

В. БОВЫКИН

НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА

ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ НЕ РАБОТАЕТ

Практическая модель
научной мотивации труда
в 4 раза эффективнее любой
из общепринятых систем оплаты
и стимулирования труда: окладно-
премиальных, в том числе на основе KPI,
сдельных и других

В. Бовыкин

НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА

ВСЁ ОСТАЛЬНОЕ НЕ РАБОТАЕТ

**Практическая модель научной мотивации труда
в 4 раза эффективнее любой из общепринятых систем
оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальных,
в том числе на основе KPI, сдельных и других**

Издание 2-е, дополненное и переработанное



**МОСКВА
2021**

УДК 331.1
ББК 65.24
Б72

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельца авторских прав.

В оформлении обложки использована фотография:
Mr Aesthetics / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Бовыкин, Владимир Иванович.

Б72 Научная мотивация труда / В. Бовыкин. — Москва : Бовыкин В.И., 2021. — 224 с.

ISBN 978-5-6045541-0-4

В мире существует всего лишь три технологии эффективного управления персоналом, которые гарантированно решают проблему мотивации труда и позволяют повысить производительность персонала до 4 раз. Все остальное не работает. Не дают результата все общепринятые в России системы оплаты и стимулирования труда: окладно-премиальные, в том числе на основе KPI, сдельные, безокладные и другие. По причине использования данных безнадежно устаревших систем российские предприятия не могут наладить эффективное управление персоналом на уровне ведущих зарубежных компаний и проигрывают им в конкурентной борьбе.

Помимо раскрытия теории научной мотивации труда, книга носит прикладной характер. После ее прочтения любой руководитель организации сможет самостоятельно решить проблему мотивации труда – внедрить на своем предприятии одну из трех технологий эффективного управления персоналом.

Книга написана научно-популярным языком. Она рассчитана на собственников и генеральных директоров предприятий, руководителей подразделений всех уровней управления, специалистов служб персонала.

УДК 331.1
ББК 65.24

ISBN 978-5-6045541-0-4

© Бовыкин В., текст, 2021
© ООО «АМИ-Систем», 2021
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2021

ОБ АВТОРЕ

В.И. Бовыкин – доктор экономических наук, учёный-практик. Глубокое знание предмета позволило ему написать данную книгу о решении сложной проблемы мотивации труда научно-популярным языком. Проблемой мотивации персонала он занимается свыше 30 лет. Из них более 25 лет специализируется на помощи российским предприятиям в решении данной проблемы. В.И. Бовыкин является автором практической модели научной мотивации труда, которая внедрена в сотнях российских компаний, среди которых крупные, средние и малые предприятия всех отраслей экономики. Им было получено большое количество положительных отзывов от руководителей отечественных предприятий по результатам решения проблемы мотивации персонала. По данной теме В.И. Бовыкиным были опубликованы статьи в журналах РАН, получены положительные рецензии докторов наук. Таким образом, работы автора по решению проблемы мотивации труда получили признание как со стороны научного сообщества, так и руководителей-практиков.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ОТ АВТОРА	7
ГЛАВА I. ЭКОНОМИКА РОССИИ НАЧАЛА XX И XXI ВВ.	13
1. Бурный рост экономики российской империи на рубеже XIX-XX вв.	14
2. Из лидеров в аутсайдеры. Россия на рубеже XX-XXI вв.	16
3. Низкая производительность труда и культурные особенности россиян	18
4. Необходимость решения проблемы мотивации труда в странах с низкопроизводительной культурой	22
ГЛАВА II. ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА И СМЕНА СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА	25
1. СТРАТЕГИЯ ведения бизнеса XIX в.	26
2. Генри Форд. 5 долларов, изменившие мир. Эффективная зарплата.	27
3. Новая революционная стратегия ведения бизнеса XX в.	35
4. Непреднамеренное сокрытие новой стратегии	38
5. Пробел в науке управления породил кризис менеджмента. . .	43
6. Почему эффективная зарплата должна быть более чем в 2 раза выше рынка.	45
ГЛАВА III. ПРОКЛЯТИЕ НИЗКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА	48
1. Архаичная стратегия ведения бизнеса и почему экономика России не растет	49
2. Отличие эффективной зарплаты от применяемых в России систем оплаты труда	55

3. Низкий уровень заработной платы — дорогой труд.	60
4. Низкая оплата труда — основное препятствие стран на пути к эффективной экономике.	63
ГЛАВА IV. ТЕХНОЛОГИЯ СТАЖИРОВКИ ПЕРСОНАЛА	68
1. Первая альтернативная технология эффективной зарплате. . .	69
2. Высокие и низкие технологии	71
3. Технология стажировки международных компаний	74
4. Высокопроизводительная организационная культура — природный ресурс	77
5. Технология стажировки и эффективная зарплата.	79
ГЛАВА V. НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА	82
1. Вторая альтернативная технология эффективной зарплате. . .	83
2. Теория интересов	88
3. Требование к условиям, регулирующим трудовые отношения	95
ГЛАВА VI. РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ.	100
1. Производительность труда и заработная плата	102
2. Однозначная связь заработной платы с производительностью труда.	116
3. Отождествление интересов работника и предпринимателя	118
4. Составные части рациональной модели трудовых отношений	134
5. Определение научной мотивации труда.	135
ГЛАВА VII. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРАКТИКЕ.	138
1. Три эффективные технологии управления персоналом.	139
2. Эффективная зарплата. Как применить ее на практике.	141
3. Стажировка персонала. Практика	145
4. Научная мотивация труда. Практика	152
5. Принципиальное отличие технологий управления XX в.	161
6. Столетняя история становления научной мотивации труда. .	163

ГЛАВА VIII. МОТИВАЦИЯ ТРУДА, ПРОИЗВОДСТВО, ПРОДАЖИ И ПРИБЫЛЬ	164
1. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА — КЛЮЧ К РОСТУ ПРОДАЖ	165
2. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ И ПРИБЫЛЬЮ	167
3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ. СТРАТЕГИЯ УСТРАНЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ.	168
4. ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ПРИБЫЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ . .	179
ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНАЯ ГЛАВА	185
1. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА — РЕШЕНИЕ 99% ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ	186
2. Путь к эффективному управлению предприятиям России открыт	191
НЕ ВОШЕДШИЙ В КНИГУ МАТЕРИАЛ	193
1. Безокладная система оплаты труда. Эффект Рингельмана	194
2. Нематериальная мотивация персонала	198
СПИСОК ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	200
ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА	203

ОТ АВТОРА

Уважаемый читатель, первое впечатление, которое вызывает название книги «Научная мотивация труда», связано со скучной академической теорией. На самом деле научная мотивация труда включает в себя не только развитую научную теорию, но и интереснейшую историю решения задачи мотивации труда в начале XX в. и затем историю непреднамеренного сокрытия этого решения от многих стран. В результате этого факта в мире в начале XXI в. появилось всего около четырех десятков развитых государств и более 150 так называемых «развивающихся» стран («вечно развивающихся», которые за несколько десятилетий так и не смогли перенять опыт передовых экономик, каждый год все более и более отставая от них). И основная причина этого феномена – сокрытие от «развивающихся» стран решения проблемы мотивации труда и связанной с данным решением выигрышной стратегии ведения бизнеса. Данную проблему и пути ее решения мы рассмотрим в настоящей книге. Решение это является универсальным для любых стран, но мы будем рассматривать его на примере России.

ПРАКТИКА БЕЗ ТЕОРИИ СЛЕПА

Широко известно высказывание немецкого физика Роберта Кирхгофа: *«Нет ничего практичнее хорошей теории»*. Действительно, если мы, к примеру, знаем теорию электричества, то можем его широко использовать, без ошибок и с большой пользой для себя. Если же мы не имеем необходимой теории и будем подходить к использованию

электричества методом проб и ошибок, то результат может быть плачевным.

Все научные теории как раз и направлены на то, чтобы люди получали пользу в той или иной практической области. Действительно, научные теории объединяют весь теоретический и практический материал в целостное и обозримое знание о мире. К основным функциям научной теории относят описание, объяснение и предсказание явлений, процессов, событий и т. д. в определенной предметной области. Она должна объяснять известные факты, указывая на причинно-следственные связи, которые лежат в их основе.

Для построения научной теории предварительно должен быть накоплен определенный материал об исследуемых явлениях, поэтому теории появляются на достаточно зрелой стадии развития научной дисциплины. Как следствие часто становление научной теории происходит не одно десятилетие. Высшей формой ее развития считается хорошая объяснительная теория, дающая не только описание, но и объяснение изучаемых явлений. К построению именно таких теорий стремится каждая научная дисциплина. В наличии объяснительных теорий раскрывается существенный признак зрелости науки.

В нашем случае огромный накопленный практический материал, объяснительная теория мотивации труда, дающая не только описание и объяснение изучаемых явлений, но и эффективные практические решения – всё это указывает на то, что рассматриваемая в настоящей книге теория является полноценной научной дисциплиной.

И конечно, без опоры на хорошую теорию обречено на провал решение такой сложной проблемы, как мотивация персонала к высокопроизводительному труду. Этому есть серьезное подтверждение на практике – низкий уровень производительности труда в России и в более 150 других развивающихся странах в течение десятков лет. Все просто: практика без теории слепа.

ТЕОРИЯ БЕЗ ПРАКТИКИ МЕРТВА

Изложенная в данной книге теория подтверждена столетней мировой практикой, а также моим более чем 25-летним опытом практического решения проблем управления персоналом в сотнях крупных, средних и малых предприятий* России самых разных отраслей**. Результат — повышение производительности труда (и повышение валовой прибыли) от 2 до 4 раз. Являясь ученым-практиком, я присоединяюсь к мнению коллег в том, что только тот ученый, который многократно на практике подтвердил свою теорию, имеет моральное право публиковать ее. Увы, теория без практики мертва.

О КНИГЕ

Уважаемый читатель, я постарался сделать книгу максимально полезной не только в теоретическом, но и в прикладном плане. В ней глубоко раскрыты темы, позволяющие наладить эффективное управление на российских предприятиях в целях повышения их производительности, роста продаж и прибыли.

Книга прежде всего посвящена решению проблемы мотивации труда, а люди — это единственный активный элемент в любой организационной и производственной системе. Поэтому данное решение позволяет многократно упростить процесс управления компаниями и при этом повысить их эффективность абсолютно во всех аспектах. Книга позволяет ответить на злободневные вопросы, с которыми сталкиваются руководители в своей ежедневной практике, а именно:

- как решить проблему мотивации труда (мы рассмотрим три технологии эффективного управления персоналом, существующие в мире, — все остальное не работает);

* Работы я производил сам, а также силами команды специалистов компании «АМИ-Систем».

** Это производственные, транспортные и торговые предприятия, банки и сфера услуг. Численность персонала в них от 25 сотрудников до нескольких сотен и тысяч.

- как реализовать рыночную стратегию «сделать так же, но дешевле», которая открывает организациям 100%-ный путь к уверенному росту продаж и прибыли, а значит, и путь к господству на рынке;
- как повысить до четырех раз и более валовую прибыль предприятия;
- как для достижения этих целей кратно повысить производительность труда.

Данный перечень вопросов описывает первоочередную задачу повышения эффективности организаций. Без решения этой задачи теряют смысл все остальные попытки повышения эффективности компаний за счет внедрения бережливого производства, ИСО, автоматизации бизнес-процессов и модернизации оборудования.

Данная книга является дополненным и переработанным изданием моей предыдущей книги «Новый менеджмент. Решение проблем управления»¹, которая также была посвящена вопросам управления и, прежде всего мотивации труда. Практическая модель научной мотивации труда была уже создана и давала хорошие результаты, но объяснительная теория мотивации находилась еще в стадии развития. На многие вопросы не было нужных ответов и объяснений, что мешало продвигать это важное решение на практике (мы помним, что практика без теории слепа). Поэтому параллельно выполнению практических задач, связанных с повышением эффективности управления на российских предприятиях, шла доработка теоретического материала. В результате сегодня мы имеем развитую объяснительную теорию мотивации труда, которая дает не только описание и глубокое объяснение изучаемых явлений, но и эффективные практические решения. Поэтому данная научная теория получила название «Научная мотивация труда».

При работе над книгой был сделан упор на достижения мировой науки и практики управления предприятиями в течение всего XX и начала XXI вв. Также я учел собственный опыт по решению проблемы

мотивации труда и внедрению систем управления на отечественных предприятиях. На сегодняшний день в этой работе было достигнуто большое количество положительных результатов. Поэтому можно сказать, что теория научной мотивации труда и теория управления, которую мы будем рассматривать в книге, полностью применимы для России и других стран.

Итак, теория управления достаточно проработана, подтверждена многолетним опытом и имеет весьма широкое прикладное значение. Все это дает мне возможность сделать заявление о завершении становления менеджмента как научной дисциплины. Наконец, можно сказать: «На сегодняшний день практически не осталось узких мест в области управления организациями, на которые современная наука не могла бы дать четкий ответ». В результате удалось раскрыть прямую причинно-следственную связь между управлением персоналом и всей организацией, стратегией продаж и прибылью. Данное решение продемонстрировано в настоящей книге.

* * *

Рождение теории научной мотивации труда стало возможным благодаря открытию фундаментального закона природы, которому подчинено поведение каждого человека, независимо от его воли и желания. Этот закон я назвал Законом оптимального поведения.

Открытие данного Закона позволило выйти на новый уровень знаний о природе человеческого поведения и мышления. Была создана теория интересов и, как следствие, практическая модель научной мотивации труда*, при использовании которой открывается путь к достижению высокого уровня дисциплины, исполнительности и производительности труда со стороны каждого работника. Все это позволяет от двух до четырех раз повысить эффективность организаций.

* Рациональная модель трудовых отношений.

ОТ АВТОРА

А теперь приглашаю вас прочитать интереснейшую историю решения проблемы мотивации труда в XX в. и рассмотреть три технологии эффективного управления персоналом, которые дают результат и открывают путь к новой выигрышной стратегии ведения бизнеса.

* * *

И последнее. Чтобы сэкономить ценное время руководителей, для которых в первую очередь предназначена настоящая книга, я ее серьезно сократил от первоначального варианта, оставив в ней только самую ценную, важную и полезную информацию. Все, что касается научного анализа проблем управления и мотивации труда в мире, широкой полемики ученых в данной области, я умышлено исключил, чтобы не перегружать материал теоретическими выкладками и не отвлекать читателя от самой сути решения проблемы.

Глава I

ЭКОНОМИКА РОССИИ НАЧАЛА XX И XXI ВВ.

**Бурный рост экономики Российской империи
на рубеже XIX-XX вв.**

**Из лидеров в аутсайдеры.
Россия на рубеже XX-XXI вв.**

**Низкая производительность труда и культурные
особенности россиян**

**Необходимость решения проблемы мотивации
труда в странах с низкопроизводительной
культурой**

1. БУРНЫЙ РОСТ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ НА РУБЕЖЕ XIX-XX ВВ.

Коротко о промышленной революции в цифрах

В XIX в. Россия начала ускоренными темпами превращаться из аграрной в промышленно развитую страну².

Сравнение количества фабрик и рабочих в России в XIX в.

ГОД	КОЛИЧЕСТВО ФАБРИК	КОЛИЧЕСТВО РАБОЧИХ
1801	2 423	95 000
1825	5 261	202 000
1854	9 944	459 637
1881	31 173	770 842
1893	22 483	1 406 792
1896	38 401	1 742 181

В России наблюдались два бума железнодорожного строительства. Первый пришелся на конец 1860-х – начало 1870-х гг., второй охватил вторую половину 1890-х гг.³. В 1890-е гг. железнодорожное строительство и промышленность росли в среднем на 7,6% в год, притом не только из-за спроса на сырье на нужды стройки, но и за счет увеличивающегося экспорта. В период с 1906 по 1913 гг.

промышленность в среднем росла на 6% в год. В целом за период 1887–1913 гг. промышленное производство в России увеличилось в 4,6 раза, страна вышла на 4–5-е место в мире по абсолютным размерам добычи железной руды, угля и выплавке стали. По общему объему промышленного производства Россия вышла на 5–6-е место в мире. За 1909–1913 гг. промышленное производство выросло в 1,5 раза, причем тяжелая промышленность – на 174%, легкая – на 137%.

В начале XX в. Российская империя наряду с США занимала ведущее положение в мировом сельском хозяйстве. Это прослеживается на примере зерновых культур: за первые 14 лет XX в. площадь посевов выросла на 15%, урожайность хлебов на 10%, сбор зерна на душу населения более чем на 20%. Валовой сбор зерна составил 92,5 млн тонн – 1-е место в мире (половина мирового урожая ржи, 2-е место по урожаю пшеницы), а также 1-е место по экспорту зерновых – 10,5 млн тонн⁴. Россия занимала 1-е место по производству и экспорту сливочного масла (экспортировано 77 576 тонн).

В 1913 г. национальный доход страны составил 16,4 млрд рублей (7,4% от общемирового) и был ниже национального дохода США в 2,5 раза. По этому показателю Российская империя занимала 4-е место после США, Германии и Британской империи. По темпам роста национального дохода она опережала многие страны, а в отдельные периоды, например с 1908 по 1913 гг., темпы роста были среди самых высоких – свыше 7% в год^{5 6}.

Причем для России был характерен высокий уровень концентрации капитала и рабочей силы в индустриальных предприятиях. Так, на предприятиях с числом рабочих свыше 1000 человек к 1914 г. было занято 44% работников, то есть в 2 раза больше, а с учетом наиболее крупных казенных и металлургических заводов в 3 раза больше, чем в промышленности США⁷.

На Западе, впечатленном нашими успехами, заговорили о «русском экономическом чуде». Французский экономист Эдмон Тери писал:

«...Ни один из европейских народов не достигал подобных результатов... К середине настоящего [двадцатого] столетия Россия будет доминировать в Европе как в политическом, так и в экономическом и финансовом отношениях»⁸.

По всем показателям Россия должна была стать в XX в. одним из мировых экономических лидеров, возможно даже возглавить список, так как при высоких темпах роста она обладала еще и самыми большими в мире природными богатствами (40% от общемировых).

2. ИЗ ЛИДЕРОВ В АУТСАЙДЕРЫ. РОССИЯ НА РУБЕЖЕ XX-XXI ВВ.

К 2020 г. мы имеем совершенно другую картину. ВВП России составляет всего 1,6% от общемирового, ниже ВВП США в 12,5 раза. Страна занимает 11-е место по ВВП в мире (в трлн долларов по номиналу):

1. США – 20 494
2. Китай – 13 407
3. Япония – 4 971
4. Германия – 4 000
5. Великобритания – 2 828
6. Франция – 2 775
7. Индия – 2 716
8. Италия – 2 072
9. Бразилия – 1 868
10. Канада – 1 711
11. Россия – 1 630

12. Южная Корея – 1 619
13. Испания – 1 425
14. Австралия – 1 418
15. Мексика – 1 223

Чтобы осознать реальное положение дел, стоит обратить внимание лишь на один факт: ВВП огромной России в 2019 г. равнялся ВВП одного небольшого штата США (Нью-Йорк), площадь которого составляет всего 0,8% от площади РФ. При этом Россия в начале XXI в. все так же обладает самыми большими в мире природными богатствами. Страну населяет *грамотный талантливый народ*. При имеющейся очень низкой базе по производительности труда экономика должна расти темпами 10% в год и более. Но мы, наоборот, целое десятилетие (2010–2020 гг.) наблюдали стагнацию в экономике...

Ниже в таблице видно, как из экономических лидеров Россия перешла в разряд аутсайдеров. Причем все основные экономические показатели в начале XX в. в России принято рассматривать на 1913 г., потому что в следующем году страна была втянута в Первую мировую войну, а потом была революция, Гражданская война, военный коммунизм, НЭП, коллективизация, строительство плановой экономики и т. д.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ РОССИИ	НАЧАЛО XX В.	НАЧАЛО XXI В.
ВВП РОССИИ ОТ ОБЩЕМИРОВОГО	7,4%	1,6%
ВВП В МИРЕ	4 МЕСТО	11 МЕСТО
ВВП РОССИИ НИЖЕ ВВП США	В 2,5 РАЗА	В 12,5 РАЗА
ТЕМПЫ РОСТА ЭКОНОМИКИ	СВЫШЕ 7% В ГОД	1–2% В ГОД

Итак, в XX в. после 1914 г. произошло нечто серьезное, то, что до сих пор не позволяет экономике России развиваться, а приводит лишь к ускоренному ее отставанию. При этом нельзя все сваливать на плановую экономику Советского Союза, так как СССР развалился в далеком 1991 г. С тех пор экономика в России стала рыночной и, несмотря на это и на ее низкую базу в начале 1990-х гг., рост почти за 30-летний период оказался очень и очень скромным*. В последнее десятилетие экономика вообще пребывала в беспроглядной стагнации, даже при наличии огромного потенциала для роста.

Многие склонны винить в такой стагнации некомпетентность правительства и менталитет россиян, которые не желают производительно трудиться. Хотя и в том и другом есть доля истины, основная причина все же другая. Нам предстоит выявить проблему, которая более 100 лет тормозит развитие предприятий и экономики всей страны, и найти ее решение. Забегая вперед, скажем, что это связано с нерешенностью проблемы мотивации труда и проигрышной стратегией ведения бизнеса, которую используют российские предприятия. Все это привело к низкой производительности труда и неконкурентоспособности российских товаров на мировом рынке.

3. НИЗКАЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И КУЛЬТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ РОССИЯН

По данным Российской академии наук, уровень производительности труда в России составляет 26% от аналогичного показателя в Соединенных Штатах Америки⁹. Отсюда следует, что в России 4-крат-

* Следует учесть, что значительный рост экономики России с 2000 по 2008 гг. был обусловлен низкой базой и являлся восстановительным на фоне растущих цен на энергоносители. По сути это был конъюнктурный рост, так как не было никаких объективных предпосылок развития в сторону инноваций, новых технологий и т. д. Существовала присущая российской экономике сырьевая ориентация, за счет которой по большому счету и происходил рост.

ный потенциал повышения производительности труда*. Наша страна не меньше отстает по уровню производительности труда и от других развитых стран. Причина такого отставания многим очевидна – россияне недисциплинированы и трудятся спустя рукава. Это серьезно тормозит развитие организаций. Люди – единственный активный элемент в любой организационной и производственной системе, поэтому без повышения производительности труда персонала все попытки что-либо улучшить в любых организациях становятся практически бесполезными. Это касается и внедрения бережливого производства и ISO, и автоматизации бизнес-процессов, и модернизации оборудования. Ничего не будет работать так, как должно работать.

Неслучайно в компании Toyota говорят: «Главное в бережливом производстве – человеческий фактор, эффективная коллективная работа». Об этом же говорил и широко известный в мире специалист в области управления организациями Питер Друкер: «Культура съедает стратегию на завтрак». Можно иметь любую стратегию повышения эффективности организации, но если у сотрудников не принято соответствующее организационное поведение (нет необходимой культуры), то никакая стратегия не реализуема, а значит, и целей по повышению эффективности невозможно достичь. Таким образом, культура оказывает самое непосредственное влияние на эффективность организаций.

* Продемонстрируем, почему уровень производительности труда в России составляет 25% от максимально возможного уровня и у предприятий страны 4-кратный потенциал роста производительности труда. Производительность труда персонала (П) зависит от трех показателей: от дисциплины труда (Д – времени, затраченного на работу), от интенсивности (напряженности) труда (И) и от рациональности труда (Р – правильной организации труда на каждом рабочем месте). Уровень производительности труда в % можно рассчитать по формуле: $(П) = (Д) \times (И) \times (Р)$. Действительно, для того чтобы производительность труда персонала была на уровне 100%, нужно, чтобы дисциплина труда была на уровне 100%, интенсивность и рациональность труда также были на уровне 100%: $П (100\%) = Д (100\%) \times И (100\%) \times Р (100\%)$. На всех семинарах по научной мотивации труда в течение 20 лет я проводил опросы руководителей российских предприятий в целях экспертной оценки производительности труда персонала по этим трем показателям. Усредненные результаты опроса более 4000 руководителей получились следующие: дисциплина труда – 70% (30% времени персонал по разным причинам не работает в течение рабочего дня); интенсивность труда – 60%; рациональность труда – 60%. Таким образом, уровень производительности труда персонала составляет $25\% = 70\% \times 60\% \times 60\%$, что полностью соответствует выводам РАН. Отсюда видно, что для повышения производительности труда в 4 раза не нужно в 4 раза быстрее работать. Вместо этого необходимо решить три задачи: 1) повысить дисциплину труда до 100%; 2) повысить интенсивность труда в 1,5 раза; 3) повысить рациональность труда в 1,5 раза.

Многие российские руководители сомневаются в том, что мы в 4 раза отстаем от развитых стран по уровню производительности труда. Однако, к сожалению, это так. Приведем простое доказательство. Российская экономика интегрирована в мировой рынок. На начало 2020 г. средняя заработная плата в России составляла около 700 долл., в развитых странах (США, Германии, Японии и пр.) – 4000 долл., то есть почти в 6 раз выше. Если на любом российском предприятии при существующей производительности повысить фонд оплаты труда (ФОТ) в 5,5 раза (до уровня развитых стран), то через 1–2, максимум 3 месяца подавляющее большинство предприятий обанкротится. Это очевидно. То есть наши предприятия, при прочих равных условиях, абсолютно неконкурентоспособны. Это прямо указывает на низкую производительность труда. При этом такой короткий срок до потенциального банкротства доказывает тот факт, что по производительности труда мы отстаем в разы. Таким образом, повышение в 4 раза эффективности предприятий России – это не сверхзадача, не заоблачная цель. Для этого предприятиям не нужно прыгать выше своей головы. Это задача минимум – преодолеть отставание от западных и азиатских компаний в производительности и эффективности.

Уровень производительности труда персонала и национальная культура

Культура (от лат. cultura – воспитание, образование, развитие, почитание) – совокупность неформальных и формальных правил, установок и ценностей, норм поведения, определяющих отношения людей с обществом и друг с другом, которые предписывают человеку определенную модель поведения.

Культуры многих европейских и азиатских стран (прежде всего высокоразвитых) настраивают и стимулируют своих граждан к про-

изводительному труду на работодателя. Если, к примеру, рассмотреть сказки Германии, Голландии, то в них главный герой в течение всей жизни день за днем усердно трудится и наконец становится богатым и успешным. Таким образом национальная культура в развитых западных странах с детства целенаправленно воспитывает и готовит человека к упорному труду, и он на примере взрослых видит, как нужно работать. Так, в Германии существует трудовая мораль, которая гласит: *в рабочее время вы должны трудиться так усердно и дисциплинированно, как только можете, не теряя ни минуты.*

Таким образом, в данных странах родители, школа, вузы, все общество, являясь носителями культуры, всячески наставляют человека на соблюдение основных принципов труда, формируя высокопроизводительную модель поведения. В конечном счете в странах Запада и Азии национальная культура на 99,9% *наполняет трудовые отношения смыслом производительного труда.* Зарубежные работодатели лишь добавляют незначительные элементы в эти отношения — рекомендации (отзывы о работе). Заработная плата в виде оклада, достойное пенсионное обеспечение, особенности культуры, создающей смысл в производительном труде на организацию, в совокупности с отзывами работодателей — всего этого достаточно, чтобы весь персонал нации высокопроизводительно трудился.

Российская культура в корне отличается от западных и азиатских культур. Для достижения успеха на первом месте здесь стоит везение, удача, стечение обстоятельств, а не каждодневный упорный труд. Прохладное отношение к труду отлично проявляется в русских сказках («По щучьему велению», «Золотая рыбка», «Скатерть-самобранка»), в поговорках («Где бы ни работать, лишь бы не работать»; «Работа не волк — в лес не убежит»; «От трудов праведных не наживешь палат каменных») и т. п. А труд на работодателя в начале XX в. вообще приобрел негативный оттенок в известном выражении «работа на дядю».

Таким образом, западная культура настраивает граждан на максимально возможный (→ 100%) уровень производительности труда (в

рабочее время они трудятся так усердно и дисциплинированно, как только могут, не теряя ни минуты). Российская культура, наоборот, наполняет трудовые отношения для работника бессмысленностью, настраивая на минимально возможный уровень производительности труда. Как результат, россияне в подавляющем большинстве не видят для себя смысла в эффективном труде на организацию. Для российского работника, если и имеет смысл трудиться, то лишь на этом среднем (культурном) 25%-ном уровне производительности — не больше! Больше — смысла нет, а меньше нельзя, если работать хуже других, это будет заметно, и за этим может последовать увольнение.

ЗАМЕЧАНИЕ

- Западные и азиатские культуры (прежде всего высокоразвитых стран), настраивая своих граждан на максимальный уровень производительности труда, являются *высокопроизводительными культурами* (производительность стремится к 100%).
- Российская культура, которая настраивает граждан на низкий уровень производительности труда, является *низкопроизводительной культурой* (производительность стремится к 25%)

4. НЕОБХОДИМОСТЬ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА В СТРАНАХ С НИЗКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНОЙ КУЛЬТУРОЙ

Итак, широко распространено мнение, что россияне недисциплинированы и трудятся спустя рукава. В этом есть доля правды. Однако верно и то, что подобное отношение к труду присуще минимум 75% населения Земли, которые живут в 150 «вечно» развивающихся

странах. В этих странах, как и в России, по разным причинам также сложилась низкопроизводительная культура.

Следует заметить, что такие же проблемы существовали раньше и во многих развитых странах. Возьмем опять пример самой высоко-развитой страны мира – США. В 1911 г. Ф.У. Тейлор в книге «Принципы научного менеджмента» так описал низкопроизводительный труд американцев:

«...Англичане и американцы – величайшие спортсмены в мире. Когда американский рабочий играет в бейсбол... можно с уверенностью сказать, что он напрягает каждый нерв для того, чтобы обеспечить победу своей партии. Он делает все, что может, для того, чтобы получить максимальное возможное число очков. Всеобщее настроение в этом отношении так сильно, что всякий человек, который в спорте не дает всего, что может, будет заклеямен кличкой «бросового игрока» и станет предметом презрения для всех своих компаньонов.

Однако когда тот же самый рабочий приходит на работу на следующий день, то, вместо того, чтобы прилагать все усилия для максимально возможного повышения своей выработки, он в большинстве случаев сознательно стремится работать так мало, как только может, и давать значительно меньшую выработку, чем та, на которую он в действительности способен: во многих случаях не более одной трети или половины надлежащей дневной выработки. И действительно, если бы он всеми силами стремился к возможному повышению своей выработки, то за это его товарищи-рабочие отнеслись бы к нему еще хуже, чем если бы он оказался «бросовым игроком» в спорте. Недовыработка, то есть сознательно медленная работа, с целью недопроизводства полной дневной выработки, – «солдатская работа», как это называют в США, «прохлаждаться», как это называют в Англии, «са сапае», как это называют в Шотландии, – представляет собой почти повсеместное явление на промышленных предприятиях и преобла-

дает в значительных размерах также и в строительной промышленности.

Такого рода «прохладца» представляется явлением настолько общераспространенным, что вряд ли можно найти хоть одного опытного рабочего на крупном предприятии, как бы он ни работал – по-денно, сдельно, по особому соглашению или по какой-нибудь иной из обыкновенно применяемых систем оплаты, – который бы не посвящал значительной доли своего времени исследованию того, насколько он может замедлить темп своей работы, продолжая держать своего хозяина в убеждении, что он работает хорошим темпом...»¹⁰.

Мы можем видеть, что и в Америке в начале XX в. существовала аналогичная проблема. Но американцы ее решили! Поэтому наличие низкопроизводительной культуры не приговор. В странах, имеющих такую культуру, проблему мотивации труда необходимо целенаправленно решать.

ГЛАВА II

ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА И СМЕНА СТРАТЕГИИ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА

Стратегия ведения бизнеса XIX в.

Генри Форд. 5 долларов, изменившие мир.
Эффективная зарплата

Новая революционная стратегия ведения
бизнеса XX в.

Непреднамеренное сокрытие новой стратегии

Пробел в науке управления породил кризис
менеджмента

Почему эффективная зарплата должна быть
более чем в 2 раза выше рынка

1. СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА XIX В.

«Купить дешевле — продать дороже» — так можно сформулировать старую, как мир, стратегию ведения бизнеса. Ее всесторонне исследовал К. Маркс в середине XIX в. в своем труде «Капитал». Он описал сложившуюся в мире форму товарного обращения следующим образом: $D - T - D'$ (D (деньги) → T (товар) → D' (деньги с прибылью)). Иными словами, для получения прибыли нужно, опираясь на спрос и предложение, постараться дешевле купить товар, а затем дороже продать его. Это же правило касалось и производства — нужно дешевле купить сырье и материалы, рабочую силу, а затем произвести товар с новой добавленной стоимостью и постараться дороже его продать.

Маркс, описывая экономику XIX в., подчеркивал, что при капиталистическом производстве рабочая сила — это товар. Поэтому, когда производство растет, спрос на рабочую силу повышается, в результате растет зарплата — цена товара «рабочая сила». Во время кризисов происходит падение уровня производства и, как следствие, падение спроса на рабочую силу, в результате зарплата снижается. При этом наемные работники, интересы которых объективно противоположны интересам работодателей, получая заработную плату не выше рыночной, не были заинтересованы трудиться высокопроизводительно. О работе «с прохладцей» говорил и Ф.У. Тейлор. Однако это явление не очень-то расстраивало работодателей XIX в., так как для них оставалось главным — купить как можно дешевле рабочую силу (так же, как и сырье и материалы) и продать дороже произведенный товар (услугу), чтобы заработать прибыль.

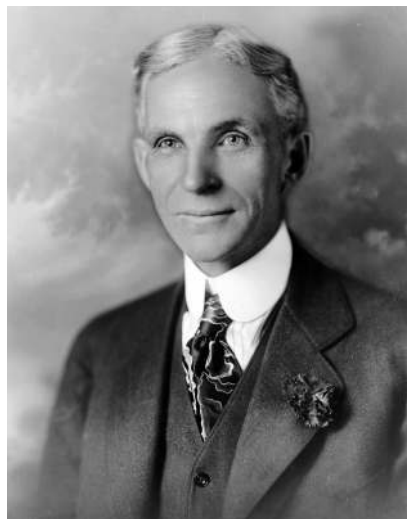
Так как бизнес нельзя рассматривать без учета отношений между работодателями и работниками, стратегию ведения бизнеса в XIX в. можно сформулировать более полно: «Низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Практически все страны мира в XIX в., ставшие на рельсы рыночной экономики, использовали данную стратегию ведения бизнеса.

Эта стратегия, рожденная в глубине веков, кажется совершенно очевидной, как с доисторических времен всем казалось очевидным, что Земля плоская. Сегодня, напротив, все точно знают, что Земля круглая, и раньше люди в этом вопросе глубоко заблуждались... Аналогично стратегия ведения бизнеса «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже» – это не просто глубокое заблуждение, сегодня, в XXI веке, – это архаичная, абсолютно проигрышная стратегия ведения бизнеса. Что представляет собой новая выигрышная бизнес-стратегия и каким было первое в мире решение проблемы мотивации труда, рассмотрим ниже.

2. ГЕНРИ ФОРД. 5 ДОЛЛАРОВ, ИЗМЕНИВШИЕ МИР. ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА

Один из первых примеров решения проблемы мотивации труда можно найти в истории компании Генри Форда (его состояние на пике оценивалось в размере 188 млрд долл. США в современных деньгах, и он входит в десятку самых богатых людей за всю историю человечества¹¹). Форд являлся владельцем одной из самых крупных компаний-производителей автомобилей в Америке и мире и был приверженцем эффективной организации труда.

До 1913 г. производство автомобилей существенно зависело от высококвалифицированных рабочих. Однако использование Фордом методов научной организации труда (НОТ) и введение сборочного конвейера радикально изменило положение дел. Теперь для работы требовались специалисты гораздо более низкого уровня, а производство все больше стало зависеть от поддержания оборудования в рабочем состоянии.



Генри Форд

Но как только труд стал монотонным, рабочие почувствовали разочарование. В 1913 г. текучесть кадров на заводе составила 380%¹². В следующем году она еще более возросла, что резко снизило прибыльность. Можно представить, какой стресс пережил Г. Форд, построивший самый современный автомобильный завод начала XX в. В течение двух лет он не мог вывести предприятие на проектную мощность. При этом ситуация с текучестью кадров лишь ухудшалась.

Фирме требовалось обеспечить стабильность рабочей силы, и Генри Форд добился этого. В 1914 г., когда дневная оплата низкоквалифицированного труда в отрасли в среднем составляла 2 доллара, компания Форда ввела для своих рабочих на конвейере дневной заработок в размере 5 долларов¹³, то есть в 2,5 раза выше рынка. Эта мера была продиктована необходимостью: снизить текучесть кадров и повысить эффективность труда. Цель заключалась в привлечении лучших работников, которые бы не покидали компанию, и в конечном счете — в увеличении прибыли. В итоге кадры стали более стабильными. И поскольку Генри Форд получил возможность отбора рабочих, то смог нанять более эффективных из них. Производительность труда фирмы резко выросла, даже в большей степени, чем того требовало возмещение дополнительных затрат

на оплату труда, а число прогулов и пропусков по уважительным причинам сократилось до минимума.

Повышение производительности труда привело к снижению себестоимости производства. Благодаря этому Г. Форд снизил средние цены на свои автомобили с 950 до 387 долл. США, то есть в 2,5 раза. Естественно, такое снижение цен привело к росту совокупного спроса на автомобили компании, что позволило Форду с 1914 по 1916 гг. увеличить их выпуск с 19 000 до 1 250 000 в год, то есть в 65,7 раза. Объем выручки при этом вырос более чем в 27 раз – с 17,7 до 484,4 млн долл. США¹⁴. Во столько же раз выросла и прибыльность компании.

В этой связи Г. Форд отмечал: «...увеличить производство возможно только путем понижения взимаемых с покупателя цен... Производите вещи так, чтобы люди легко могли покупать их». Форд первым открыл выигрышную рыночную стратегию: «Сделать так же, но дешевле» – 100%-ный путь к росту продаж и прибыли.

Таким образом, при повышении производительности труда и последующем снижении издержек появляется возможность безболезненно снижать цены. Это, в свою очередь, приводит к росту рынка сбыта. Тем самым происходит закономерный рост продаж и прибыли.

Как 5 долларов Генри Форда изменили мир

После того, как Генри Форд неожиданно для всех стал платить рабочим невиданную по тем временам зарплату 5 долл. в день, последовала волна выступлений профсоюзов буквально всех отраслей промышленности США с требованиями аналогичного повышения оплаты труда. Это нельзя было проигнорировать, так как в то время в США были популярны коммунистические идеи и партии социалистической направленности. Угроза революции нависала над многими странами.

Разъяренные коллеги-капиталисты негодовали, что Форд ввергает в опасный хаос устоявшийся рыночный порядок. От него последовал

ответ: «А кто будет покупать мои автомобили?»¹⁵ Вряд ли он, поднимая зарплату в 2,5 раза, мог просчитать все последствия, что спровоцированные этим решением профсоюзы начнут стачки и «выбьют» 5-долларовую ставку по всей Америке, а рабочие по всей стране вскоре начнут покупать его автомобили.

По сути, Форд, решая проблему производства и сбыта своей компании, непреднамеренно изменил *царившую в мире с доисторических времен* стратегию ведения бизнеса: «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже». Через него в мир вошла новая, противоположная прежней стратегия ведения бизнеса: «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». В результате люди начали хорошо зарабатывать, их покупательная способность кратно возросла, и одновременно за счет повышения производительности труда начали снижаться цены на товары. Произошел синергетический эффект — с ростом покупательной способности населения начал бурно развиваться бизнес, а вслед за ним и экономика, сделав США безусловным экономическим мировым лидером на протяжении всего XX в.



Теория эффективной зарплаты

Благодаря этой новации Г. Форда, родившейся на практике, впоследствии возникла теория эффективной заработной платы, которая утверждает, что производительность труда рабочего повышается вместе с ростом выплачиваемой ему заработной платы¹⁶. Эта теория была

использована для объяснения существования в развитых странах вынужденной безработицы (*involuntary unemployment*). Согласно данной теории уровень заработной платы, значительно превышающий конкурентную оплату (эффективная заработная плата), повышает продуктивность, отбивая у рабочих желание отлынивать от своих обязанностей¹⁷. При достаточно больших ставках заработной платы работники используют все рабочее время в интересах работодателя¹⁸. Более высокая заработная плата способствует повышению уровня морали среди рабочих и формированию чувства преданности компании, позволяет привлечь более квалифицированных работников и приводит к повышению дисциплины¹⁹.

С другой стороны, при повышении производительности труда падает спрос на рабочую силу. Если все компании используют эффективную заработную плату, то у каждой из них повышается производительность труда, а значит, появляется «лишний» персонал, от которого нужно избавляться. В результате начинает расти безработица, которая в свою очередь дополнительно подстегивает к производительному труду работающий персонал. То есть эффективная зарплата, используемая всеми компаниями, неизбежно порождает безработицу, которая к тому же дополнительно способствует повышению эффективности труда. В результате даже в периоды рецессии, когда некоторые работники увольняются в связи с сокращением штатов, компании не снижают уровень заработной платы, что позволило бы уравновесить предложение и спрос. Таким образом, мотивация персонала при использовании компаниями эффективной заработной платы держится на двух китах: высокой оплате труда и страхе увольнения.

Ученые говорят о жесткости эффективной (высокой) заработной платы. Она не предусматривает полутонов в виде штрафов и каких-либо других вычетов из заработной платы в «воспитательных» целях. Здесь всего два варианта: ты либо работаешь так, как нужно работодателю, либо тебя увольняют и принимают на твое место другого работника из многочисленной армии кандидатов, желающих устроиться в данную компанию.

ЗАМЕЧАНИЕ

Эффективную заработную плату можно достаточно успешно использовать в России в рамках либерального по отношению к работнику ТК РФ, о чем мы подробно поговорим в следующих главах.

И все же, почему работодатели устанавливают такую высокую заработную плату? На первый взгляд это решение приводит к повышению себестоимости продукции. Обычно в России компании стремятся максимизировать доходы и поддерживать заработную плату на минимально возможном уровне. Подход, используемый теорией эффективной заработной платы, напротив, исходит из того, что ее увеличение оказывается выгодным для компании, поскольку ведет к значительному росту производительности труда. Поэтому с точки зрения издержек (себестоимости) высокая производительность труда и высокая зарплата более эффективны, чем низкая зарплата и низкая производительность²⁰. Рассмотрим, как проявляется данный эффект.

Страх потерять *высокооплачиваемую* работу (при дефиците таковой) делает работника дисциплинированным, он старается трудиться максимально интенсивно, работодателю же остается только рационально организовать его труд. Все эти три показателя (дисциплина, интенсивность и рациональность) позволяют в конечном счете повысить до 4 раз производительность труда персонала*. Чтобы достичь таких результатов, достаточно в 2,5 раза повысить заработную плату относительно рыночного уровня.

Посчитаем эффект: зарплату мы увеличили в 2,5 раза, а производительность труда персонала выросла в 4 раза. Легко видеть, что доля зар-

* Вспомним, что производительность труда (П) зависит от трех показателей: от дисциплины труда (Д), от интенсивности труда (И) и от рациональности труда (Р). Изначальные усредненные показатели в рамках низкопроизводительной культуры следующие: дисциплина труда – 70%; интенсивность труда – 60%; рациональность труда – 60%. Таким образом, изначальный уровень производительности труда персонала составляет $25\% = 70\% \times 60\% \times 60\%$. Отсюда видно, что для преодоления низкого (25%) уровня производительности труда персонала необходимо решить три задачи: 1) повысить до 100% дисциплину труда; 2) повысить интенсивность труда в 1,5 раза; 3) повысить рациональность труда в 1,5 раза. Это совсем немного, учитывая изначально низкий уровень интенсивности при работе с «прохладцей», которую описывал Ф. Тейлор. То есть для 4-кратного повышения производительности работнику просто нужно начать нормально работать.

платы в себестоимости продукции уменьшилась почти до 60% ($2,5/4 = 62\%$). То есть труд стал дешевле без малого на 40%. Гениальность Г. Форда заключалась в том, что он заплатил за рабочую силу дороже (значительно выше рынка) и получил дешевый дисциплинированный и качественный труд.

Г. Форд: «Вопрос о заработной плате еще более важен для предпринимателя, чем для рабочего. Низкая заработная плата погубит предприятие гораздо скорее, чем она погубит рабочего».²¹

Существует несколько теорий эффективной заработной платы. Каждая из них по-своему объясняет причины, по которым компаниям может быть выгодно устанавливать высокие оклады для сотрудников. Теория «эффективной заработной платы», получившая развитие в рамках неокейнсианского направления экономической мысли, констатирует, что высокий уровень заработной платы стимулирует рост производительности труда работников²². Это продиктовано рядом обстоятельств. Во-первых, фирмы, устанавливая высокую заработную плату, добиваются снижения текучести рабочей силы, что в конечном итоге уменьшает затраты работодателя на обучение новых работников и ведет к росту производительности труда. Во-вторых, фирма, установив высокий уровень оплаты труда, избирательно нанимает работников, привлекая к труду лучших специалистов с большим опытом работы, что также повышает производительность труда. В-третьих, высокий уровень оплаты труда является ведущим стимулом к эффективной отдаче на каждом рабочем месте. Работники, получая высокую заработную плату, трудятся интенсивнее, поскольку дорожат рабочим местом. В-четвертых, при высоком уровне оплаты труда повышаются и требования к подчинен-

ным со стороны всех линейных руководителей (возрастает их власть), что ведет к повышению эффективности управления.

При этом социологические исследования показывают, что в рамках эффективной заработной платы при низком уровне текучести кадров трудовые отношения приобретают эмоциональный, личностный оттенок, который принципиально трансформирует все отношения внутри организации²³. Благодаря этому формируется новая *внутренняя атмосфера, новая высокопроизводительная организационная культура*, которая в дальнейшем сама начинает существенно влиять на лояльность персонала и определять то, сколько усилий он готов вложить в свой труд.

В конечном счете из теории «эффективной заработной платы» вытекает вывод, что для ужесточения наказания и повышения стимулов к добросовестному поведению на каждом рабочем месте компании должны платить работникам значительно более высокую заработную плату, чем необходимо для привлечения их к труду. При этом возрастает власть всех линейных руководителей организации, возрастают их требования к подчиненным и одновременно повышается лояльность сотрудников к руководству, так как повышается количество желающих устроиться на работу в данную компанию. Смысл эффективной зарплаты, по сути, в том, что работник должен бороться не с работодателем, а с рынком труда, который «дышит ему в спину». В результате формируется новая высокопроизводительная организационная культура — новая высокопроизводительная модель поведения.

Г. Форд: «Высокая зарплата, к счастью, помогает уменьшать расходы, так как люди, не имея никаких денежных забот, начинают все исправнее работать».

3. НОВАЯ РЕВОЛЮЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА XX В.

Г. Форд сформулировал новую стратегию ведения бизнеса (впервые реализовав ее на практике): *«Есть одно правило для промышленника. Оно в том, чтобы, платя как можно более высокую зарплату, производить товар наилучшего качества по насколько возможной низкой цене».*

Таким образом, благодаря Г. Форду в мировую практику вошла новая революционная стратегия ведения бизнеса: «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле», смысл которой раскрывает следующая причинно-следственная связь:



Эта стратегия стала основой стремительного развития экономики США, а затем и других промышленно развитых стран в XX в. Важнейшая идея Форда – высокая плата за труд – также получила широкое распространение. Историки пишут: «Генри Форд поднял общий жизненный стандарт среднего американца и повысил производительность труда. Влияние его огромно. С Генри Форда, по сути, началась промышленная революция в США и мире. Он предопределил стратегию развития массового промышленного производства всего XX столетия: производство относительно недорогой продукции, широко распространяемой»²⁴.

ЗАМЕЧАНИЕ

Рыночная стратегия «сделать так же, но дешевле» предполагает две тактики: 1) снижение цен на величину снижения издержек; 2) повышение потребительских свойств товара (услуги) на сумму сниженных издержек при сохранении прежних цен. И та и другая тактики ведут к гарантированному росту продаж и прибыли. Современные зарубежные компании используют либо одну, либо другую.

Конец коммунистической идеологии

Коммунистическая идеология* базируется на трудах Карла Маркса, в которых он описывал модель капитализма XIX в. Как мы говорили выше, в те времена господствовала архаичная стратегия ведения бизнеса: «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Бизнес практически всех стран мира, ставших на рельсы рыночной экономики, использовал в XIX в. эту неэффективную бизнес-стратегию, которую беспощадно критиковал К. Маркс в «Капитале».

* Коммунизм (от лат. *communis* «общий») – теоретический общественный и экономический строй, основанный на общественной собственности на средства производства, что должно обеспечить социальное равенство.

Но что сделал Генри Форд? Он ликвидировал данную стратегию ведения бизнеса, сменив ее на противоположную: «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Он первый в США ввел 8-часовой рабочий день и 5-дневную рабочую неделю. Он ввел участие рабочих в прибылях предприятия. Люди начали достойно зарабатывать. За счет повышения производительности труда компании стали снижать цены на свою продукцию. Возросла покупательная способность населения. Начали расти как на дрожжах бизнес и экономика. Родилась американская мечта...

Тем самым Г. Форд выбил почву из-под коммунистической идеологии XIX в., которая критиковала архаичную стратегию ведения бизнеса, переставшую существовать в развитых странах с начала XX в. Коммунистическая идеология была обречена: она не смогла ничего противопоставить новой эффективной бизнес-стратегии. Неслучайно создатель первого в мировой истории социалистического государства В.И. Ленин подчеркивал: «Производительность труда — это, в последнем счете, самое важное, самое главное для победы нового общественного строя»²⁵.

Именно в этом, самом главном, самом важном — в производительности труда — и проиграл новый общественный строй. Коммунистическая идеология не смогла решить проблему мотивации людей к высокопроизводительному труду, так как, убив предпринимательскую инициативу, она сделала ставку на сознательный труд при уравниловке в доходах, что полностью противоречит природе человека. Как следствие, советская власть для стимулирования труда была вынуждена использовать репрессивные методы.

Так что Генри Форд, решая локальную задачу для своей автомобильной компании, не только мимоходом сменил стратегию ведения бизнеса во всем развитом мире, но также и выдернул стул из-под коммунистической идеологии XIX в. Можно смело сказать, что он спас мир от коммунистического «ГУЛАГа»*. За колючей проволокой

* Главное управление исправительно-трудовых лагерей в СССР.

оказались целые страны – например, ГДР и Северная Корея. Точно так же за ней мог оказаться и весь мир...

Заслуги Генри Форда перед миром огромны. Его достижения в области управления организациями давно должны были быть включены во все учебники по менеджменту. Это необходимо было делать, для того чтобы компании всех стран, становящихся на путь рыночных реформ, изначально развивались правильно, опираясь на эффективную стратегию ведения бизнеса: «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». К сожалению, об этой стратегии и о самом Генри Форде практически ничего не сказано в многочисленных книгах по менеджменту. И причину сокрытия информации об этом вы тоже не найдете ни в одном из подобных учебников, только у историков. Почему так произошло, рассмотрим ниже.

4. НЕПРЕДНАМЕРЕННОЕ СОКРЫТИЕ НОВОЙ СТРАТЕГИИ

«Темная» сторона Генри Форда, или за что американский промышленник получил орден фашистской Германии

Историки отмечают, что в биографии автомобильного магната, прославившегося на весь мир своим талантом организатора, были и темные страницы. Генри Форд, как прогрессивный промышленник своего времени, видел основной потенциал роста экономики прежде всего в развитии реального производства. Поэтому у него было негативное отношение к американской финансовой системе, где господствовали еврейские кланы, которые, по его мнению, совершенно незаслуженно сконцентрировали в своих руках власть и заняли ведущие позиции в экономике страны, препятствуя развитию производства.

Начав борьбу с финансовой олигархией (в целях создания благоприятных условий для развития производства), Форд скатился в антисемитизм.

В 1918 г. Г. Форд приобрел газету «Дирборн индепендент» (англ. The Dearborn Independent), в которой с 22 мая 1920 г. он начал публиковать антисемитские статьи²⁶, а позже и полный текст «Протокола сионских мудрецов». В ноябре 1920 г. была опубликована книга под названием «Международное еврейство», которую позднее активно использовала нацистская пропаганда.

Еврейская диаспора негодовала. Ее активистам удалось организовать массовый бойкот продукции «Форд моторс». 16 января 1921 г. 119 видных американцев, включая 3 президентов, 9 госсекретарей, 1 кардинала и множество других государственных и общественных деятелей США, опубликовали открытое письмо с осуждением антисемитизма Г. Форда²⁷. Позже Форд направил в американскую прессу письмо с признанием своих ошибок.

Однако его раскаяние оказалось фальшивым, и он продолжил антисемитскую деятельность. 30 июля 1938 г., в день своего 75-летия, Генри Форд был официально награжден орденом Заслуг германского орла (Железный крест) – высшим орденом Третьего рейха, который вручали иностранным гражданам²⁸.



Историки подчеркивают, что награждение это было не совсем обычным. Орден Заслуг германского орла не стандартная государственная награда, а партийный орден. Для его присуждения оценивались не конкретные действия человека, а расположенность к нему гитлеровского режима. По словам историков, Генри Форд не то чтобы являлся адептом НСДАП*, однако выступал с антиеврейскими заявлениями и делал это еще до прихода к власти в Германии национал-социалистов. Кроме того, он присутствовал в Германии в качестве инвестора: помогал поднимать немецкую промышленность. Но все же награда 1938 г. была присуждена ему, как считают историки, не за это, а за его настроения и идеи. Антисемитские издания Форда оказали огромное влияние на национал-социалистов в Германии.

Фюрер также ценил американского промышленника за изобретение им технологии быстрой и простой сборки автомобилей. Гитлер считал, что это поможет Германии прийти к мировому господству. Корреспондент Аннетта Энтон из «Детройт ньюз» (англ. The Detroit News) брала у Гитлера интервью в 1931 г. и отметила, что у него над рабочим столом в мюнхенской резиденции висел портрет Генри Форда. «Генри Форда я считаю своим вдохновителем», — сказал Гитлер. Форд был единственным американцем, которого Адольф Гитлер в позитивном ключе упомянул в «Mein Kampf»²⁹.

Когда в 1945 г. американские солдаты освободили заводы Форда в Кельне и Берлине, они обнаружили там за колючей проволокой изнеможенных иностранных рабочих, а также документы компании «Форд», превозносящие «гений Фюрера». На допросе в 1946 г. нацистский деятель Карл Краух, работавший в годы войны в руководстве филиала одного из предприятий Форда в Германии, заявил, что благодаря тому, что Форд сотрудничал с нацистским режимом, его предприятия не были национализированы.

* Национал-социалистическая немецкая рабочая партия.

Вычеркивание имени Генри Форда из теории менеджмента

Авторитет Г. Форда был огромен во всем мире, но гнев еврейской диаспоры в США был не меньше. После Второй мировой войны Форд стал заклятым врагом финансовой элиты, ученых-историков и американских авторов учебников по менеджменту, представленных в основном еврейской диаспорой.

Современные историки подчеркивают: в американской историографии отношение к Г. Форду очень прохладное, даже, можно сказать, негативное. Несмотря на мировую известность, круг его достижений педантично очерчен, тем самым как бы подчеркивается, что на большее он не был способен. А его ошибки в бизнесе и менеджменте постоянно подвергались детальному анализу и раздуванию. То есть налицо достаточно предвзятое отношение к Форду как к бизнесмену, который по всем показателям должен быть гордостью США, как к человеку, который поднялся с «нуля», стал одним из богатейших людей за всю историю человечества и сделал огромный вклад в мировое развитие.

После смерти Форда наследники в течение нескольких десятилетий прикладывали колоссальные усилия и тратили огромные деньги, чтобы избавить семью от антисемитской репутации ее основателя.

Но дело было сделано. Из-за антисемитизма крупнейший авторитет и заслуги Г. Форда перед миром были умышленно максимально занижены. Они не включались в американские учебники по менеджменту, которые переводились на все языки мира. В XX в. американский менеджмент считался передовым. Самое большее, что иногда упоминалось о Форде в литературе по управлению – его инженерный талант и созданный им впервые конвейер. Всё.

В итоге в научной литературе по управлению не было отражено зарождение и становление новой выигрышной стратегии ведения бизнеса XX в., изменившей экономику США и других развитых стран, поскольку родоначальником данной стратегии был Г. Форд.

Тем не менее вклад Генри Форда в развитие экономики США и всего мира был настолько серьезным, что во многих американских публикациях, посвященных итогам XX в., его имя возглавляет список самых влиятельных бизнесменов столетия. Сегодня считается, что до Форда в США и мире не было делового человека такого масштаба.

Г. Форд predetermined стратегию развития массового промышленного производства относительно недорогой продукции, но очень продуманно распространяемой³⁰. Принципы ведения бизнеса, разработанные им, применяются в самых разных отраслях. На этих принципах выросла не только автомобильная промышленность, но и компании «Coca-Cola» и сеть ресторанов «McDonald's». Здесь все как у Форда – большой объем предложения, приемлемая цена и общедоступность.

Стратегия ведения бизнеса, привнесенная Генри Фордом, стала основой успешного развития многих отраслей в XX в. Высокая плата за неквалифицированный труд на конвейере – важнейшая идея Форда, которая получила распространение во всех высокоразвитых странах³¹. Автомобиль, более высокая заработная плата и личная заинтересованность рабочего в доходах предприятия сформировали в странах Запада средний класс. Уже в начале XX в. люди, непосредственно производящие автомобили, оказались в состоянии их купить. Идея, предложенная и воплощенная Фордом, практически заложила основу современного процветания США и других промышленно развитых стран.

Следует признать: война с еврейской диаспорой Г. Фордом была проиграна. В 1947 г. он умер, а его заслуги перед миром были вычеркнуты из теории менеджмента. В результате этого противостояния

произошло непреднамеренное сокрытие новой эффективной стратегии ведения бизнеса, разработанной Фордом, от остального мира. Она была неразрывно связана с его именем и поэтому не была отражена в учебниках по менеджменту. В итоге проиграл отнюдь не Генри Форд, а весь остальной мир.

5. ПРОБЕЛ В НАУКЕ УПРАВЛЕНИЯ ПОРОДИЛ КРИЗИС МЕНЕДЖМЕНТА

Ф. Тейлор опубликовал в США в 1911 г. книгу «Принципы научного менеджмента». А эффективная стратегия ведения бизнеса «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле» благодаря Г. Форду зародилась в 1914 г., то есть на три года позже. В то же время спрос на научную организацию труда возник лишь с появлением этой новой бизнес-стратегии.

Действительно, когда предприниматель начинает платить персоналу эффективную (в 2,5 раза выше рынка) зарплату, у него появляется насущная потребность в научном управлении, которое направлено на повышение производительности труда. Иначе, если не заниматься нормированием и правильной организацией труда, высокая зарплата съест всю прибыль и разорит предприятие.

То есть новая стратегия ведения бизнеса породила потребность в научной организации труда и эффективной организации всех дел на предприятиях. Как следствие, возникла школа административного управления (А. Файоль), которая начала выстраивать рациональную административную систему управления организацией (организационную структуру, должностные инструкции, внутрифирменный документооборот). Позже в компании Toyota возникло бережливое производство, представляющее собой развитие методов научной организации труда Ф. Тейлора и бизнес-стратегии Г. Форда.

ЗАМЕЧАНИЕ

Методы научной организации труда (Ф. Тейлора) появились раньше новой эффективной стратегии ведения бизнеса (Г. Форда). Но эти методы стали по-настоящему востребованными лишь тогда, когда в практику вошла данная стратегия. То есть новая бизнес-стратегия является первичной, базисом научного управления. Поэтому ее в дальнейшем мы будем ставить на первое место, перед научной организацией труда.

Итак, крупными мазками развитие менеджмента можно представить следующим образом:

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <p>1) НОВАЯ ЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА XX В. (Г. ФОРД)</p> | <p>2) НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (Ф. ТЕЙЛОР)</p> | <p>3) АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (А. ФАЙОЛЬ)</p> | <p>4) БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (ТОУОТА)</p> |
|--|--|--|---|

Здесь все логично и взаимосвязано. Понятно, зачем нужно заниматься управлением — чтобы произвести товар дешевле, расширить рынок сбыта и повысить прибыльность. Здесь все сконцентрировано на достижении цели новой бизнес-стратегии — повышении эффективности.

Но стоит из этой логики вычеркнуть Г. Форда и стратегию ведения бизнеса XX в., оставив прежнюю стратегию XIX в., и вся конструкция рухнет:

- | | | | |
|---|--|--|---|
| <p>1) СТАРАЯ НЕЭФФЕКТИВНАЯ СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА «КУПИТЬ ДЕШЕВЛЕ – ПРОДАТЬ ДОРОЖЕ»</p> | <p>2) НАУЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (Ф. ТЕЙЛОР)</p> | <p>3) АДМИНИСТРАТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (А. ФАЙОЛЬ)</p> | <p>4) БЕРЕЖЛИВОЕ ПРОИЗВОДСТВО (ТОУОТА)</p> |
|---|--|--|---|

В этом случае теория становится неполной и теряется вся логика. В старой стратегии ведения бизнеса «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже» нет цели повышения эффективности организации, поэтому все остальные методы управления воспринимаются как непонятная и ненужная причуда теоретиков. Если человек мыслит с позиции стратегии ведения бизнеса XIX в., то, даже прочитав современные книги по управлению и отучившись на курсах МВА, когда он становится руководителем, он начинает управлять так же, как управляли предприниматели в XIX в.

Без Г. Форда и созданной им стратегии ведения бизнеса, нацеливающей организацию на постоянное повышение эффективности, теория управления является неполной. Этот пробел в науке управления привел к кризису менеджмента как научной дисциплины: люди изучают его и никак не могут понять суть. Ликвидировав этот пробел, мы добились полноты теории. Теперь в целом все стало понятно. Но могут появиться и более предметные вопросы. Наверняка многие читатели, являющиеся руководителями предприятий, могут спросить: почему при использовании эффективной зарплаты нужно оплачивать труд работника в 2,5 раза выше рынка? Почему не в 1,5 или, например, в 1,7 раза? Ответим на него.

6. ПОЧЕМУ ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА ДОЛЖНА БЫТЬ БОЛЕЕ ЧЕМ В 2 РАЗА ВЫШЕ РЫНКА

Любая организация, как группа людей, является социальной системой. Опираясь на общую теорию систем, рассмотрим, почему необходимо значительное превышение зарплаты над рыночным уровнем для существенного (до 4 раз) повышения производительности труда

персонала. Согласно общей теории систем законы, управляющие функционированием любых систем, *изоморфны (подобны)*. Это касается физических, биологических, технических, экономических, *социальных* систем и др. Таким образом, на примере изменения состояний и свойств одних систем можно интерпретировать подобное изменение состояний и свойств других.

На примере лазера, как системы, можно проинтерпретировать резкое и значительное повышение эффективности различных систем при определенном уровне перекачки энергии в них свыше некоторого порогового критического значения. При накачке энергии в лазер до порогового критического значения его излучение подобно излучению обычной лампы (КПД не более 15%). При накачке энергии выше этого порогового значения КПД лазера резко и многократно возрастает.

По аналогии с лазером, в случае с эффективной зарплатой максимальный эффект повышения производительности труда достигается при повышении заработной платы в 2,5 раза выше рыночного уровня – выше порогового 2-кратного значения. Если повышать заработную плату выше рынка в 1,5–1,7 раза (ниже порогового значения = 2), то рост производительности тоже будет, но очень низким, несоизмерным затратам (КПД = 15%, как у обычной лампы). При таком КПД увеличение зарплаты на 50% выше рынка даст прирост в производительности труда всего на 7,5%, то есть отдача будет несоизмерна затратам.

ЗАМЕЧАНИЕ

Рассматриваемый эффект относится к любым системам оплаты труда, являющимся простыми (низкими) технологиями оценки труда, к которым относится эффективная зарплата.

Таким образом, низкий КПД повышения зарплаты находится в диапазоне от 1,1 до 2 раз выше рынка. Это своеобразная «мертвая зона» – отсутствие нужного эффекта от повышения оплаты труда. По

этой причине российские предприниматели, пробуя повышать зарплату в 1,2 или даже в 1,5 раза выше рынка, не получали нужной отдачи. В результате они приходили к выводу о бесполезности платить высокую зарплату. То есть методом проб и ошибок преодолеть эту «мертвую зону» практически невозможно.

Впервые это сделал Генри Форд. Сама жизнь заставила его найти нужное решение. Когда строительство самого современного завода (по тем временам) не принесло ожидаемого результата, наверняка Форд пребывал в серьезном стрессе – ничего не работало так, как он задумывал. Он осознавал: чтобы побороть огромную текучку кадров и повысить производительность труда, нужно повышать зарплату, но на сколько? Возможно, у него был уже опыт, как и у многих руководителей, бесполезного повышения зарплат в 1,2–1,5 раза выше рынка. Г. Форд понял тогда, что нужно повышать в 2 раза и более. Поэтому, чтобы не промахнуться и гарантированно получить результат, он принял гениальное решение – увеличить размер заработной платы в 2,5 раза. И чудо произошло – все стало функционировать как нельзя лучше.

Глава III

ПРОКЛЯТИЕ НИЗКОЙ ОПЛАТЫ ТРУДА

**Архаичная стратегия ведения бизнеса
и почему экономика России не растет**

**Отличие эффективной зарплаты от применяемых
в России систем оплаты труда**

**Низкий уровень заработной платы —
дорогой труд**

**Низкая оплата труда — основное препятствие
стран на пути к эффективной экономике**

1. АРХАИЧНАЯ СТРАТЕГИЯ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА И ПОЧЕМУ ЭКОНОМИКА РОССИИ НЕ РАСТЕТ

Итак, как было сказано выше, в мире в XIX – начале XX вв. царила крайне неэффективная архаичная стратегия ведения бизнеса: «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Затем она сменилась противоположной, эффективной: «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Это историческое событие произошло в 1914 г., когда Генри Форд впервые в мире установил зарплату для своих рабочих на конвейере в размере 5 долл. за смену (в 2,5 раза выше рыночного уровня оплаты труда). В течение XX века эта новая стратегия ведения бизнеса, в том числе эффективная зарплата, стали на Западе классикой, они прочно вошли в их культурный код – никто об этом ничего не говорит и об этом им нет нужды говорить – данная бизнес-стратегия вошла в обычай делового оборота западных стран. И то, что ее не включили в учебники по менеджменту, не помешало этим странам успешно развиваться с опорой на данную стратегию.

Что же в это время происходило в России? В 1914 г. она была втянута в Первую мировую войну, до окончания которой в 1918 г. в стране произошла революция, Гражданская война и затем смена строя, который опирался на коммунистическую идеологию. Далее в течение 70 лет существовал «железный занавес», плановая (нерыночная) экономика и изоляция страны от капиталистического развитого мира.

В течение этого длительного периода россияне узнавали о капитализме лишь из учебников. Во всех вузах страны в обязательном порядке изучали «Капитал» К. Маркса, в котором раскрывается тема капиталистического производства XIX в. (в основе которого лежит архаичная стратегия ведения бизнеса), закон стоимости, закон спроса и предложения и рассматривается товар «рабочая сила». Все студенты сдавали экзамен по данной теме, поэтому эту теорию за 70 лет советской власти россиянам основательно вложили в головы. Можно сказать, что они «видели» капиталистическое производство глазами Карла Маркса из XIX века.

После распада СССР и открытия границ руководители российских предприятий оказались в незнакомых рыночных условиях и стали стремиться получить новые знания об управлении организациями с Запада. Но в зарубежных книгах по менеджменту ничего не говорилось о новой стратегии ведения бизнеса, которую вместе с именем Г. Форда убрали из учебников. Теория менеджмента предстала перед ними неполной и непонятной.

Россияне, имея в головах прочно засевшую теорию К. Маркса, читали зарубежные книги по менеджменту и не понимали, зачем все это нужно. Ведь в стратегии ведения бизнеса XIX в. нет и намека на необходимость постоянного повышения производительности труда и эффективности организаций. Они были убеждены, что для роста прибыльности предприятий нужно лишь стараться покупать дешевле и продавать дороже. Российские руководители искренне не понимали озабоченности американцев и японцев в вопросах управления персоналом и организациями. В рамках древней как мир бизнес-стратегии «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже» напрочь теряет смысл постоянное повышение эффективности функционирования компаний.

Поэтому российские руководители, забросив современные книги по менеджменту, начали опираться на известную им архаичную стратегию ведения бизнеса. При определении размера зарплаты (цены

товара «рабочая сила») они ориентировались на рыночный уровень, стараясь не переплачивать. В конечном счете данная проигрышная бизнес-стратегия вошла в деловой оборот, и россияне неосознанно стали использовать ее, тогда как их конкуренты из развитых стран уже давно опирались на выигрышную стратегию ведения бизнеса XX в. «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Это и оказалось корнем проблем неконкурентоспособности предприятий России.

Широко известны высказывания Карла фон Клаузевица: «Стратегические просчеты невозможно компенсировать тактическими успехами», а также основателя «Matsushita Electric» Коносуке Мацуситы: «Бизнес – это война. Все законы войны распространяются на искусство ведения бизнеса». Поэтому давайте рассмотрим, как влияет выбор стратегии на успех в бизнесе на примере влияния выбора стратегии на успех в войне.



Стратегия ведения боя XIX века



Стратегия ведения боя XX-XXI веков

Из данного примера становится понятно, что, какими бы талантливыми ни были полководцы и какие бы тактически успешные действия они ни предпринимали, опираясь на стратегию ведения боя XIX в. (наступая плотными колоннами на врага), они все равно проиграют

войну противнику, использующему современную эффективную стратегию ведения боя XX–XXI вв. Это произойдет даже тогда, когда во главе противоборствующей стороны будет стоять менее талантливый полководец. Полководцам же, опирающимся на проигрышную стратегию XIX в., не поможет и полное перевооружение, как у противника, если они будут в XX в. продолжать ходить по полю боя колоннами под барабаны.

Аналогичным образом обстоят дела и с использованием устаревшей стратегии ведения бизнеса XIX в. Опираясь на эту проигрышную бизнес-стратегию, не предусматривающую постоянное повышение производительности труда и организационной эффективности, несмотря даже на полное обновление техники и оборудования, отечественные предприятия в течение первой четверти XXI века закономерно проигрывают конкурентную борьбу зарубежным компаниям. Последние же, не встречая практически никакого сопротивления на своем пути, уверенно покоряют российский рынок: они опираются на выигрышную бизнес-стратегию XX в., которая целиком сосредоточена на росте производительности труда и эффективности организаций. В результате импорт заполонил российский рынок.

ЗАМЕЧАНИЕ

Российские руководители оказались невольными заложниками такого стечения обстоятельств – они были введены в заблуждение. Выбор ими проигрышной стратегии ведения бизнеса XIX в. закономерен в этой ситуации. При данных обстоятельствах предприниматели любой страны поступили бы точно так же. Но есть и хорошая новость. Если, несмотря на использование проигрышной бизнес-стратегии, ваше предприятие до сих пор выжило, то представьте, какие огромные перспективы открываются перед ним, если принять правильную, выигрышную стратегию.

Наглядная интерпретация двух стратегий ведения бизнеса

В реализации проигрышной стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже» участвуют три субъекта: работник, предприниматель и потребитель. Смысл этой стратегии состоит в том, что если один из них выигрывает, то *остальные* проигрывают. Предприниматель пытается выиграть у работника — заплатить ниже зарплату и, одновременно, пытается выиграть у потребителя, продав товар как можно дороже. Такая стратегия может приносить выгоду предпринимателю, но только в том случае, если не развита настоящая конкуренция, а спрос превышает предложение*.

Проинтерпретируем теперь выигрышную стратегию ведения бизнеса: «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Гениальность этой стратегии, порожденной Г. Фордом, в том, что в ее рамках выигрывают *все три субъекта*: работник, предприниматель и потребитель. Первый получает высокую зарплату, второй — высокую производительность и низкие издержки, расширение рынка сбыта и рост прибыли, третий — дешевый и качественный продукт. В выигрыше оказывается и экономика в целом — увеличивается покупательная способность населения, что открывает новые возможности для дальнейшего роста бизнеса.

Порой на рынке сталкиваются компании, одни из которых используют проигрышную, а другие — выигрышную бизнес-стратегии. Яркий пример такого противостояния — ситуация на рынке в России в начале XXI в. В этом случае в отечественных компаниях, исполь-

* Этот факт подтверждает успех предприятий России после 4–5-кратной девальвации рубля в 1998–1999 гг., когда импортные товары за короткое время подорожали до 5 раз. Низкая зарплата персонала и высокие цены на импортные товары позволили российским предприятиям расцвести в 2000-е гг., несмотря на использование ими проигрышной стратегии ведения бизнеса XIX в. Высокие прибыли убедили предпринимателей в правильности выбранной ими бизнес-стратегии. Так проигрышная стратегия незаметно вошла в деловой оборот.

зующих проигрышную бизнес-стратегию, всегда выигрывает только потребитель и *всегда проигрывают* работник и предприниматель. Работнику пытаются меньше заплатить, а предприниматель не может дороже продать товар, чтобы покрыть растущие издержки. Повысить цену ему мешают высокопроизводительные зарубежные конкуренты, использующие выигрышную бизнес-стратегию, которые заполнили рынок дешевым и качественным товаром. Поэтому у любого предпринимателя, опирающегося на проигрышную стратегию ведения бизнеса, нет шансов на успех до тех пор, пока он не поменяет ее на противоположную – выигрышную. Если он этого не сделает, то все равно проиграет – придет к банкротству.

Таким образом, 70 лет «железного занавеса» привели Россию к культурно-исторической коллизии – столкновению двух эпох: использованию в стране архаичной проигрышной стратегии ведения бизнеса XIX в. при наличии конкуренции с зарубежными компаниями, опирающимися на современную выигрышную стратегию ведения бизнеса XX в. Результат – структурный перекося экономики России в сторону добывающих и энергоемких отраслей и существенное отставание в развитии (вплоть до полного сворачивания) отраслей, производящих любую сложную и высокотехнологичную продукцию.

ВЫВОД

В основе экономических проблем России в начале XXI в. лежит архаичная стратегия ведения бизнеса «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». В результате, не имея нужной теории, практика встала на путь проигрышной стратегии и закономерно проиграла конкурентную борьбу, не видя при этом причину своего проигрыша. Практика без теории слепа.

2. ОТЛИЧИЕ ЭФФЕКТИВНОЙ ЗАРПЛАТЫ ОТ ПРИМЕНЯЕМЫХ В РОССИИ СИСТЕМ ОПЛАТЫ ТРУДА

Эффективная заработная плата (в 2,5 раза выше рыночного уровня) позволяет решить проблему мотивации персонала к высокопроизводительному труду. Она во всей полноте предопределяет высокопроизводительное поведение всех членов коллектива любой численности.

Опираясь на бизнес-стратегию XIX в., российские предприятия стараются платить в соответствии с рынком – покупать труд дешево. Для того чтобы персонал трудился производительно, руководители пытаются применять различные системы оплаты и стимулирования труда (окладные, повременно-премиальные, в том числе на основе КРІ, сдельные системы, аккордные и др.). Все они являются анахронизмом XIX в., решают чрезвычайно ограниченный круг проблем и абсолютно не способны устранить проблему мотивации персонала.

ЗАМЕЧАНИЕ

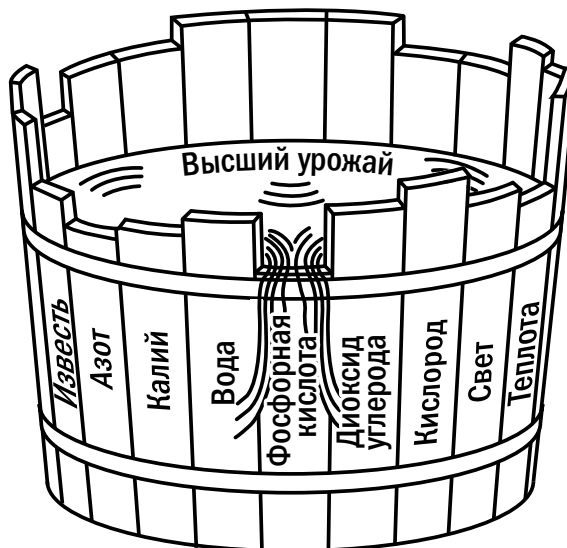
КРІ применительно к оплате труда – это созданный в России бренд *показателей премирования*, которые использовались в мире еще в конце XIX – начале XX вв. В показателях премирования нет ничего принципиально нового и прогрессивного. Это всего лишь попытка воскресить в России призрак прошлого с модным названием «КРІ».

Рассмотрим, каким группам факторов стимулирования труда соответствует эффективная заработная плата и применяемые в России системы оплаты труда.

ГРУППЫ ФАКТОРОВ СТИМУЛИРОВАНИЯ	СИСТЕМЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ТРУДА			
	ЭФФЕК- ТИВНАЯ ЗАРПЛАТА	ОКЛАДНАЯ (ГРЕЙДЫ)	СДЕЛЬНАЯ	НА ОСНО- ВЕ КРІ
ПОВЫШЕНИЕ ИНТЕНСИВНОСТИ ТРУДА ПО ПОКАЗАТЕЛЯМ	+	-	+	+
ПОВЫШЕНИЕ ЛОЯЛЬНОСТИ РАБОТНИКОВ ПО ОТНОШЕНИЮ К РУКОВОДСТВУ	+	-	-	-
СТИМУЛЫ К ОСВОЕНИЮ ЭФФЕКТИВНЫХ МЕТОДОВ РАБОТЫ	+	-	-	-
ПОВЫШЕНИЕ ГИБКОСТИ И РАЦИОНАЛЬНОСТИ ТРУДА	+	-	-	-
ПОВЫШЕНИЕ ИСПОЛНИТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА	+	-	-	-
УКРЕПЛЕНИЕ ТРУДОВОЙ ДИСЦИПЛИНЫ	+	-	-	-
ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ГОРИ- ЗОНТАЛЬНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ	+	-	-	-
РЕЗУЛЬТАТЫ	+	-	-	-

Известен закон ограничивающего фактора (закон минимума) Либиха^{*}, который гласит: наиболее значим для системы тот фактор, который более всего отклоняется от оптимального его значения. Закон интерпретируется на примере «бочки Либиха»: вода при наполнении бочки начинает переливаться через *наименьшую доску*, и длина остальных досок уже не имеет значения.

* Юстус фон Либих (1803–1873) – немецкий химик.



*«Бочка Либиха» –
модель закона минимума действия факторов жизни растений*

Каждая из широко используемых в России «систем стимулирования» (окладно-премиальная, в том числе на основе КРІ, сдельная) имеет не одну нерешенную проблему мотивации (наименьшую доску в бочке Либиха), а множество абсолютно нерешенных проблем. Каждая из данных систем охватывает лишь малую толику всех факторов, влияющих на поведение персонала, в то время как эффективная заработная плата, в 2,5 раза превышая рыночный уровень оплаты труда, «заливает» деньгами все проблемы мотивации труда, позволяя сформировать высокопроизводительную модель поведения персонала. Поэтому (в соответствии с законом ограничивающего фактора Либиха) все эти системы не могут решить проблему управления персоналом в принципе, в чем убедились на своем опыте многие руководители.

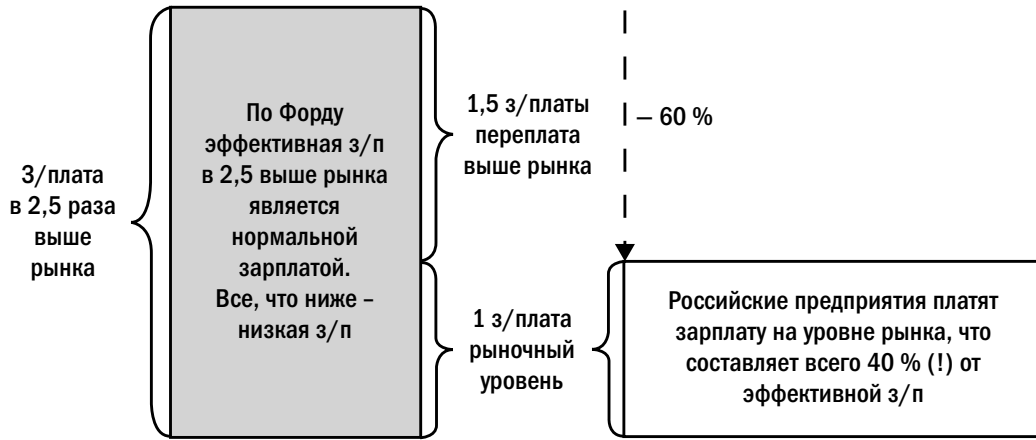
Почему общепринятые системы оплаты труда не дают результата

Проблему можно рассмотреть с другой стороны. Все широко используемые в России системы оплаты труда (окладные, повременно-премиальные, сдельные и др.) появились еще в XIX в. и раньше. Повременную и сдельную системы описывал еще К. Маркс. Данные системы оплаты труда представляют собой низкие (простые, интуитивные) технологии оценки труда персонала в рамках средней рыночной заработной платы.

Напомню, выше мы говорили, что в России сложилась низкопроизводительная культура, как, впрочем, и в большинстве стран мира. Если же культура в стране низкопроизводительная, то и персонал *в рамках средней рыночной зарплаты* всегда объективно трудится низкопроизводительно, то есть в соответствии с культурным уровнем производительности. Что закономерно. Таким образом, все усилия российских руководителей по решению проблемы мотивации труда оборачиваются практически нулевым результатом.

Все эти устаревшие системы оплаты труда — лишь примитивная попытка стимулировать персонал в рамках рыночной заработной платы, на уровне стоимости рабочей силы, а это невозможно в принципе. Ф. Тейлор, Г. Гантт* и Г. Форд (до 1914 г.) — даже они не смогли решить проблему мотивации при использовании систем оплаты труда XIX в. Более того, Тейлор утверждал, что сдельная оплата труда, вопреки стереотипу о ней, приводит только к сокращению производительности. Решение было впервые найдено Фордом — в применении эффективной заработной платы (в 2,5 раза выше рынка). Он утверждал: «Низкая зарплата погубит предприятие».

* Генри Лоуренс Гантт (1861–1919) — инженер и консультант по управлению, соратник Ф. Тейлора.



На данной схеме все наглядно показано – можно даже не мечтать, что при зарплате на уровне рынка (40% от уровня эффективной заработной платы) персонал начнет продуктивно трудиться, это утопия. При таком уровне зарплаты работники в лучшем случае будут трудиться на низком (25%) культурном уровне производительности труда, отбывая трудовую повинность.



Рисунок народный, автор неизвестен.*

* Российские работодатели стараются платить по рынку, не переплачивая. Как следствие, они закономерно получают низкопроизводительный труд.

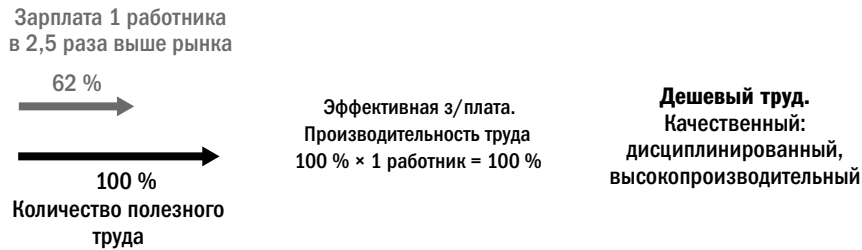
ВЫВОД

В рамках равновесной рыночной заработной платы работники всегда трудятся на культурном уровне производительности, не выше. Поэтому решение проблемы мотивации персонала на основе примитивных систем оплаты труда XIX в. при рыночном уровне зарплаты является, по своей сути, абсурдным. В рамках данной парадигмы решение проблемы отсутствует в принципе. Эти системы не имеют смысла и в рамках эффективной заработной платы, потому что при оплате труда в 2,5 раза выше рынка все и так будет работать. Поэтому от них уже давно, порядка 100 лет назад, отказались в развитых странах.

3. НИЗКИЙ УРОВЕНЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ – ДОРОГОЙ ТРУД

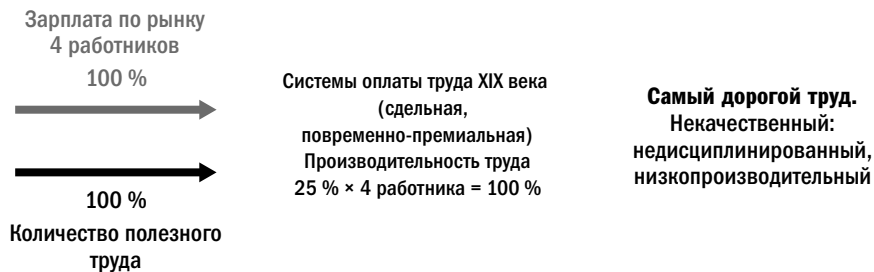
Вспомним, что при использовании эффективной зарплаты главным стимулом повышения производительности труда персонала является страх потерять *ВЫСОКОоплачиваемую работу*, тем более при наличии безработицы вокруг. Благодаря такому стечению обстоятельств любой работник становится дисциплинированным, старается трудиться максимально интенсивно, при этом работодателю остается только рационально организовать его труд. Все эти три показателя (дисциплина, интенсивность и рациональность труда) позволяют в конечном счете повысить до 4 раз производительность персонала. Чтобы достичь этих результатов, достаточно сделать заработную плату эффективной – повысить ее в 2,5 раза по отношению к рыночному уровню.

Посчитаем еще раз эффект. Итак, изначальный уровень производительности труда персонала в странах с низкопроизводительной культурой составляет 25%. Применение эффективной зарплаты позволяет поднять в 4 раза (до 100%) производительность труда (количество полезного труда). При этом доля повышенной в 2,5 раза зарплаты к 4-кратному росту производительности труда сокращается до 62% ($2,5/4 = 62\%$).

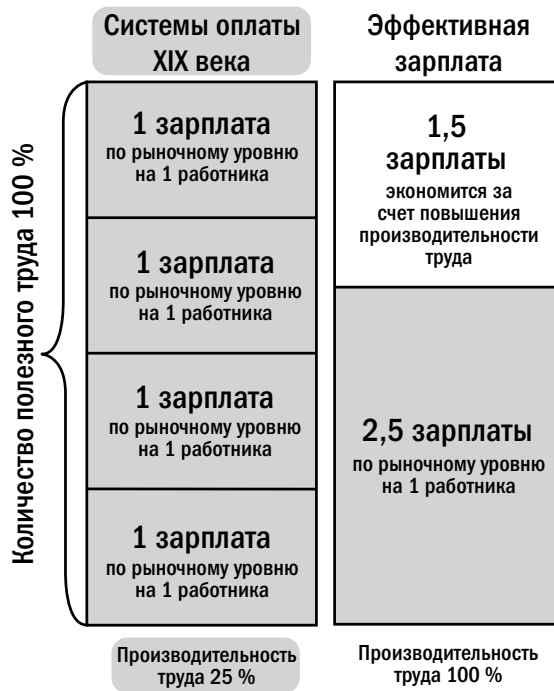


Не случайно Г. Форд подчеркивал, что низкая зарплата погубит предприятие. По сути, он открыл закон, согласно которому если платить заработную плату значительно выше рынка, мы получим дешевый дисциплинированный и качественный труд. А если платить низкую зарплату (на уровне рынка), то мы, наоборот, получим некачественный и дорогой труд.

Рассмотрим этот эффект при низком культурном (25%) уровне производительности труда персонала в России и зарплате на уровне рынка (согласно сложившемуся деловому обороту в стране). Понятно, что при низкой производительности труда потребуется четыре работника, чтобы выполнить количество полезного труда, равное 100%. Это же количество один высокопроизводительный работник выполняет при 100%-ной производительности. Иными словами, в случае с низкой производительностью нам потребуется за один и тот же труд заплатить четверем работникам четыре рыночные зарплаты.



В результате выплачивается рыночная зарплата четырем низкопроизводительным работникам, которые производят столько же полезного труда, что и один высокопроизводительный работник, получающий эффективную зарплату (в 2,5 раза выше рынка). Поэтому труд четырех низкопроизводительных работников становится дороже в 1,6 раза ($4/2,5$), чем труд одного высокопроизводительного работника, что наглядно видно в нижеприведенной схеме.



Соотношение объема зарплат к количеству полезного труда

Однако это еще не все. При использовании эффективной зарплаты работники становятся дисциплинированными, а труд не только дешевым, но и качественным. При низкой оплате труда работники,

как правило, недисциплинированы, а их труд является не только дорогим, но еще и низкокачественным.

Проблемы на этом не заканчиваются. Так как при низкопроизводительном труде работодателям приходится нанимать в 4 раза больше персонала, растут и все остальные издержки, связанные с трудом: нужно в 4 раза больше рабочих мест, спецодежды, помещений, затрат на освещение, отопление и т. д. То есть стратегия ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже» является чрезвычайно расточительной.

4. НИЗКАЯ ОПЛАТА ТРУДА – ОСНОВНОЕ ПРЕПЯТСТВИЕ ДЛЯ СТРАН НА ПУТИ К ЭФФЕКТИВНОЙ ЭКОНОМИКЕ

Большинство россиян знают о высоких заработных платах в развитых странах. И многие считают, что такие зарплаты – это результат высокого уровня развития экономик. К сожалению, это глубокое заблуждение. Всё наоборот.

Высокая эффективность экономик в развитых странах является результатом применения ими высоких заработных плат

Все высокоразвитые страны: США, Канада, страны Западной Европы и Азии – сознательно *поддерживают* в своих экономиках высокий уровень оплаты труда (эффективную зарплату) за счет высокого минимального размера оплаты труда (МРОТ). К примеру, по состоя-

нию на январь 2020 года федеральный МРОТ в США составлял 7,25 долл. в час, а с учетом всех надбавок штатов и муниципалитетов в среднем он составлял 11,80 долл. в час. В месяц МРОТ равнялся 1880 долл., или 122 200 рублей*. В Германии, по данным на начало 2020 года, МРОТ составлял 9,35 евро в час, в месяц 1496 евро, или 120 000 рублей**. Аналогичную картину можно видеть и в других высокоразвитых странах.

Поддерживая высокий уровень оплаты труда, правительства этих стран понимают, что тем самым автоматически гарантированно решают проблему мотивации персонала всей нации к высокопроизводительному труду. Это обеспечивает им дешевый качественный труд, трудосбережение (наиболее эффективное использование трудовых ресурсов со стороны бизнеса, то есть активное снижение затрат живого труда), как следствие – снижение издержек в экономике, высокую покупательную способность населения и в конечном счете – уверенный рост ВВП.

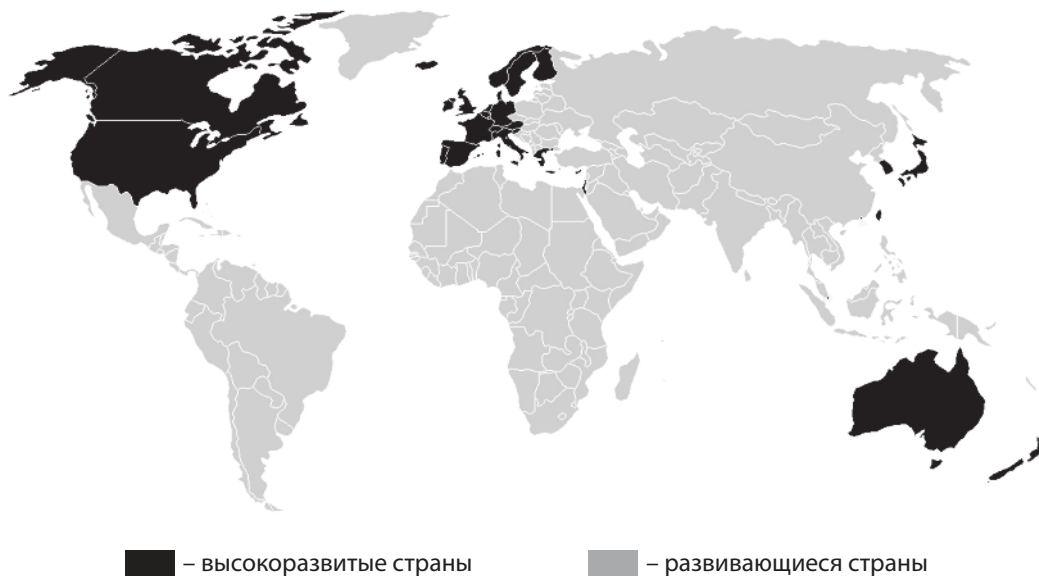
В России же на январь 2020 года минимальный размер оплаты труда в месяц составлял всего 12 130 руб., что в десять раз ниже, чем в США и Германии***. В результате из-за низкой зарплаты в стране низкая производительность труда, дорогой некачественный труд, отсутствие трудосбережения со стороны бизнеса, высокие издержки и, как следствие, высокие цены, низкая покупательная способность населения. В экономике затяжная беспросветная стагнация.

* По курсу 65 рублей за доллар.

** По курсу 80 рублей за евро.

*** Это не значит, что в России нужно повышать МРОТ в десять раз. Для перехода на эффективную зарплату в стране с учетом текущего уровня развития экономики достаточно его повысить в 2,5 раза (до 30 000 рублей). При этом все остальные зарплаты тоже вырастут, хотя не все в такой пропорции. Конечно же, это будет шоком для большинства отечественных предприятий, так как они управленчески и финансово не готовы к такому развитию событий. Это вызовет их массовые банкротства и значительный рост безработицы. Безболезненный переход на эффективную зарплату в России нужно было делать в начале 2000-х, когда была высокая маржинальность бизнеса. Сегодня это сделать намного сложнее. Поэтому далее в книге мы рассмотрим альтернативные эффективной зарплате варианты решения проблемы мотивации труда.

Вспомним еще раз высказывание Генри Форда: «Низкая зарплата погубит предприятие». Предприятия в своей совокупности составляют основу экономики любой страны. Поэтому эту фразу без искажения смысла можно переформулировать следующим образом: «Низкая зарплата погубит любую экономику». В конечном счете эта важнейшая идея Форда – высокая зарплата за труд – получила широкое распространение в странах, ставших впоследствии высокоразвитыми. Действительно, стоит только посмотреть на карту развитых и развивающихся стран: везде, где применяется высокая (эффективная) зарплата, – эффективные экономики; везде, где применяется низкая (по рынку) оплата труда, – царит беспроглядная экономическая отсталость. Этот факт наглядно доказывает, что низкая оплата труда – основное препятствие для любых государств на пути к эффективной экономике.



ЗАМЕЧАНИЕ

Становление экономик в западноевропейских странах и ряде азиатских — это реализация плана Маршалла (программы США 1947 года, направленной на помощь странам Западной Европы и Азии после Второй мировой войны). Целью плана являлось противодействие коммунистической экспансии в мире со стороны СССР. Помимо финансовой помощи США передали данным странам гораздо большее: свой опыт и знания по использованию эффективной стратегии ведения бизнеса XX века «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле» и помогли им организовать центры по преподаванию методов управления. В результате на карте мира, помимо США, во второй половине XX века появились другие высокоразвитые страны. Руководство России в 1990-е годы, «видевшее» доселе капиталистическое производство лишь глазами Карла Маркса из XIX века, став на путь рыночных реформ, решило идти своим путем и до сих пор его придерживается. Неосознанно опираясь на проигрышную бизнес-стратегию XIX века, оно в XXI веке построило архаичный капитализм XIX века, от которого отказались все развитые страны 100 лет назад, и, как следствие, закономерно завело экономику страны в полный тупик.

Роберт Бош (основатель компании Bosch): «Я плачу высокие зарплаты не потому, что у меня много денег. У меня стало много денег, потому что я плачу высокие зарплаты».

Эффективная зарплата на практике доказала свою высокую результативность за более чем 100 лет. Но при этом она является дорогостоящим решением проблемы мотивации из-за необходимости значительного повышения фонда оплаты труда. По этой причине были созданы две альтернативные технологии эффектив-

ного управления персоналом, значительно более ресурсосберегающие. Данные технологии являются современными и позволяют наравне с эффективной зарплатой гарантированно решать проблему мотивации труда, что подробно мы рассмотрим в следующих главах.

Глава IV

ТЕХНОЛОГИЯ СТАЖИРОВКИ ПЕРСОНАЛА

Первая альтернативная технология эффективной зарплате

Высокие и низкие технологии управления

Технология стажировки международных компаний

Высокопроизводительная организационная культура – природный ресурс

Технология стажировки и эффективная зарплата

1. ПЕРВАЯ АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЗАРПЛАТЕ

Современную эффективную стратегию ведения бизнеса «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле» возможно применить, лишь решив проблему мотивации труда. Поэтому западные компании до сих пор платят эффективную заработную плату, чтобы мотивировать персонал к высокопроизводительному труду. Этому, как мы знаем, способствуют и правительства развитых стран, устанавливая высокий минимальный размер оплаты труда.

Однако из-за необходимости значительного (до 2,5 раза выше рынка) повышения фонда оплаты труда при использовании эффективной зарплаты в 1930-х гг. возникла школа человеческих отношений, а позже зародились поведенческие науки, которые искали решение проблемы управления персоналом в рамках незначительной переплаты выше стоимости рабочей силы. С тех пор родилось множество научных теорий и произведено большое количество научных экспериментов. В результате в 1970-х гг. была создана технология стажировки персонала (высокая технология управления), позволяющая создать высокопроизводительную организационную культуру и повысить производительность труда.

Первопроходцем в применении данной технологии стала Япония. В начале 1980-х гг. развязалась торговая война США с Японией, так как дешевые и качественные японские товары, в особенности продукция высоких технологий, заполнили американский рынок. Дисциплинированные и высокопроизводительные от природы японцы

более успешно, чем американцы, использовали стратегию «сделать так же, но дешевле».

В ответ американцы ввели высокие таможенные пошлины. Японские компании были вынуждены строить заводы в США. При этом, нанимая местный персонал, они столкнулись с проблемой различия культур. Эффективная зарплата и ее принципы, базирующиеся на страхе увольнения, японских менеджеров не устраивали, так как в японских компаниях культивировался принцип пожизненного найма и оплата труда по рынку.

Поэтому они начали стажировать американских работников на заводах в Японии. Это стало возможным, потому что американцы устали от стрессов, связанных с частыми увольнениями при использовании компаниями США эффективной зарплате. Так, при сезонных падениях спроса на продукцию компании, не задумываясь, увольняли лишний персонал, а при повышении спроса снова принимали на работу. Японцы же предложили стабильность труда (пожизненный найм), но за зарплату всего лишь в 1,25 раза выше рыночного уровня. И американские работники закономерно предпочли это предложение.

Да, их зарплата стала в 2 раза ниже эффективной, но взамен они получили стабильность рабочего места. Если же посчитать среднюю эффективную зарплату за некий период с учетом увольнений, периодов безработицы, то получатся практически те же деньги. С другой стороны, превышение зарплаты на 25% выше рынка явилось для них достаточным условием для принятия решения о предварительной стажировке и смене организационной модели поведения. Зарплата должна быть обязательно выше рынка, иначе работник всегда будет трудиться на культурном уровне производительности труда, ему нет смысла менять свою модель поведения.

ВЫВОД

Стажировка персонала в другой стране – первая альтернативная технология эффективной зарплате. Это высокая технология управления.

2. ВЫСОКИЕ И НИЗКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Технология – это способы работы, последовательность действий, совокупность производственных методов и процессов в определенной отрасли производства, а также научное описание способов производства.

Высокие технологии (*англ. high technology, high tech, hi-tech*) – *очень сложные технологии*, используемые в производстве и других процессах. В отличие от них низкие технологии (*англ. low technology, low tech*) – *очень простые технологии*, используемые на протяжении веков, ограничивающиеся производством предметов первой необходимости и решением простых задач.

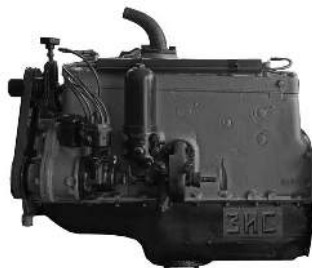
НИЗКИЕ ТЕХНОЛОГИИ



ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ



НИЗКИЕ ТЕХНОЛОГИИ



ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ



Отнесение технологий к разряду высоких (сложных) производится главным образом в зависимости от меры неучастия в них человека и расходования ресурсов — чем меньше участие человека в технологическом процессе и чем меньше при этом расходуется ресурсов, тем выше технология. Попросту говоря, высокая технология — это сделать нечто (устройство, механизм, транспортное средство, систему и др.), чтобы «оно само эффективно работало», с минимальным участием человека.

К высоким технологиям относятся не только промышленные, но также социальные технологии, например системы распространения новостей, *технологии коллективной работы* (высокие технологии управления) и технологии обучения.

Аналогично, чем больше участие человека в технологическом процессе и чем больше при этом расходуется ресурсов для получения результата, тем ниже технология.

Наукоемкость — главный признак высоких технологий

Технология — это в первую очередь информация о том, как можно что-либо сделать. Все начинается с информации — чертежей, инструкций, формул, расчетов и т. д.

Для того, чтобы сколотить табуретку или связать веник, не требуется собирать конструкторское бюро и учреждать научно-исследовательский институт. Однако если стоит задача создать, к примеру, новый высокоскоростной процессор для компьютера, то наукоемкой будет и разработка самого изделия, и технология его изготовления.

Следовательно, высокие технологии — это технологии, которые требуют масштабного задействования научных и материально-технических ресурсов, представляют собой передовой рубеж развития науки и техники, воплощают в жизнь самые свежие открытия и изобретения, делают фантастику реальностью. Таким образом, одной из главных характеристик высоких технологий является высокая наукоемкость, то есть значительное увеличение доли научных знаний во всей совокупности знаний, используемых в технологии, благодаря чему она является высокоэффективной.

Высокими называют все наукоемкие и сложные технологии: атомную, солнечную, водородную энергетику, ракетостроение, самолетостроение, микробиологию, генную инженерию, системы искусственного интеллекта, организацию высокоэффективной коллективной работы и др. Говоря о высоких технологиях, подразумевают все сложное, наукоемкое, а значит, требующее участия ученых, профильных специалистов, инженеров.

Эффективная зарплата — низкая технология управления

Эффективная зарплата — яркий пример низкой технологии. Хотя она и является эффективной, так как впервые на 100% решает проблему мотивации персонала к высокопроизводительному труду, одновременно она является простой технологией*, так как решает эту проблему за счет значительного (до 2,5 раза) превышения зарплаты относительно рынка и, по сути, «заливает» проблему мотивации деньгами. Значительное расходование ресурсов для решения проблемы — свойство низких технологий.

Решить более эффективно (за меньшие деньги) такую сложную проблему, как мотивация персонала к производительному труду, способны лишь высокие технологии управления. На сегодняшний день их существует две: технология стажировки персонала и практическая модель научной мотивации труда. Начнем рассмотрение с первой из них.

3. ТЕХНОЛОГИЯ СТАЖИРОВКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ

Широко известно, что Toyota крайне серьезно подходит к вопросам управления, в результате чего она достигла гигантских успехов в производстве. Длительное время (в 1960—1980-х гг.) считалось, что это чисто японский феномен, до тех пор, пока Toyota не организовала ряд заводов в США, где американский персонал работал так же эффективно, как и японцы. При этом зарплата была незначительно (всего на 25%) выше среднерыночной. Тогда все поняли, что это технология управления, а не японский феномен.

* Генри Форд нашел это эффективное решение интуитивно — оно родилось на практике. Поэтому наукоёмкость данного решения равна нулю. Лишь позже появилась теория эффективной зарплаты, подводящая под это решение теоретическую основу.

Технология управления зарубежными филиалами в Toyota и других международных компаниях построена на принципах многомесячной стажировки персонала в целях переноса из головной компании в иностранный филиал организационной культуры (высокопроизводительной модели поведения персонала). Неслучайно в Toyota принято говорить: «Прежде, чем создавать автомобили, мы создаем людей».

Данная (высокая) технология управления наукоемка и базируется на следующих научных знаниях:

- Культурология;
- Социальная психология;
- Коллективная рефлексология;
- Бихевиоризм (поведенческие науки);
- Организационное поведение;
- Теория социального научения.

Рассмотрим, как работает система стажировки персонала в целях выработки у каждого работника необходимой высокопроизводительной модели поведения. Стажеры из страны с низкопроизводительной культурой вливаются в коллектив головной компании с высокопроизводительной культурой, сотрудники которой дисциплинированы, исполнительны, работают качественно и эффективно. Принцип стажировки базируется на предложенной Альбертом Бандурой теории социального научения, согласно которой человек может учиться не только на собственном опыте, но и через наблюдение за поведением других людей.

Качественной стажировке способствует также феномен группового давления (*англ.* group pressure): невозможно находиться в коллективе и оставаться свободным от его влияния. Члены коллектива могут оказывать давление на других его представителей с целью подчинения их задачам группы. Коллективное давление осуществляется путем осуждения отдельных членов группы, поведение которых,

внешний вид или мировоззрение не соответствуют установленным в данном коллективе стандартам. Групповое давление может осуществляться по-разному в зависимости от степени нарушения отдельными индивидуумами общепринятых норм: от замечаний до изгнания из коллектива.

Поэтому стажер из страны с низкопроизводительной культурой, оказавшись внутри высокопроизводительного коллектива, чувствует себя «белой вороной». Он видит удивленные и осуждающие взгляды в свой адрес из-за несоответствия его поведения коллективному. Поэтому он всеми силами пытается перестроить собственную модель поведения, чтобы раствориться в коллективе и стать его полноценным членом.

Итак, чтобы не противопоставлять себя слаженно работающему коллективу, стажер вынужден копировать модель поведения остальных работников. В течение нескольких месяцев новая высокопроизводительная модель поведения начинает входить в привычку (автоматизм). Возвращаясь в свой филиал, коллектив стажеров «везет» с собой высокопроизводительную организационную культуру (правильные автоматизмы в организационном поведении). В конечном счете персонал иностранного филиала в стране с низкопроизводительной культурой начинает работать так же эффективно, как и сотрудники головной компании с высокопроизводительной культурой.

Сегодня высокую технологию стажировки активно применяют все международные компании (Toyota, Honda, Sony, Coca-Cola, McDonald's и др.). Создавая филиалы в других странах с низкопроизводительной культурой, они от 3 до 6 месяцев стажируют иностранный персонал в головной компании. Благодаря этому они переносят в филиалы высокопроизводительную организационную культуру (правильные организационные автоматизмы персонала).

4. ВЫСОКОПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА – ПРИРОДНЫЙ РЕСУРС

Высокопроизводительные культуры многих стран (Германии, Японии, Кореи, Китая...) представляют собой природный феномен. Их жители от природы дисциплинированы, исполнительны и высокопроизводительны. Такие уникальные культурные особенности возникли самопроизвольно по различному стечению обстоятельств, никто целенаправленно их не создавал – это, повторимся, уникальный природный феномен. Аналогично в компаниях данных стран при формировании трудовых коллективов внутри них так же самопроизвольно возникает высокопроизводительная организационная культура (высокопроизводительная коллективная модель поведения), которая является проекцией национальной культуры на сферу трудовых отношений.

Итак, с одной стороны, высокопроизводительная культура является природным феноменом. С другой – это важнейший ресурс организаций (*франц.* *ressource* – вспомогательное средство). Поэтому высокопроизводительная организационная культура, присущая компаниям западных и азиатских стран, будучи природным феноменом и одновременно ресурсом, является, по сути, их ценнейшим природным ресурсом. В результате в рамках рыночной заработной платы (без необходимости переплат) производительность труда и эффективность таких организаций повышается до 4 раз и более, чем у конкурентов из стран с низкопроизводительной культурой.

Россия, к примеру, являясь богатейшей страной мира практически по всем природным ресурсам (минеральным, растительным, животным, территориальным и водным), не обладает лишь одним ресурсом – высокопроизводительной культурой. Поэтому россий-

ские компании не могут произвести конкурентоспособные товары. Несмотря на низкопроизводительную культуру, они платят заработную плату персоналу по среднерыночному уровню, стараясь не переплачивать, что прочно вошло в деловой оборот. Как следствие, предприятия России получают дорогой и низкопроизводительный труд, их издержки растут как на дрожжах, а вслед за этим растут и цены. Поэтому путь к росту продаж и прибыли для них закрыт. В результате страна продает за рубеж в основном минеральное ископаемое сырье, а на вырученные деньги закупает качественные товары из-за рубежа.

Итак, все экономические проблемы России происходят из-за отсутствия одного-единственного природного ресурса – высокопроизводительной культуры, а также из-за применения ошибочной рсточительной стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже».

Экспорт ресурса высокопроизводительной организационной культуры

Так как в России и других странах с низкопроизводительной культурой нет этого ценного природного ресурса (высокопроизводительной культуры), международные компании при создании филиалов в таких странах этот незаменимый ресурс экспортируют, опираясь на технологию стажировки иностранного персонала в головной компании своей страны. В то же время импорт данного природного ресурса (культуры) из западных и азиатских стран недоступен почти всем российским предприятиям из-за сверхвысокой стоимости *многомесячной* стажировки *всего* персонала в другой стране.

В результате западным и азиатским странам доступны все наши природные ресурсы, а России недоступен важнейший природный ресурс – высокопроизводительная культура.

5. ТЕХНОЛОГИЯ СТАЖИРОВКИ И ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА

Можно представить, какие огромные финансовые и организационные ресурсы нужны, чтобы провести, к примеру, трех- или шестимесячную стажировку в другой стране трудового коллектива численностью 100, 500 или 1000 человек. Стоит учесть зарплату персонала за это время, командировочные расходы, затраты на обучение, переводчиков. Нужно организовать к тому же набор персонала, перелет, проживание в другой стране, оплату наставников и т. д. Это очень непросто и очень дорого. Очевидно, что технология стажировки является высокой (сложной) технологией управления.

В чем же смысл таких расходов? Разберемся.

Итак, с 1914 г. и вплоть до 1970-х гг. в мире существовала единственная технология эффективного управления персоналом – эффективная зарплата.

	Эффективная зарплата	Стажировка персонала
2,5 ФОТ	1,5 ФОТ	1,25 ФОТ замещается копированием высокопроизводительной модели поведения персонала при его стажировке в головной компании
	1 ФОТ Рыночный уровень	0,25 ФОТ
		1 ФОТ Рыночный уровень

При применении эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка) фонд оплаты труда (ФОТ) на предприятиях также вырастает в 2,5 раза. То есть организациям для повышения производительности

труда приходится каждый месяц переплачивать 1,5 ФОТ, а это прямой перерасход ресурсов. Поэтому перед наукой управления в XX в. стояла задача экономии фонда оплаты труда при решении проблемы мотивации. Для этого как раз и была создана технология стажировки персонала, применение которой предусматривает весьма незначительное повышение заработной платы – в 1,25 раза выше рынка. ФОТ на предприятиях при этом также вырастает всего в 1,25 раза.

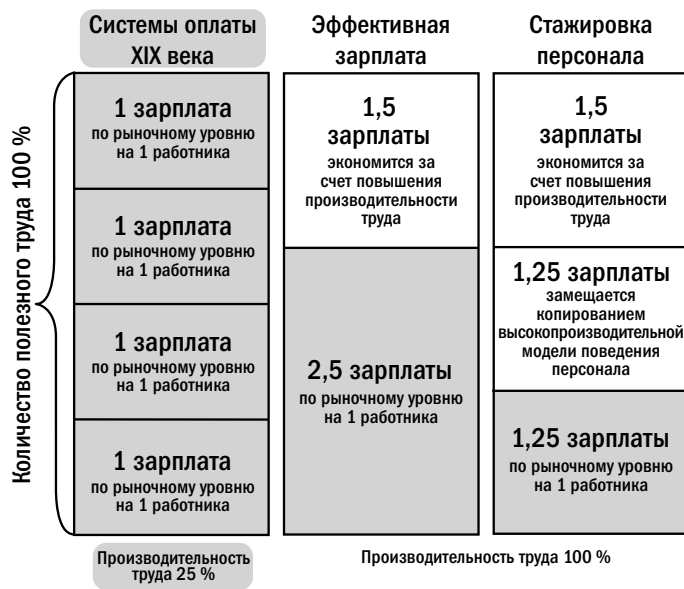
В результате помимо дешевого, качественного и высокопроизводительного труда, который позволяет получить эффективная зарплата (2,5 ФОТ), технология стажировки персонала позволяет дополнительно экономить 1,25 ФОТ ежемесячно, что наглядно видно на данной схеме. Такая серьезная экономия в течение 1–2 лет позволяет окупить хотя и значительные, но разовые затраты на стажировку.

После проведения стажировки персонала предприятие становится высокопроизводительным и при этом начинает получать дополнительную прибыль в размере 1,25 ФОТ ежемесячно. В этом экономический смысл данной технологии. В итоге компаниям удастся еще эффективнее реализовать выигрышную стратегию ведения бизнеса «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле».

ЗАМЕЧАНИЕ

Напомним, что в рамках заработной платы на уровне рынка решение проблемы мотивации труда не существует. Оплата труда должна быть обязательно выше рынка: более чем в 2 раза (до 2,5 раз) при эффективной зарплате либо в 1,25 раза при использовании высокой (сложной) технологии управления. Низкие технологии мотивации труда (повременно-премиальные, в том числе на основе КРП, сдельные и др.) при любой переплате выше рынка (от 1,25 до 2 раз) не принесут результата в силу своей тривиальности. При переплате же более чем в 2 раза они вообще не имеют смысла, потому что в этом случае, то есть в рамках эффективной заработной платы (высоких окладов и страха увольнения), и без них все работает. Поэтому, повторимся, от них

уже 100 лет назад отказались в компаниях развитых стран. Сравним объем заработной платы к количеству полезного труда при использовании систем оплаты XIX в., эффективной зарплаты и стажировки персонала:



Соотношение объема зарплаты к количеству полезного труда

На данной схеме наглядно продемонстрировано различие в эффективности систем оплаты труда XIX в., эффективной заработной платы и технологии стажировки персонала. В рамках любой системы оплаты труда XIX в. приходится привлекать 4-х сотрудников и платить им 4 зарплаты на уровне рынка, чтобы сделать работу, которую выполняет один человек при использовании эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка) или при использовании технологии стажировки (зарплата в 1,25 раза выше рынка). Очевидно, что системы оплаты труда XIX в. являются самыми расточительными, а технология стажировки при этом является наиболее ресурсосберегающей. Именно поэтому ее широко используют сегодня международные компании.

Глава V

НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Вторая альтернативная технология эффективной зарплате

Теория интересов

Требование к условиям, регулирующим трудовые отношения

1. ВТОРАЯ АЛЬТЕРНАТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ ЭФФЕКТИВНОЙ ЗАРПЛАТЕ

С учетом того, что технология многомесячной стажировки персонала, первой альтернативы эффективной зарплате, высокоч затратна, в качестве второй альтернативы была создана практическая модель научной мотивации труда. Она носит название – Рациональная модель трудовых отношений.

Практическая модель научной мотивации труда представляет собой решение проблемы мотивации, позволяющее создать *единую высокопроизводительную модель поведения* на каждом рабочем месте в масштабе всего предприятия любой специализации и численности персонала. Рациональная модель трудовых отношений (РМТО) многократно упрощает процесс управления и одновременно повышает его эффективность. Она позволяет, не прибегая к стажировке, максимально повысить производительность труда персонала при весьма незначительном (на 25%) превышении фонда оплаты труда выше рыночного уровня. Такое решение под силу только более наукоемкой технологии управления. Поэтому научная мотивация труда на сегодняшний день представляет собой наиболее ресурсосберегающее решение проблемы мотивации персонала.

Как высокой технологии управления, ей присуща значительная доля научных знаний во всей их совокупности:

- Классическая наука управления;
- Коллективная рефлексология;
- Бихевиоризм (поведенческие науки);

- Общая теория систем;
- Социальная психология;
- Культурология;
- Институциональная теория;
- Организационное поведение;
- Теория социального научения;
- Математическая психология;
- Математическая логика и комбинаторика;
- Теория интересов.

Рассмотрим хронологию решения в мире проблемы управления персоналом после смены стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже» на противоположную — стратегию ведения бизнеса XX в. «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле».

Из-за устаревшей расточительной стратегии ведения бизнеса XIX в. на российских предприятиях в рамках низкопроизводительной культуры закономерно сформировался низкий уровень производительности труда. Платя рыночную зарплату, то есть стараясь не переплачивать, предприятия получают самый дорогой труд и при этом низкокачественный — недисциплинированный и низкопроизводительный. Как следствие, у отечественных компаний растут издержки, в результате чего им приходится повышать цены на свою продукцию (услуги), что прямоком ведет к падению продаж и прибыли.

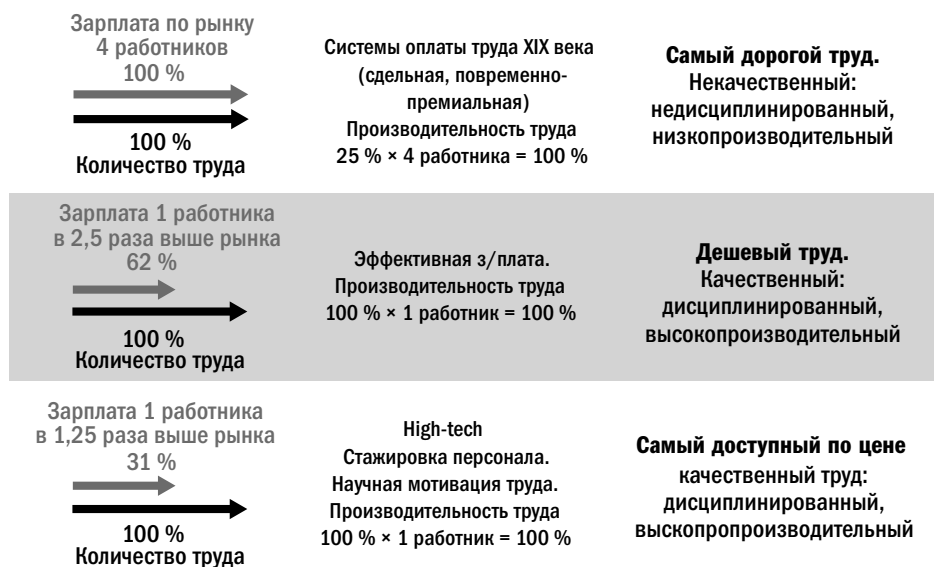
Вернемся еще раз к эффективной зарплате (выше рынка в 2,5 раза). Она позволяет повысить производительность труда персонала в 4 раза. В результате доля заработной платы к количеству полезного труда персонала снижается: она начинает составлять $2,5/4 = 62\%$. То есть труд удешевляется почти на 40% и при этом становится качественным — дисциплинированным и высокопроизводительным.

Стратегия ведения бизнеса XIX века: «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже»

Стратегия ведения бизнеса XX века: «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле»

№	Технология решения	Создана	ФОТ к рынку	Переплата	Примечание
1.	Сдельная, повременно-премиальная системы оплаты труда	XIX век	1 ФОТ	0%	Низкая технология. Решения нет и не может быть.
2.	Эффективная зарплата	Начало XX века	2,5 ФОТ	150% ФОТ	Низкая технология. Единственное реальное решение проблемы мотивации труда до 1970-х г.г.
3.	Стажировка персонала	1970-е годы	1,25 ФОТ	25% ФОТ	Высокая технология. Первое альтернативное решение проблемы управления персоналом.
4.	Научная мотивация труда	1990-е годы	1,25 ФОТ	до 25% ФОТ	Высокая технология. Второе альтернативное решение проблемы мотивации труда.

Высокие технологии управления персоналом (стажировка и научная мотивация труда) создавались как альтернатива эффективной зарплате. Здесь требуется лишь незначительная переплата ФОТ (в 1,25 раза выше рынка), при этом производительность труда персонала удается повысить до 4 раз. Это значит, что доля зарплаты к количеству полезного труда персонала уменьшается в два раза и начинает составлять всего $1,25/4 = 31\%$. Качественный и высокопроизводительный труд становится еще дешевле.



Количество полезного труда к выплачиваемой зарплате

Мы видим, что российские предприятия при использовании систем оплаты труда XIX в. получают самый дорогой труд и при этом самый некачественный; зарубежные же компании благодаря стратегии XX в. получают дешевый и качественный труд.

Высокие технологии в 4 раза эффективнее систем оплаты труда XIX в.

Из схемы (выше) видно, что при использовании высоких технологий доля зарплаты по отношению к количеству полезного труда составляет $31\% = 1,25/4$. На первый взгляд эффективность (затраты/отдача) выше всего в три раза. Но на самом деле эффективность выше в 4 раза и более. Этот вывод следует по двум основаниям. Во-первых, высокие технологии позволяют до 4 раз повысить производительность труда персонала. Во-вторых, они делают возможным повысить производительность еще больше за счет увеличения производительности организационных и технических средств, так как при решении проблемы мотивации труда персонал начинает способствовать нововведениям.

Действительно, люди – единственный активный элемент в любой организационной системе. Поэтому при низкопроизводительной культуре, если не решена проблема мотивации, работники *активно тормозят* все нововведения, создавая множество проблем руководству на пути повышения эффективности предприятий. Если решена проблема мотивации, то работники, наоборот, начинают способствовать повышению эффективности организации. То есть помимо увеличения производительности труда высокие технологии сменяют активное торможение нововведениям со стороны персонала на активную помощь в повышении эффективности: заменяют минус на плюс. Поэтому высокие технологии управления как минимум в 4 раза эффективнее архаичных систем оплаты и стимулирования труда (повременно-премиальных, в том числе на основе КРІ, сдельных и др.), которые являются низкими технологиями оценки труда.

Практическая модель научной мотивации труда успешно используется на сотнях российских предприятий. Ее высокая результатив-

ность обусловлена наукоемкостью. Поэтому, прежде чем рассматривать ее составные части, вначале рассмотрим теорию научной мотивации труда. Это важно, так как практика без теории слепа. Начнем по порядку: в основе научной мотивации труда лежит теория интересов.

2. ТЕОРИЯ ИНТЕРЕСОВ

Политэконом Адам Смит и философ Клод Андриан Гельвеций еще в XVIII в. подчеркивали, что каждый человек преследует собственные интересы и при этом часто «невидимой рукой» направляется к цели, первоначально вовсе не входившей в его намерения³².

Действительно, каждый из нас на собственном опыте и примере окружающих сталкивается с этой закономерностью: поступки человека часто идут вразрез с его же намерениями. Мы планируем дела, обещаем что-либо сделать, но зачастую сами же нарушаем свои планы и обещания. Для их выполнения нам приходится порой прилагать над собой усилия.

И коль скоро наше поведение не всегда приводит к реализации наших намерений, то, по всей видимости, оно подчинено не намерениям, а некоему Закону, под влиянием которого мы и делаем часто то, чего не желаем и что в итоге оборачивается против нас же самих. И наоборот, часто не делаем того, что в конечном счете было бы целесообразным. Дабы преодолеть влияние этого Закона, нам и приходится прилагать над собой усилия.

Поступки людей, как известно, отличаются большим многообразием, поэтому достаточно непросто определить единое общее начало в человеческом поведении. В то же время объективный Закон, влияющий на человеческое поведение, позволит нам качественно объяснить все многообразие поступков людей и в конечном счете

решить задачу эффективной мотивации наемного труда, а значит — построить современную эффективную и конкурентоспособную организацию.

Рассмотрим основные понятия теории интересов³³, которые позволят нам сформулировать объективный Закон, влияющий на человеческое поведение: нужда, интерес, условия, потребность, поведение.

Нужды

Исходной идеей теории интересов является наличие у человека нужд.

Нужда — необходимость, чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Филип Котлер отмечал: «Нужды людей многообразны и сложны. Здесь и основные физиологические нужды в пище, тепле, безопасности; и социальные нужды в духовной близости, влиянии, привязанности и т. д.; и личные нужды в знаниях и самовыражении. Все нужды являются исходными составляющими природы человека»³⁴.

Можно сказать, что изначально все нужды являются для человека равнозначными, и только в зависимости от определенных жизненных обстоятельств их можно классифицировать на активные и пассивные. Иными словами, в определенных ситуациях одни нужды становятся активными, то есть более важными для человека, другие — остаются пассивными, то есть менее важными. При изменении ситуации те нужды, которые ранее были активными, могут становиться пассивными, и наоборот.

В каждой конкретной ситуации человек всегда прежде всего стремится *удовлетворить свои активные нужды*. Если нужда остается неудовлетворенной, человек чувствует себя обездоленным и несчастным.

Удовлетворить нужду — значит снять чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо.

Например, человек, испытывающий чувство голода, удовлетворит эту нужду, приняв пищу, что приведет к снятию чувства голода.

ЗАМЕЧАНИЕ

Одной из основных ошибок ранее существующей теории мотивации является то, что чувство ощущаемой человеком нехватки чего-либо было определено не как нужда, а как потребность.

Интересы

В основу классификации нужд на активные и пассивные заложена идея человеческих интересов.

Интерес — естественное стремление удовлетворить активные нужды, присущее любому человеку в некоторой конкретной ситуации.

Из данного определения явствует, что, во-первых, интересы не зависят от свойств личности индивидуума, так как базируются на нуждах; и, во-вторых, *в аналогичных ситуациях интересы различных людей всегда совпадают.*

К примеру, при забастовках рабочих (людей разного возраста, с разным уровнем образования и психотипом) объединяет лишь одно — общие интересы. В аварийных ситуациях, а также ситуациях, связанных с угрозой для человеческой жизни, у различных людей наличествуют одинаковые интересы. В подобных обстоятельствах активной нуждой для них становится чувство опасности (страха), и поэтому каждый из участников заинтересован только в одном — быстрее избежать этой опасности.

ЗАМЕЧАНИЕ

Совпадение интересов разных людей в той или иной ситуации позволяет нам сделать важный вывод для сферы трудовых отношений — у всех наемных работников одинаковые интересы. Аналогично в рамках трудовых отношений одинаковы интересы и у всех работодателей (банкиров, промышленников, торговцев и т. д.). Этот важный методологический вывод лежит в основе решения проблемы мотивации труда.

Итак, интересы разных людей совпадают в аналогичных ситуациях. Теперь остается понять, что же может мешать или, наоборот, помогать человеку их удовлетворить. Рабочие при забастовках требуют, как правило, изменить условия, регулирующие трудовые отношения, или условия труда. Быстро покинуть опасное место человеку опять-таки мешают условия, которые препятствуют тем или иным его действиям, направленным на удовлетворение интереса — избежать опасности. Таким образом, единственным препятствием на пути удовлетворения интересов становятся условия, ограничивающие возможность удовлетворить эти интересы.

Условия

Третьей важной идеей теории интересов является наличие определенных условий в тех или иных ситуациях.

Условия — это обстоятельства, которые определяют те или иные последствия, наступление которых препятствует одним процессам или явлениям и благоприятствует другим.

Учитывая специфику настоящей книги, посвященной вопросам управления персоналом, определим данное понятие применительно к трудовым отношениям.

Условия — это правила, регулирующие трудовые отношения.

Условия характеризуют права, обязанности и ответственность сторон и тем самым регулируют отношения между ними. В этом смысле условия должны определять наступление тех или иных последствий для сторон трудовых отношений (работодателя и работника) в зависимости от их действий по отношению друг к другу. Если одна сторона совершила действие в ущерб интересам другой, должны наступать определенные последствия, ущемляющие ее интересы, и, наоборот, если она совершила действие в интересах другой стороны, должны наступать последствия, удовлетворяющие ее интересы. Тем самым условия будут полноценно регулировать отношения между сторонами.

Можно сделать вывод: человек всегда заинтересован в наличии таких условий, которые бы позволяли ему удовлетворить свои интересы (активные нужды, присущие ему в данной конкретной ситуации).

Потребности

Четвертой важной идеей теории интересов является наличие у человека потребностей.

Потребность — желание человека в некоторой ситуации получить нечто или достичь некоторой цели, выполнение которого (желания) позволяет ему оптимально удовлетворить свои интересы с учетом всех последствий, которые определяются для него внешними условиями.

Здесь и далее:

оптимально — с наибольшей выгодой для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).

ЗАМЕЧАНИЕ

Данное определение позволяет четко увидеть различие в понятиях «нужда» и «потребность». В книге «Основы маркетинга» Филипп Котлер отмечает: «Люди часто путают потребности с нуждами. Производитель буровых коронок может считать, что потребителю нужна его коронка, в то время как на самом деле потребителю нужна скважина. При появлении другого товара, который сможет пробурить скважину *лучше и дешевле*, у клиента появится новая потребность (в товаре-новинке), хотя нужда и остается прежней»³⁵.

Итак, если нужда — это чувство, являющееся исходным составляющим природы человека, то потребность — это желание, являющееся продуктом его мышления, интеллекта. Из определения понятия «потребность» следует, что изменение условий в некоторой ситуации всегда влечет за собой и изменение потребности.

Человек всегда стремится удовлетворить свои потребности. Если внешние условия четко определяют ту цель, достигнув которой человек сможет оптимально удовлетворить свои интересы в некоторой конкретной ситуации, у него появляется потребность достичь этой цели. Иначе говоря, такая потребность возникнет только тогда, когда внешние условия четко определяют все благоприятные для человека последствия в случае достижения им цели, и наоборот, — неблагоприятные в случае любого отклонения от нее. Аналогичные требования распространяются и на условия, регулирующие трудовые отношения, при решении проблемы мотивации персонала к высокопроизводительному труду.

Поведение. Закон оптимального поведения

Пятой важной идеей теории интересов является человеческое поведение.

Поведение — действия человека, направленные на удовлетворение некоторой потребности.

Поведение человека в конечном счете направлено на оптимальное удовлетворение его интересов с учетом всех последствий, которые определяются внешними условиями в данной конкретной ситуации. Внешние условия накладывают те или иные ограничения для совершения одних действий и благоприятствуют совершению других.

Закон оптимального поведения

Таким образом, человек всегда в любой ситуации действует оптимально (с наибольшей выгодой для себя) с учетом внешних условий, которые определяют наступление последствий, способных ущемить его интересы при совершении им одних действий и удовлетворить его интересы при совершении им других действий.

Иными словами, поведение человека в любой ситуации является для него оптимальным, или поступки человека всегда направлены на получение им наибольшей выгоды (пользы) для себя во всех отношениях (в материальном и/или моральном плане).

Итак, мы сформулировали **Закон оптимального поведения**, который отражает общее начало, присущее поведению любого человека. Именно знание этого Закона позволит нам определить при-

чины тех или иных поступков людей, качественно объяснить все их многообразие и в конечном итоге решить задачу эффективной мотивации труда.

В качестве комментария к сформулированному нами Закону приведем слова Клода Гельвеция, который сравнивал роль интереса человека с законом всемирного тяготения в природе: «Если физический мир подчинен закону движения, то мир духовный не менее подчинен закону интереса. На земле интерес есть всемогущий волшебник, изменяющий в глазах всех существ вид всякого предмета... Честность, с точки зрения отдельного лица... есть лишь привычка поступать так, как выгодно этому лицу»³⁶.

Весь материальный мир развивается по объективным законам, которые, собственно, и обеспечивают его оптимальное развитие. Иными словами, все в материальном мире движется по оптимальному кратчайшему пути.

«Природа тратит как можно меньше средств», – подчеркивал известный астроном Иоганн Кеплер. «...Из всех способов, какие только можно придумать, природа следует наиболее простому и ближайшему», – заметил также Карл Бэр.

Следовательно, поведение человека и развитие материального мира имеют одно общее начало – движение по оптимальному пути.

3. ТРЕБОВАНИЕ К УСЛОВИЯМ, РЕГУЛИРУЮЩИМ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Условия, регулирующие трудовые отношения, должны обязательно позволять работнику удовлетворять его интересы при качественном и результативном выполнении поставленных ему производственных задач. В противном случае такие условия становятся внутренне про-

тиворечивыми, ведь работник подчинен Закону оптимального поведения. А значит, преследуя наибольшую выгоду для себя во всех отношениях и будучи помещен в рамки этих противоречивых условий, он будет вести себя так, что его поведение будет противоречить ожидаемому от него руководителем.

Приведем простой пример внутренне противоречивых условий: оклад работника установлен на рыночном уровне оплаты труда. Понятно, что в этом случае он будет трудиться на культурном уровне производительности, не выше. А если культура в стране низкопроизводительная, как в России, то он, естественно, будет работать низкопроизводительно. Для работника нет никакого смысла в этом случае трудиться высокопроизводительно — все равно он больше не заработает. И его совершенно не пугает возможное увольнение, так как он легко сможет найти новую работу за эти деньги.

Иными словами, при подобных условиях для работника оптимален низкопроизводительный труд. Аналогичная картина складывается и при использовании сдельной системы оплаты труда, когда расценки сформированы исходя из уровня среднерыночной заработной платы.

Отсюда следует требование к условиям, регулирующим трудовые отношения: они должны позволять работнику оптимально удовлетворять свои интересы только при его высокопроизводительном труде.

Мотивация

Итак, как мы говорили выше, интересы всех работников в рамках трудовых отношений одинаковы, а их поведение целиком зависит от условий, регулирующих эти отношения. Отсюда сформулируем определение эффективной мотивации.

Мотивация — это создание таких регулирующих трудовые отношения условий, в рамках которых у работника появляется потребность продуктивно трудиться.

Неслучайно в данном определении фигурирует *потребность*. Поведение человека всегда направлено именно на удовлетворение некоторой потребности. Потребность же всегда основана на неосознанном стремлении человека к получению наибольшей выгоды для себя во всех отношениях. Однако возможность получения индивидуумом выгоды (удовлетворения присущих ему интересов в некоторой ситуации) определяется регулируемыми условиями, в рамках которых он находится.

Следовательно, только в рамках специальных условий, регулирующих трудовые отношения, четко определяющих для работника все возможные последствия, наступление которых препятствовало бы ему в удовлетворении своих интересов при неэффективной работе и способствовало бы этому при эффективной, производительный труд станет для работника насущной потребностью. Это, в свою очередь, позволит ему естественным образом избрать именно ту модель поведения, которую ждет от него руководитель.

Отождествление интересов

В свете всего вышесказанного мы неизбежно приходим к необходимости ответить на один-единственный вопрос: каких принципов придерживаться при создании условий, регулирующих трудовые отношения?

Нет смысла пытаться предвидеть и рассмотреть все многообразие ситуаций, которые могут возникнуть в производственной сфере. Очевидно, что для создания некоторых универсальных условий, позволяющих эффективно управлять поведением персонала в лю-

бой производственной ситуации, необходимо вычленить нечто общее, что руководит поведением людей при любых обстоятельствах. Как мы знаем, этим общим являются интересы.

В сфере трудовых отношений люди занимают разное положение: один является работодателем, другой – наемным работником; один выступает в качестве руководителя, другой – исполнителя. С точки зрения теории интересов каждый из субъектов трудовых отношений находится в той или иной ситуации, определяющей наличие у него тех или иных интересов. Так, ситуация «работодатель» определяет наличие у ее участника вполне конкретных интересов работодателя; ситуация «наемный работник» определяет наличие у ее участника конкретных интересов наемного работника. Очевидно, что различие ситуаций неизбежно порождает различие интересов.

Эффективное управление организацией (подразделением), как известно, – в интересах предпринимателя (руководителя). Подчиненный же работник изначально объективно не заинтересован в эффективном функционировании чужой для него организации. Он всегда преследует лишь собственные интересы, и ему нет дела до интересов предпринимателя, пока его интересы и интересы предпринимателя не будут отождествлены.

Отождествить интересы сторон – обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами сторон: выгодное для одной стороны выгодно для другой; и наоборот, невыгодное для одной стороны невыгодно для другой.

Зная, что ситуация «наемный работник» определяет наличие конкретных интересов у работника, и зная эти интересы; зная также конкретные интересы предпринимателя (ситуация «предприниматель»), мы можем гарантировать высокопроизводительное поведение работника по отношению к предпринимателю в любой

производственной ситуации, если создадим условия, которые в любой из таких ситуаций позволят отождествить их интересы. Легко видеть, что только в этом случае, преследуя собственные интересы, люди всегда естественным образом будут поступать правильно по отношению друг к другу.

Итак, сформулируем более полное определение *эффективной мотивации*, теперь уже с учетом интересов предпринимателя:

Мотивация — это создание условий, регулирующих трудовые отношения, которые позволяют обеспечить взаимно однозначное соответствие между конкретными интересами работника и предпринимателя, при котором у работника появляется потребность производительно трудиться.

Иными словами, потребность производительно трудиться на благо организации возникнет у работника только тогда, когда в рамках условий, регулирующих трудовые отношения, его интересы и интересы предпринимателя будут отождествлены.

ЗАМЕЧАНИЕ

Одним из основных недостатков предыдущих теорий мотивации является то, что данные теории вообще не рассматривают интересы предпринимателя, поэтому они и не смогли найти более практичного решения, чем стажировка персонала. Научная мотивация труда рассматривает интересы обеих сторон трудовых отношений (и работодателя, и работника) в целях отождествления их интересов.

Глава VI

РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Производительность труда и заработная плата

**Однозначная связь заработной платы
с производительностью труда**

**Отождествление интересов работника
и предпринимателя**

**Составные части рациональной модели
трудовых отношений**

Определение научной мотивации труда

Природа заработной платы, связь ее с производительностью труда, выявление конкретных интересов предпринимателя и наемного работника и способ отождествления этих интересов³⁷, – все это мы рассмотрим в данной главе.

Коль скоро суть эффективной мотивации заключается в создании условий, которые должны всесторонне регулировать трудовые отношения, настало время придать этим условиям вполне конкретную «материальную» форму, представив их в виде той самой практической модели научной мотивации труда, о которой мы уже неоднократно упоминали в предыдущих главах.

Вспомним, что для эффективного функционирования любой организации необходимо обеспечить наличие у каждого работника личной заинтересованности в производительном труде. Основная роль в деле стимулирования труда, а значит, в четком и бесперебойном функционировании механизма мотивации, принадлежит заработной плате. Неслучайно именно эффективная зарплата (в 2,5 раза выше рынка) впервые позволила решить проблему мотивации персонала к высокопроизводительному труду.

В то же время нам нужно решить проблему мотивации с минимальной переплатой зарплат (всего в 1,25 выше рынка). Еще раз хочу заострить ваше внимание, что при использовании систем оплаты труда XIX в. (сдельной, повременно-премиальной, в том числе на основе KPI) простое повышение уровня оплаты труда в 1,25 раза и даже в 1,9 раза выше рынка не принесет результатов либо этот результат будет очень незначительным – несоразмерным повышению ФОТ. Эти низкие (простые) технологии оценки труда бесполезны. При превышении уровня зарплат в 1,25 раза выше рынка задача

мотивации персонала к высокопроизводительному труду становится нетривиальной. Она под силу только высокой (научоемкой) технологии управления.

Чтобы разобраться во всей логике решения проблемы мотивации труда сейчас от вас потребуется сосредоточенность и внимание. Поэтому приготовьтесь к вдумчивому чтению этой главы. Весь дальнейший материал будет читаться так же легко, как предыдущий.

1. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА

Работник стоит оплаты за свой труд

Новый завет

Деньги – наиболее очевидный способ, при помощи которого организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для стимулирования труда, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники данной теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники научного управления стоят на том, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению стимулирования труда³⁸.

Родоначальник научного управления Ф. Тейлор указывал на то, что для создания у работников заинтересованности в высоких результатах своего труда необходимо обеспечить однозначную связь между этими результатами и заработной платой. Подтверждая правоту Тейлора, современные исследователи школы поведенческих наук установили, что при наличии определенных условий рост заработной платы стимулирует повышение производительности труда. Люди должны верить в существование четкой связи между заработной платой и произво-

дительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту заработной платы.

Однако отсутствие четкой и однозначной связи между заработной платой и производительностью обусловлено двумя основными причинами: во-первых, динамикой самой производительности, во-вторых, отсутствием знаний о природе заработной платы.

Повышение производительности труда

Известно, что повышение производительности труда обеспечивается за счет рационализации и интенсификации труда. Под рационализацией труда следует понимать совершенствование как организации труда, так и орудий труда, под интенсификацией — увеличение степени напряженности (интенсивности) индивидуального труда вкупе с интенсивной эксплуатацией всех средств производства. В случае с рационализацией труда мы имеем дело с непрерывным процессом, практически не имеющим пределов; в случае с интенсификацией — перед нами лежат вполне определенные границы: физические возможности человека* и технические возможности оборудования.

Говоря о повышении производительности за счет рационализации и интенсификации и учитывая приоритет человеческого фактора на страницах настоящей книги, мы сконцентрируем свое внимание на повышении именно индивидуальной производительности работника за счет непрерывной рационализации его индивидуального труда с сохранением высокого уровня интенсивности этого труда.

Отсутствие действенных методов сохранения высокой интенсивности индивидуального труда в процессе совершенствования организации труда является камнем преткновения на пути к увеличению

* В качестве комментария приведем слова Ф. Тейлора из «Принципов научного менеджмента»: «Следует ясно отдавать себе отчет в том, что ни в коем случае от рабочего не может требоваться работа в таком темпе, который мог бы быть вреден для его здоровья».

производительности. Действительно, стоит руководителю предприятия, занятому проблемой низкой производительности, сконцентрировать свои усилия на чем-то одном, к примеру заняться исключительно рационализацией труда работников, как тут же начинает падать интенсивность их труда. И наоборот, чрезмерное внимание лишь к повышению интенсивности приводит к полной остановке процесса рационализации. Ясно, что и в первом, и во втором случае процесс повышения производительности труда на определенном этапе застынет на нулевой отметке. О гибкости и мобильности производства в этом случае остается только мечтать. Отсюда следует вывод:

Только стабильно высокий уровень интенсивности труда (Ин) в сочетании с непрерывным процессом его рационализации (Рц) является залогом максимального повышения производительности.*

Поэтому однозначная связь между заработной платой и производительностью труда будет обеспечена только в том случае, когда зарплата будет являться для работника действенным стимулом к непрерывной рационализации своего труда (Рц) и одновременно действенным стимулом к поддержанию стабильно высокого уровня его интенсивности (Ин).

Для того, чтобы связать зарплату с производительностью труда, рассмотрим природу самой заработной платы.

Двойственная природа заработной платы

На сегодняшний день заработная плата определяется как величина денежного вознаграждения, выплачиваемого наемному работнику за выполнение определенного задания, объема работ или исполнение служебных обязанностей в течение некоторого времени. Опираясь на данное определение, невозможно до конца понять истинную сущность заработ-

* В современной литературе широко освещается приверженность японских компаний делу постоянного совершенствования производственного процесса. С учетом сказанного нами выше можно констатировать, что именно стремление к постоянной рационализации в сочетании с высоким уровнем интенсивности труда в японских компаниях обеспечивает им максимальное повышение производительности. А отсюда высокий уровень их эффективности и конкурентоспособности.

ной платы. Несмотря на то, что большинство руководителей начинают понимать, что используемые в подчиненных им организациях системы оплаты труда нуждаются в корректировке, перед ними встает множество вопросов, на которые нет четких ответов: каким образом усовершенствовать оплату труда? какую методику использовать? какой критерий выбрать в качестве главного – прибыль, производительность или оба? ³⁹

С одной стороны, организация не может привлечь и удержать специалиста, если она выплачивает ему вознаграждение по ставке заведомо более низкой, чем реальная стоимость его рабочей силы. С другой стороны, выплачивая работнику зарплату по определенной схеме, организация стремится тем самым стимулировать его к достижению определенных результатов.

Легко видеть, что зарплата фактически призвана выполнять две основные функции:

- оценивать стоимость рабочей силы;
- оценивать результаты труда.

Сформулируем теперь истинное ее определение.

Заработная плата – величина денежного вознаграждения, выплачиваемого работнику за его трудовой вклад, которая призвана одновременно отражать стоимость его рабочей силы и результаты его труда.

Иными словами,

Заработная плата – это мера труда (трудового вклада), выраженная в денежных единицах, которая одновременно является мерой стоимости рабочей силы и мерой результативности труда.

Мы приходим к выводу о том, что сложность всех существующих в области материального стимулирования проблем обусловлена ничем иным, как двойственной природой заработной платы.

Степень соответствия зарплаты реальному трудовому вкладу можно для наглядности представить следующей формулой:

$$Зт = Зс \times Зр, \text{ где}$$

Зт – степень соответствия зарплаты трудовому вкладу;

Зс – степень соответствия зарплаты стоимости рабочей силы;

Зр – степень соответствия зарплаты результатам труда.

За максимально возможную степень соответствия заработной платы трудовому вкладу (стоимости рабочей силы с учетом результатов труда) примем норму, равную 100%, то есть

$$Зт_{\max} = Зс_{\max} \times Зр_{\max} \quad (100\% = 100\% \times 100\%).$$

Легко видеть, что только в этом случае величина зарплаты будет в полной мере отражать размер трудового вклада работника. И только в этом случае можно будет говорить об однозначной связи зарплаты с производительностью труда.

Проанализируем двойственную природу зарплаты на примере двух основных форм оплаты труда – повременной и сдельной*. Сразу же заметим, что само наличие этих двух основных форм оплаты труда как раз и свидетельствует о ее двойственной природе.

Повременная оплата

Наиболее часто используемый в практике вид повременной оплаты – это тарифная или окладная система. В данном случае величина зарплаты определяется априори – каждой должности в структуре организации изначально соответствует определенный тариф/оклад, ве-

* К. Маркс еще в XIX в. описывал в «Капитале» эти две основные формы оплаты труда.

личина которого рассчитывается на основе данных, полученных в результате статистического анализа средних величин тарифов и окладов соответствующих должностей (с учетом квалификации работников), в сходных по профилю организационных структурах и рядом стоящих предприятиях.

Но стабильный оклад (тариф) и конкретные результаты труда — вещи несовместимые, так как величина оклада не зависит от будущих результатов труда. Оклад фактически является только мерой стоимости рабочей силы, он не выполняет в полной мере функцию зарплаты. Поэтому и степень соответствия зарплаты результатам труда всегда остается минимальной.

Тем не менее даже при чисто окладной системе оплаты можно говорить о наличии той или иной степени соответствия зарплаты результатам труда. Ведь любой работник, не приносящий никакой пользы организации, просто-напросто будет уволен. Чтобы избежать этого, работнику достаточно трудиться на культурном уровне производительности, то есть как все. Как мы помним, в России низкопроизводительная культура, и как следствие, низкий культурный уровень производительности труда, который составляет 25%. При такой низкой производительности соответствие зарплаты результатам труда также составляет 25% ($Z_p = 25\%$). В результате степень соответствия зарплаты общему трудовому вкладу при окладе, равном стоимости рабочей силы ($Z_c = 100\%$), составляет:

$$Z_t = Z_c \times Z_p = 100\% \times 25\% = 25\%$$

Что означает полученный результат?

Размер оклада, изначально полностью соответствовавшего стоимости рабочей силы конкретного специалиста (без учета будущих результатов), с учетом этих результатов лишь на четверть оправдывает средства, израсходованные на оплату труда. То есть в рамках окладной

системы работник в лучшем случае трудится на культурном уровне производительности труда.

Действительно, любой работник при окладной системе оплаты труда рано или поздно начинает чувствовать, что размер его общего трудового вклада оценивается неадекватно, и поэтому по прошествии некоторого времени, убедившись, что большие либо меньшие его усилия имеют всегда одно и то же последствие, а именно — стабильный оклад, он невольно (неосознанно стремясь к получению наибольшей для себя выгоды) сокращает интенсивность своего труда до минимума, который позволяет ему разве что не быть уволенным из организации. Для работника это оптимально, что соответствует закону оптимального поведения.

Стабильность окладов и тарифов имеет и обратную сторону: более высокие результаты труда, увеличившийся трудовой стаж, накопленный опыт, квалификация, а следовательно, и увеличившаяся стоимость рабочей силы также остаются «вне поля зрения» голой окладной системы. Работник, набравшись опыта и повысив стоимость своей рабочей силы, начинает искать новое место работы с более высокой зарплатой. В результате он увольняется из организации.

Система премирования как дополнение к окладной системе

Для эффективного функционирования предприятия прежде всего необходимо, чтобы работники трудились с максимальной отдачей. Но, увы, чисто окладная (тарифная) система, как мы убедились, не в состоянии это обеспечить. Более того, она оказывает активное дестимулирующее воздействие на работников, что приводит к снижению интенсивности их труда. Именно по этой причине возникли всевозможные системы премирования, назначение которых — создать для работников дополнительные стимулы к высокопроизводительному

труду. Они и породили так называемые окладно-премиальные системы оплаты. В настоящее время премию принято считать переменной частью общей зарплаты, в то время как оклад (тариф) – фиксированной или постоянной ее частью.

Рассмотрим, почему премиальная система не срабатывает. Как мы помним, в России предприятия опираются на стратегию ведения бизнеса XIX в. Работодатели платят за труд по рынку, стараясь не переплачивать. Поэтому для применения премий они снижают оклады (тарифы), чтобы заработная плата, состоящая из оклада и премии, не превышала стоимость рабочей силы. А дальше премия начинает ежемесячно начисляться, как правило, в полном размере. Почему? Все просто. Если премия снизится, то зарплата работника упадет ниже стоимости его рабочей силы, и он просто уволится. Поэтому, боясь повышения текучести кадров, работодатели начинают закрывать глаза на халатность в работе персонала, показатели премирования (в том числе на основе КРІ) начинают корректироваться в пользу работника, чтобы заработная плата не сильно уменьшалась. В результате премия перестает работать.

ЗАМЕЧАНИЕ

Даже если работодатели при окладно-премиальной системе значительно (в 1,5 раза) поднимут зарплату выше рынка, они не получают ожидаемый результат*, потому что данная архаичная система является низкой (простой) технологией оценки труда – она не способна решить проблему мотивации персонала к производительному труду.

Противоречивость повременной оплаты труда еще более наглядно раскрывается в ее связи с рационализацией и интенсификацией труда.

* Данный вопрос был подробно рассмотрен нами в главе III в разделе «Отличие эффективной зарплаты от применяемых в России систем оплаты труда»

Стабильный оклад (тариф) и производительность труда

Выше мы уже говорили, при каком условии может быть обеспечена однозначная связь заработной платы с производительностью. Истинное назначение заработной платы состоит в том, чтобы она, отражая стоимость рабочей силы и одновременно конкретные результаты труда, являлась для работника действенным стимулом к непрерывной рационализации своего труда (Рц) и одновременно действенным стимулом к поддержанию стабильно высокого уровня его интенсивности (Ин). Одно невозможно без другого. Рассмотрим в этой связи два вопроса.

1. Способствует ли рационализации окладная система оплаты?

Сама стабильность оклада является для работника гарантией того, что процесс рационализации его труда никоим образом не приведет к ущемлению его интересов. В самом деле, более совершенная организация труда либо некоторое усовершенствование орудий труда, которые будут способствовать в выполнении работником производственных заданий и не будут отрицательно сказываться на величине его заработной платы, – такие усовершенствования не встретят противодействия со стороны персонала. Следовательно, окладная система оплаты, являющаяся только мерой стоимости рабочей силы (Зс), не противоречит рационализации труда (Рц). Выразим это условно следующим образом:

$$(Зс) \text{ “+” } (Рц), \text{ где}$$

Зс – оклад (тариф) как мера стоимости рабочей силы;

Рц – рационализация труда.

2. Способствует ли интенсификации труда окладная система оплаты?

Из рассмотренных нами выше примеров с окладной системой является очевидное «нет». Можно сказать, что стабильность оклада фак-

тически «стимулирует» работника к значительному снижению уровня интенсивности труда. Тем самым окладная система противоречит самому процессу интенсификации труда (Ин). Условно представим это так:

(Зс) “–” (Ин), где

Ин — интенсификация труда.

Напрашивается очевидный вывод: зарплата, выплачиваемая по окладной системе, в общем и целом не соответствует истинному своему назначению, а значит — сама окладная система фактически сдерживает рост производительности.

ЗАМЕЧАНИЕ

В целях экономии места и времени читателей мы не рассматривали все многообразие вариантов повременной оплаты. Для любого из них характерно наличие двух основных компонентов — относительно стабильный оклад (тариф) как фиксированная часть зарплаты и премия как переменная ее часть. Значит, и все основные недостатки чисто окладной, а также окладно-премиальной систем характерны для любой другой разновидности повременной оплаты.

Сдельная оплата

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику за каждую единицу произведенной продукции или выполненного объема работ по определенным расценкам, которые рассчитываются исходя из тарифной ставки, соответствующей разряду данного вида работ, и установленной нормы выработки (нормы времени).

В отличие от повременной сдельная форма оплаты изначально направлена на стимулирование работника к достижению определенных

количественных результатов, а значит, является некоторой мерой результативности труда (Z_p). Казалось бы, для сдельной оплаты можно принять, что степень соответствия зарплаты результатам труда стремится к максимальной ($\rightarrow 100\%$), так как чем больше/меньше работник произведет, тем больше/меньше получит зарплату:

$$Z_p \rightarrow 100\%$$

Но вот характерная ситуация: работник отказывается выполнять работу, разряд которой заведомо ниже уровня его квалификации. Ведь расценки за эту работу рассчитываются исходя из более низкой тарифной ставки и изначально не соответствуют стоимости его рабочей силы. Возникает необходимость дополнительных согласований (в частности, доплат высококвалифицированным специалистам за выполнение ими работ с низкими расценками), тем самым страдает гибкость и мобильность производства.

Действительно, в рамках сдельной формы оплаты труда расценки определяются исходя из установленных разрядов работы, тарифных ставок и норм выработки. Это, в частности, приводит к тому, что появляется такое понятие, как «дорогие» и «дешевые» работы. На первые работники идут с большой охотой, а вторых пытаются всячески избежать. Это происходит потому, что расценки работ низкого разряда не соответствуют стоимости рабочей силы работника более высокого разряда. Как следствие, усложняется процесс управления и теряется его гибкость.

На практике далеко не всегда можно обеспечить каждого работника-сдельщика работой в точном соответствии с уровнем его квалификации. Вероятность неадекватной оценки стоимости рабочей силы (Z_c) при сдельной оплате чрезвычайно велика. Поэтому примем, что зарплата как мера стоимости рабочей силы (Z_c) при сдельной оплате труда часто не соответствует этой стоимости: $Z_c < 100\%$.

А отсюда (несмотря на то, что зарплата как мера результативности при сделке Z_p стремится к 100%) итоговая зарплата как мера труда $Z_t = (Z_c \times Z_p) < 100\%$.

Суть сдельной формы оплаты и не состоит в том, чтобы производилась адекватная оценка стоимости рабочей силы конкретного работника. Разумеется, работника это ни в коей мере не устраивает, и он начинает неосознанно стремиться к компенсации стоимости своей рабочей силы увеличением количественных результатов труда, зачастую нарушая при этом технологию производства. Вакуум, возникающий из-за несоответствия зарплаты стоимости рабочей силы, при сдельной форме оплаты заполняется браком, что приводит, как ни странно, к относительному соответствию зарплаты общему трудовому вкладу. Отсюда следует, что брак при сдельной форме оплаты труда — объективная закономерность.

Однако если начинает страдать качество, то понижается и степень соответствия зарплаты результатам труда, то есть фактически при сделке зарплата как мера результативности труда $Z_p < 100\%$. При этом зарплата как мера стоимости рабочей силы тоже $Z_c < 100\%$, в результате происходит резкое снижение степени соответствия ($\ll 100\%$) зарплаты общему трудовому вкладу:

$$Z_t = Z_c \times Z_p \ll 100\%.$$

Данное соотношение указывает на то, что заработная плата в рамках сдельной формы оплаты, как и при окладно-премиальной системе, также не выполняет в полной мере основную функцию зарплаты в деле стимулирования труда.

Рассмотрим влияние заработной платы при сдельной форме оплаты на рост производительности.

Сдельная оплата и производительность труда

Коль скоро при сдельной форме оплаты оперируют с расценками, то любой работник при такой форме оплаты заинтересован в интенсификации своего труда. Условно представим это так:

(Зр) “+” (Ин)

То есть зарплата при сдельной форме оплаты как мера результативности труда (Зр) не противоречит процессу интенсификации труда (Ин).

Теперь определим, каким образом заработная плата как мера результативности труда при данной форме оплаты соотносится с рационализацией труда (Рц). Очевидно, что сам факт существования расценок на те или иные виды работ находится в противоречии с необходимостью постоянного совершенствования соответствующих рабочих операций. Усовершенствование некоторой операции либо приемов ее выполнения неизбежно приводит к необходимости снижать норму времени и, как следствие, расценку за выполнение данной операции, иначе получение экономического эффекта от такой локальной рационализации становится невозможным. В этом случае любой работник принимает урезание расценки как неоправданное понижение своей зарплаты, а увеличение нормы выработки – как попытку администрации решить проблему производительности за его счет.

Протестуя в скрытой либо явной форме против урезания расценок, работники тем самым начинают препятствовать процессу рационализации, то есть зарплата как мера результативности труда (Зр) противоречит рационализации труда (Рц). Условно представим это так:

(Зр) “–” (Рц).

Таким образом, сдельная форма оплаты труда оказывает на работников активное дестимулирующее воздействие, и все попытки руководства организации повысить производительность труда в этом случае наталкиваются на нежелание работников изменить статус-кво — существующие расценки и нормы выработки.

В условиях интенсивного ведения хозяйства сдельная форма оплаты выступает в большей степени негативным фактором, влияющим на производительность, чем различные варианты повременной. Последние, как мы убедились, не противоречат непрерывному процессу рационализации труда. С учетом того, что возможность практически неограниченного роста производительности труда обеспечивается за счет непрерывной и бесконечной рационализации, в то время как интенсификация труда всегда ограничена до определенных пределов, — с учетом этого компании западных (развитых) стран повсеместно отказались от архаичной «сдельщины» и перешли к повременной форме оплаты труда, используя эффективную зарплату.

Неслучайно родоначальник школы научного управления Ф. Тейлор, ратуя за повсеместное внедрение методов научной организации труда (НОТ), категорически отвергал при этом сдельную форму оплаты, считая ее несовместимой с понятием «рационализация труда» и повышением производительности. Он утверждал, что сдельная оплата труда вопреки стереотипу о ней приводит только к сокращению производительности. В 3-м параграфе книги «Принципы научного менеджмента» он писал: «Чувство антагонизма при обычной системе сдельной работы проявляется во многих случаях со стороны рабочих с такой силой, что любое предложение, исходящее от предпринимателя, как бы оно ни было разумно, встречает с их стороны подозрительное отношение, и работа «с прохладцей» превращается в такую закоренелую привычку, что люди часто делают особые усилия для понижения производительности обслуживаемых ими машин в тех случаях, когда даже значительное увеличение продукции не повлекло бы никакого увеличения затрачиваемого ими труда».

ЗАМЕЧАНИЕ

В настоящее время сдельная форма оплаты уже более 100 лет не используется в развитых странах мира из-за своей чрезмерно выраженной дестимулирующей направленности, неспособности явиться для работников действенным мотивом, побуждающим их к непрерывному совершенствованию своего труда. Поэтому представляется излишним заострять здесь внимание читателя на всевозможных разновидностях архаичной сдельной формы оплаты: сдельно-премиальной, сдельно-прогрессивной, аккордно-сдельной, – все эти формы имеют в своей основе одно общее свойство – оценивать размер трудового вклада путем установления расценок. К чему это в конечном счете приводит, мы рассмотрели выше.

ВЫВОД

Итак, раскрыв природу зарплаты, а также показав недостатки основных форм оплаты труда, мы приходим к неутешительному для многих выводу: руководство российских компаний закупает современные технологии и оборудование, расходует огромные средства на переобучение персонала, но все эти и им подобные мероприятия наталкиваются на существующую практически повсеместно *мощную систему дестимулирования* работников, основу которой составляют используемые в отечественных предприятиях архаичные системы оплаты труда.

2. ОДНОЗНАЧНАЯ СВЯЗЬ ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ С ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

Итак, выведенные нами соотношения повременной формы оплаты (как меры стоимости рабочей силы Z_c) и сдельной (как меры результативности труда Z_p) с рационализацией (P_c) и интенсификацией (I_n) труда выглядят следующим образом:

- для меры стоимости рабочей силы: (Ин) “–” (Зс) “+” (Рц), — мера стоимости рабочей силы (Зс) противоречит интенсификации труда (Ин), но не противоречит рационализации труда (Рц);
- для меры результативности труда: (Ин) “+” (Зр) “–” (Рц), — мера результативности труда (Зр) не противоречит интенсификации труда (Ин), но противоречит рационализации труда (Рц).

Очевидно, что для достижения однозначной связи заработной платы как меры труда (Зт) с производительностью необходимо добиться того, чтобы

- мера стоимости рабочей силы (Зс) не противоречила интенсификации (Ин);
- мера результативности труда (Зр) не противоречила рационализации (Рц).

То есть нужно “–” поменять на “+”:

$$\begin{aligned} & (Зс) \text{ “+” } (Ин) \\ & (Зр) \text{ “+” } (Рц) \end{aligned}$$

В итоге будет обеспечена однозначная связь зарплаты как меры труда (Зт) с производительностью труда (П):

$$(Зт) \text{ “+” } (П)$$

Иными словами, заработная плата, стимулируя работника к высокоинтенсивному труду, должна при этом в полной мере отражать стоимость его рабочей силы. В то же время, стимулируя работника к постоянной рационализации труда, она должна при этом в полной мере отражать результативность его труда.

Но если стоимость рабочей силы выражается через величину тарифа (оклада), то результативность труда обязательно должна оце-

ниваться с учетом этой величины. Следовательно, суть специальной эффективной системы оплаты труда заключается в наличии двух взаимосвязанных подсистем:

- а) гибкой тарифной (окладной) системы;
- б) некоторой результирующей системы* (с учетом величины тарифа).

Очевидно, что построенная по такому принципу система оплаты труда объективно отражает двойственную природу заработной платы. Назначение тарифной (окладной) системы в этом случае заключается в стимулировании работника к интенсивному труду, при котором адекватно будет оцениваться стоимость его рабочей силы. Назначение результирующей системы – стимулировать работника к непрерывной рационализации и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда. В общем случае назначение специальной эффективной системы оплаты состоит в стимулировании работника к повышению производительности труда путем адекватной оценки его трудового вклада.

3. ОТОЖДЕСТВЛЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ РАБОТНИКА И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Итак, ранее мы сделали вывод: отождествить интересы сторон трудовых отношений – это обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами предпринимателя и работника по принципу: то, что выгодно (невыгодно) для предпринимателя, должно быть выгодным (невыгодным) для работника.

Чего только не предпринимало человечество в разные времена, дабы обеспечить тождество интересов наемных работников и предпринимателей в сфере трудовых отношений и тем самым устранить

* Подробно о результирующей системе будет рассказано в следующей главе.

противоречие между этими интересами. Создавались коммуны, воспринимавшиеся многими как залог того, что противоречия между интересами членов коммуны будут устранены при этом сами собой. Однако ожидаемые от них высокие результаты так и оставались прекрасной и недостижимой мечтой. Из-за «уравниловки» в получении доходов членами коммуны производительность труда стремилась к нулю. Коммуны разваливались.

Предпринимались и предпринимаются попытки создания рабочей собственности. При этом принято считать, что если работники станут собственниками, им будут присущи интересы предпринимателя, а тогда и производительный труд станет для них насущной потребностью. Однако и в этом случае получаемые результаты оставляют желать лучшего: рабочая собственность чужда риску, неэффективна и разрушает компании, поскольку почти всегда ведет к неадекватному строению капитала; неправильным вложениям в исследования и развитие; отстаиванию непроизводительных процессов, изношенных заводов, устаревших рабочих мест и трудовых правил⁴⁰. Несмотря на столь плачевный и «седой» опыт, концепция рабочей собственности по-прежнему будоражит отдельные умы.

Опять же в целях отождествления интересов персонала с интересами предпринимателя была изобретена эффективная заработная плата, превышающая рыночный уровень оплаты труда в 2,5 раза. Она позволила увеличить производительность труда в развитых странах Запада и долгое время доминировала в них. Но она стала проигрывать конкурентную борьбу азиатским странам с высокопроизводительной от природы культурой, где для высокой производительности требуется всего лишь рыночный уровень оплаты труда.

Все приведенные нами примеры характеризует одна и та же особенность, а именно – попытка разрешить проблему отождествления интересов предпринимателя и работника методом проб и ошибок, без глубокого изучения природы этих интересов в сфере трудовых отношений.

Трудовые отношения представляют собой вполне определенную ситуацию, назовем ее макроситуацией, субъектами которой выступают вполне определенные лица: предприниматель, с одной стороны, наемный работник, который должен выполнять задачи, поставленные перед ним предпринимателем, с другой. Что их связывает в трудовых отношениях? Только условия, регулирующие эти отношения, и ничего более. Именно наличие определенной стабильной макроситуации, а значит, и определенных стабильных интересов у ее участников, свидетельствует о том, что проблема отождествления интересов принципиально разрешима.

С другой стороны, раскрытая нами двойственная природа заработной платы и связь ее компонентов с рационализацией и интенсификацией — двумя факторами роста производительности — позволяет нам обоснованно подойти к формулированию конкретных интересов работника и предпринимателя и тем самым приступить к наполнению практической модели научной мотивации труда (рациональной модели трудовых отношений) конкретным содержанием.

Интересы работника и интересы предпринимателя

Интересы работника

Мера стоимости рабочей силы (Z_c) и мера результативности труда (Z_p), которые мы рассматривали в предыдущей главе, отнюдь не являются абстрактными величинами.

Фактически существование этих мер обусловлено наличием двух конкретных интересов у наемного работника. Очевидно, что стоимость рабочей силы конкретного работника всегда зависит от уровня образования, квалификации, характера труда, трудового стажа и т. п. — в общем, от всего, что характеризует его как специалиста. Следовательно, и заинтересованность работника в адекватной оценке стоимости своей рабочей силы есть проявление его интереса как специалиста:

Зс связана с интересом работника как специалиста.

С другой стороны, в конкретных результатах труда работника всегда присутствуют затраченные им определенные усилия, которые характеризуют его как исполнителя в рамках организации. Следовательно, и его заинтересованность в адекватной оценке результатов своего труда есть проявление его интереса как исполнителя:

Зр связана с интересом работника как исполнителя.

Исходя из положений теории интересов, которую мы рассмотрели выше, интересы людей не зависят от свойств личности индивидуума и в аналогичных ситуациях совпадают. Отсюда напрашивается важный вывод о том, что ситуация «специалист» и ситуация «исполнитель» предполагают наличие одних и тех же интересов у всех работников в любых организациях независимо от их профессии и должности.

Данный вывод позволяет нам четко и однозначно сформулировать два конкретных интереса, которые присущи любому работнику в трудовых отношениях.

Для этого условно обозначим интерес работника как специалиста «В1», интерес его как исполнителя «В2».

Интерес В1:

- каждый работник как специалист заинтересован в том, чтобы зарплата была не ниже стоимости его рабочей силы и соответствовала его квалификации и должности в организации (выгода в материальном плане);
- каждый работник как специалист заинтересован в профессиональной карьере и признании, а значит, в повышении своего социального статуса в организации независимо от занимаемой им должности в соответствии с его общим трудовым вкладом (выгода в моральном плане).

Интерес В2:

- каждый работник как исполнитель заинтересован в том, чтобы зарплата в полной мере отражала высокие результаты его труда (выгода в материальном плане);
- каждый работник как исполнитель заинтересован в справедливой оценке как своего трудового вклада, так и трудового вклада его коллег, которая исключала бы элемент дискриминации по отношению к нему (выгода в моральном плане).

Интересы предпринимателя

Повышение производительности труда — насущная необходимость для любой организации в целях достижения успеха. Но, как известно, олицетворением организации является предприниматель. Поэтому существующая зависимость уровня производительности труда от рационализации и интенсификации является объективной причиной существования у предпринимателей двух конкретных интересов в сфере трудовых отношений.

С одной стороны, предприниматель *как работодатель* заинтересован в том, чтобы все нанятые им работники интенсивно трудились, реализуя в полной мере заложенный в них потенциал, и стремились к высоким результатам труда (высокая интенсивность труда в этом смысле подразумевает помимо напряженности еще и всестороннее раскрытие творческого и производственного потенциала работников).

С другой стороны, стремясь к постоянному совершенствованию как организации труда, так и средств производства, предприниматель *как руководитель* заинтересован в том, чтобы работники всецело содействовали ему в его рационализаторских начинаниях.

С точки зрения теории интересов, ситуация «работодатель» и ситуация «руководитель» предполагают у всех без исключения участников этих ситуаций наличие одних и тех же интересов. При этом не играет роли отраслевая принадлежность организации или ее специализация.

Промышленное предприятие того или иного профиля, банк, торговая компания, – все эти структуры характеризуются наличием одной и той же макроситуации «трудовые отношения».

Итак:

необходимость интенсификации наемного труда влияет на формирование у предпринимателя интереса работодателя;

необходимость рационализации труда влияет на формирование у предпринимателя интереса руководителя (менеджера).

Рассматривая интересы предпринимателя, мы не можем обойти стороной их связь с заработной платой. Не кто иной как предприниматель выплачивает работникам заработную плату. Отсюда:

- каждый предприниматель как работодатель изначально заинтересован в том, чтобы выплачивать работнику зарплату, не превышающую реальной стоимости его рабочей силы и в то же время соответствующую сложности выполняемых им производственных функций;
- каждый предприниматель как руководитель заинтересован в том, чтобы работник в обмен на выплачиваемую ему заработную плату строго соблюдал трудовую, производственную и технологическую дисциплину.

Обозначим конкретный интерес предпринимателя как работодателя «A1», а интерес как руководителя «A2» и сформулируем оба этих интереса с учетом всего того, что характеризует предпринимателя как субъекта трудовых отношений.

Интерес A1: для успешного выполнения задач и достижения целей организации предприниматель как работодатель заинтересован в том, чтобы все работники в организации были лояльны по отношению к своим руководителям, обладали высоким профессионально-квалификационным уровнем, полностью реализовывали свой потенциал специалистов и стремились к высоким результатам труда и чтобы при

этом выплачиваемая им зарплата не превышала реальной стоимости их рабочей силы, а также соответствовала сложности выполняемых ими производственных функций.

Интерес А2: при осуществлении оперативного управления персоналом предприниматель как руководитель заинтересован в том, чтобы все работники в организации являлись дисциплинированными и ответственными исполнителями своих производственных обязанностей и выданных им производственных заданий, чтобы они строго и неукоснительно выполняли все приказы и распоряжения руководителей и чтобы при этом в обмен на выплачиваемую им заработную плату они строго соблюдали трудовую, производственную и технологическую дисциплину.

В этом месте сделаем одно важное замечание, которое поможет нам впоследствии понять суть основного противоречия между этими интересами: интересы предпринимателя как работодателя А1 и как руководителя А2 являются по сути своей *производственными*, и именно в них скрываются требования к самой модели поведения работника, в то время как интересы работника как специалиста В1 и исполнителя В2 остаются сугубо *личными*, а значит, изначально не соответствуют требуемой модели поведения.

Взаимно однозначное соответствие интересов работника интересам предпринимателя

Анализ конкретных интересов работника и предпринимателя позволяет сделать важный вывод: интересы одного и другого являются, по сути, совершенно разными, но их объединяет одно — *непосредственное отношение этих интересов к зарплате*. Приведем полученные нами ранее соотношения.

1. *Заработная плата — интересы работника:*

мера стоимости рабочей силы (Зс) связана с интересом специалиста (В1):

$$\text{Зс} \leftrightarrow \mathbf{B1};$$

мера результативности труда (Зр) связана с интересом исполнителя (В2):

$$\text{Зр} \leftrightarrow \mathbf{B2}.$$

2. *Рост производительности труда — интересы предпринимателя:*

интенсификация труда (Ин) связана с интересом работодателя (А1):

$$\text{Ин} \leftrightarrow \mathbf{A1};$$

рационализация труда (Рц) связана с интересом руководителя (А2):

$$\text{Рц} \leftrightarrow \mathbf{A2}.$$

3. *Для однозначной связи заработной платы с производительностью труда необходимо, чтобы:*

мера стоимости рабочей силы (Зс) была связана с интенсификацией труда (Ин):

$$\text{Зс} \leftrightarrow \text{Ин};$$

мера результативности труда (Зр) была связана с рационализацией труда (Рц):

$$\text{Зр} \leftrightarrow \text{Рц}.$$

Исходя из вышеуказанных связей мы можем точно определить, как должны быть связаны интересы работника В1 и В2 с интересами предпринимателя А1 и А2 для последующего отождествления этих интересов:

$$\mathbf{B1} \leftrightarrow \text{Зс} \leftrightarrow \text{Ин} \leftrightarrow \mathbf{A1};$$

$$\mathbf{B2} \leftrightarrow \text{Зр} \leftrightarrow \text{Рц} \leftrightarrow \mathbf{A2};$$

Отсюда видно, что для достижения взаимно однозначного соответствия (отождествления) интересов работника с интересами предпринимателя необходимо, чтобы интерес работника как специалиста (**В1**) был отождествлен с интересом предпринимателя как работодателя (**А1**), а интерес работника как исполнителя (**В2**) отождествлен с интересом предпринимателя как руководителя (**А2**), то есть

В1 “+” А1

В2 “+” А2

В этом случае будет выполняться принцип: выгодное (невыгодное) для одной стороны выгодно (невыгодно) для другой. Отождествление интересов В1 и А1, В2 и А2 должно обеспечиваться на основе специальной эффективной системы оплаты труда, состоящей из гибких тарифной и результирующей подсистем.

Но достаточно ли для полного отождествления интересов учесть лишь сформулированные нами два личных интереса работника и два производственных интереса предпринимателя? Мы рассмотрели интересы работника в отрыве от того важного обстоятельства, что он как специалист и исполнитель является еще и одним из членов организации (трудового коллектива). С другой стороны, предприниматель заинтересован в успехе и процветании организации, что означает для него получение большей прибыли. В этом его интерес как собственника организации.

Полное отождествление интересов работника и предпринимателя

В чем причина столь негативного в сфере трудовых отношений явления, как отчужденность? Почему, с одной стороны, наемные работники, являясь членами организации, часто не проявляют в должной

мере участия в ее судьбе и почему, с другой стороны, предприниматель как хозяин организации, ее собственник не испытывает чувства личной принадлежности к судьбам наемных работников? В каком месте «дает сбой» философия общей судьбы?

Проблема отчужденности обусловлена объективным различием интересов наемного работника (как члена организации) и предпринимателя (как ее собственника). Ситуация «член организации» характерна для любого наемного работника независимо от его должности, специальности и статуса в организации. Ситуация «собственник» характеризует любого предпринимателя, который либо является действительным собственником средств производства, либо представляет интересы собственника, являясь наемным руководителем организации.

Не составляет особого труда сформулировать применительно к сфере трудовых отношений интерес члена организации, свойственный любому работнику, и интерес собственника, присущий любому предпринимателю. Обозначим данные интересы как ВЗ и АЗ соответственно.

Интерес ВЗ: каждый работник как член организации заинтересован в том, чтобы участвовать в прибылях организации, причем это участие должно как для него самого, так и для других ее членов осуществляться соразмерно трудовому вкладу каждого — принцип прямого участия.

Интерес АЗ: каждый предприниматель как собственник (лицо, распоряжающееся ресурсами организации) заинтересован в получении максимально высокой нормы прибыли на вложенный в организацию капитал, а также в том, чтобы каждый работник не оставался равнодушным к судьбе организации и всецело способствовал ему (предпринимателю) в достижении успеха.

Казалось бы, для устранения проблемы взаимной отчужденности стоит лишь разработать достаточно гибкую систему прямого участия в прибылях, что в целом позволяло бы каждому работнику удовлетворить свой интерес члена организации (В3) и стимулировало бы его к производительному труду на ее благо. Но реальное участие каждого из работников в прибылях организации соразмерно своему трудовому вкладу возможно только при условии адекватной оценки трудового вклада каждого.

Существующие системы оплаты труда XIX в. (окладно-премиальные, в том числе на основе КРІ, сдельные и др.) принципиально исключают эту возможность. Такую адекватную оценку позволяет сделать лишь специальная эффективная система оплаты труда, состоящая из гибкой тарифной и результирующей подсистем. То есть приведение в соответствие интересов работника как члена организации (В3) с интересом предпринимателя как собственника (А3) возможно только тогда, когда будут отождествлены интерес работника как специалиста (В1) с интересом предпринимателя как работодателя (А1) и интерес работника как исполнителя (В2) и с интересом предпринимателя как руководителя (А2).

Итак, отождествление интереса работника как члена организации (В3) с интересом предпринимателя как собственника (А3) обеспечивается функционированием системы прямого участия в прибылях на основе величины трудового вклада каждого работника, рассчитанного в соответствии со специальной эффективной системой оплаты труда.

ВЫВОД

Противоречие между совокупным интересом работника В (В1, В2, В3) и совокупным интересом предпринимателя А (А1, А2, А3) устраняется только при функционировании всех трех систем оплаты труда: тарифной, результирующей и системы прямого участия в прибылях.

ЗАМЕЧАНИЕ

Вспомним, что зарплата должна обязательно быть выше рынка, чтобы стимулировать работника к высокопроизводительному труду*. В отличие от эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка), специальная система оплаты труда за счет полного отождествления интересов предпринимателя и работника позволяет решить эту задачу при оплате труда всего в 1,25 раза выше рыночного уровня. Причем работник будет получать заработную плату максимального размера только при высокопроизводительном труде каждый рабочий день.

Трудовые отношения и отношения собственности

Льготная продажа акций компании ее работникам с целью добиться причастности одних к судьбе другой — один из наглядных примеров того, как стремление устранить противоречие между интересами работника и предпринимателя (между наемным трудом и капиталом) вне сферы трудовых отношений привело к искажению смысла последних. Трудовые отношения ошибочно были поставлены в один ряд с отношениями собственности. Нелепость такого подхода заключается в том, что макроситуация «трудовые отношения» и макроситуация «отношения собственности» порождают совершенно различные по своей природе интересы у участников этих ситуаций. Любой наемный работник, имеющий несколько акций «родной» компании, настолько же причастен к ее судьбе, насколько он будет заинтересован в успехе «чужой» компании, купив ее акции. И в том и в другом случае круг его материальных интересов как собственника всегда будет ограничен ценой акций и величиной получаемых дивидендов. Что касается интересов работника, присущих ему в трудовых отношениях, то они так и остаются неудовлетворенными и все так же противоречат интересам предпринимателя.

* В странах с низкопроизводительной культурой.

Ясно теперь, что говорить об устранении в сфере трудовых отношений противоречия между интересом работника как члена организации и интересом предпринимателя как собственника не имеет смысла до тех пор, пока всеми не будет осознан простой и очевидный факт – любые противоречия в сфере трудовых отношений могут быть устранены посредством изменения условий, регулирующих именно трудовые отношения.

Отчужденность работников в сфере трудовых отношений тем более ярко выражена, чем больше в них от «собственника» (размер доли в акционерном капитале) и чем меньше от «наемного работника». К чему могут привести попытки создания рабочей собственности и замены трудовых отношений отношениями собственности? К чему угодно, но только не к разрешению проблемы отождествления интересов, имеющих место при трудовых отношениях.

Полное отождествление интересов

После краткого анализа отношений собственности и их влияния на трудовые отношения давайте изложим суть полного отождествления интересов работника и предпринимателя.

Отождествить интересы работника и предпринимателя – обеспечить взаимно однозначное соответствие между интересами В1 и А1, В2 и А2, В3 и А3 по принципу:

- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как работодателя (А1) – выгодно (невыгодно) для работника как специалиста (В1);*
- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как руководителя (А2) – выгодно (невыгодно) для работника как исполнителя (В2);*
- *выгодное (невыгодное) для предпринимателя как собственника (А3) – выгодно (невыгодно) для работника как члена организации (В3).*

Таким образом, реализуется взаимно однозначное соответствие между совокупными интересами предпринимателя А (А1, А2, А3) и совокупными интересами работника В (В1, В2, В3).

Нам остается выяснить, за счет чего становится возможным создание условий, регулирующих трудовые отношения, при которых в любой производственной ситуации обеспечивается тождество интересов предпринимателя одновременно с интересами ВСЕХ работников организации независимо от должностей, занимаемых ими в ее структуре.

ПРИМЕЧАНИЕ. На сегодняшний день для сферы трудовых отношений характерна ситуация, при которой все интересы противоречат друг другу:

В1 “-” А1

В2 “-” А2

В3 “-” А3

Фактически то, что выгодно для предпринимателя как работодателя, руководителя и собственника, невыгодно для работника как специалиста, исполнителя и члена организации, и наоборот. Каждая из сторон, естественным образом преследуя свои интересы, в конечном счете ущемляет интересы другой стороны. В этом заключается противоречие между трудом и капиталом, и, как следствие, работа персонала осуществляется на низком культурном уровне производительности труда. Безусловно, интересы предпринимателя и работника всегда остаются совершенно разными. Антагонизм этих интересов устраняется лишь путем полного их отождествления.

При использовании эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка) данное противоречие просто «заливается» деньгами. Научная мотивация труда (специальная эффективная система оплаты труда) целенаправленно решает задачу отождествления интересов сторон трудовых отношений, благодаря чему достаточно незначительного превышения зарплаты в 1,25 раза выше рынка.

Унификация регулирующих условий

Существует тысяча видов заблуждений.
Истина, наоборот, едина и проста.

Гельвеций

Итак, за счет чего возникает принципиальная возможность отождествить интересы предпринимателя и интересы работника в каждой из производственных ситуаций, причем *одновременно* достичь тождества интересов со всеми работниками организации?

Персональный подход к каждому – единый подход ко всем

Полное отождествление интересов работника с интересами предпринимателя, а значит, взаимоприемлемый уровень зарплаты и высокая производительность труда, – все это может быть обеспечено только за счет *функционирования трех систем*, призванных всесторонне (как в материальном, так и в моральном плане) стимулировать наемного работника как специалиста, исполнителя и члена организации к производительному труду. Этими системами, как мы уже говорили, являются: а) гибкая тарифная; б) результирующая; в) система прямого участия в прибылях.

Функционирование этих взаимосвязанных систем приводит к однозначному соответствию результатов труда работника с оценкой его общего трудового вклада. Оценка труда в этом случае становится исключительно персональной с учетом его интересов как специалиста, исполнителя и члена организации. Можно говорить, что в некоторой конкретной производственной ситуации (при наличии определенных целей и задач) обеспечен правильный персональный подход к этому работнику.

С другой стороны, наличие единого начала в поведении людей (закона оптимального поведения), существование одних и тех же интересов у каждого работника в макроситуации «трудовые отношения» позволяет сделать исключительно важный вывод:

- если *функционирование гибкой тарифной системы применительно к одному работнику обеспечивает учет всех возможных изменений в стоимости его рабочей силы при любом изменении характера труда, при этом всегда стимулирует его к интенсивному труду;*
- если *функционирование результирующей системы применительно к этому работнику обеспечивает учет результатов его труда в любых производственных ситуациях, при этом всегда стимулирует его к рационализации труда;*

то данная эффективная система оплаты труда применима ко всем без исключения работникам и так же, как в случае с одним, позволяет обеспечить правильный персональный подход к каждому в любых производственных ситуациях.

Следовательно, условия, регулирующие трудовые отношения, должны представлять собой единый комплекс типовых правил и соответствующих им процедур оценки и учета труда, позволяющих адекватно оценивать трудовой вклад каждого работника в любой производственной ситуации.

Единая высокопроизводительная модель поведения персонала

С другой стороны, удовлетворение производственных интересов предпринимателя возможно только тогда, когда модель поведения каждого работника будет соответствовать интересам предпринимателя, а значит, данная модель поведения должна быть высокопроизводительной. Как мы помним, в рамках трудовых отношений производственные интересы у всех предпринимателей являются одинаковыми

(едиными для всех) и не зависят от вида деятельности организаций. Поэтому высокопроизводительная модель поведения персонала также должна быть единой для всех работников любой организации и не должна зависеть от ее вида деятельности. Это правило учитывает единство производственных интересов предпринимателей и указывает также на необходимость унификации условий, регулирующих трудовые отношения, для любых организаций.

ВЫВОД

Таким образом, регулирующие условия, то есть три названные нами системы стимулирования труда – гибкая тарифная, результирующая и система прямого участия в прибылях, – должны быть унифицированными и тем самым являть собой рациональную модель трудовых отношений.

4. СОСТАВНЫЕ ЧАСТИ РАЦИОНАЛЬНОЙ МОДЕЛИ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Рациональная модель трудовых отношений состоит из трех подсистем:

1. Унифицированная тарифная система призвана стимулировать работника к интенсивному труду, при котором адекватно оценивается стоимость его рабочей силы (отождествление интереса предпринимателя как работодателя А1 с интересом работника как специалиста В1).
2. Унифицированная результирующая система призвана стимулировать работника к непрерывной рационализации своего труда и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда (отождествление интереса предпринимателя как руководителя А2 с интересом работника как исполнителя трудовой функции В2).

3. Унифицированная система участия в прибылях призвана заинтересовать каждого работника в успехе организации в целом и выработать у него чувство хозяина к конечным результатам своего труда (отождествление интереса предпринимателя как собственника АЗ с интересом работника как члена организации ВЗ).

5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ НАУЧНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА

В предыдущих главах мы изложили и обосновали все те принципы и положения, которые вместе составляют теорию научной мотивации труда, а также сформулировали требования, которые необходимо выполнить при создании рациональной модели трудовых отношений, то есть единого комплекса типовых стандартных правил, представляющих собой собственно механизм научной мотивации труда, позволяющий производить точную количественную оценку трудового вклада каждого на основе единых правил для всех. Сформулируем теперь полное определение научной мотивации труда:

Научная мотивация труда — это создание единого комплекса типовых стандартных правил, которые позволяют всесторонне регулировать трудовые отношения в любых производственных ситуациях путем достижения тождества интересов предпринимателя и любого наемного работника, при котором у каждого работника вырабатывается единая высокопроизводительная модель поведения, соответствующая производственным интересам предпринимателя.

Иными словами, для любого работника в рамках любой организации единый комплекс типовых стандартных правил задает единую высокопроизводительную модель поведения, которая, во-пер-

вых, полностью удовлетворяет производственным интересам предпринимателей (руководителей) и, во-вторых, однозначно связана с оплатой труда каждого работника. Именно поэтому данный подход к мотивации можно со всей ответственностью считать подлинно научным, так как проблема в этом случае имеет «железное» решение, практический аспект которого будет нами рассмотрен в следующей главе.

ЗАМЕЧАНИЕ

Почему я говорю о становлении науки в области мотивации? В поисках решения проблемы мотивации персонала (при оплате труда на уровне близком к рынку) на протяжении последнего столетия проводилось очень много теоретической и практической работы. К сожалению, до сего дня ученые и руководители-практики в целях решения проблемы мотивации труда действовали в чистом виде методом проб и ошибок. Придумывая всевозможные формы сотрудничества (бригадный подряд, коэффициенты трудового участия и т. д.), они пытались путем логических умозаключений предсказать модель поведения работника перед внедрением данных новшеств. Но, увы, никакого ощутимого результата, кроме разочарований, это не приносило и не могло принести, так как мы имеем дело с мыслящим субъектом, а не с мертвой материей. Интеллект работника быстро находил лазейки в примитивных формах оплаты труда, и его нерациональное мышление, объективно направленное на удовлетворение личных, но не производственных интересов предпринимателя, всегда брало верх над всеми попытками обуздать его чисто эмпирическими методами.

В отличие от прежних подходов к мотивации, научная не ждет от интеллекта работника синтеза рациональных решений, так как в силу объективного отсутствия производственных интересов у работника для него эта задача изначально является неразрешимой. Поэтому научная мотивация труда помогает его интеллекту не просто находить правильные решения, а переключиться из режима нерационального мышления по отношению к предпринимателю в режим рационального. Последнее положение, ко-

нечно же, является неустойчивым, так как интеллект любого работника изначально сосредоточен на личных интересах и находится прежде всего в поиске собственной, а не чужой выгоды. В связи с этим в рамках научной мотивации труда решается также проблема: как удержать мышление работника в качественно новом и непривычном для него режиме заботливого и внимательного отношения к интересам предпринимателя (без чего становится просто невозможным удовлетворение его собственных интересов).

Глава VII

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА НА ПРАКТИКЕ

Три эффективные технологии управления персоналом

Эффективная зарплата. Как применить на практике

Стажировка персонала. Практика

Научная мотивация труда. Практика

Принципиальное отличие технологий управления XX в.

Столетняя история становления научной мотивации труда

Проработав более двух десятков лет с собственниками и руководителями российских предприятий, я знаю, что многие из них не любят теорию и предпочитают сразу переходить к практическим методам управления. Поэтому, посмотрев оглавление книги, некоторые читатели наверняка начнут ее чтение сразу с этой главы. Однако хочу их разочаровать: без прочтения всех предыдущих частей книги нижеприведенный материал окажется непонятным. Повторюсь еще раз: практика без теории слепа.

1. ТРИ ЭФФЕКТИВНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

Итак, как мы рассмотрели ранее, в XX в. в мире были созданы три эффективные технологии управления персоналом: эффективная зарплата, технология стажировки и научная мотивация труда. Только они способны создать единую высокопроизводительную модель поведения персонала, полностью удовлетворяющую производственным интересам предпринимателей. Все остальные низкие (простые) технологии оценки и оплаты труда не способны решить эту задачу — это касается систем оплаты и стимулирования труда XIX в. (окладно-премиальных, в том числе на основе КРІ, сдельных, аккордных, безокладных* и др.).

* Подробная информация о противоречивости безокладных систем оплаты труда изложена в конце настоящей книги.

Эффективная зарплата, технология стажировки, научная мотивация труда

Кратко резюмируем рассмотренный ранее материал. В начале XX в. Генри Форд впервые применил эффективную зарплату (в 2,5 раза выше рынка), установив рабочим на своем конвейере оплату труда в размере 5 долл. в день. Он открыл эру высоких зарплат и высокой производительности труда. Но из-за значительных сумм, требующихся при применении эффективной заработной платы, перед наукой управления встала задача экономии фонда оплаты труда (ФОТ) при решении проблемы мотивации персонала.

	Эффективная зарплата	Стажировка персонала	Научная мотивация труда
2,5 ФОТ	1,5 ФОТ	1,25 ФОТ замещается копированием высокопроизводительной модели поведения персонала при его стажировке в головной компании	1,25 ФОТ замещается специальной системой правил, позволяющей отождествить интересы сторон трудовых отношений
	1 ФОТ Рыночный уровень	0,25 ФОТ	0,25 ФОТ
		1 ФОТ Рыночный уровень	1 ФОТ Рыночный уровень

Для решения этой задачи были созданы высокие (наукоемкие) технологии управления: стажировка персонала и научная мотивация труда, при применении которых достаточна незначительная переплата ФОТ (всего лишь в 1,25 раза выше рынка). В результате помимо

дешевого, качественного и высокопроизводительного труда, который позволяет получить эффективная зарплата, по сравнению с ней высокие технологии управления позволяют дополнительно экономить 1,25 ФОТ ежемесячно. При этом научная мотивация труда решает задачу эффективного управления персоналом без необходимости дорогостоящей многомесячной его стажировки за счет создания специальных условий (правил), регулирующих трудовые отношения.

Мы рассмотрим каждую из данных технологий, так как все они работоспособны и позволяют создать высокопроизводительную модель поведения персонала в рамках организаций любой специализации и любой численности персонала. Начнем с эффективной зарплаты.

2. ЭФФЕКТИВНАЯ ЗАРПЛАТА. КАК ПРИМЕНИТЬ ЕЕ НА ПРАКТИКЕ

Как мы помним, технология эффективной заработной платы держится на двух китах: высокой зарплате и страхе увольнения. Как правило, в этом случае зарплата состоит только из оклада (тарифной ставки). Крайне редко бывают дополнительные поощрительные выплаты. Если они и есть, то очень незначительные, ведь работники и так получают зарплату в 2,5 раза выше рынка – какая еще нужна мотивация? Поэтому эффективная заработная плата – это всегда выплата оклада в полном размере или увольнение работника, если он, по мнению работодателя, не справляется со своими обязанностями или если компания перестала нуждаться в его услугах по любой причине.

Эффективная зарплата, как мы говорили ранее, не предусматривает никаких полутонов в виде штрафов и каких-либо других вычетов из зарплаты в «воспитательных» целях. Здесь всего два правила: ты либо работаешь так, как нужно работодателю, либо тебя увольняют

и принимают на твое место другого работника из многочисленной армии кандидатов, желающих устроиться на работу в данную компанию. В тех странах, где используется эффективная заработная плата, трудовое законодательство позволяет работодателям достаточно легко увольнять персонал. У предпринимателей при увольнении любого работника также не возникает каких-либо угрызений совести, ведь они платят зарплату значительно выше стоимости рабочей силы, это прекрасно понимает и работодатель, и работник. Поэтому работодатели имеют полное моральное право в любое время уволить любого работника, они не обязаны никого содержать.

Однако, к примеру, в России трудовое законодательство стоит на страже прав работников и не позволяет работодателю в любое время уволить кого угодно. Увольнение сотрудника по инициативе работодателя в России — большая проблема. Поэтому применить на практике принципы эффективной зарплаты здесь невозможно при использовании одних только высоких окладов, как на Западе. Без страха увольнения в рамках низкопроизводительной культуры, находясь под защитой Трудового кодекса, работник не будет трудиться на 100%, какой бы высокий оклад у него ни был. Его производительность постепенно будет скатываться к культурному уровню — 25%. Поэтому высокие оклады при Трудовом кодексе, как в России, чрезмерно защищающем права работника, просто разорят предприятия.

Для реализации принципов эффективной зарплаты в рамках Трудового кодекса РФ необходимо заработную плату каждого работника разбить на две части: оклад в размере минимальной заработной платы (МРОТ) плюс стимулирующая доплата фиксированного размера. Вместе они должны составлять величину эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка).

Итак, всем работникам устанавливается одинаковый оклад в размере МРОТ и стимулирующая доплата в соответствии с Положением о стимулирующей доплате, которое продемонстрируем ниже:

Пример оформления эффективной з/платы в соответствии с ТК РФ

“УТВЕРЖДАЮ”

Генеральный директор

ООО “_____”

_____/_____/

«__» _____ 20__ г

Положение о стимулирующей доплате

Каждой должности согласно штатному расписанию сверх оклада устанавливается фиксированный размер стимулирующей доплаты (СД), которая начисляется с учетом отработанного времени. СД не является обязательной выплатой. Линейные руководители имеют право ходатайствовать об отмене начисления СД для любого подчиненного им работника. Начисление СД каждый месяц производится по приказу генерального директора*.

*В штатном расписании всем должностям устанавливается оклад в размере минимальной заработной платы (МРОТ) и каждой должности устанавливается фиксированный размер стимулирующей доплаты (СД). В трудовых договорах всем работникам устанавливается оклад в размере минимальной заработной платы и делается ссылка на Положение о стимулирующей доплате.

ЗАМЕЧАНИЕ

Так как эффективная зарплата относится к низким (простым) технологиям управления, данное Положение, регулирующее систему оплаты труда, является простым – все правила укладываются в несколько строк. Его может самостоятельно внедрить руководитель любого предприятия.

Теперь рассмотрим, как может работать эффективная зарплата в рамках ТК РФ. К примеру, некий специалист, представитель определенной профессии, стоит на рынке 50 000 рублей. Мы приглашаем такого специалиста на работу и предлагаем ему эффективную заработную плату в размере 125 000 рублей (в 2,5 раза выше рынка). Если МРОТ в нашем регионе равен 15 000 рублей, то для данной должности в штатном расписании мы устанавливаем фиксированную стимулирующую доплату (СД) в размере 110 000 рублей. Таким образом, оплата труда данного специалиста составляет 125 000 рублей = 15 000 рублей (оклад = МРОТ) + 110 000 рублей (СД).

Понятно, что после размещения объявления о приеме на работу с указанием эффективной зарплаты на нас обрушится шквал звонков от претендентов на рабочее место. У работодателя появляется большой выбор*. Поэтому при отборе кандидата на работу мы параллельно будем отбирать кадровый резерв – тех работников, которые потенциально подходят нам. Если нанятый кандидат нас не устроит, то кадровый резерв позволит быстро его заменить. При этом такой резерв желательно сформировать для каждой должности и профессии.

Итак, работник нанят и трудится. Если его работа начинает не устраивать его начальника (линейного руководителя), то последний в соответствии с Положением о стимулирующей доплате пишет хо-

* После объявления Г. Фордом о ставке зарплаты 5 долл. в день для рабочих на конвейере на следующее утро возле отдела по трудоустройству компании собралось около 10 000 человек, многие из которых приехали из других городов. Несмотря на то, что были вызваны крупные силы полиции, толпа хлынула к фабричным воротам и, сметая охранников, проникла внутрь предприятия. С большим трудом, призвав подкрепление, полиции с помощью пожарных шлангов с водой удалось рассеять претендентов на работу.

датайство на имя генерального директора об отмене начисления стимулирующей доплаты для данного сотрудника. То есть заработная плата работника с этого дня становится равной МРОТ – 15 000 рублей. Размер оплаты его труда сокращается на 110 000 рублей. По сути своей, это увольнение, так как при стоимости рабочей силы в размере 50 000 рублей, безусловно, работника не устроит зарплата на уровне МРОТ. И он в конечном счете напишет заявление об увольнении по собственному желанию. При этом у нас все будет полностью соответствовать ТК РФ.

Очевидно, придерживаясь данных принципов, в любой компании со временем будет сформирован высокопроизводительный коллектив. При использовании эффективной зарплаты (в 2,5 раза выше рынка) повысится дисциплина, интенсивность и рациональность труда персонала. Как следствие, до 4 раз увеличится производительность труда. В результате компания получает дешевый качественный труд.

Г. Форд говорил: «Все, что я делаю для рабочих, в конце концов приносит мне выгоду: чем больше денег я им плачу, тем с большим усердием они работают на меня и сберегают мне деньги».

3. СТАЖИРОВКА ПЕРСОНАЛА. ПРАКТИКА

Как мы говорили выше, в главе IV настоящей книги, сегодня технологию стажировки персонала активно применяют многие международные компании (Toyota, Ford, Honda, Sony, Coca-Cola, McDonald's и др.). Создавая филиалы в других странах с низкопроизводительной культурой, они от 3 до 6 месяцев стажировуют иностранный персонал в головной компании, благодаря этому перенося высокопроизводительную организационную культуру (пра-

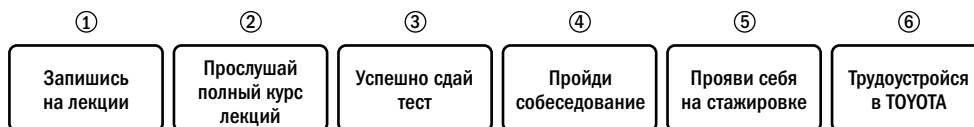
вильные организационные автоматизмы персонала) в филиалы. Это позволяет организовать в иностранных филиалах процесс производства однородного по качеству продукта (услуги), идентичного производимому в головной компании.

При использовании эффективной зарплаты, являющейся низкой (простой) технологией, все проблемы мотивации персонала решаются за счет высокой оплаты труда. Поэтому применение эффективной зарплаты не требует от руководителей каких-либо специальных знаний об управлении персоналом. Сам процесс управления персоналом становится очень простым и эффективным. Но у этой технологии есть один серьезный минус — это необходимость платить зарплату в 2,5 раза выше рынка, переплачивая ежемесячно 1,5 ФОТ. Этот минус устраняет первая альтернативная технология эффективной зарплате — высокая технология стажировки персонала.

Стажировка персонала должна производиться столько времени (3–6 и более месяцев), сколько необходимо для выработки иностранными работниками правильных организационных автоматизмов. Все зависит от разницы культур. Например, высокопроизводительным японцам достаточно стажировать американских работников 3 месяца, так как в Америке за XX в. при использовании эффективной зарплаты уже выработалась более производительная культура, чем была у них в XIX в.

Из-за наличия в России низкопроизводительной культуры отечественных работников зарубежным компаниям приходится стажировать до 6 месяцев и более. В Toyota, производящей автомобили высокого качества и дорожающей своей репутацией, на стажировку россиян (даже после запуска завода) отводят до 9 месяцев. Но шкурка в этом случае стоит выделки — россияне начинают высокопроизводительно трудиться с незначительной переплатой — всего в 1,25 раза выше рынка.

ПРОГРАММА СТАЖИРОВКИ НА ЗАВОДЕ ТОЙОТА В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ



СТАЖИРОВКА В TOYOTA



Источник: <http://toyota.spbstu.ru/>

В результате валовая прибыль (выручка за вычетом себестоимости производства продукции) за 2018 г. в Toyota составила 17,2 млн рублей в год на одного штатного работника. У российских автоконцернов, имеющих аналогичное техническое оснащение, валовая прибыль находится в диапазоне 0,3–1,2 млн рублей на штатного работника в год. Таким образом, эффективность Toyota выше отечественных автоконцернов в 17 раз и более. Но и это еще не все. Валовая прибыль отечественных нефтяных компаний, считающихся в России сверхприбыльными, в среднем составляет от 3 до 4 млн рублей на работника в год. Получается, что Toyota эффективнее российских нефтяных компаний в 4 и более раз. В этом наглядно раскрывается экономический смысл применения японцами высокой технологии стажировки персонала и реализации выигрышной стратегии ведения бизнеса «высокая

зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле».

Итак, все ясно. Технологию стажировки персонала применяют международные компании. Они высокопроизводительны и, создавая филиалы в странах с низкопроизводительной культурой, благодаря стажировке они переносят в них свою высокопроизводительную культуру (высокопроизводительные организационные автоматизмы). Иностранные филиалы начинают работать так же эффективно, как головная компания.

Однако возникает вопрос: можно ли использовать технологию стажировки персонала за рубежом российским предприятиям? Данная технология высокочувствительна, для нее требуется организация-донор высокопроизводительной культуры, работающая за рубежом, в которой должна производиться такая стажировка. Зная это, я долгое время был убежден, что данная технология недоступна российским предприятиям. Однако оказалось, что я ошибался. В России есть пример компании, которая применила данную технологию.

Это созданная в России и ставшая международной гостиничная сеть (не буду называть здесь ее имя, чтобы не рекламировать). На сайте компании есть информация о едином центре бронирования, общей корпоративной культуре и единых стандартах обслуживания. Утверждается также, что компания приобрела большой опыт в освоении западных технологий управления, сотрудники продолжают обучение и стажировки за рубежом с целью трансферта мирового опыта гостеприимства в российские отели. Все отели сети подчиняются единым стандартам качества обслуживания и предоставляют идентичный набор услуг. Для того, чтобы добиться такого результата, компания купила отели в Германии и Австрии, которые стали донорами высокопроизводительной организационной культуры для российских отелей. Отечественный персонал прошел в зарубежных отелях необходимую стажировку.

Рассмотрим технологию стажировки персонала для российских предприятий на примере данной сети отелей.

Технология стажировки персонала за рубежом для российских предприятий

Опишем технологию по шагам:

1. Назначить главой российской компании зарубежных или российских топ-менеджеров, имеющих богатый опыт организации стажировок за рубежом. Стажировка – это высокая (сложная наукоемкая) технология управления, которая требует значительных финансовых и организационных затрат, поэтому организовать и проводить этот процесс должны профессионалы.
2. Купить эффективное предприятие аналогичной специализации за рубежом – предприятие-донор природной высокопроизводительной организационной культуры. При этом численность персонала в нем должна быть выше, чем в российском, так как стажеров должно быть значительно меньше, чем работников компании, в которой они проходят стажировку.
3. Остановить деятельность российского предприятия и уволить весь персонал – ликвидировать старую организационную культуру.
4. Нанять новый персонал, который не работал на прежнем предприятии, правильно и не менее 6 месяцев провести его стажировку за рубежом на предприятии-доноре для переноса организационной культуры и выработки стажерами правильных организационных автоматизмов.
5. Наладить аналогичную эффективную работу на российском предприятии с персоналом, прошедшим необходимую стажировку.

Суть метода: ликвидировать в компании старую низкопроизводительную организационную культуру, порождающую огромные потери, и перенести в нее новую высокопроизводительную.

ВЫВОД

Стажировка – это применимая для российских предприятий, но дорогостоящая технология. Практика применения в мире – более 40 лет (начиная с 1980-х гг.). Изначально требуется организация-донор.

У многих российских собственников и руководителей, прочитавших эту информацию, возникнет вопрос: к чему такие затраты? Не проще ли оставить все как есть, опираясь на привычную стратегию ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле и продать дороже»?

Ответим: нет, не проще.

Вспомним утверждение Г. Форда: «Низкая зарплата погубит предприятие». Данное утверждение можно сформулировать иначе в свете стажировки персонала – высокой технологии управления:

Экономия необходимых средств на решение проблемы мотивации труда погубит предприятие.

Или, по-другому: *невозможно сэкономить на решении проблемы мотивации персонала, так как потери из-за нерешенности проблемы превзойдут любые затраты на ее решение.*

Поэтому, если оставить все как есть, предприятие будет нести большие потери и в конце концов придет к банкротству.

Сегодня необходимость применения технологии стажировки персонала давно осознана собственниками компаний всех развитых стран (США, Канады, Германии, Великобритании, Японии и др.). Они идут на эти затраты, чтобы решить проблему управления персоналом, и как следствие, уверенно снижают издержки и выигрывают конкурентную борьбу с российскими компаниями.

Итак, стажировка персонала является более эффективным решением проблемы низкой производительности труда, чем использование эффективной зарплаты, что наглядно видно на схеме:



Соотношение объема зарплаты к количеству полезного труда

Разовые затраты на стажировку хоть и велики, но окупаются в течение 2–3 лет за счет ежемесячной экономии 1,25 ФОТ по сравнению с использованием эффективной зарплаты. Очевидно, если стажировка выгоднее эффективной зарплаты, то тем более она намного выгоднее всех применяемых в России систем оплаты и стимулирования труда XIX в.

Таким образом, технологию стажировки персонала за рубежом – первую альтернативную технологию эффективной зарплате – российские предприятия также могут использовать в своей практике для повышения производительности труда персонала.

4. НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА. ПРАКТИКА

В V и VI главах настоящей книги мы подробно рассмотрели теорию научной мотивации труда. На основе данной теории разработана ее практическая модель (Рациональная модель трудовых отношений), которая на сегодняшний день успешно внедрена на более чем 700 крупных, средних и малых российских предприятиях различных отраслей. Этого количества достаточно, чтобы утверждать, что она прошла надлежащую проверку на практике и доказала свою эффективность.

Рациональная модель трудовых отношений по всем признакам является высокой технологией, которая многократно упрощает процесс управления и одновременно повышает его эффективность. В результате она так же, как и технология стажировки, позволяет максимально увеличить производительность труда персонала при незначительном (до 25%) превышении зарплаты относительно рыночного уровня.

Рассмотрим основные принципы построения Рациональной модели трудовых отношений и вопросы ее внедрения. Как мы помним, она состоит из трех унифицированных подсистем, каждая из которых выполняет строго определенную функцию:

1. Унифицированная тарифная система призвана стимулировать работника к интенсивному труду, при котором адекватно оценивается стоимость его рабочей силы (отождествление интереса предпринимателя как работодателя А1 с интересом работника как специалиста В1).
2. Унифицированная результирующая система призвана стимулировать работника к непрерывной рационализации своего труда и в то же время адекватно оценивать конкретные результаты его труда (отождествление интереса предпринимателя как руко-

водителя А2 с интересом работника как исполнителя трудовой функции В2).

3. Унифицированная система участия в прибылях призвана заинтересовать каждого работника в успехе организации в целом и выработать у него чувство хозяина к конечным результатам своего труда (отождествление интереса предпринимателя как собственника А3 с интересом работника как члена организации В3).

На основе данных подсистем разработан комплекс типовых правил Рациональной модели трудовых отношений (РМТО), который отвечает на следующие вопросы:

- как нужно трудиться;
- как работникам строить отношения с руководителями и коллегами;
- как оплачивается труд на каждом рабочем месте;
- как линейным руководителям правильно управлять персоналом.

Также Рациональная модель трудовых отношений включает в себя специально созданный механизм мотивации, обеспечивающий строгое выполнение этих правил всем персоналом организации.

Задача Рациональной модели трудовых отношений — обеспечить высокий уровень трудовой, производственной и исполнительской дисциплины на каждом рабочем месте за счет правильного регулирования трудовых отношений и использования специальной эффективной системы оплаты труда.

Принципы регулирования трудовых отношений:

- единоначалие* (у каждого работника только один начальник — его непосредственный руководитель);

* Принцип единоначалия и принцип вертикального разделения труда полностью соответствуют принципам научной организации труда.

- неукоснительное подчинение каждого работника своему непосредственному руководителю;
- строгая дисциплина и порядок;
- единые правила сотрудничества для всего персонала;
- правильный персональный подход к оплате труда каждого работника на основе единых для всех правил.

Рациональная модель трудовых отношений полностью соответствует ТК РФ и за счет унификации правил охватывает весь спектр вопросов, связанных с оплатой и эффективной мотивацией труда любого работника любой должности (профессии) на предприятиях любой специализации и численности персонала и представляет собой готовый к внедрению комплект специально разработанной документации (100 страниц формата А4)*:

1. Положение о тарифах (окладах).
2. Положение о надбавках к тарифам (окладам).
3. Положение о системе стимулирующих доплат.
4. Положение о системе оплаты труда.
5. Положение о тарифной оплате руководителей, специалистов и служащих.
6. Положение о тарифной оплате работников рабочих профессий.
7. Положение о системе премирования.
8. Инструкция линейному руководителю по управлению персоналом, в том числе:
 - Инструкция линейному руководителю по порядку проведения периодической оценки качества труда.
 - Инструкция линейному руководителю по ведению табеля учета труда линейных руководителей, специалистов и служащих.

* Пакет документов, включающий методику внедрения в действующие организации, представляет собой авторское произведение «Рациональная модель трудовых отношений»® (© 1993–2021 Бовыкин В.И.) Зарегистрировано ВНИЦ 02.04.2002, ИП № 73200200049. Настоящая книга, описывая три технологии эффективного управления персоналом, является в том числе теоретическим обоснованием Рациональной модели трудовых отношений. Книга и данная модель представляют собой две части единого целого.

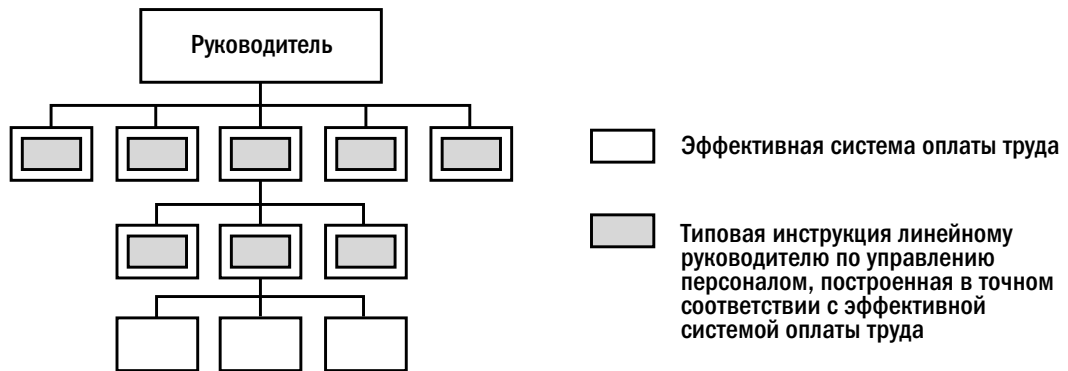
- Инструкция линейному руководителю по ведению табеля учета труда работников рабочих профессий.
- Инструкция линейному руководителю по применению наряд-заданий для рабочих-сдельщиков.
- Инструкция экономисту по труду.
- Инструкция инспектору по кадрам.

ЗАМЕЧАНИЕ

Наличие на вашем предприятии схожих по названию документов по оплате труда с некоторыми из перечисленных выше не должно вводить вас в заблуждение. Продемонстрированные документы отличаются от всех ранее известных. В них отражено совершенно новое содержание, соответствующее практической модели научной мотивации труда.

К данному комплекту документов было разработано программное обеспечение, которое позволяет обеспечить правильный персональный подход к мотивации труда и начислению заработной платы каждому работнику независимо от специфики предприятия и численности персонала.

Рассмотрим структурное представление Рациональной модели трудовых отношений (РМТО):



РМТО в общем случае регулирует отношения между работодателем и каждым работником, в частном случае — отношения между начальником (руководителем) и подчиненным ему работником. Управление персоналом производится на основе специальной типовой инструкции линейному руководителю. Данная инструкция регламентирует новые эффективные принципы управления персоналом и описывает порядок проведения процедур всесторонней оценки труда подчиненных руководителю работников при использовании специальной эффективной системы оплаты труда. Специально созданный механизм мотивации обеспечивает строгое выполнение данной инструкции всеми руководителями организации. Все это позволяет повысить дисциплину, исполнительность и производительность труда на каждом рабочем месте в масштабе всего предприятия.

Внедрение Рациональной модели трудовых отношений

Для внедрения любых высоких (наукоемких) технологий организациям требуется внешняя профессиональная помощь. Многие из читателей, которые являются руководителями, наверняка внедряли на своих предприятиях высокотехнологичное оборудование. Сам процесс внедрения такого оборудования состоит из трех основных этапов. Во-первых, нужно изучить оборудование для принятия решения о его внедрении на производство, во-вторых, нужен шефмонтаж высокотехнологичного оборудования с помощью внешних специалистов и, в-третьих, обучение этими специалистами персонала предприятия правильной эксплуатации оборудования. Внедрение любого высокотехнологичного оснащения — это разовая работа, но она должна быть выполнена профессионально. Это могут сделать только внешние специалисты (эксперты), которые специализируются на внедрении такого оборудования.

Аналогичный процесс происходит и при внедрении Рациональной модели трудовых отношений (РМТО). Эта высокая технология управления представляет собой комплект унифицированных документов (100 страниц) и включает в себя 7 детальных Положений по оплате труда, 6 инструкций и программное обеспечение. Внедрение РМТО также предусматривает три основных этапа: во-первых, обязательное участие собственников и первых руководителей предприятий в специализированном трехдневном семинаре «Научная мотивация труда» для ознакомления с ее практической моделью и принятия решения о ее внедрении на предприятии; во-вторых, профессиональная адаптация пакета документов РМТО к специфике предприятия с помощью внешних специалистов-экспертов (шеф-монтаж); в-третьих, обучение этими специалистами персонала предприятия вопросам эксплуатации РМТО*.

ВАЖНОЕ ЗАМЕЧАНИЕ

Почему необходим семинар? В книге легко объяснить теорию научной мотивации труда, но невозможно изложить практический материал так, чтобы он стал понятен каждому руководителю с точки зрения применения к любой производственной ситуации. Несмотря на то, что семинар отработан до мелочей более чем за двадцать лет существования, по его завершению у участников всегда возникают практические вопросы применительно к специфике своего предприятия. И он позволяет получить ответы на них. Благодаря этому удастся всесторонне рассмотреть практическую модель научной мотивации труда, «увидеть» ее в целом и разобраться во всех деталях. Сколько бы материала о ней я не разместил на страницах данной книги, у читателя все равно останутся вопросы. Это только привело бы к бесполезному кратному увеличению ее объема. Поэтому здесь я ограничился теорией и описанием основных принципов построения Рациональной модели

* Данные семинары, внедрение РМТО и обучение персонала предприятий проводят специалисты компании «АМИ-Систем».

трудовых отношений. На самом деле, семинар по своей информационной насыщенности превосходит любую книгу благодаря живому общению, примерам, наглядным материалам и ответам на вопросы. Ничто не заменит его, особенно если речь идет о рассмотрении высокой (наукоемкой) технологии.

Поэтому семинар является необходимой и неотъемлемой частью процесса ознакомления руководителей с практической моделью научной мотивации труда, которая решает проблему повышения производительности всего персонала любой организации при незначительном (до 25%) превышении зарплаты относительно рыночного уровня.

Внедрение Рациональной модели трудовых отношений (высокой технологии) на любом предприятии – это разовая работа, которая должна быть выполнена профессионально, что могут сделать только внешние специалисты (эксперты), специализирующиеся на данном внедрении. Процесс внедрения включает в себя: их выезд на предприятие, изучение ими существующей системы оплаты труда в целях правильной адаптации комплекта документов РМТО к специфике предприятия; установку программного обеспечения; проведение в соответствии с Трудовым кодексом собраний трудового коллектива с целью ознакомления работников с новыми условиями сотрудничества; обучение линейных руководителей и т. д. ...И, наконец, запуск новой системы в работу.

Хотелось бы заметить, что при внедрении РМТО изначально зарплата персоналу сохраняется на прежнем уровне. Ее повышение до 25% выше рынка происходит постепенно и при этом одновременно с формированием высокопроизводительной модели поведения каждого работника. Результат – решение проблемы мотивации труда с незначительной переплатой ФОТ выше рынка, колоссальное упрощение процесса управления персоналом и повышение его эффективности, что достигается за счет возросшей дисциплины, исполнительности и производительности труда на каждом рабочем месте в масштабе всей организации.

Итак, все работы по внедрению проводят специалисты-эксперты компании «АМИ-Систем», от руководителя предприятия требуется выделять всего по одному часу в день в течение срока выполнения работ для согласования вопросов внедрения и освоения всех процедур РМТО.

Технические условия для внедрения Рациональной модели трудовых отношений

Для внедрения Рациональной модели трудовых отношений на любом из действующих предприятий должен быть выполнен ряд условий.

1. Продукция должна быть рентабельной (хотя бы теоретически). При этом не имеют значения фактическая себестоимость и рентабельность продукции, а также существующий уровень заработной платы. При расчетах плановой себестоимости продукции/услуг с учетом устоявшихся отпускных цен, определяемых рыночной конъюнктурой, расчетная рентабельность продукции при производстве на уровне проектной мощности должна быть не ниже 10–20%, а расчетный размер заработной платы выше стоимости рабочей силы (всего на 25%), то есть выше существующего уровня зарплат на соседних и аналогичных предприятиях региона.
2. Заработная плата должна выплачиваться всему персоналу регулярно. Ее фактические задержки не должны исключать теоретической возможности ее выплаты.
3. Руководство должно принять следующую стратегию: получать экономический эффект не за счет экономии средств на выплату зарплаты работникам, но за счет ликвидации непроизводительных затрат рабочего времени, производительного использования оборудования и площадей, снижения брака и т. п. Именно в этом

сокрыты огромные внутренние резервы любого предприятия. Это и есть стратегия «высокая заработная плата – высокая производительность труда».

4. Предприятие должно обладать оборотными средствами или возможностью их пополнить до необходимого (рабочего) уровня. Другими словами, предприятию должно хватать денег на собственную операционную деятельность.
5. Внедрение системы должны производить только подготовленные специалисты извне.
6. Руководителям предприятия и основным собственникам необходимо посетить семинар «Научная мотивация труда», чтобы иметь ясное представление о преобразованиях и открывающихся возможностях, которые возникнут в результате внедрения на предприятии Рациональной модели трудовых отношений.

Выполнение всех названных условий дает зеленый свет предприятиям России для решения проблемы мотивации персонала и повышения их эффективности от двух до четырех раз. Научная мотивация труда – это научно обоснованное решение проблемы мотивации персонала, гарантирующее результат.

ЗАМЕЧАНИЕ

Чтобы создать реально работающую практическую модель научной мотивации труда (высокую технологию управления), требуются десятилетия. Так, на создание Рациональной модели трудовых отношений потребовалось 10 лет, и еще 25 лет ушло на отработку всех нюансов на практике. За это время она доказала свою эффективность на сотнях крупных, средних и малых предприятиях*. Поэтому Рациональная модель трудовых отношений представляет собой практическое решение, обеспечивающее гарантированный результат.

* Результаты практического применения Рациональной модели трудовых отношений на предприятиях России размещены в разделе «Отзывы» на сайте компании «АМИ-Систем»

5. ПРИНЦИПИАЛЬНОЕ ОТЛИЧИЕ ТЕХНОЛОГИЙ УПРАВЛЕНИЯ XX В.

Итак, на сегодняшний день в мире существует три эффективных технологии управления персоналом – это эффективная зарплата, стажировка и научная мотивация труда. Все остальное не работает.

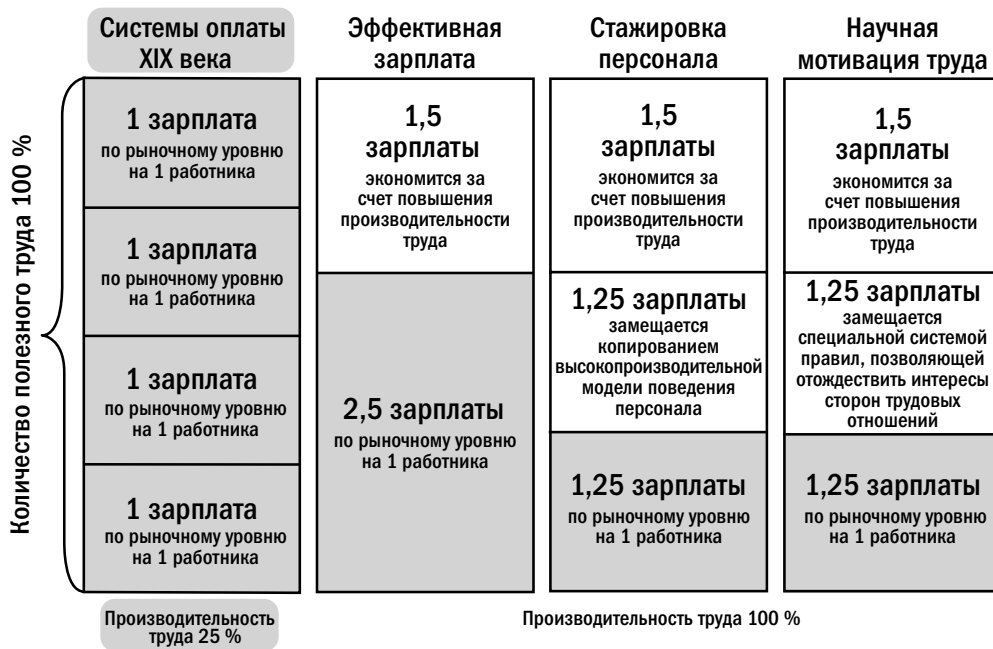
Эффективная зарплата основана на интуитивном определении персоналом единой высокопроизводительной модели поведения с учетом возросших требований линейных руководителей по причине значительной величины заработной платы (в 2,5 раза выше рынка) и страхе потерять работу.

Стажировка персонала основана на визуальном копировании единой высокопроизводительной модели поведения, присущей работникам головной компании, и выработке аналогичных организационных автоматизмов (в соответствии с теорией социального научения).

Научная мотивация труда основана на изучении всех существующих технологий мотивации труда и управления персоналом, на научном исследовании, определении интересов работодателя и работника и отождествлении данных интересов, что позволило определить единую высокопроизводительную модель поведения персонала и создать специальный механизм мотивации всех работников организации к выполнению требований данной модели поведения.

Все три технологии принципиально отличаются друг от друга, но все они решают задачу эффективного управления персоналом. При этом эффективная зарплата является низкой (простой) технологией управления, стажировка персонала и научная мотивация труда являются высокими (наукоемкими, а поэтому ресурсосберегающими) технологиями. Научная мотивация труда – самая наукоемкая технология

управления, благодаря чему она и самая ресурсосберегающая – данная технология решает проблему управления персоналом без необходимости его стажировки. Тем не менее любая из этих трех технологий управления персоналом XX в. эффективнее используемых российскими предприятиями низких технологий XIX в. – систем оплаты и стимулирования труда (окладно-премиальных, в том числе на основе КРІ, сдельных, сдельно-премиальных, аккордных и др.). Из-за этих расточительных технологий оценки труда российские предприятия несут огромные потери и проигрывают конкурентную борьбу западным и азиатским компаниям, что хорошо продемонстрировано на схеме:



Соотношение объема зарплаты к количеству полезного труда

6. СТОЛЕТНЯЯ ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ НАУЧНОЙ МОТИВАЦИИ ТРУДА

Научная мотивация труда изучает все технологии мотивации персонала, существующие в мире. Она направлена на поиск реального решения проблемы управления трудовыми коллективами.

Первое решение проблемы мотивации труда принадлежит Г. Форду, который в 1914 г. впервые применил эффективную зарплату – в 2,5 раза выше рыночного уровня. В результате появилась теория эффективной зарплаты.

Второе решение принадлежит теории социального научения, на основе которой японцы впервые в 1980-х гг. начали применять стажировку для решения проблемы управления персоналом в странах с низкопроизводительной культурой.

И, наконец, третье решение представляет собой практическую модель научной мотивации труда, родившуюся в 1990-х годах и прошедшую отработку всех нюансов на практике вплоть до 2020 г. Сегодня это полностью готовое решение.

Таким образом, совокупная история научной мотивации труда (поиска наиболее эффективного решения проблемы управления персоналом) составляет более 100 лет.

Глава VIII

МОТИВАЦИЯ ТРУДА, ПРОИЗВОДСТВО, ПРОДАЖИ И ПРИБЫЛЬ

Решение проблемы мотивации труда —
ключ к росту продаж

Причинно-следственная связь между
управлением персоналом и прибылью

Повышение эффективности организаций.
Стратегия устранения ограничений

Потенциал роста прибыльности российских
предприятий

Итак, мы рассмотрели три эффективные технологии управления персоналом, позволяющие повысить производительность труда. Но все же главной головной болью российских руководителей является не проблема мотивации персонала, а проблема повышения объема продаж в целях увеличения выручки. По этой причине в России стали очень востребованы семинары, тренинги, книги по продажам, в которых авторы пытаются предлагать различные технологии создания профессиональных и максимально эффективных отделов продаж.

1. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА – КЛЮЧ К РОСТУ ПРОДАЖ

Российские гуру по продажам говорят: бизнес – это война, линия фронта на этой войне проходит там, где идет работа с клиентами. Основная ударная сила предприятий – отдел продаж. Менеджеры по продажам всегда в бою, всегда на передовой. Их учат работе с возражениями, учат жестким переговорам. Одним словом, они сражаются за то, чтобы исхитриться и всеми правдами и неправдами задорого продать то, что произвело предприятие. Цель у предприятия при этом одна – покрыть высокие издержки и заработать прибыль. В результате, несмотря на огромные усилия со стороны отделов продаж, продажи и прибыльность все равно остаются неудовлетворительными и начинают неуклонно снижаться.

Очевидно, *попытка решить проблемы сбыта* за счет создания на предприятии эффективного отдела продаж – ярко выраженный сим-

птом использования стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Любой отдел продаж с самыми замотивированными и гениальными продавцами не способен увеличить выручку предприятию, которое опирается на эту абсолютно проигрышную, расточительную и устаревшую бизнес-стратегию.

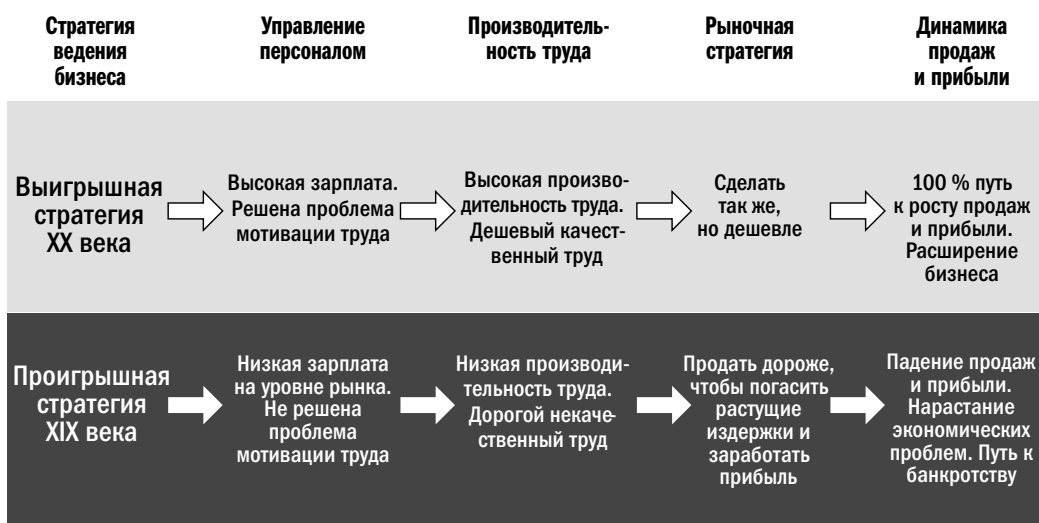
Выход из этого тупика один – кардинальная смена стратегии ведения бизнеса на противоположную выигрывающую ресурсосберегающую бизнес-стратегию XX в. «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Иначе говоря, сделать так, чтобы товар сам себя продавал. По сути, в этом случае продажами на предприятии занимается не только отдел продаж, но и все подразделения, участвующие в производстве высококонкурентоспособной продукции. Задача маркетинга при этом – оповестить целевой рынок о товаре с наилучшим соотношением цены и качества. При таком подходе функция отдела продаж сводится к консультированию заинтересованного клиента и выдаче ему товара со склада. Никакой «войны», никакой «линии фронта». Работа – сплошной результат и удовольствие.

Ключом к стратегии ведения бизнеса XX в. является решение проблемы мотивации труда. Без этого данная стратегия не реализуема. Вспомним, пока Генри Форд не ввел эффективную зарплату, то есть пока не решил проблему мотивации персонала к высокопроизводительному труду, он не смог реализовать свою гениальную идею – рыночную стратегию «сделать так же, но дешевле».

Сегодня же руководителю любого предприятия для решения проблемы мотивации труда можно воспользоваться одной из трех вышеописанных технологий эффективного управления персоналом. Итак, решение проблемы мотивации персонала к высокопроизводительному труду является ключом к повышению эффективности производства и росту продаж.

2. ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННАЯ СВЯЗЬ МЕЖДУ УПРАВЛЕНИЕМ ПЕРСОНАЛОМ И ПРИБЫЛЬЮ

Ниже в таблице приведена прямая причинно-следственная связь между управлением персоналом и прибылью.



Из данной таблицы ясно видно, что решение проблемы мотивации труда в рамках стратегии ведения бизнеса XX века открывает предприятиям стопроцентный путь к росту продаж и прибыли. Нерешенность проблемы мотивации в рамках стратегии ведения бизнеса XIX века, наоборот, напрямую ведет к падению продаж и прибыли. Это путь к банкротству. Таким образом, между управлением персоналом и прибылью существует *прямая* причинно-следственная связь, которую ошибочно недооценивают многие собственники и руководители российских предприятий.

3. ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ. СТРАТЕГИЯ УСТРАНЕНИЯ ОГРАНИЧЕНИЙ

Итак, решение проблемы мотивации персонала – первоочередная задача для повышения производительности труда и удешевления производства. Но чтобы получить максимально возможный результат, необходимо устранить все остальные ограничения (слабые звенья) на пути повышения эффективности организации. Эта задача предполагает систематический и сосредоточенный процесс устранения ограничений, который позволяет организациям успешно достигать непрерывного повышения эффективности. Она не должна вас пугать, так как движение по этому пути ведет к удешевлению производства и, как следствие, к безболезненному снижению цен, уверенному наращиванию продаж и прибыли. Это в сотни раз легче и прибыльнее, чем все попытки продать как можно дороже и больше неконкурентоспособной продукции (услуг), чтобы покрыть высокие издержки и заработать прибыль.

Влияние слабого звена на всю систему

Перед тем, как рассказать о стратегии устранения ограничений на пути повышения эффективности организаций, рассмотрим влияние ограничений (слабого звена) на всю систему.

Известно, что производительность системы определяется производительностью самого слабого звена. Давайте изучим влияние слабого звена на эффективность всей системы на примере ходовых параметров эскадры кораблей. Технические данные взяты произвольно.



Запас топлива:

Авианосец на 20 дней пути
Крейсер на 15 дней пути
Контрминоносец на 10 дней пути
Корабль тех. сопровождения на 20 дней пути
На сколько дней в пути запас топлива эскадры?

Скорость:

Авианосец – 20 узлов
Крейсер – 35 узлов
Контрминоносец – 40 узлов
Корабль тех. сопровождения – 30 узлов
Какова будет общая скорость эскадры в дальнем плавании?

Осадка:

Авианосец – 10 м
Крейсер – 8 м
Контрминоносец – 5 м
Корабль сопровождения – 8 м
Эскадре предстоит проходить через сравнительно мелкие воды проливов.
Каков будет наиболее мелкий доступный для нее фарватер?

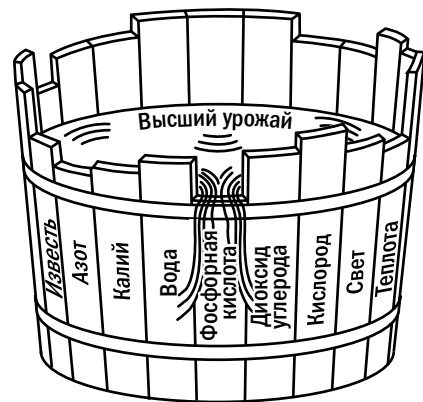
Любое ограничение в слабом звене действует на всю СИСТЕМУ.

Проявление мощности любым сильным звеном эффекта системе не дает.

Бесполезна любая модернизация системы, пока существует слабое звено.

Только модернизация самого слабого звена повышает мощность всей системы.

Закон ограничивающего фактора (закон минимума) Либиха, рассмотренный нами в главе III, позволяет по-иному, но так же наглядно проинтерпретировать влияние слабого звена на систему. Закон гласит: наиболее значим для системы тот фактор, который более всего отклоняется от оптимального его значения. Закон интерпретируется на примере «бочки Либиха»: вода при наполнении бочки начинает переливаться через наименьшую доску, при этом длина остальных досок уже не имеет значения. Не важен даже вес фактора – важно то, чего сейчас не хватает.

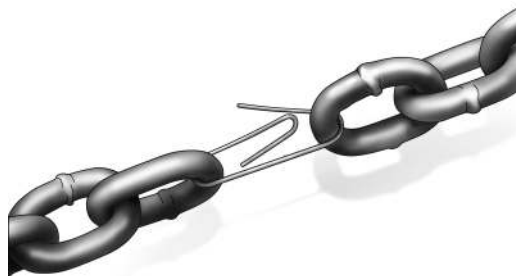


Стратегия устранения ограничений

Элияху Голдраттом* была разработана теория ограничений систем (*англ.* Theory of Constraints, ТОС). Это универсальная философия управления сложными системами, широко известная в мире и успешно применяемая многими компаниями. Основные ее принципы базируются на *законах логики* (здесь нет никакой высшей математики) и предлагают систематический и сосредоточенный процесс устранения ограничений, который позволяет организациям успешно достигать непрерывного повышения эффективности⁴¹.

Теория Голдратта подчеркивает, что организация – это прежде всего система, а не просто набор процессов. Будет ли она процветать или придет в упадок, зависит от того, насколько грамотно в ней выстроено взаимодействие элементов. Более того, системы подобны цепочкам или даже переплетениям цепочек, и работа всей системы зависит от самого слабого звена. Поэтому как бы вы ни улучшали существующие процессы, только усилия, направленные на укрепление слабого звена, приведут систему к видимым улучшениям.

Слабое звено – это и есть ограничение системы. Теория Голдратта представляет собой методологию, разработанную для управления такими ограничениями. В итоге организация как система получает возможность управлять преобразованиями, совершенствоваться *быстро и осознанно*.



* Элияху Голдратт (1947–2011) – израильский физик и экономист, создатель теории ограничений, автор нескольких произведений научно-популярной деловой литературы.

Рассмотрим алгоритм устранения ограничений (слабого звена):

1. Найти самое слабое звено системы.
2. Решить, как максимально его модернизировать.
3. Подчинить этому решению работу всех остальных элементов системы, так как самое слабое звено ограничивает всю систему.
4. Устранить самое слабое звено системы.
5. Когда самое слабое звено устранено, то вся система повысит свою эффективность, но до предела, ограниченного новым слабым звеном.
6. Вернуться к началу алгоритма устранения слабого звена.

Главное ограничение российских предприятий

Российским руководителям для повышения эффективности своих предприятий, необходимо прежде всего отказаться от безнадежно устаревшей расточительной стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже». Данная стратегия является главным ограничением в развитии подавляющего большинства предприятий страны, потому что «ошибку в стратегии невозможно компенсировать тактическими успехами» (К. Клаузевиц). Здесь вам не помогут никакие гениальные тактические ходы. Предприятие всегда будет минимально прибыльным, а значит, будет иметь дефицит финансов для инвестиций в развитие. В конечном счете, несмотря на все усилия менеджмента, предприятие все равно придет в упадок и обанкротится.

Для выживания компании и ее уверенного прогрессивного развития необходимо в первую очередь встать на рельсы современной ресурсосберегающей стратегии ведения бизнеса XX в. «высокая зарпла-

та — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Если оставить все как есть, путь к повышению эффективности предприятию будет прочно закрыт.

Идеология постоянного совершенствования

Классическое определение управления гласит: управление — это процесс планирования, организации, распорядительства, координации и контроля. Став на рельсы стратегии ведения бизнеса XX в., сконцентрировавшись на устранении ограничений для удешевления производства, руководителю организации нужно предпринять следующие действия:

1. Определить перечень задач (ограничений), которые необходимо решить для повышения эффективности организации.
2. Расставить эти задачи по приоритету (по степени важности) друг за другом.
3. Разработать план мероприятий по решению этих задач и выполнить его.
4. Затем определить новые ограничения, препятствующие повышению эффективности организации, расставить задачи по приоритету друг за другом и решить их. И т. д.

Использование данной стратегии устранения ограничений, которую давно применяют все успешные компании мира, позволит последовательно повышать эффективность всей организации.

Стратегия устранения ограничений при повышении производительности труда

В организациях выделяются три группы факторов, влияющих на производительность труда. Они связаны с тремя группами ресурсов:

1. Производственные ресурсы, которые включают в себя помещения, технику, оборудование и технологии.
2. Человеческие ресурсы – организационная культура, компетентность сотрудников, их исполнительность и дисциплинированность, взаимоотношения и взаимодействие.
3. Организационные ресурсы – система управления, система планирования, отчетности и контроля.

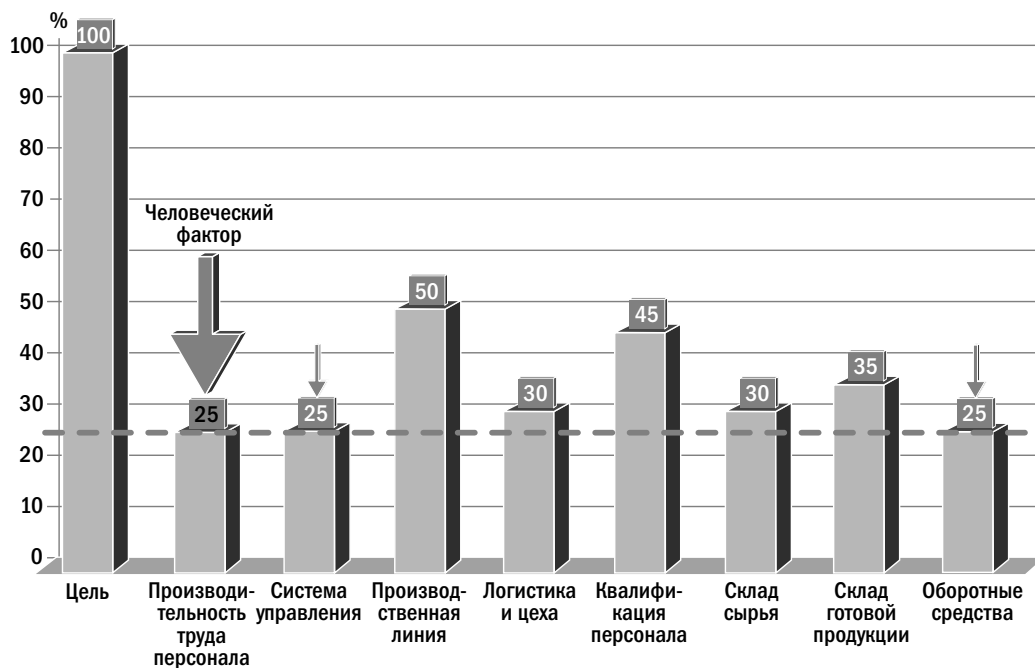
Отсюда формируются три группы факторов, влияющих на производительность труда:

1. Факторы производственно-технической базы.
2. Человеческий фактор.
3. Организационные факторы.

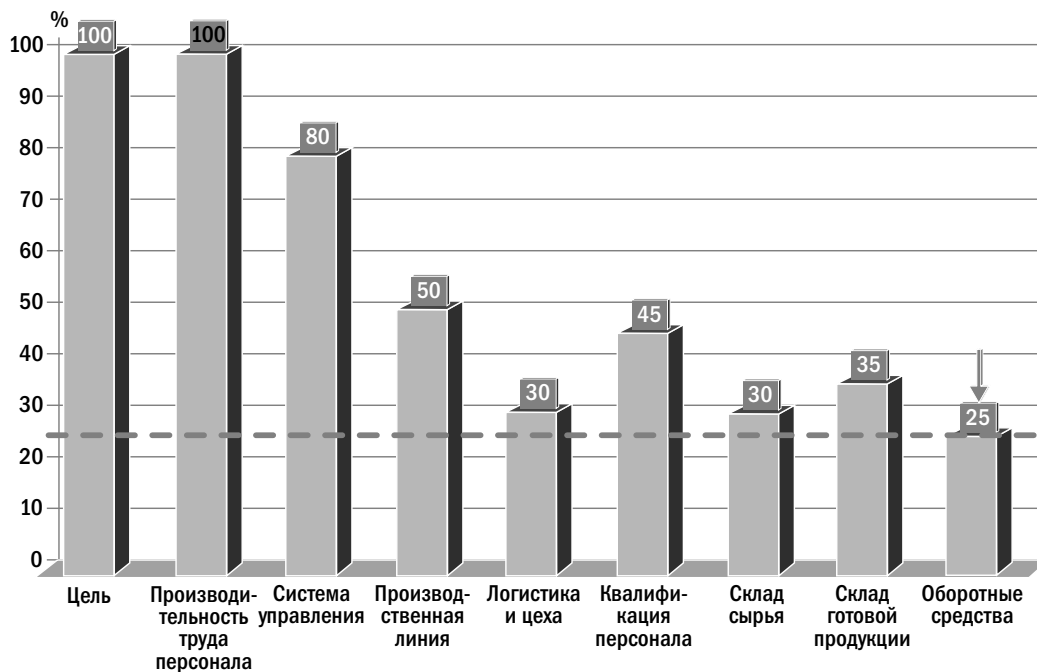
Чтобы получить максимально возможную производительность труда и, как следствие, максимальное удешевление производства, необходимо решить проблемы каждой группы факторов, так как любая из них одинаково ограничивает общую производительность труда. Нерешенность проблем производительности труда по любому из данных факторов автоматически становится слабым звеном и снижает производительность всей организации.

В России основное внимание ошибочно уделяется лишь 1-й группе факторов – производственно-технической базе, в результате инвестиции идут главным образом в технику и оборудование. Инвестиции же в решение проблем человеческого и организационного факторов минимальны или вообще отсутствуют.

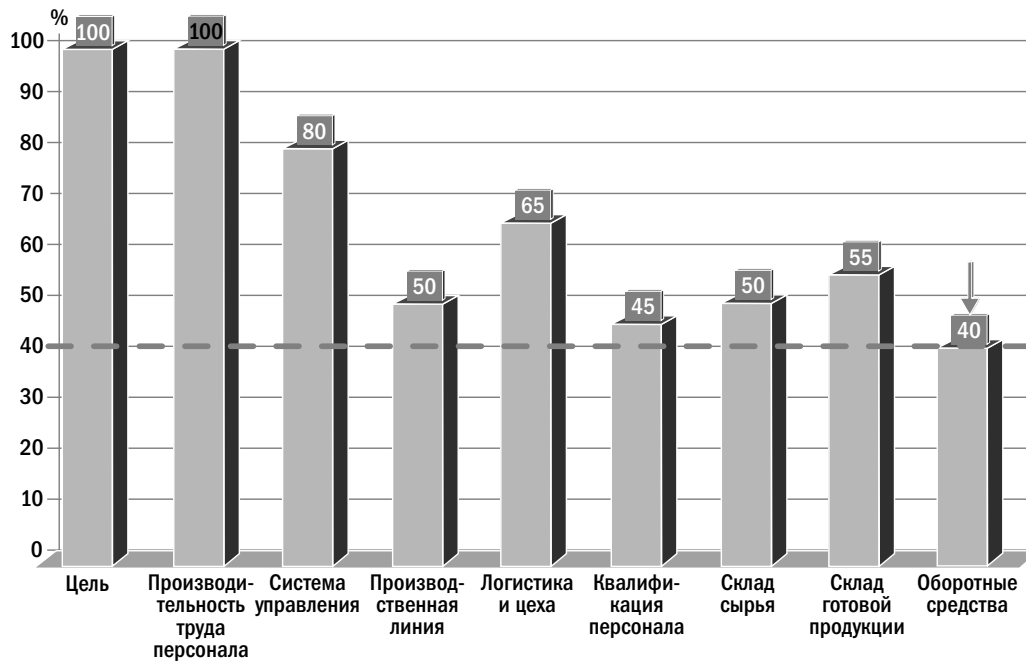
Поэтому с позиций основных факторов роста производительности труда картина на российских предприятиях выглядит примерно так:



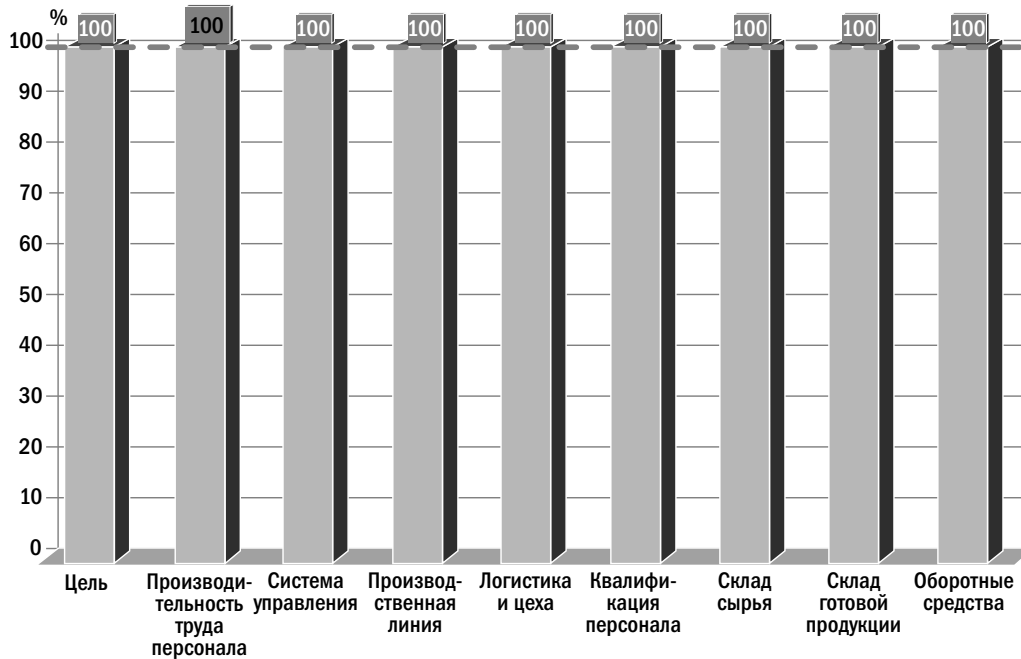
Человеческий фактор так же, как и любой другой, ограничивает эффективность всей организации. Однако сложность решения проблемы данного фактора заключается в том, что это культурная (невидимая) проблема, для решения которой требуются специальные технологии управления персоналом. Только тогда все работники будут дисциплинированы, исполнительны и высокопроизводительны.



Лишь после повышения производительности труда персонала имеет смысл заниматься устранением остальных ограничений для удешевления производства товаров (услуг). Эти ограничения связаны с повышением эффективности организационных факторов и факторов производственно-технической базы.

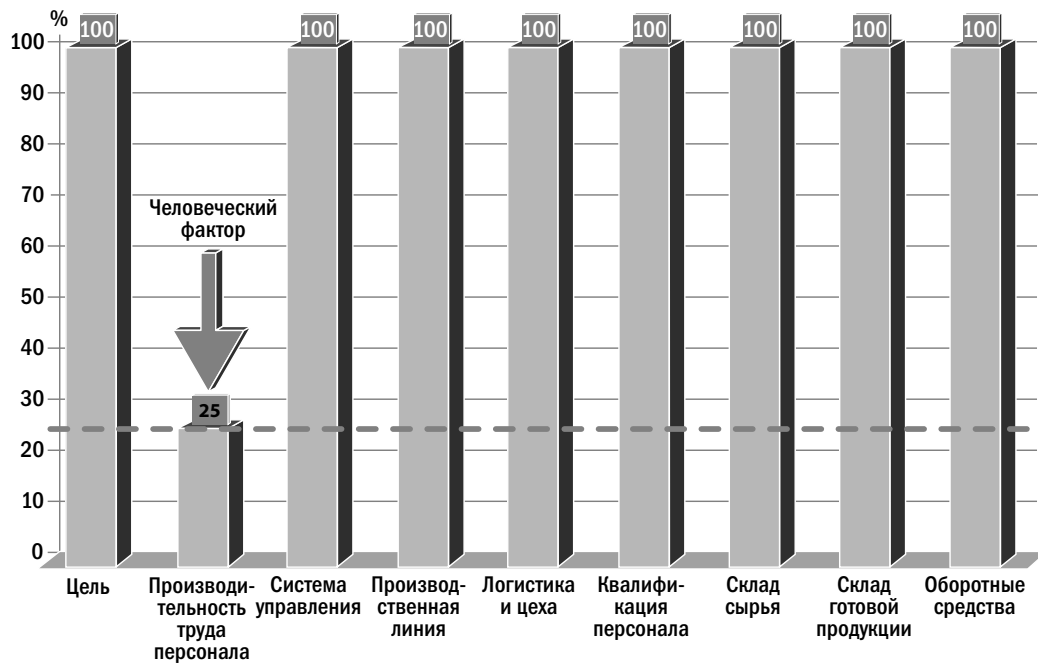


Последовательное устранение ограничений приводит к тому, что общая производительность труда в организации будет стремиться к 100% – к 4-кратному росту.



ЗАМЕЧАНИЕ

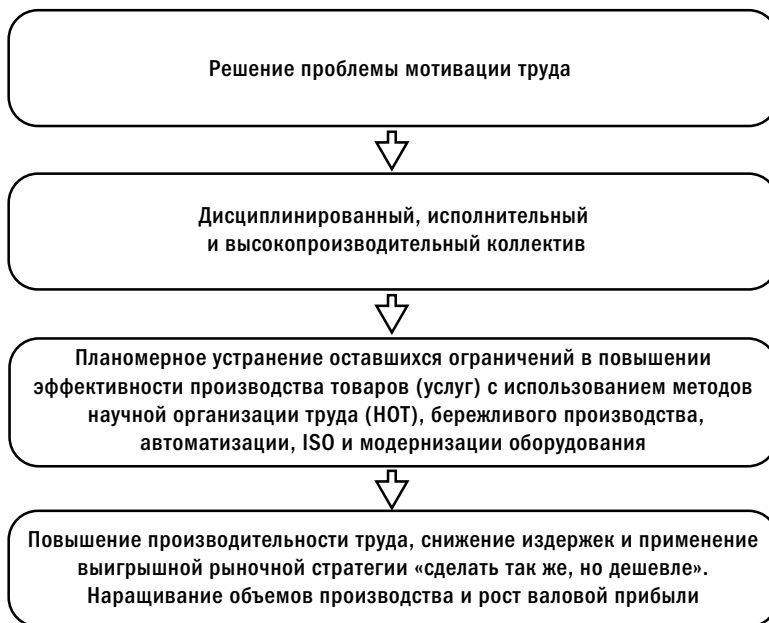
Если не решить проблему человеческого фактора (проблему мотивации труда), организация всегда будет работать на минимальном уровне эффективности независимо от того, были ли решены проблемы по всем остальным факторам. Поэтому задача мотивации труда является приоритетной. По этой причине международные компании в обязательном порядке стажируют персонал при создании филиалов в странах с низкопроизводительной культурой.



ВЫВОД

Высокая производительность труда и выигрышная рыночная стратегия «сделать так же, но дешевле» сегодня недоступны предприятиям России из-за существующих ограничений, которые необходимо устранить. Устраняя данные ограничения и повышая производительность труда до 4 раз, данная рыночная стратегия открывает предприятиям 100%-ный путь к росту продаж и прибыли.

Рассмотрим пошаговый алгоритм повышения эффективности организаций:



4. ПОТЕНЦИАЛ РОСТА ПРИБЫЛЬНОСТИ РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Итак, решение проблемы мотивации персонала и дальнейшие действия в рамках стратегии устранения ограничений позволяют повысить производительность труда и, как следствие, удешевить производство, сделав возможным для предприятий применение выигрышной рыночной стратегии «сделать так же, но дешевле». Все это позволяет уверенно наращивать объем продаж и прибыль. В связи с этим продемонстрируем потенциал роста прибыльности российских предприятий с учетом 4-кратного потенциала повышения производительности труда.

Стремясь повысить прибыльность, предприятие может выбрать одну из двух тактик повышения производительности труда:

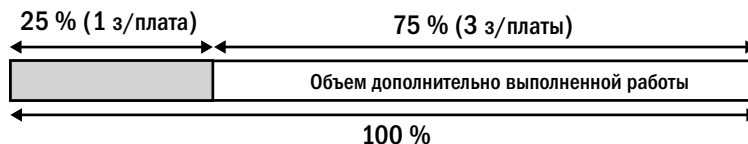
1. Произвести тот же объем продукции меньшим числом персонала. Вы можете сократить количество персонала, повысив производительность труда, и делать прежний объем меньшим числом. В этом случае сокращается ФОТ и повышается рентабельность.
2. Произвести больший объем продукции тем же числом персонала. Данную тактику вслед за Фордом используют все успешные зарубежные компании. Повышая производительность труда, они снижают себестоимость. Появляется возможность безболезненно установить цены ниже рынка (или повысить потребительские качества товара по той же цене), а значит, получить больше клиентов и большую долю рынка. Продукция начинает уходить с колес. К примеру, по такому сценарию работают все японские, корейские и китайские компании, выдавливая с рынка конкурентов.

В рамках второй тактики на российских предприятиях при повышении производительности труда в 4 раза сохраняется численность персонала и при этом происходит наращивание объемов производства также до 4 раз, что позволяет существенно снизить цены, увеличить продажи и прибыль, то есть «сделать так же, но дешевле». Результат – 3-кратный потенциал роста валовой прибыли, причем рост происходит минимум на 3 фонда оплаты труда (ФОТ).

Рассмотрим эту тактику более детально.

Можно сказать, что если производительность труда работника составляет 25%, то при повышении производительности в 4 раза (до 100%) объем работы, выполненный им, увеличится в 4 раза (он будет один работать за 4 низкопроизводительных сотрудников). В этом слу-

чае автоматически высвобождается заработная плата 3 работников. Как следствие, доходность предприятия вырастает на эти 3 сэкономленные зарплаты.

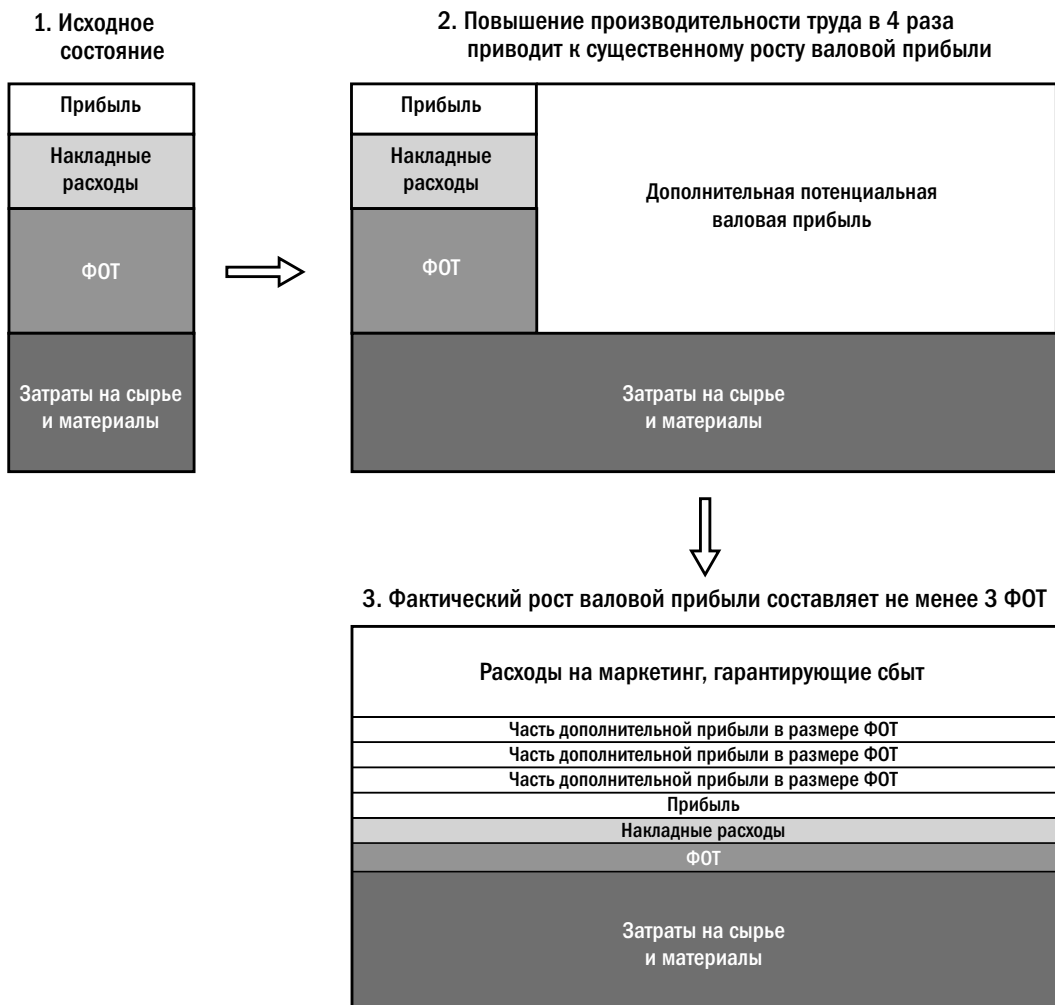


То есть потенциал прибыльности организаций при повышении производительности труда всего персонала в 4 раза составляет минимум 3 ФОТ. Продемонстрируем данный вывод на нижеприведенной схеме. За основу возьмем схему известного всем бюджета доходов и расходов.

1. Исходное состояние – это схематичное представление основных статей бюджета доходов и расходов (смотри схему ниже).
2. При повышении производительности труда в 4 раза затраты на сырье и материалы пропорционально увеличиваются также в 4 раза*. Фонд оплаты труда (ФОТ) и накладные расходы, в свою очередь, относятся к условно-постоянным затратам. Так как ФОТ остается неизменным (пока пренебрежем незначительными увеличением ФОТ на 25% при решении проблемы мотивации труда), неизменными остаются и накладные расходы, при этом существенно возрастает потенциальная валовая прибыль.
3. Но увеличить объемы продаж в 4 раза при прежних ценах и расходах на маркетинг, очевидно, будет проблематично. Поэтому предприятие оставляет себе часть валовой прибыли в размере 3 фондов оплаты труда – прямой эффект от роста производительности труда в 4 раза, а оставшуюся часть валовой прибыли направляет на финансирование расходов на

* Конечно же, при таком увеличении объемов производства затраты на сырье можно сократить – любой поставщик предоставит скидку. Но мы это здесь даже не учитываем.

маркетинг, гарантирующих сбыт (при эластичном спросе за счет этих средств можно существенно снизить цену, их можно использовать на доставку товара в новые удаленные регионы, на оплату таможенных пошлин при экспорте товара в другие страны и т. п.).



Это были теоретические расчеты. На практике мы видим те же самые результаты. Нами была проанализирована экономика многих отечественных *производственных* предприятий, которые кратно повысили производительность труда. Выяснилось, что при повышении производительности труда до 4 раз (то есть при повышении до 4 раз объема производства с тем же количеством персонала) *большинству* производственных предприятий, у которых значительная доля добавленной стоимости (до 50%) в цене продукции, можно снижать отпускные цены до 25 процентов, при этом валовая прибыль повышается до 4 раз и не менее трех ФОТ (смотри схему выше). Очевидно, если так существенно снизить цену, то проблем со сбытом тоже не будет.

Причина такого эффекта проста – при росте объемов до 4 раз при том же количестве персонала доля заработной платы и всех остальных условно-постоянных затрат в себестоимости каждой единицы продукции сокращается также до 4 раз, что экономит предприятиям большие средства. За счет этих средств удастся существенно снизить цену и снять практически все проблемы со сбытом. А выросшие объемы продаж позволяют кратно повысить валовую прибыль. И это все реально. Это не только теоретические расчеты, повторюсь, это анализ бухгалтерской отчетности производственных предприятий России, повысивших в 3–4 раза производительность труда. То есть беспроигрышная стратегия «сделать так же, но дешевле» абсолютно применима и к российским производственным предприятиям.

Обратимся также к строительным и торговым компаниям. Здесь, как и в любых других бизнесах, данная тактика дает аналогичный эффект. Ведь что такое повышение производительности труда в 4 раза, к примеру, в строительстве? Это сокращение в 4 раза рабочего времени на производство строительно-монтажных работ. Поэтому при росте производительности труда до 4 раз тем же количеством персонала за тот же период времени можно построить в 4 раза больше объектов. Как следствие, в 4 раза сокращаются условно-постоянные

затраты (затраты на заработную плату и накладные расходы), относимые на каждый объект. А это значительные средства, благодаря которым можно безболезненно снижать цены также до 25%*. При этом валовая прибыль строительных компаний увеличивается также до 4 раз (и не менее 3 ФОТ). Понятно, что при таком снижении цен проблем со сбытом не возникнет. Недвижимость будет раскупаться как горячие пирожки.

Повышение производительности труда в 4 раза для торгового предприятия означает, что при том же количестве персонала товарооборот повышается в 4 раза. При этом расчеты показывают, что в этом случае торговую наценку можно безболезненно снижать до 2 раз. Как следствие, снижаются цены, что позволяет наращивать объемы. Валовая прибыль при этом возрастает также в 4 раза и не менее 3 ФОТ.

Таким образом, стратегия «сделать так же, но дешевле» дает практически одинаковый результат в любом бизнесе: производственном и строительном, в торговле и сельском хозяйстве, на предприятиях любых других отраслей.

Итак, отказ от безнадежно устаревшей *расточительной* стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата — низкая производительность труда и купить дешевле — продать дороже» и принятие современной *ресурсосберегающей* бизнес-стратегии XX—XXI вв. «высокая зарплата — высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле» открывает российским предприятиям прямой путь к росту продаж и прибыли.

* Это с учетом доли добавленной стоимости в среднем около 50% в цене построенных объектов.

Заключительная глава

**Решение проблемы мотивации труда –
решение 99% проблем предприятий**

**Путь к эффективному управлению
предприятиям России открыт**

1. РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ ТРУДА – РЕШЕНИЕ 99% ПРОБЛЕМ ПРЕДПРИЯТИЙ

Безусловно, очень непросто собственникам и руководителям предприятий отказаться от привычной (хотя и самой расточительной, а поэтому абсолютно проигрышной) стратегии ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Всем известно, как трудно отказываться от привычек. Поэтому, чтобы еще раз подчеркнуть стратегическую важность решения проблемы мотивации персонала к высокопроизводительному труду, рассмотрим данную проблему под другим углом и докажем, что решение проблемы мотивации труда – это решение 99% проблем предприятий. Это доказательство позволит ясно увидеть причинно-следственную связь между проблемой мотивации труда и всеми остальными организационными и экономическими проблемами, с которыми сталкиваются собственники и руководители предприятий России.

Доказательство

Начнем с классического определения: организация – это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей. Как уже было неоднократно сказано, люди – это главный и единственный активный элемент любой организационной системы. Как следствие, силами коллектива производится движение

всех материальных, финансовых и информационных потоков организации. Руководители организаций не в силах лично выполнить этот значительный по трудоемкости объем работ, поэтому они, опираясь на коллектив, в конечном счете выполняют 99% и более задач своих предприятий. Не выполненные вовремя и должным образом задачи автоматически порождают организационные и экономические проблемы. Отсюда видно, что, если не решена проблема мотивации персонала к высокопроизводительному труду, коллектив начинает недостаточно хорошо справляться со своими функциями, в результате чего порождаются эти проблемы. Таким образом, причиной практически всех (99%) организационных и экономических проблем предприятий является нерешенность проблемы мотивации труда.

С другой стороны, общая теория систем также позволяет доказать, что любая проблема, с которой сталкиваются руководители предприятий России, с вероятностью 99% и выше является следствием нерешенной проблемы мотивации персонала*.

99% организационных и экономических проблем предприятий — это симптомы, с которыми бесполезно бороться, пока не будет устранена первопричина, порождающая их, то есть пока не будет решена проблема мотивации труда.

Рассмотрим проблемы, с которыми часто сталкиваются многие из руководителей предприятий — падение продаж; снижение рентабельности; сокращение оборотных средств; высокий износ основных фондов; перегруженность руководителей операционкой; нехватка средств на обновление оборудования; закредитованность; брак; несвоевременная отгрузка клиентам; снижение конкурентоспособности; сокращение доли рынка и т. д. Все эти (и другие) проблемы, с учетом причинно-следственных связей на каждом предприятии, порождены с вероятностью 99% нерешенностью проблемы мотивации труда. Рассмотрим эту причинно-следственную связь.

* Данное доказательство на основании общей теории систем я всегда привожу на семинаре «Научная мотивация труда». Здесь я его сознательно пропущу, чтобы не усложнять текст научными выкладками.

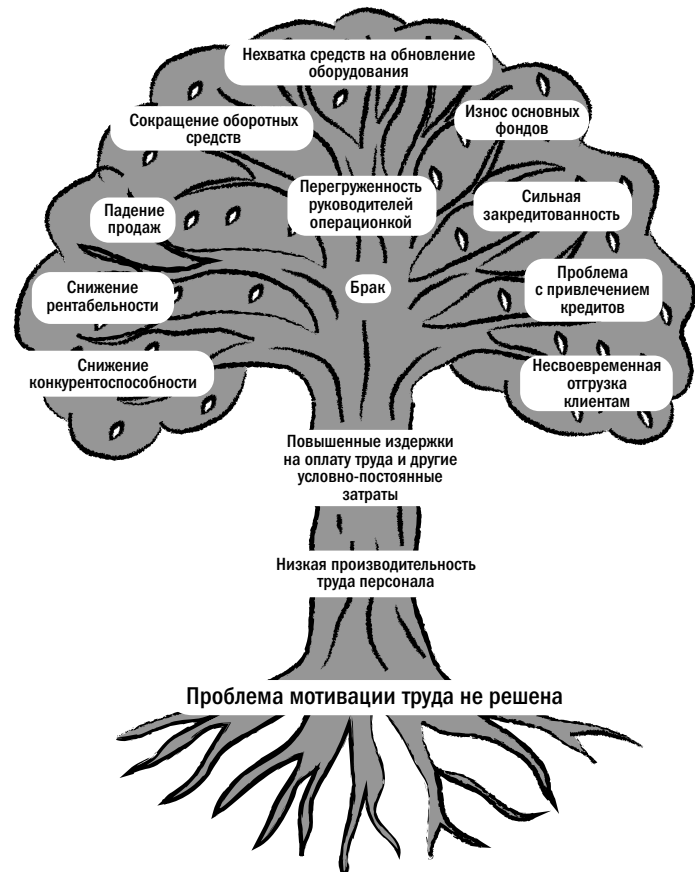
К примеру, рассмотрим проблему «падения продаж».

Причина падения продаж прежде всего связана с неконкурентоспособностью цен на продукцию (услуги) вследствие высоких издержек. Высокие издержки, в свою очередь, порождены внешними и внутренними издержками. Внешними издержками (ценой на сырье и материалы, электроэнергию и тепло, горюче-смазочные материалы и т. д.) в большинстве случаев мы не можем управлять. А вот внутренние (условно-постоянные) издержки находятся полностью под нашим контролем. Для их сокращения в 4 раза на каждую единицу продукции необходимо в 4 раза повысить производительность труда персонала, которая на сегодняшний день составляет всего 25% от потенциально возможного уровня. Причина такой низкой производительности — нерешенность проблемы мотивации труда. В конечном счете мы можем видеть, что высокие издержки, неконкурентоспособность цен и падение продаж являются следствием нерешенности проблемы мотивации персонала.

Аналогичным образом выстраивается причинно-следственная связь практически к любой проблеме, с которой сталкиваются руководители предприятий.

Отсюда можно продемонстрировать дерево проблем (дерево причинно-следственных связей):

Итак, любая проблема, с которой сталкиваются руководители предприятий России, с вероятно-



стью 99% и выше является следствием нерешенной проблемы мотивации персонала. Поэтому решение одной этой проблемы автоматически решает 99% всех остальных проблем предприятий. По этой причине решение проблемы мотивации труда должно стать приоритетной задачей собственников и руководителей предприятий. Иначе невозможно сменить стратегию ведения бизнеса и повысить эффективность, конкурентоспособность и прибыльность отечественных компаний.

Действительно, так как люди единственный активный элемент в любой организационной и производственной системе, то без решения проблемы управления персоналом все попытки что-либо улучшить в организациях практически бесполезны. Это касается и внедрения бережливого производства, и внедрения ISO, и автоматизации бизнес-процессов. Ничего не будет работать так, как должно работать. Многие российские руководители уже убедились в этом на своем опыте.

Два уровня проблем, скрывающих проблему мотивации персонала

Проблема мотивации персонала является главной проблемой предприятий России, и в то же время она неочевидна для большинства собственников и руководителей компаний. Причина этого состоит в том, что проблема мотивации скрыта двумя другими уровнями проблем — организационными и экономическими. И эти проблемы руководители вынуждены решать в первую очередь.

К первому уровню проблем (организационных), порожденных нерешенностью проблемы мотивации персонала, относятся следующие: работа спустя рукава, неисполнительность (выполнение иначе (неправильно) работы, порученной руководителем), переделка неправильно сделанной работы, простой из-за несогласованности в работе смежных служб, споры с начальством, склоки и обсуждение сослуживцев, перекуры и чаепития, анекдоты, обсуждение новостей в стране и мире,

разговоры по телефону по личным вопросам, посещение страничек в социальных сетях, опоздания на работу, ничегонеделание, преждевременный уход с работы и множество прочих непродуктивных (бесполезных для прямой деятельности предприятия) действий, которыми активно занимаются российские работники в рабочее время. В результате – низкая (25%) производительность труда персонала, низкие объемы производства и, как следствие, рост условно-постоянных издержек (до 4 раз) в себестоимости продукции (услуг). Все это порождает второй уровень проблем – экономических.



Ко второму уровню проблем (экономических), порожденных нерешенностью проблемы мотивации, относятся следующие: снижение рентабельности, падение продаж, сокращение оборотных средств, высокий износ основных фондов, нехватка средств на обновление оборудования, закредитованность, брак, несвоевременная отгрузка клиентам, снижение конкурентоспособности, сокращение доли рынка и т. д.

Второй (экономический) уровень проблем является наиболее актуальным для руководителей предприятий. Решение данных проблем – вопрос выживания компаний. Поэтому руководители вынуждены в первую очередь решать данные экономические проблемы, являющиеся следствием нерешенности проблем первого уровня, которые в свою очередь порождены нерешенностью проблемы мотивации персонала. Таким образом, наличие проблем второго уровня невозможно устранить, так как они являются симптомами нерешенности проблемы мотивации. Решив любую из экономических проблем (симптомов), на ее месте появляется новая проблема (симптом). И так до бесконечности, пока предприятие не придет к банкротству.

Проблема мотивации – очень коварная проблема. Она скрыта от руководителей за двумя уровнями проблем, которые они вынуждены решать в первую очередь. Времени на осознание первопричины и нетривиальности решения проблемы мотивации у руководителей просто нет. Они начинают использовать классические системы оплаты и стимулирования персонала XIX в., которые не способны решить эту непростую задачу и, как следствие, не дают ожидаемого результата. Такое решение, как мы знаем, под силу только трем технологиям эффективного управления персоналом.

2. ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОМУ УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЯМ РОССИИ ОТКРЫТ

Итак, наука – это выработка и систематизация объективных знаний о действительности. Мы с вами нашли корень проблем российских предприятий, которым оказалась проигрышная (расточительная) стратегия ведения бизнеса XIX в. «низкая зарплата – низкая производительность труда и купить дешевле – продать дороже». Отсюда и все

рыночные неудачи российских компаний, их низкая прибыльность и стагнация экономики.

Для того, чтобы начать уверенно развиваться, повышать свою эффективность и конкурентоспособность, необходимо в первую очередь сменить проигрышную бизнес-стратегию на выигрышную (ресурсосберегающую) «высокая зарплата – высокая производительность труда и сделать так же, но дешевле». Далее нужно решить проблему мотивации труда, опираясь на одну из трех технологий эффективного управления персоналом, и нацелиться на постоянное повышение эффективности производства. Здесь нужно применить стратегию устранения ограничений. Управленческими инструментами, позволяющими удешевлять производство, являются методы научной организации труда, бережливое производство и автоматизация бизнес-процессов. В конечном счете все эти усилия приведут к существенному сокращению издержек и возможности за счет этого безболезненного снижения цен (или повышения потребительских свойств продукции при сохранении прежних цен). Результат – гарантированный кратный рост продаж и прибыли.

Для движения вперед по этому пути есть все необходимое. По нему прошли миллионы успешных компаний развитых стран Запада и Азии. Этот путь сегодня посилен и всем российским предприятиям.

Не вошедший в книгу материал

**Безокладная система оплаты труда.
Эффект Рингельмана**

Нематериальная мотивация персонала

Так как научная мотивация труда основана на изучении всех существующих технологий мотивации труда и управления персоналом, я не мог не рассмотреть так называемые безокладные системы оплаты труда. Я долго искал место в книге, где можно гармонично разместить информацию о данных системах, но так и не нашел. Поэтому решил рассказать о них в самом конце.

1. БЕЗОКЛАДНАЯ СИСТЕМА ОПЛАТЫ ТРУДА. ЭФФЕКТ РИНГЕЛЬМАНА

Родиной безокладной системы оплаты труда является СССР, поэтому мы ее не рассматривали ранее вместе с системами оплаты труда XIX в. Уже прошло практически 30 лет с того момента, как развалился Советский Союз, а эта система все еще жива и периодически до сих пор* предлагается к внедрению на предприятиях России. В то же время в развитых странах практически никто не знает даже такого понятия, как безокладная система оплаты труда. Там, наоборот, повсеместно применяется эффективная зарплата, которая представляет собой именно окладную систему. Поэтому я решил, что, пока на рынке существует предложение безокладных систем, я буду включать в книгу информацию о них.

* Речь идет о первой четверти XXI в.

Безокладная система оплаты труда

Рассмотрим, в чем же суть безокладной системы оплаты труда. Основная (благая) идея данной системы состоит в следующем: чтобы достигать целей, вся команда без исключения должна работать как слаженный единый механизм. Работники должны получать минимальный оклад и % от маржинального дохода*. Для этого определяется доля всего фонда оплаты труда (ФОТ) к маржинальному доходу предприятия, доля ФОТ каждого отдела и доля зарплаты каждого работника в отделе (а также правила изменения доли зарплаты работника в зависимости от его квалификации и персонального вклада в работу отдела). Смысл системы простой: мало произвели и продали – все в коллективе мало заработали; много произвели и продали – все в коллективе много заработали. На первый взгляд – гениально.

Но данный подход к формированию зарплаты противоречит научной организации труда: принципу вертикального разделения труда и принципу единоначалия. Здесь видна попытка переложить ответственность за управление и бизнес на коллектив. Поэтому эта, казалось бы простая и логичная система, является утопией. Она разваливается по двум причинам:

- падение производительности при коллективном труде из-за эффекта Рингельмана;
- в случае уменьшения выручки и, как следствие, уменьшения уровня зарплаты начинает увольняться квалифицированный персонал, что ведет к еще большему падению производительности.

Эффект Рингельмана

В конце XIX – начале XX вв. была проведена серия любопытных экспериментов, которые остались в психологии под названием эф-

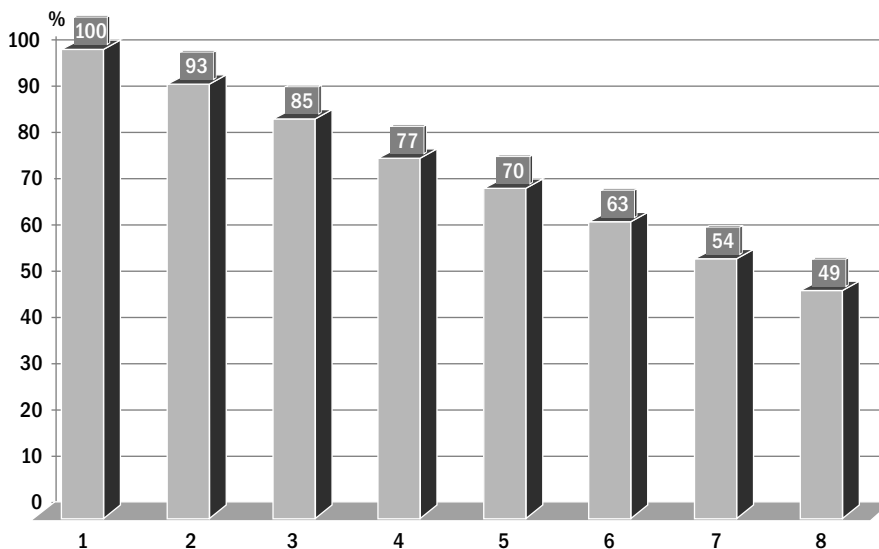
* Часто собственники бизнеса не желают, чтобы весь персонал знал размер маржинального дохода компании и долю заработной платы в нем. В этом случае определяется доля ФОТ к выручке предприятия. И все расчеты производятся от выручки.

фekt Рингельмана*. Результаты экспериментов были подтверждены дальнейшими исследованиями второй половины XX в.

Эксперименты заключались в следующем. Самым обычным людям предлагали поднимать тяжести. Для каждого фиксировали максимальный вес, который человек сумел поднять. Затем этих людей объединяли в группы, сначала — по двое, потом — по четыре человека, и так до восьми человек.

Ожидания были понятны: если один человек может поднять — условно 50 кг, то двое должны вместе поднять 100 либо больше. Ведь мифическое представление о том, что групповая работа позволяет достичь большего и что ее результат превосходит сумму отдельных результатов членов группы, существовало уже тогда.

Но — увы! Двое людей поднимали 93% от суммы их индивидуальных показателей. А восемь — лишь 49%.



Результаты эксперимента, доказывающего эффект Рингельмана

* Максимилиан Рингельман (1861–1931) — французский профессор и инженер-агроном.

Аналогичные результаты были получены и при выполнении других заданий, например перетягивание каната. При увеличении численности групп процент только падал.

Причина ясна. Когда я рассчитываю сам на себя, я прилагаю максимум усилий. А в группе можно и сэкономить силы: никто же не заметит.

Это хорошо объясняет известная история о жителях деревни, которые решили на праздник налить себе бочку водки. С каждого двора – по ведру. При розливе обнаружилось, что бочка наполнена водой: каждый принес ведро воды, рассчитывая, что в общей массе водки его хитрость не будет замечена.

Итак, суть эффекта Рингельмана состоит в следующем: чем больше группа (чем больше коллективная, а не индивидуальная ответственность), тем меньше индивидуальный вклад в общее дело каждого отдельного члена этой группы.

ЗАМЕЧАНИЕ

Никакие социальные технологии пока не позволили преодолеть эффект Рингельмана. Можно перепробовать множество рекомендаций от различных «гуру командной работы», однако чем больше группа, тем бóльшую пассивность будут проявлять люди, нацеленные на общее дело, в рамках коллективной ответственности за результат.

Таким образом, при использовании безокладной системы оплаты труда происходит объективное снижение индивидуальной производительности (эффект Рингельмана), что ведет к снижению коллективной производительности. А это приводит к уменьшению выручки и, как следствие, маржинального дохода. Такое снижение выручки может произойти и по объективным рыночным факторам. Однако в результате этого автоматически снижается и уровень зарплаты.

Кроме того, из-за непредсказуемости уровня зарплаты руководители подразделений начинают снижать свои требования к подчиненным.

А это дополнительно ведет к снижению производительности труда, выручки, маржинального дохода и в конечном счете зарплаты. Персонал, прежде всего высококвалифицированный, а также персонал обслуживающих подразделений (бухгалтерии, отдела кадров, права и т. д.), прямо не влияющий на производство и сбыт, воспринимает уменьшение зарплаты как несправедливость по отношению к себе и начинает увольняться. Ситуация быстро ухудшается. Предприятие приходит к кризису.

ВЫВОД

Безокладная система оплаты труда не просто не способна решить проблему мотивации персонала, она порождает сплошные проблемы в управлении коллективом. По этой причине данную систему никто не использует в развитых странах. Она по своей сути является утопией.

2. НЕМАТЕРИАЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

Апологеты нематериальной мотивации утверждают: чтобы система стимулирования персонала работала как часы, необходимо включить в нее эффективные способы нематериальной мотивации сотрудников, которые апеллируют к высшим уровням потребностей человека, таких, как жажда уважения, саморазвитие и реализация потенциала.

В общем виде различают следующие виды нематериальной мотивации персонала:

1. *Социальная мотивация.* Сюда относится медицинская страховка, возможность обучения и саморазвития, обозначение перспектив карьерного роста. Социальная мотивация предполагает повышение у сотрудника ощущения собственной значимости путем привлечения к принятию решений, участия в управлении коллективом, делегирования важных полномочий.

2. *Психологическая мотивация* основана на потребности каждого человека в общении. Считается, что мотивировать нематериально методом психологической мотивации необходимо в первую очередь. Работа над созданием благоприятной обстановки в коллективе строится с учетом интересов всех сотрудников. Также в этом виде мотивации важную роль играет пример и авторитет руководителя, регулярное проведение корпоративных мероприятий.
3. *Моральная мотивация*. Затрагивает потребность в уважении со стороны коллектива и руководства компании. Наиболее эффективный инструмент – признание заслуг, для чего можно использовать устную публичную похвалу, доску почета, знаки отличия и грамоты.
4. *Организационная мотивация*. Проявляется в заботе о работнике, об организации его рабочего места, питании и отдыхе во время перерывов в работе. Эта мотивационная программа обычно реализуется через приобретение новой оргтехники на рабочие места сотрудников, открытие столовой, обустройство спортивных залов и комнат отдыха.

Я не буду глубоко погружаться в рассмотрение всех аспектов нематериальной мотивации персонала. Скажу главное: если не решена задача материальной мотивации работников к высокопроизводительному труду, то попытки решить эту задачу методами нематериальной мотивации бесполезны. Нематериальную мотивацию персонала можно использовать лишь как дополнение к материальной по принципу «кашу маслом не испортишь». Сначала должна быть полностью решена проблема мотивации труда на основе любой из трех технологий эффективного управления персоналом, рассмотренных в данной книге. Лишь после этого появляется смысл применять методы нематериальной мотивации.

СПИСОК ЦИТИРУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. – М.: Экономика, 2004. – 362 с.
- 2 Голубничев И. Народное хозяйство СССР в цифрах (1860–1938) / Под ред. И. Петрова. – М.: Московский рабочий, 1940. – С. 5–16.
- 3 Муравьева Л.А. Экономическое развитие России во второй половине XIX – начале XX века // Международный бухгалтерский учет, 2017, т. 20, вып. 21. – С. 1273
- 4 Кара-Мурза С.Г. Советская цивилизация. – М.: ЛитРес, 2016. – С. 15–65
- 5 Бразоль Б.Л. Царствование императора Николая II 1894–1917 в цифрах и фактах. // Исторические справки. – С. 93–121.
- 6 Степанов А.И. Место России в мире накануне Первой мировой войны // Вопросы истории. – 1993, № 2 . – С. 156–163.
- 7 Братченко Т.М., Сенявский А.С. Раннеиндустриальная модернизация дореволюционной России, – М., 2007 . – С. 323.
- 8 Тери Э. Россия в 1914 году. Экономический обзор. – Париж: Умса-Press, 1986. – С. 162.
- 9 РАН, Россия на пути к современной и динамичной экономике, под редакцией академиков А.Д. Некипелова, В.В. Ивантера, С.Ю. Глазьева. – М., 2013. – С. 84.
- 10 Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. – М: Библиотека журнала «Контроллинг», 1911. – С. 104.
- 11 Гладуэлл М. Гении и аутсайдеры.; пер. с англ. Галкин О. – М.: МИФ, 2016 г. – С. 50

- 12 Пиндайк Р., Рабинфельд Д. ПЗ2 Микроэкономика / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2011. — С. 565.
- 13 Форд Г. Моя жизнь. Мои достижения. — М.: Издательство АСТ, 2012. — С. 56
- 14 Самарина Г.П. Ноосферная экономика: назад к истокам. Базисное значение труда и мотивации / Г.П. Самарина, С.Е. Дорошко, В.А. Чекирда. — Санкт-Петербург, 2008. — С. 10 — 20.
- 15 Азаренок А., Татарченко О. Анархист конвейерного типа // Коммерсантъ Деньги. № 29 от 26.07.2000, — С. 39
- 16 Akerlof G.A. Labor Contracts as Partial Gift Exchange // Quarterly Journal of Economics. 1982. Vol. 97. P. 543–569.
- 17 Yellen J.L. Efficiency Wage Models of Unemployment // The American Economic Review. —1984. Vol. 74. P. 200–205.
- 18 Shapiro C., Stiglitz J. E. Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device // The American Economic Review. — 1984. Vol. 74. P. 433–444.
- 19 Бетс Г., Брайндли Б., Уильямс С. и др. Толковый словарь. — М.: «ИНФРА-М», Общая редакция: д.э.н. Осадчая И.М. — 1998.
- 20 Мэнкью Н.Г. Принципы экономики. — СПб: Питер Ком, 1999. — С. 572.
- 21 Форд Г. Сегодня и завтра. — М.: Государственное издательство (Москва, Ленинград), 1927. — Гл. 13.
- 22 Международная научная конференция «Современная российская экономика: кейнсианский вариант выхода из стагнации»: сборник тезисов / под ред. А.А. Пороховского, К.А. Хубиева, С.В. Каймакова. — М.: Экономический факультет МГУ имени М.В. Ломоносова, 2017. — С. 85–87.
- 23 Lincoln J. Intra- (and Inter-) Organizational Networks // Research in the Sociology of Organizations / S. Bacharach (ed.). Vol. 1. Greenwich, CT: JAI Press, 1982. P. 1–38.
- 24 Шпотов Б.М. Генри Форд // Вопросы истории. — 1995. — № 4. — С. 57–77.

- 25 Ленин В.И. Полный сборник сочинений. – Т. 39, Великий почин. – С. 21.
- 26 Форд и Сталин: о том, как жить по-человечески: Альтернативные принципы. – СПб: Концептуал, 2002. – С. 198–200.
- 27 Форд Г. Международное еврейство. / Пер. с англ. – Берлин, издание Т.Б. Ченахчинского, 1925.
- 28 Форд Г. Моя жизнь, мои достижения: с современными комментариями / Генри Форд. – М.: Издательство АСТ, 2020. – С. 10–20.
- 29 Беляев Н.З. Генри Форд. – М.: Журнально-газетное объединение, 1935. – С. 168–190.
- 30 Достижения бизнеса минувшего века // Деловая пресса, 2(49) от 10.01.2001.
- 31 Шпотов Б.М. Генри Форд: жизнь и бизнес. – М.: КДУ, 2005. – С. 134–135.
- 32 Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., 1991. С. 21.
- 33 Бовыкин В. Новый менеджмент. Решение проблем управления. – М.: Экономика, 2004. – С. 155.
- 34 Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ. – М., 1990. – С. 47.
- 35 Котлер Ф. Основы маркетинга. / Пер. с англ. – М., 1990. – С. 48.
- 36 Гельвеций К.-А. Об уме. Сочинения. – М., 1974, т. I. – С. 186.
- 37 Бовыкин В. Новый менеджмент // Часть IV. Научная мотивация труда. – М.: Экономика, 2004. – С. 209.
- 38 Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. / Пер. с англ. – М., 1992. – С. 382.
- 39 Грейсон Д. мл., О’Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. / Пер. с англ. – М., 1991. – С. 161.
- 40 Drucker P.F. Management and the World’s Work // Harv. Business Review. 1988. No5.
- 41 Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. – М.: Альпина Паблишер, 2017.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

- Хойер В. Как делать бизнес в Европе. – М., 1990.
- Грачев М.В. Управление трудом. – М., 1990.
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. / Пер. с англ. – М., 1986.
- Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. – М., 1991.
- Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. / Пер. с англ. – М., 1991.
- Харрингтон Дж. Управление качеством в американских компаниях. / Пер. с англ. – М., 1990.
- Якокка Л. Карьера менеджера. / Пер. с англ. – М., 1991.
- Монден Я. и др. Как работают японские предприятия. / Пер. с англ. – М., 1989.
- Barnard Ch. The Functions of the Executive. Cambr. (Mass.), 1986.
- Berg I., Freedman M., Freedman M. Managers and work reform. N.Y., 1978.
- Blau P. Bureaucracy in Modern Society. N.Y., 1968.
- Davis K. Human Relations at Work: The Dynamics of Organisational Behaviour. N.Y., 1967.
- Delamotte Y., Shi-ichi Takezawa. Quality of working life in international perspective. Geneva, 1984.
- Drucker P.F. «A New Discipline», Success! January – February 1987. Fortune. – 1986. Mar. 31.
- Gantt H.L. Work, Wages and Profits. N.Y., 1916.

- Harvard Business Review. — 1985. Mar./ Apr.
Luther Gulick, «Management Is a Science», Academy of Management Journal, Vol. 8, No 1 (1965).
McGregor D. The Human Side of Enterprise. — N.Y.; L., 1960.
Ohmae K. The mind of the strategist. Harmondsworth, 1983.
Richard I. Henderson, «Short Term Incentives», Compensation Management: Rewarding Performance (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1988).
Roethlisberger F.J. Management and Morale. Cambr. (Mass.), 1942.
Trewatha R., Newport M.G. Management. Functions and Behaviour. Dallas, 1979.
Urwick L. The Golden Book of Management. L., 1956.
Weber M. Economy and Society. An Outline of Interpretive Sociology. Univ. of California Press. 1978. Vol. 1.

Бихевиоризм (поведенческие науки)

- Баум У. Современный бихевиоризм. Поведение, культура, эволюция. — М.: Практика, 2020.
Андреева Г.М., Богомолова Н.Н., Петровская Л.А. Зарубежная социальная психология XX столетия: Теоретические подходы. — М., 2001.
Разумовский О.С. Бихевиоральные системы. — Новосибирск: Наука, 1993.
Бехтерев В.М. Коллективная рефлексология / В.М. Бехтерев // Избранные работы по социальной психологии. — М.: Наука, 1994.
Карпов А.В. Психология рефлексивных механизмов деятельности / АД Карпов. — М.: Ин-т психологии РАН, 2004.
Mecca Chiesa. Radical Behaviorism: The Philosophy and the Science. — Boston: Cambridge Center for Behavioral, 1994-03-01.
John Staddon. The New Behaviorism: Second Edition. — 2 edition. — N. Y.: Psychology Press, 2014-03-08.

Общая теория систем

Месарович М., Такахара Я. Общая теория систем: математические основы. / Пер. с англ. Наппельбаума, Э.Л. / Под ред. Емельянова С.В. — М.: Мир, 1978.

Блауберг И.В., Садовский В.Н., Юдин Э.Г. Системные исследования и общая теория систем. В кн.: Системные исследования. Методологические проблемы. АН СССР, Институт истории естествознания и техники. — М.: Наука, 1969.

Социальная психология

Майерс Д. Социальная психология / Дэвид Майерс. — СПб. [и др.]: Питер, 2004.

Андреева Г.М. К истории становления социальной психологии в России // Вестник МГУ : журнал. — 1997. — № 4.

Аронсон Э., Уилсон Т., Эйкерт Р. Социальная психология. Психологические законы поведения человека в социуме. — СПб., 2004.

Горшков Е.А. Социальная психология США: «Европейские корни» // Перспективы науки и образования: журнал. — 2014. — № 4 (10).

Парыгин Б.Д. Основы социально-психологической теории. — М.: Мысль, 1971.

Культурология

Кармин А.С. Основы культурологии. Морфология культуры. — СПб., 1997.

Астафьева О.Н., Разлогов К.Э. Культурология: предмет и структура // Культурологический журнал / Рос. ин-т культурологии. — 2010. — № 1.

Ахутин А.В. Парадоксы культурологии // В перспективе культурологии: повседневность, язык, общество / Рос. ин-т культурологии. — М.: Академический проект, 2005.

Иконникова С.Н. История культурологии: Идеи и судьбы. — СПб., 1996.

Институциональная теория

Аузан А. Экономика всего. Как институты определяют нашу жизнь. – М.: МИФ, 2013.

Г.Д. Гловели., Неоинституциональная экономическая теория – М. : Большая российская энциклопедия, 2004–2017.

Фуруботн Э. Г., Рихтер Р. Институты и экономическая теория: Достижения новой институциональной экономической теории. / Пер. с англ. под ред. В.С. Катькало, Н.П. Дроздовой. – СПб.: Издат. дом Санкт-Петерб. гос. ун-та, 2005.

Шаститко А.Е. Новая институциональная экономическая теория / 4-е перераб. и доп. изд. – М.: ТЕИС, 2010.

Организационное поведение

Гибсон Дж., Иванцевич Д., Донелли Дж. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: ИНФРА-М, 2000.

Лютенс Ф. Организационное поведение. 7-е изд. / Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999.

Молл Е.Г. Менеджмент: Организационное поведение. – М.: Финансы и статистика, 1998.

Ньюстром Дж. В., Кэйт Д. Организационное поведение. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.

Теория социального научения

Бандура А. Теория социального научения. СПб. – Евразия, 2000.

Albert Bandura, Dorothea Ross, Sheila A. Ross. Imitation of film-mediated aggressive models // Journal of Abnormal and Social Psychology. – 1963. – Т. 66.

Bandura A. Social foundations of thought and action: a social cognitive theory. – Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986.

Математическая психология

Сидоренко Е.В. Методы математической обработки в психологии [Текст] / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2010.

Бешелев С.Д. Математико-статистические методы экспертных оценок. [Текст]. / С.Д. Бешелев, Ф.Г. Гурвич – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Статистика, 1980.

Математическая логика и комбинаторика

Слуцкий Е., Борковский Л. Элементы математической логики и теории множеств. – М.: Прогресс, 1965.

Райзер Г. Дж. Комбинаторная математика. / Пер. с англ. – М., 1966.

Рейнгольд Э., Нивергельт Ю., Део Н. Комбинаторные алгоритмы. Теория и практика. – М.: Мир, 1980.

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Бовыкин Владимир Иванович

НАУЧНАЯ МОТИВАЦИЯ ТРУДА

Ответственный редактор *А. Горностаев*
Литературный редактор *О. Дернова*
Художественный редактор *С. Власов*
Технический редактор *М. Печковская*
Компьютерная верстка *В. Андриановой*
Корректор *Е. Быструхина*

Подписано в печать 20.11.2020. Формат 75x88¹/₁₆ *.
Гарнитура «NewBaskervilleTC». Печать офсетная. Усл. печ. л. 17,11.
Тираж 2500 экз. Заказ

ISBN 978-5-6045541-0-4



9 785604 554104 >

book 24.ru

Официальный
интернет-магазин
издательской группы
"ЭКСМО-АСТ"

В электронном виде книги издательства вы можете
купить на www.litres.ru

ЛитРес:
один клик до книг



12+

Москва. ООО «Торговый Дом «Эксмо»

Адрес: 123308, г. Москва, ул. Зорге, д. 1.

Телефон: +7 (495) 411-50-74. **E-mail:** reception@eksmo-sale.ru

По вопросам приобретения книг «Эксмо» зарубежными оптовыми

покупателями обращаться в отдел зарубежных продаж ТД «Эксмо»

E-mail: **international@eksmo-sale.ru**

International Sales: International wholesale customers should contact

Foreign Sales Department of Trading House «Eksmo» for their orders.

international@eksmo-sale.ru

По вопросам заказа книг корпоративным клиентам, в том числе в специальном
оформлении, обращаться по тел.: +7 (495) 411-68-59, доб. 2261.

E-mail: **ivanova.ey@eksmo.ru**

Оптовая торговля бумажно-беловыми

и канцелярскими товарами для школы и офиса «Канц-Эксмо»:

Компания «Канц-Эксмо»: 142702, Московская обл., Ленинский р-н, г. Видное-2,

Белокаменное ш., д. 1, а/я 5. Тел./факс: +7 (495) 745-28-87 (многоканальный).

e-mail: **kanc@eksmo-sale.ru**, сайт: **www.kanc-eksmo.ru**

Филиал «Торгового Дома «Эксмо» в Нижнем Новгороде

Адрес: 603094, г. Нижний Новгород, улица Карпинского, д. 29, бизнес-парк «Грин Плаза»

Телефон: +7 (831) 216-15-91 (92, 93, 94). **E-mail:** reception@eksmonn.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Санкт-Петербурге

Адрес: 192029, г. Санкт-Петербург, пр. Обуховской обороны, д. 84, лит. «Е»

Телефон: +7 (812) 365-46-03 / 04. **E-mail:** server@szko.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Екатеринбурге

Адрес: 620024, г. Екатеринбург, ул. Новинская, д. 2щ

Телефон: +7 (343) 272-72-01 (02/03/04/05/06/08)

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Самаре

Адрес: 443052, г. Самара, пр-т Кирова, д. 75/1, лит. «Е»

Телефон: +7 (846) 207-55-50. **E-mail:** RDC-samara@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Ростове-на-Дону

Адрес: 344023, г. Ростов-на-Дону, ул. Страны Советов, 44А

Телефон: +7(863) 303-62-10. **E-mail:** info@rnd.eksmo.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Новосибирске

Адрес: 630015, г. Новосибирск, Комбинатский пер., д. 3

Телефон: +7(383) 289-91-42. E-mail: eksmo-nsk@yandex.ru

Обособленное подразделение в г. Хабаровске

Фактический адрес: 680000, г. Хабаровск, ул. Фрунзе, 22, оф. 703

Почтовый адрес: 680020, г. Хабаровск, А/Я 1006

Телефон: (4212) 910-120, 910-211. **E-mail:** eksmo-khv@mail.ru

Филиал ООО «Издательство «Эксмо» в г. Тюмени

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Тюмени

Адрес: 625022, г. Тюмень, ул. Пермякова, 1а, 2 этаж. ТЦ «Перестрой-ка»

Ежедневно с 9.00 до 20.00. Телефон: 8 (3452) 21-53-96

Республика Беларусь: ООО «ЭКМО АСТ Си энд Си»

Центр оптово-розничных продаж Cash&Carry в г. Минск

Адрес: 220014, Республика Беларусь, г. Минск, проспект Жукова, 44, пом. 1-17, ТЦ «Outleto»

Телефон: +375 17 251-40-23; +375 44 581-81-92

Режим работы: с 10.00 до 22.00. **E-mail:** exmoast@yandex.by

Казахстан: «РДЦ Алматы»

Адрес: 050039, г. Алматы, ул. Домбровского, 3А

Телефон: +7 (727) 251-58-12, 251-59-90 (91,92,99). E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz

Украина: ООО «Форс Украина»

Адрес: 04073, г. Киев, ул. Вербовая, 17а

Телефон: +38 (044) 290-99-44, (067) 536-33-22. **E-mail:** sales@forsukraine.com

**Полный ассортимент продукции ООО «Издательство «Эксмо» можно приобрести в книжных
магазинах «Читай-город» и заказать в интернет-магазине: www.chitai-gorod.ru.**

Телефон единой справочной службы: 8 (800) 444-8-444. Звонок по России бесплатный.

Интернет-магазин ООО «Издательство «Эксмо»

www.book24.ru

Розничная продажа книг с доставкой по всему миру.

Тел.: +7 (495) 745-89-14. E-mail: **imarket@eksmo-sale.ru**