

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.

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