

**СОЦИАЛЬНОЕ ПАРТНЕРСТВО В МЕНЕДЖМЕНТЕ БИЗНЕСА (ЧАСТЬ 2)**

В статье социальное партнерство в менеджменте бизнеса рассматривается в контексте осмысленной целенаправленности последнего на создание потребителя и понимания функций прибыли в бизнесе. Это обуславливает необходимость осознания субъектами социального партнерства в менеджменте бизнеса гармонии труда и капитала как результата слияния интересов тех, кто вкладывает свои компетентности, и тех, кто вкладывает свои деньги. Сформулированы необходимые условия для обеспечения эффективного социального партнерства в менеджменте бизнеса, способствующего творческой, деловой и в конечном итоге предпринимательской активности наемных работников предприятий (от рабочих до топ-менеджеров) как залога процветания предприятий в настоящем и будущем. Профсоюзы как субъекты социального партнерства в менеджменте бизнеса, защищая интересы наемных работников предприятий, должны прежде всего исходить из приоритета интересов их целевых потребителей.

**Ключевые слова:** менеджмент бизнеса, социальное партнерство, гармония труда и капитала, компромисс, социальный паллиатив, интеграция, кумулятивная ответственность, чувство «хозяина» у наемного работника, интеллектуальный капитал и интеллектуальные средства труда наемных работников, социальная синергия, предпринимательская активность наемных работников.

**Чувство «хозяина»** у наемного работника (от рабочего до топ-менеджера) – это чувство, побуждающее его вести себя как хозяин на своем рабочем месте де-факто, не являясь таковым де-юре. Это чувство власти над своей профессиональной деятельностью, чувство уверенности наемного работника в том, что он независимо ни от кого способен управлять ходом событий и вносить свой собственный конструктивный вклад в повышение результативности работы своего предприятия – именно предприятия, а не только своего производственного подразделения. Однако последнее возможно лишь при условии осознания им того обстоятельства, что его работа и материальное благополучие зависят не только от результатов собственной профессиональной деятельности, но и от отношения целевых потребителей к продукции предприятия, в производстве которой он принимает участие. Понимание этого обстоятельства делает каждого наемного работника равнодушным к результатам работы всех остальных участников производственного процесса. А этот аспект взаимоотношений наемных работников предприятия следует рассматривать как необходимое условие для формирования у них устойчивого эмоционального состояния (чувства), которое в социальной психологии называется **эндофиду-**

---

\* © Кирильцев В.Т., 2014

Кирильцев Валерий Трофимович (egmu205@mail.ru), кафедра общего и стратегического менеджмента Самарского государственного университета, 443011, Российская Федерация, г. Самара, ул. Акад. Павлова, 1.

**ализмом** (от др.-гр. *εἶδος* – внутри; в сложных словах означает «внутренний», «имеющий место внутри чего-либо» + лат. *fiducia* – уверенность; уверенность в себе; напряженность) – групповое чувство уверенности каждого в каждом. Тем самым у субъектов социального партнерства в менеджменте бизнеса (СПМБ) формируются предпосылки для развития у них чувства «кумулятивной ответственности», о необходимости которого в менеджменте говорила М.П. Фоллетт (см. часть 1 данной статьи: Вестник СамГУ. 2013. № 10 (111). С. 128–140).

**Чувство «хозяина»** у профессионально подготовленного наемного работника формируется посредством делегирования ему соответствующих полномочий – властных полномочий профессионального авторитета, но не полномочий административной власти, а также делегирования права на случайную ошибку и честную ошибку в поисках нового, более совершенного. Здесь целесообразно процитировать слова:

- крупнейшего древнеримского поэта-комедиографа Тита Макция Плавта (ок. 254–184 до н. э.): «Один человек не может быть всезнающим» (цит. по: [1]);
- римского философа, политического деятеля и писателя Луция Аннея Сенеки (ок. 4 до н. э. – 65 н. э.): «Человеку свойственно ошибаться» (цит. по: [2]);
- английского философа Френсиса Бэкона (лорда Веруламского 1561–1626): «Истина все же скорее рождается из ошибки, чем из спутанности» (цит. по: [3]);
- великого русского писателя и мыслителя Льва Николаевича Толстого (1828–1910): «Ни в одном деле успех невозможен без «права на ошибку»: и как певец или скрипач, который будет бояться фальшивой ноты, никогда не произведет в слушателях поэтического волнения, так писатель или оратор не дает новой мысли и чувства, когда он будет бояться недосказанного и неоговоренного положения» (цит. по: [2]);
- американского государственного деятеля, Президента США (1901–1909) Теодора Рузвельта (1858–1919): «Не ошибается лишь тот, кто ничего не делает. Не бойтесь ошибаться – бойтесь повторять ошибки» (цит. по: [1]).

**Развитие чувства «хозяина»** на своем рабочем месте у каждого наемного работника сопровождается усилением осознания значимости своей работы, ощущения своего вклада в улучшение жизни людей (настоящих и будущих целевых потребителей), а следовательно, и **чувства профессиональной гордости**. Тем самым создаются необходимые условия для мотивации его стремления к постоянному совершенствованию своего профессионального мастерства, т. е. к наращиванию индивидуальных компетентностей, формируя необходимое для эффективной производственной деятельности «работника-хозяина де-факто» **ресурсное состояние** – состояние, в котором человек знает, что у него есть ресурсы, и он в курсе того, как ими пользоваться [4]. Последнее означает, что компетентности каждого наемного работника представляют собой его интеллектуальный капитал, а его головной мозг – его интеллектуальное средство производства. Даже рабочие на современных предприятиях все чаще используют свои мозги и все реже мускульную силу. «В современных компаниях от 70 до 80 % всего, что делается людьми, делается при помощи их интеллекта. Основное средство производства – это скромное серое вещество весом приблизительно 1,3 кг. Это человеческий мозг. ... Ваш мозг, хорошо это или плохо, принадлежит только вам. ... Приблизительно 70 % стоимости нового автомобиля приходится на его нематериальную, интеллектуальную часть» [5]. Недаром Стокгольмская школа экономики своим девизом провозгласила: «Капитал пляшет под дудку таланта» [5].

**Интеллект** (лат. *intellectus* – ум, мыслительные способности) – способность индивида творчески подходить к решению какой-либо проблемы или задачи с учетом критического переосмысления имеющегося опыта (т. е. критического к нему отношения, чтобы не быть «слепым» орудием накопленного опыта).

В общем случае для интеллекта характерны следующие девять основных свойств/способностей:

1. Обучаться (учиться мыслить, а не механически накапливать знания и приобретать рефлексы).
2. Находить аналогии.
3. Гибкость подхода к решению задачи.
4. Создавать опосредованные знания, включая и новые понятия, на основе имеющихся знаний.
5. Эффективно обрабатывать неоднозначные и противоречивые сообщения.
6. Разбивать сложные решаемые задачи на взаимодействующие составные части и определять относительную важность каждой из них.
7. Моделировать воспринимаемый мир, т. е. создавать ментальные/ когнитивные модели сложных реальных явлений.
8. Понимать и использовать символические средства.
9. Принимать правильные решения в условиях неопределенности (при наличии неполной информации).

Каждый наемный работник, вступая в производственные (производственно-экономические) отношения с работодателем, должен выступать как владелец/собственник своего интеллектуального средства производства и своего интеллектуального капитала, т. е. в определенном смысле как капиталист. Только при этом условии производственные (производственно-экономические) отношения субъектов СПМБ могут стать действительно равноправными. Как вполне однозначно высказался американский экономист Теодор Уильям Шульц (1902–1998), лауреат Нобелевской премии по экономике (1979; вместе с английским экономистом Уильямом Артуром Льюисом, 1915–1991), «за новаторские исследования экономического развития в приложении к проблемам развивающихся стран»: «Работники становятся капиталистами не от размыwania собственности на корпоративные активы (акции), как утверждает молва, а от приобретения знаний и навыков, имеющих экономическую стоимость» (цит. по: [6]). Именно интеллектуальный капитал наемного работника определяет возможности его вклада в результативность работы современного предприятия.

Интеллектуальные средства производства наемных работников обладают тем замечательным свойством, что они, в отличие от любых имущественных средств производства, по мере своего использования не только не требуют амортизации, но и постоянно наращивают свои производственные возможности – свой интеллектуальный капитал. Поэтому просвещенный работодатель будет постоянно заботиться об активизации использования каждым наемным работником (от рабочего до топ-менеджера) своего интеллектуального средства производства и о своевременном материальном поощрении его вклада в наращивание предприятием своих конкурентных преимуществ. Еще выдающийся полководец и военный теоретик древнего Китая Сунь Цзы (Сунь У; VI–V вв. до н. э.), который наиболее прославился как автор не потерявшего своей концептуальной значимости и в настоящее время трактата о военном искусстве (в 13 главах), переведенного на многие языки, в том числе и на русский, говорил: «Правитель, который не хочет платить за знания, безрассуден и никогда не сможет победить» (цит. по: [7]).

Актуализация чувства «хозяина» у наемного работника на своем рабочем месте подавляет у него синдром подчиненности (вытесняет чувство подчиненности), а следовательно, и ощущение постоянного внешнего контроля. Тем самым устраняется психологическая преграда для проявления его творческой и деловой активности, ему предоставляется реальная возможность доказать себе и другим работникам

предприятия, а также своему работодателю свою профессиональную значимость, работник демонстрирует таким образом свою индивидуальность, способности, знания, умения и профессиональные навыки, что доставляет каждому человеку огромное удовольствие. Как говорил известный американский философ Джон Дьюи (1859–1952): «Глубочайшим желанием человеческой природы является желание быть значительным» (цит. по: [1; 8]). Предпосылкой этого желания у человека является актуализация его **эгоистических потребностей – потребностей в оценке** (самооценке и оценке со стороны других людей), относящихся к категории **ненасыщаемых** [9]. Очевидно, что наемному работнику, чувствуящему себя «хозяином» на своем рабочем месте, будет свойственно и обостренное чувство личной ответственности за результаты своей профессиональной деятельности или, другими словами, он никогда не будет от них отчужден. Таким образом, чувство «хозяина» на своем рабочем выводит труд наемного работника за утилитарные рамки «работы ради денег», поскольку включает в себя душевную удовлетворенность от своей профессиональной деятельности, т. е. от осознания ее значимости для целевых потребителей, а следовательно, и для своего предприятия в целом. Именно об этом свидетельствует одна из десяти заповедей творческой личности, сформулированных канадским социальным психологом Полем Вайнцвайгом (р. 1943) и направленных на активизацию творческого потенциала человека, что помогает ему сделать свою жизнь интересной и радостной: «Сочетай материальное благополучие с духовным удовлетворением» [10]. Работа же только ради денег – это по существу рабский труд. Именно раб работает, чтобы жить, в то время как свободный человек живет, чтобы работать.

Итак, чувство «хозяина» на своем рабочем месте у наемного работника (от рабочего до топ-менеджера), с одной стороны, направлено на изменение нравственной/моральной/ментальной установки его трудовой деятельности с «человек работает, чтобы жить» на «человек живет, чтобы работать» [11], а с другой – на укрепление у него чувства собственного достоинства. Только в таких условиях каждый наемный работник будет получать удовольствие как от процесса своего труда, так и от его результата. Всемирно известный американский «гуру» в области менеджмента качества, «отец японского экономического чуда» Уильям-Эдвард Деминг (1900–1993) так сформулировал девиз своей философии менеджмента: «Человек должен черпать радость в труде» [12]. О необходимости последнего в жизни человека и о том, как этого достигнуть, говорится в книге всемирно известного американского специалиста в области человеческих отношений Дейла Карнеги (1888–1955) «Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы» [13]. А вот что пишет о значимости для менеджмента духовной удовлетворенности П. Вайнцвайг: «Удовлетворенность от работы стимулирует личную ответственность, улучшает качество продукции, повышает производительность труда и уменьшает необходимость прямого вмешательства руководства. Идеальный менеджер практически невидим, он облегчает и направляет трудовой процесс с минимальным непосредственным участием. Более того, при децентрализации небольшие предприятия, производящие продукцию, помимо эффективности, смогут ставить перед собой более высокие цели, гуманные и в конечном счете более благоприятствующие росту производительности труда» [10].

Документальным подтверждением высокой эффективности влияния на производственно-коммерческую деятельность промышленного предприятия формирования у рабочих чувства «хозяина» на своем рабочем месте может служить книга Джерри Джазиновски и Роберта Хэмптона «Как преуспеть в Америке», отрывок из которой опубликован в [14]. В ней авторы проанализировали опыт двух компаний Lord Corp. и Herman Miller по переходу к работе в новых условиях.

В результате проведенных реформ на небольшом заводе компании Lord Corp. в г. Дейтоне (до начала реформ персонал этого завода составлял 55 человек), производящим узлы и двигатели для малой авиации, он всего за 4 года из убыточного превратился в процветающее предприятие. Достижения завода компании Lord Corp. были должным образом признаны:

– в 1991 г. он вошел в десятку лучших заводов года по результатам рейтинга журнала Industry Week;

– в 1992 г. он получил приз «За превосходные достижения в области повышения производительности» Собрания промышленных инженеров г. Дейтона и награду Центра по промышленному обучению штата Огайо;

– в 1993 г. заводу присудили престижную награду Института промышленных инженеров «За превосходные достижения в области повышения производительности».

Все это совсем неплохо для завода, известного еще в 1985 г. низким производственным качеством своей продукции и ужасным социально-психологическим климатом и, как следствие, высокой текучестью кадров: в том году сменилось 50 % персонала, а убытки завода достигли \$1 000 000 в год. Такая ситуация объяснялась в том числе и тем, что работников увольняли по малейшему поводу. Отношение рабочих в своему руководству и инженерно-техническим сотрудникам было крайне враждебным. В общем в наличии было все то, что характеризует социально-психологический климат на заводе как организационную/корпоративную культуру с низкой/отрицательной социальной синергией. Развитие же у рабочих чувства «хозяина» на своем рабочем месте, сопровождавшееся их обучением навыкам использования полученных полномочий и работы в группе, уже к 1990 г. позволило радикально изменить социально-психологический климат на заводе, сформировав **организационную/корпоративную культуру с высокой/положительной социальной синергией**. Это незамедлительно отразилось на повышении производительности труда, производственного качества выпускаемой заводом продукции и его экономических показателях.

При проведении реформ на заводе компании Lord Corp. особо было обращено внимание на то, что **никакая реформа на промышленном предприятии невозможна без установления доверия рабочих к своему высшему руководству**. Еще У.-Эд. Деминг утверждал, что «менеджеры, которые не знают как работать со своими подчиненными, чтобы производить высококачественные товары при низких затратах, не должны занимать начальствующих постов. Высокая надежность не может быть обеспечена без сотрудничества с рабочей силой» [12]. Последнее же невозможно без проявления доверия менеджеров к своим рабочим, которое и должно выражаться в делегировании им полномочий, достаточных для формирования у каждого из них чувства «хозяина» на своем рабочем месте. Как показали проведенные исследования [14], до начала реформ общей проблемой рабочих, по их единодушному мнению, и было именно то, что «они полностью лишены какой-либо власти и возможности контролировать свою работу, что существуют слишком тесное, излишнее руководство и опека со стороны начальства». По словам рабочего-станочника, проработавшего на заводе 14 лет, «работник никак не распоряжался тем, что делает. Моральный дух персонала был плох, очень плох. Люди совсем не помогали друг другу, разные смены соперничали и враждовали между собой. В такой атмосфере просто руки опускались». Поэтому одной из основных задач на начальном этапе проведения реформ являлось научить рабочих сотрудничать друг с другом, работать сообща, т. е. развить в них ощущение, что они нужны друг другу, что они взаимозависимы, привить им чувство персональной ответственности за результаты групповой работы (т. е. чувство «кумулятивной ответственности»).

В работе [14] авторы наглядно показали, что персонал предприятия становится единой командой только при условии уверенности каждого в каждом (чему в со-

циальной психологии, как уже говорилось выше, соответствует понятие эндофи-дуализм). А это означает, что высшее руководство предприятия должно поощрять работу в условиях большей свободы и индивидуальной ответственности, а менеджеры должны смотреть на рабочих как на источник идей, не просто как на пару действующих рук, строго исполняющих их указания.

По мере накопления опыта совместной работы команды на заводе компании Lord Corp. стали полностью самоуправляемыми, т. е. все руководящие должности нижнего уровня были отменены (однако в каждой команде был свой неформальный лидер), каждая команда стала сама отвечать за все: за стратегическое планирование своей производственной деятельности, содержание своих «командных рабочих мест», разбор жалоб, наем на работу «в команду» и увольнение из нее (увольнение по ее требованию). Результатами проведенных реформ явилось следующее [14]:

1. Рядовые работники и менеджеры всех уровней учатся уважать друг друга, общаются друг с другом, обсуждая производственные проблемы и возможные пути их разрешения.

2. Развивается доверие между персоналом и высшим руководством.

3. Право принимать решения, от которых зависит выполнение работы, смещается на самый низкий из возможных уровней.

4. Создаются рабочие группы/команды, которые являются движущей силой реальных перемен в коллективе и в конце концов становятся самоуправляемыми.

5. К концу 1994 г. на заводе работало 70 человек, т. е. на 15 человек больше, чем в последний год перед началом реформ.

Наглядным подтверждением развития необходимого взаимного доверия между рабочими и менеджерами в результате проведенных реформ на заводе компании Lord Corp. могут служить слова некоторых людей:

– рабочего-станочника: «Я вот уже пять лет стою на одной и той же операции. Однако мне это не наскучило. Каждый день происходит что-нибудь новое. Все дело в ответственности, которую вы на себя принимаете за то, что делаете. И я обладаю властью ровно настолько, насколько мне позволяет мой ум и способности» [14]. Последнее однозначно указывает на того, кто должен определять объем делегируемых полномочий – тот кто их получает, а не тот, кто их делегирует;

– управляющего заводом Дэйва Лихтенгера: «В девяти случаях из десяти сотрудники сами принимали бесспорно правильные решения. Порой они, конечно же, ошибались, и мы смирялись с их ошибками. Своим развитием наш завод обязан исключительно росту производительности. Мы добились этого за счет изменения отношения людей к своей работе. Я не скрываю от своих ребят, работающих в цеху, ничего того, что известно мне. Я просто не хочу знать ничего настолько секретного, чем нельзя было бы поделиться с ними. Я люблю работать там, где нет никаких тайн, в атмосфере полной открытости. Чтобы все – как на ладони. С каждым годом ситуация становится все лучше».

Развитое чувство «хозяина» на своем рабочем месте у наемных работников (от рабочих до менеджеров всех уровней) и осмысленная целенаправленность деятельности каждого из них на создание выгодного для предприятия потребителя являются естественной ментальной основой, способной принципиально изменить характер отношений между субъектами СПМБ. Так, вместо отношений «начальник-подчиненный» возникают **отношения делового партнерства** – отношения, основанные на заинтересованности в успехе совместной профессиональной деятельности рабочих, менеджеров и работодателя (владельца/собственника средств производства). Такие отношения, с одной стороны, являются необходимым условием для развития творческого партнерства менеджеров с рабочей силой, а с другой –

предупреждают формирование у отдельных наемных работников состояния **социальной лениности**. Именно в этом процессе проверяется соответствие менеджеров своей должности, а точнее, их способность стать хорошими лидерами: «хороший лидер не имеет подчиненных» [15], а имеет деловых партнеров с разными уровнями полномочий. Тем самым создается и ментальная основа для реализации идеи М.П. Фоллетт о **гармонии труда и капитала** (см. часть 1 данной статьи: Вестник СамГУ. 2013. № 10 (111). С. 128–140) и разрешения возможных внутригрупповых конфликтов **методом интеграции** (т. е. без компромиссов, силового доминирования и использования состояния превосходства), что делает классовые противоречия между субъектами СПМБ достоянием истории.

**Социальная леньность** (англ. *social loafing*; от *loaf* – бездельничать; слоняться) – тенденция людей прилагать меньше усилий в том случае, когда они объединяют свои усилия ради общей цели, нежели в случае индивидуальной ответственности. С социальной леньностью связан и сленговый термин «зайцы» (англ. *free riders*) – люди, получающие какую-либо выгоду от группы, но мало дающие взамен [16]. Социальная леньность характерна для поведения членов формальных объединений.

Важнейшим следствием отношений осмысленно целенаправленного делового партнерства между субъектами СПМБ является то, что они служат необходимым условием для формирования высокой/положительной социальной синергии в организационной/корпоративной культуре предприятия.

**Синергия/синергизм** (от гр. *συνεργεία* – совместная деятельность; от гр. *συν* – вместе + гр. *εργεία* – деятельность) – кооперированная (содружественная, совместная, согласованная) деятельность двух или более агентов в одном и том же направлении.

Можно ввести понятия положительной/высокой и отрицательной/низкой синергии. Положительная/высокая синергия приводит к большей результативности совокупной деятельности нескольких агентов, чем простая/арифметическая сумма результатов их изолированных друг от друга деятельностей. Метафорически это можно представить как  $1 + 1 > 2$ . Соответственно, отрицательная/низкая синергия приводит к результату  $1 + 1 < 2$ .

**Синергия в социологии** – совместный труд людей во всех областях человеческой жизни (общественное разделение труда) как основа общности.

**Социальная синергия** – это, по определению профессора антропологии в Колумбийском университете Рут Бенедикт (1887–1948), характеристика «...общества, где не обнаруживается агрессивности, которое обладает социальным порядком, при котором индивид одним и тем же действием и в одно и то же время достигает выгоды для себя и для группы. ...Отсутствие агрессивности имеет место (в этих обществах) не потому, что люди бескорыстны и ставят социальный долг выше личных желаний, а потому, что социальные установления обеспечивают тождественность того и другого. ...»

Я буду говорить о культурах с НИЗКОЙ СИНЕРГИЕЙ, где социальная структура порождает действия, направленные людьми друг против друга, и о культурах с ВЫСОКОЙ СИНЕРГИЕЙ, порождающих действия, взаимно подкрепляющие друг друга. ...Я говорила об обществах с ВЫСОКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ СИНЕРГИЕЙ, институты которых обеспечивают взаимную выгоду от предпринимаемых действий, и об обществах с НИЗКОЙ СОЦИАЛЬНОЙ СИНЕРГИЕЙ, где выгода одного индивида оборачивается победой над другим, и побежденное большинство вынуждено изворачиваться на свой страх и риск» (цит по: [17]).

По словам американского психолога, основателя и признанного лидера гуманистической психологии Абрахама Харольда Маслоу (1908–1970), «Высокой синергии»

ей обладают те общества, где социальные институты ориентированы на преодоление противоположности между эгоизмом и бескорыстием, между собственной выгодой и альтруизмом, где человек, думающий о себе одном, неизбежно получает вознаграждение. В обществе с высокой синергией добродетель вознаграждается» [17].

**Организационная/корпоративная культура предприятия с высокой/положительной социальной синергией** – это то, что призвано объединить его наемный персонал в единое производственное сообщество, в котором каждый работник чувствует себя необходимым всем остальным, чувствует себя «членом команды». Как говорит Ли Якокка (Лидо Энтони Якокка, р. 1924), известный американский топ-менеджер, президент компании Ford Motor Company (1970–1978), президент корпорации Chrysler Corporation в 1978–1992 гг.: «Персонал предприятия это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не как скопище ярких личностей» (цит. по: [2]).

Как таковая, организационная/корпоративная культура предприятия – это неотъемлемая часть его человеческого капитала, который является ключевым среди критериев, влияющих на конкурентные преимущества предприятия [18]. По мнению выдающегося американского социального психолога, специалиста в области корпоративной/организационной культуры, корпоративного развития и карьерной динамики, основателя научного направления «Организационная психология» Эдгара Х. Шейна, «организационная культура определяет стратегические перспективы компании» [19].

Развитое чувство «хозяина» на своем рабочем месте у наемных работников (от рабочих до менеджеров всех уровней) при наличии на предприятии организационной/корпоративной культуры с высокой/положительной социальной синергией создает социально-психологический климат, который является необходимым условием для их вовлечения не просто в систему равноправного сотрудничества, а в систему делового партнерства, направляемого его осмысленной целенаправленностью на «создание потребителя». Именно деловое партнерство способствует развитию не только творческой и деловой активности наемных работников, но и их **предпринимательской активности** как проявления ответственности за будущее своего предприятия, а следовательно, и за сохранение своих рабочих мест. Тем самым у наемных работников возникает стимулирующий фактор для формирования у них чувства «кумулятивной ответственности». Более того, в современных условиях глобализации экономики, сопровождающейся тотальной перенасыщенностью рынка практически в каждой продуктовой категории и порождаемой этим обстоятельством убийственной конкуренцией, предпринимательская активность наемных работников предприятия представляет собой самую востребованную бизнесом их характеристику, который рассматривает ее как проявление их одаренности.

Предпринимательская активность наемных работников означает, что они принимают на себя и **основные предпринимательские функции**, которых, по словам П.Ф. Друкера, две – **маркетинг и инновации** [20].

«Фактически маркетинг настолько важен, что недостаточно просто создать сильный отдел сбыта и поручить ему заниматься маркетингом. Маркетинг намного шире, чем сбыт, его вообще нельзя узко специализировать. Он пронизывает всю деятельность предприятия, рассматривая ее с точки зрения конечного результата, т.е. потребителя. Поэтому интерес к маркетингу должны проявлять все сферы деятельности предприятия» [20]. В своей книге [21] Ф. Котлер пишет: «...если маркетинговые мероприятия будут обязанностью лишь одного отдела, компания окажется в тяжелом положении. Более того, даже имея самый лучший отдел маркетинга и сбыта в вашей области деятельности, вы потерпите поражение на рынке.



Д. Паккард, один из основателей компании «Hewlett-Packard», мудро заметил: «МАРКЕТИНГ СЛИШКОМ ВАЖЕН, ЧТОБЫ ВЗВАЛИВАТЬ ЕГО ТОЛЬКО НА ОТДЕЛ МАРКЕТИНГА». Любой отдел может обращаться с потребителями плохо или хорошо. ... Передовые компании стремятся подчинить всю свою работу интересам клиента. ...

Когда речь идет о рынках с жесткой конкуренцией, за покупателя должны бороться все отделы».

Аналогичную взгляд на роль маркетинга в предпринимательской деятельности предприятия высказывает и Гари Армстронг – постоянный соавтор многократно переиздававшегося всемирно известного учебника «Основы маркетинга»: «Маркетинг – это намного больше, чем простая функция предпринимательской деятельности. Он пронизывает все предприятие страстью к победе на рынке благодаря пониманию, обслуживанию и удовлетворению требований потребителей» [22].

По словам профессора Стефана Бернетта из Северо-Восточного университета (США), «в организации, действительно исповедующей философию маркетинга, вам не удастся определить, кто именно работает в отделе маркетинга. Каждый сотрудник в организации, принимая решения, учитывает их воздействие на потребителя» [22].

Здесь не лишним будет напомнить и уже цитировавшиеся в части 1 данной статьи слова Дж. Уэлча, обращенные к работникам возглавляемой им компании GE: «... если ты не думаешь о покупателе, ты вообще не думаешь» (цит. по: [21]).

«... вторая функция бизнеса – это инновация, т. е. предоставление более качественных и дешевых товаров и услуг. Недостаточно просто производить любые дешевые товары и услуги; бизнес должен производить именно более качественные и более дешевые. Предприятию вовсе не обязательно становиться крупнее, но совершенно необходимо становиться лучше. ...

Инновации касаются всех форм предпринимательской деятельности. ...

Поэтому в организации предприятия инновация больше не может считаться отдельной от маркетинга функцией. Она не ограничивается технологией или исследованием, а распространяется на весь бизнес, на все функции, на все виды деятельности» [20].

Резюмируя все вышесказанное, необходимо особо обратить внимание на следующее:

1. Понимание субъектами СПМБ осмысленной целенаправленности производственно-коммерческой деятельности предприятия на «создание потребителя» посредством оправдания (как минимум) и превышения (как максимум) его ожиданий от результата процесса потребления предлагаемой ему продукции и функций прибыли в бизнесе приводит к осознанию ими необходимости гармонии труда и капитала как результата слияния интересов тех, кто вкладывает свои компетентности, и тех, кто вкладывает свои деньги. При этом ведущая роль в бизнесе должна принадлежать тем, кто вкладывает свои компетентности, а не тем, кто вкладывает свои деньги, если последние рассчитывают на получения приемлемой для себя нормы прибыли. «Успех бизнеса, таким образом, зависит от способности направлять в нужное русло работу ума» [5].

2. Профсоюзы как субъекты СПМБ, защищая интересы наемных работников предприятий, должны прежде всего исходить из приоритета интересов их целевых потребителей. Не об этом ли свидетельствуют слова Коносукэ Мацусита/Мацушита (1893–1989), основателя электронной империи Matsushita Electric Industrial Corporation Ltd. и таких всемирно известных брэндов, как Panasonic, Technics и National («Бог менеджмента», как о нем отзывались современники): «Принято счи-

тать, что интересы профсоюзов противоречат интересам менеджмента. Однако я убежден, что деятельность профсоюзов может повышать жизнеспособность компании, а следовательно, соответствует интересам менеджмента» [23].

3. Важнейшими направлениями СПМБ должны стать формирование и поддержание на предприятии:

– у каждого наемного работника чувства «хозяина» на своем рабочем месте (от рабочего до топ-менеджера) и отношения к прибыли в бизнесе как к необходимому условию для сохранения рабочих мест и обеспечения их достойной зарплатой;

– организационной/корпоративной культуры с высокой/положительной социальной синергией, где ведущая роль принадлежит его первому руководителю. Именно им как субъектом СПМБ создается и изменяется организационная/корпоративная культура [19]. Подтверждением последнего служат слова широко известных американских специалистов в области менеджмента Тома Питерса (р. 1942) и Роберта Уотермана (р. 1936): «Истинная роль главного руководителя состоит в том, чтобы управлять ценностными установками организации» (цит. по: [2]). Однако не следует недооценивать и ту помощь в этом деле, которую способен оказать профсоюз как субъект СПМБ;

– творческой, деловой и в конечном итоге предпринимательской активности наемных работников предприятия как необходимого условия для его трансформации в **предпринимательское предприятие, в котором инновационные решения разрабатываются не только его топ-менеджерами** [24]. Здесь следует сказать, что появление предпринимательских предприятий было предсказано всемирно известным австрийским и американским экономистом, социологом и историком экономической мысли Йозефом Алоисом Шумпетером (1883–1950) [24]. Более того, он, как и французский экономист Жан Батист Сей (1767–1832) и английский экономист-теоретик Альфред Маршалл (1842–1924), считал, что **предпринимательство или способность к предпринимательству для любого предприятия следует рассматривать как его четвертый ресурс/фактор производства** (первые три: труд, земля и капитал), необходимый для обеспечения его процветания в настоящем и будущем. Соответственно **предпринимателями** Й.А. Шумпетер называл тех людей, которые задумывают и осуществляют инновации. Принимая то или иное инновационное решение, предприниматели создают новые, ранее неизвестные комбинации структурных составляющих факторов производства. Именно поэтому в системе его экономических ценностей предпринимательству отводилась роль «ключевого феномена общественного развития», а предприниматель рассматривался им как главный двигатель экономики [24]. В то же время необходимо понимать, что **предпринимательство не является профессией**, а представляет собой особый дар, свойство менталитета человека, не зависящее ни от классовой, ни от социальной принадлежности и приводящее его к инициативному виду деятельности по разработке и реализации смелых, перспективных и в то же время рискованных проектов [24]. Созидательную роль предпринимательства в экономике по-настоящему можно ощутить только тогда, когда этот феномен в ней отсутствует. Именно творческая и деловая активность предпринимателя приводит в движение инвестиционный цикл, позволяет достигать высот социально-экономического развития и возрождать поверженную экономику [24].

4. Достойные **коммерциализации** (выпуск новой продукции на рынок и освоения ее серийного производства) инновационные идеи как неотъемлемые составляющие предпринимательства появляются далеко не каждый день и, более того, никто не может знать у кого, где и когда такая идея появится. Поэтому рождение социально и экономически значимых инноваций – событие не только относительно редкое, но и достаточно нерегулярное. Следовательно, прогнозировать его прак-

тически невозможно. Однако можно создать соответствующие производственные условия, которые будут способствовать более частому появлению инновационных идей, среди которых обязательно найдутся и те, которые окажутся способными превратиться в социально и экономически значимые инновации. Естественно, что такие производственные условия должны быть благоприятны, а не губительны для человеческой природы, т. е. чтобы они способствовали всестороннему развитию личности наемных работников, достижению их индивидуального совершенства, а не подавлению человеческой природы. Именно этому и служат развитое чувство «хозяина» на своем рабочем месте у каждого наемного работника и организационная/ корпоративная культура с высокой/положительной социальной синергией.

### Библиографический список

1. Таранов П.С. Управление без тайн – 2: Новая книга руководителя. Симферополь: Реноме, 2003. 496 с.
2. Таранов П.С. Управление без тайн. Афоризмы, законы, советы, правила для высших руководителей. Симферополь: Таврида, 1993. 480 с.
3. Мудрость столетий. Энциклопедия афоризмов. М.: АО «СТОЛЕТИЕ», 1997. 450 с.
4. Брэдбери Э. Развитие НЛП-навыков. СПб.: Питер, 2002. 160 с.
5. Нордстрем К.А., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк: Капитал пляшет под дудку таланта / пер. с англ. 5-е изд., испр. СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001. 281 с.
6. Управление персоналом: учебник для вузов / под. ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 423 с.
7. Основы маркетинга / Г. Армстронг [и др.]; пер. с англ. 4-е европ. изд. М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 1200 с.
8. Таранов П.С. Секреты поведения людей. М.: Агентство «ФАИР», 1997. 544 с.
9. Кирильцев В.Т. О природе потребностей человека. Экономика, управление и право в современных условиях: международ. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Издательство «Самарский университет», 2012. Вып. 3(15). С. 95–108.
10. Вайнцвайг П. Десять заповедей творческой личности / пер. с англ.; вступ. ст. В.С. Агеева. М.: Прогресс, 1990. 192 с.
11. Вебер М. Протестантская этика и дух капитализма. Избранные произведения / пер. с нем.; сост., общ. ред. и послесл. Ю.Н. Давыдова; предисл. Ю.П. Гайденоко. М.: Прогресс, 1990. С. 44–272.
12. Деминг, Джуран и другие... М.: НТК «Трек», 2000. Вып. 15. 33 с. (Все о качестве. Зарубежный опыт).
13. Карнеги Д. Как наслаждаться жизнью и получать удовольствие от работы / пер. с англ. Ю.И. Нешадим. Минск: Попурри. 2007. 240 с.
14. Расширение полномочий сотрудников приводит фирмы к процветанию // Стандарты и качество. 1997. № 5. С. 53–56.
15. Кузнецова Н.В. Хороший лидер не имеет подчиненных (Мэри Паркер Фоллетт – теоретик менеджмента // Менеджмент в России и за рубежом. 2003. № 6. С. 116–122.
16. Майерс Д. Социальная психология. 7-е изд. СПб.: Питер, 2005. 794 с.
17. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / пер. с англ. М.: Смысл: Альпина нон-фикшн, 2011. 496 с.
18. Кирильцев В.Т. Смысл, цель и задачи менеджмента бизнеса // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвузов. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Изд-во «Самарский университет», 2013. Вып. 1. С. 90–119.
19. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / пер. с англ.; под ред. Т.Ю. Ковалевой. 3-е изд. СПб.: Питер, 2008. 336 с.

20. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. 398 с.
21. Котлер Ф. Маркетинг в третьем тысячелетии: Как создать, завоевать и удержать рынок / пер. с англ. В.А. Гольдича и А.И. Оганесовой; науч. ред. и авт. вступ. ст. Б.А. Соловьева. М.: ООО Изд-во «АСТ». 2001. 272 с.
22. Основы маркетинга / Ф. Котлер [и др.]; пер. с англ. 2-е европ. изд. М.: СПб.; Киев: Издат. дом «Вильямс», 1999. 1056 с.
23. Мацусита К. Миссия бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2010. 200 с.
24. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия / пер с нем. и англ.; под науч. ред. В.С. Автономова. М.: Эксмо, 2007. 864 с.

### References

1. Taranov P.S. Operating without secrets – 2: New book of a manager. Simferopol: Renome, 2003. 496 p.
2. Taranov P.S. Operating without secrets. Aphorisms, laws, pieces of advice, rules for senior executives. Simferopol: Tavrida, 1993. 480 p.
3. Wisdom of centuries. Encyclopedia of aphorisms. M.: AO «STOLETIE», 1997. 450 p.
4. Bradbury E. Development of NLP-skills. SPb.: Piter, 2002. 160 p.
5. Nordstrom K.A, Ridderstrale J. Funky Business: Talant Makes Capital Dance: Translation from English. Fifth edition, revised. SPb.: Stokgolmskaya shkola ekonomiki v Sankt Peterburge, 2001. 281 p.
6. Human Resources Management: college textbook / ed. by T.Yu.Bazarov, B.L. Eremin. M.: Banki i birzhi: UNITY, 1998. 423 p.
7. Basis of Marketing / G. Armstrong [et al.]; translation from English. 4th European edition. M.: ООО «I.D. Williams», 2007. 1200 p.
8. Taranov P.S. Secrets of human behavior. M.: Agentstvo «FAIR», 1997. 544 p.
9. Kiriltsev V.T. On the nature of human needs. Economics, management and law in modern conditions: international collection of articles under general editorship of N.A. Dubrovina. Samara: Izd-vo «Samarsky Universitet», 2012. Issue 3 (15). P. 95–108.
10. Vayntsvayg P. Ten Commandments of Creative Personality / translation from English; prolusion by V.S. Ageeva. M.: Progress, 1990. 192 p.
11. Weber M. Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism. Selected Works / translation from German; complier, general editor and afterword by Yu. N. Davydova; foreword by Yu. P. Gaydenko. M.: Progress, 1990. P. 44–272.
12. Deming, Dzhuran and others... M.: NTK «Trek», 2000. Issue 15. 33 p. (All about quality. Foreign experience).
13. Carnegie D. How to enjoy life and enjoy the work / transl. from English by Yu.I. Neshchadim. Minsk: Popurri, 2007. 240 p.
14. Broadening of powers of employees leads to the prosperity of companies // Standards and Quality. 1997. № 5. P. 53–56.
15. Kuznetsova N.V. A good leader has no subordinates (Mary Parker Follett – management philosopher // Management in Russia and abroad. 2003. № 6. P. 116–122.
16. Myers D. Social Psychology. 7 edition. SPb.: Piter, 2005. 794 p.
17. Maslow A. New frontiers of human nature / translation from English. M.: Smysl: Alpina non-fiction, 2011. 496 p.
18. Kiriltsev V.T. Meaning, purpose and objectives of business management // Strategic guidelines for the development of economic systems in modern conditions: interacademic collection of articles / under general editorship of N.A. Dubrovina. Samara: Izdatelstvo «Samarsky Universitet», 2013. Issue 1. P. 90–119.
19. Shane E. Organizational Culture and Leadership / translation from English; ed. by T.Yu. Kovaleva. 3 edition. SPb.: Piter, 2008. 336 p.

20. Drucker P.F. The Practice of Management / translation from English. M.: Izdatelsky dom «Williams», 2002. 398 p.

21. Kotler F. Marketing in the Third Millennium: How to Create, Win and Retain Market / translation from English by V.A. Goldich and A.I. Oganessova; science editor and author's prolusion by B.A. Solovyova. M.: OOO Izdatelstvo «AST». 2001. 272 p.

22. Basis of Marketing / F. Kotler [et al.]; translation from English. 2 European edition. M.; SPb.; Kyiv: Izdatel'sky dom «Williams», 1999. 1056 p.

23. Matsusita K. Mission of business. M.: Al'pina Pablisher, 2010. 200 p.

24. Schumpeter J.A. Theory of Economic Development. Capitalism, Socialism and Democracy / translation from German and English; under scientific editorship of V.S. Avtonomova. M.: Eksmo, 2007. 864 p.

*V.T. Kiriltsev\**

## **SOCIAL PARTNERSHIP IN BUSINESS MANAGEMENT (PART 2)**

In the article social partnership in business management is considered in the context of meaningful focus of the latter on creation of consumer and understanding of functions of profit in business. This requires necessity of awareness by the subjects of social partnership in business management of harmony of labour and capital as the result of fusion of interests of those who invest their competence, and those who invest their money. Necessary conditions for ensuring of effective social partnership in business management, promoting creative, business, and ultimately entrepreneurial activity of employees of enterprises (from workers to top-managers) as a pledge of prosperity of enterprises in present and in future are formulated. As for the trade unions as agents of social partnership in business management, they protecting the interests of employees of enterprises, must proceed from the priority of interests of their target consumers.

**Key words:** business management, social partnership, harmony of labor and capital, compromise, social palliative, integration, cumulative liability, sense of «ownership» of the employee, intellectual capital and intellectual resources of labor of employees, social synergy, entrepreneurial activity of employees.

---

\* *Kiriltsev Valery Trofimovich* (egmu205@mail.ru), the Dept. of General and Strategic Management, Samara State University, Samara, 443011, Russian Federation.