

# ЭКОНОМИКА ТРУДА

УДК 330.36

И.В. Анохов, канд. экон. наук, доцент,<sup>1</sup>  
г. Иркутск, Россия

## РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА И ЭВОЛЮЦИЯ ФИРМЫ

Предметом исследования является феномен разделения труда, который представляет собой основу социального и технического прогресса. Фирма как экономическая структура представляет собой результат такого разделения. При этом факт появления фирмы из массы ремесленников, выполняющих единолично все трудовые операции, остается предметом острых споров профессиональных экономистов и специалистов по управлению. Известные типы организационной структуры (линейная, линейно-штабная, дивизиональная и др.) фиксируют факт существования таких структур, но ничего не говорят о причинах их формирования. Единственное, что можно здесь констатировать, – это то, что такие типы организационной структуры являются застывшим следствием разделения труда, развернутым в предшествующем временном интервале. Каждая фирма по-своему уникальна в зависимости от условий функционирования, целей и т. п. Но вне зависимости от конкретных отличий, все фирмы строят свою структуру по определенным принципам, главным из которых являются технологическое и функциональное разделение труда. Задача состоит в том, чтобы максимально четко сформулировать указанные принципы и оптимизировать в соответствии с ними «скелет» фирмы. Каждый этап разделения труда приводит к новой комбинации факторов производства, к новому количественному и качественному соотношению применяемых ресурсов. В известной экономической практике наибольшей прибыли и минимальных издержек добивались те системы, в деятельности которых обеспечивалось больше возможностей для углубления труда. Такие понятия, как «миссия», «организационная культура» являются наиболее важным инструментом реализации функций предприятия и имеют прямое отношение к разделению труда, т. к. относятся к наиболее сложным уровням функционального разделения труда. Целью исследования являются изучение эволюции разделения труда в рамках фирмы и поиск принципов усложнения структуры фирмы. Для достижения цели исследования было разработано авторское определение цельного труда, представлены принципы эволюции разделения труда в фирме, предложена схема уровней функционального и технологического разделения труда. Практическая значимость данного исследования представляет собой возможность использования основных выводов, положений, содержащихся в исследовании при разработке новых форм организации труда в фирме.

**Ключевые слова:** разделение труда; специализация; функциональное и технологическое разделение труда.

### Актуальность темы исследования

В специальной литературе, посвященной вопросам управления фирмой, авторы оперируют такими понятиями, как иерархия, стратегический и тактический уровни управления, технологическое и функциональное разделение труда и др. Однако будучи вполне правильными, если их рассматривать по отдельности, эти понятие не складываются в единый теоретический

«ансамбль» и существуют как бы сами по себе в разных реальностях. Создается впечатление, что отдельные кубики, из которых состоит фирма, можно достаточно произвольно менять местами, не рискуя ослабить фирму.

<sup>1</sup> Анохов Игорь Васильевич – кандидат экономических наук, доцент Байкальского государственного университета, г. Иркутск, Россия (664003, г. Иркутск, ул. Ленина, 11); e-mail: i.v.anokhov@yandex.ru.

Под *технологическим* разделением труда чаще всего понимают дробление одной трудовой операции на ряд более простых действий, выполняемых отдельными работниками. В результате эффективность их совместной работы возрастает недостижимо высоко по сравнению с трудом этих же работников, если бы они действовали по отдельности. Косвенным следствием технологического разделения труда является уменьшение сложности труда и снижение квалификационного уровня работников. Индивидуальные преимущества перестают играть какую-либо роль, человек все больше становится придатком механизмов и автоматов. Как следствие снижается и плата за такой труд.

*Функциональное* разделение труда основано на выполнении каких-либо конкретных функций, принадлежащих к одному уровню управления фирмы. Такими функциональными направлениями деятельности фирмы являются:

- производственная деятельность;
- коммерческая деятельность;
- маркетинг;
- управление финансами компании;
- управление персоналом компании и т. п.

Также используется такое понятие, как *естественное* разделение труда, которое основано на объективных природных преимуществах: благоприятный климат для сельского хозяйства, богатство территории природными ископаемыми, крупные лесные массивы, индивидуальные природные задатки (острое зрение, выносливость и др.) и т. п.

### **Степень изученности и проработанности проблемы**

Как указывал еще Файоль, «цель разделения труда – повысить количество и качество производства при затрате тех же усилий. Рабочий, постоянно изготавливаю-

щий одну и ту же деталь, администратор, постоянно руководящий одними и теми же делами, достигают сноровки, уверенности, точности, увеличивающих выход продукта» [5, с. 89].

Представляется, что одной из базовых причин существования фирмы является возможность максимально использовать эффект, достигаемый благодаря применению механизма разделения труда. Впервые вопрос об этом поставил Адам Смит, прекрасно описав способ технологического разделения труда и те огромные преимущества, которые оно несет. Тем не менее он оставляет за скобками тот факт, что кто-то смог разработать такой проект, просчитать его выгоды, нанять рабочих, доставить сырье в необходимом объеме и обеспечить спрос на значительно выросшие объемы готового продукта. Другими словами в центре его внимания находятся разделение труда на уровне физических операций (технологическое разделение труда), а функциональное разделение на более высоких уровнях не исследуется.

Результаты разделения труда делятся на два вида:

1. Улучшение функциональности: рост качества продукта, увеличение количества продукта фирмы, повышение стабильности производства и прогнозируемости, появление новых полезных дополнительных функций.

2. Снижение расходов фирмы: сокращение себестоимости продукта, снижение энерго-, материало- и капиталоемкости производства. В конечном счете это выражается в положительном эффекте масштаба.

Таким образом, углубление разделения труда в рамках фирмы представляет собой движение от единого цельного труда до все более дробной деятельности. Индивидуально сложная деятельность Робинзона Крузо превращается в сложную систему индивидуально простых человеческих действий,

изменяющих всю социально-экономическую жизнь. Разворачивание таким образом уровней функционального разделения труда высвобождает энергию колоссальной силы, меняющую всю экономическую и социальную жизнь. Подходящей аналогией здесь вполне может быть получение энергии из ядра атома.

В результате цельный труд превращается во все более и более дробный. Результатом удлинения производственной цепочки также является появление системы как совокупности взаимодействующих элементов, обладающей новыми качествами, которыми не обладает ни каждый элемент по отдельности, ни их неорганизованная сумма.

**Предлагаемые методы и подходы и их оригинальность**

Если мы используем термин «разделенный труд», то должен наблюдаться и неразделенный, цельный труд.

Цельный труд, на наш взгляд, включает в себя:

1. Выявление проблем и обоснование их актуальности.
2. Определение цели труда.
3. Декомпозиция цели труда.
4. Разработка вариантов реализации программы труда.

5. Реализация программы труда, включая такие действия, как:

- получение ресурсов для труда (обозначим этот элемент трудовой деятельности как «Обрабатываемый объект»);
- производительное воздействие на обрабатываемый объект («Инструмент»), включая физическое воздействие, воздействие с помощью машин и механизмов;
- получение энергии для работы («Источник энергии»), включая механическую энергию, продукты питания для работников, электрическую энергию, топливо, тепловую энергию и т. п.;
- преобразование энергии в тот вид, который нужен для функционирования инструмента («Двигатель»);
- передача энергии от двигателя к инструменту («Трансмиссия»).

1. Контроль над реализацией программы труда.
2. Корректировка мер для достижения запланированных результатов труда.

В результате получаем следующую схему (рис. 1).

Верхний ряд действий представляет собой управленческую деятельность, кото-

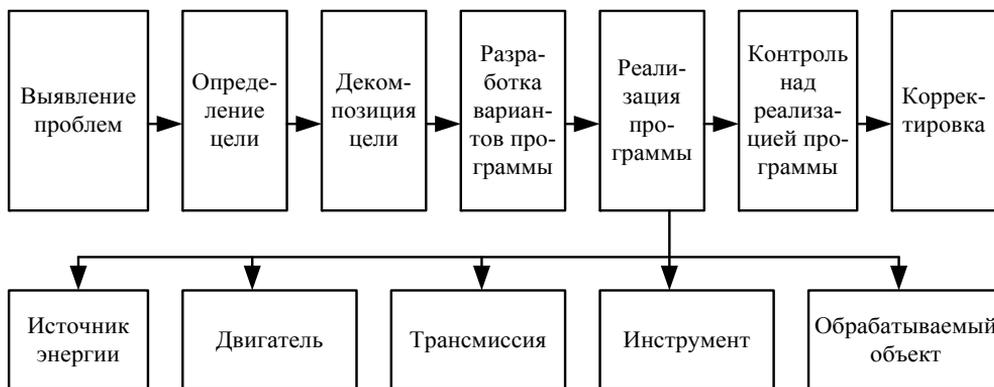


Рис. 1. Схема цельного труда

рую выполнял в том числе и Робинзон Крузо на своем острове. Нижний ряд действий на рис. 1 представляет собой функциональное разделение труда, которое локализовано в структуре фирмы по соответствующим иерархическим уровням.

### Анализ и проектирование

Рассмотрим эти уровни от самого низкого к самому высокому:

1. *Физический*, включающий технологическое разделение труда на уровне физической деятельности человека или пооперационное разделение (элемент трудовой деятельности «Инструмент»). Это самый простой уровень, требующий минимальной квалификации. Так, Смит весь процесс изготовления булавки делил на 18 операций, соединенных в единый конвейер (рис. 2).

В результате такого технологического разделения труда эффективность деятельности рабочего при тех же орудиях многократно возрастает за счет отсутствия необходимости перехода к другому рабочему месту и смены инструмента, увеличения ловкости и специального знания, сосредоточения на более узкой деятельности. Гарантией роста производительности является работа всех участвующих в едином ритме, не опережая других, но и не отставая от них.

2. Второй, более высокий уровень разделения труда – *коммуникативный* («Трансмиссия»), направленный на организацию взаимодействия между отдельными рабочими зонами, снабженческо-транспортные операции, складское хозяйство, энергообеспечение,

управление трудовыми ресурсами, система питания и система обучения. В целом эти функции можно обозначать как функции внутреннего гомеостаза, включающего:

- регулицию количества исходных элементов будущего готового продукта;
- удаление отходов процесса производства (функция выделения);
- регуляции внутреннего напряжения тела компании, понижение давления в определенных зонах через перемещение трудовых ресурсов;
- регулицию уровня энергии в теле компании. В основном осуществляется через систему неденежной мотивации и стимулирования;
- регулицию уровня основного внутреннего производственного обмена в зависимости от уровня режима напряженности фирмы.

3. Третий уровень функционального разделения труда – *экономический* («Источник энергии»), т. е. информационное воздействие на процесс производства через деньги. Сюда относятся торговые операции с внешней средой, наем сотрудников за денежное вознаграждение, закупка сырья, продажа готовой продукции, оплата труда работников, выплата налогов, формирование отчетности, управление прогнозированием и планированием и т. п.

4. *Технологический* уровень функционального разделения труда. Сюда относится описание отдельных процессов предприятия и их взаимосвязей, к которому от-

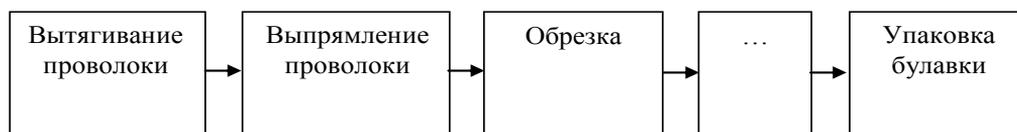


Рис. 2. Технологическое разделение труда на физическом уровне

носятся технология производства, научное обоснование производственной деятельности фирмы, перемещение входящих ресурсов через отдельные этапы переработки и физическое воздействие на них. Сюда в первую очередь следует отнести управление конструкторской, технологической и инженерной подготовкой производства, организация охраны труда

5. *Проектный* уровень функционального разделения труда – это проектная деятельность фирмы, представляющий собой проект развития фирмы как живого организма и имеющего собственные жизненные циклы: зачатие, развитие, зрелость, спад («Двигатель»). Осуществляется руководство и организация строительства и проектирования, планирование технического и экономического развития, управление качеством и культурой производства. Аналогичная деятельность здесь осуществляется в отношении продукта фирмы. Здесь разрабатываются методы достижения целей, поставленных на более высоком уровне, а также методы взаимодействия организации с обществом.

6. *Концептуальный* уровень функционального разделения труда, включающий в себя миссию фирмы и предполагающий философский ответ на вопрос о причинах существования фирмы в общественной системе и в суперсистеме более высокого характера. Здесь дается ответ о сверхцели фирмы, подчиненной моральным задачам. На базе этого формулируется корпоративная культура. Она является основой культуры мышления и полноты управленческой деятельности. Это иерархически наивысшая функция разделения труда, включающая полную функцию управления.

Исходя из представленной схемы, эволюция разделения труда в рамках фирмы выглядит следующим образом (рис. 3).

Углубление труда означает удлинение производственной цепочки на каждом из

функциональных уровней: например, сначала мастер справлялся со своей деятельностью сам, затем по мере роста объема производства появляется потребность в подмастерье, которому достаются наиболее простые трудовые операции. Если их производственная деятельность оказывается успешной и заказы увеличиваются, возникает необходимость выделения отдельной функции чернорабочего, не имеющего никакой квалификации и выполняющего самую грязную работу. Мастер, успешно восходя к профессиональному совершенству, делегируют низшие из своих традиционных задач подмастерьям и чернорабочим. То есть с удлинением цепочки происходит передача самых неквалифицированных и низкодоходных видов деятельности новым членам цепочки. Одновременно контроль над всей цепочкой и создаваемой ею ценностью остается у первого звена.

Это означает, мастер переходит на следующий уровень разделения труда – коммуникативный и начинает заниматься не собственно физической деятельностью, а обучением, управлением потоками ресурсов, готового продукта и т. п.

Отсюда мы можем сформулировать *первый принцип эволюции разделения труда*: углубление разделения труда на конкретном функциональном уровне сопровождается переносом или актуализацией части функций в надсистему. Рассмотрим этот принцип на физическом уровне (рис. 4).

Но и подмастерье, в свою очередь, передает часть операций чернорабочему, пододвигается в техниках ближе к мастеру и все больше занимается контролем над другими сотрудниками. Подмастерье, накапливая опыт и навыки, становится все более квалифицированным и начинает выдвигать требования, которые, по его мнению, должны соответствовать его новому уровню. Новые работники, приходя в мастерскую, оказываются в самом низу иерархии, где им деле-

гируются функции, от которых избавились сотрудники, переходящие на следующий функциональный уровень. По мере того как в производственной деятельности находят себе место новые виды технологии, в мастерской начинают трудиться другие работники. «Удовлетворительные определения ролей для этих новых людей вопиюще отсутствуют – и это в системе, где строго определенные роли и ранги являются правилом» [8, с. 46].

Отсюда мы можем сформулировать *второй принцип эволюции разделения труда*: любая система разделения труда для развития своего полезного функционала стремится перейти в подсистему (рис. 5). Это выражается во все более дробном выполнении трудовых операций, в тяготении к нижней технической границе – трудовому приему, состоящему как минимум из трех трудовых действий (например, прием перемещения: взять + переместить + положить).

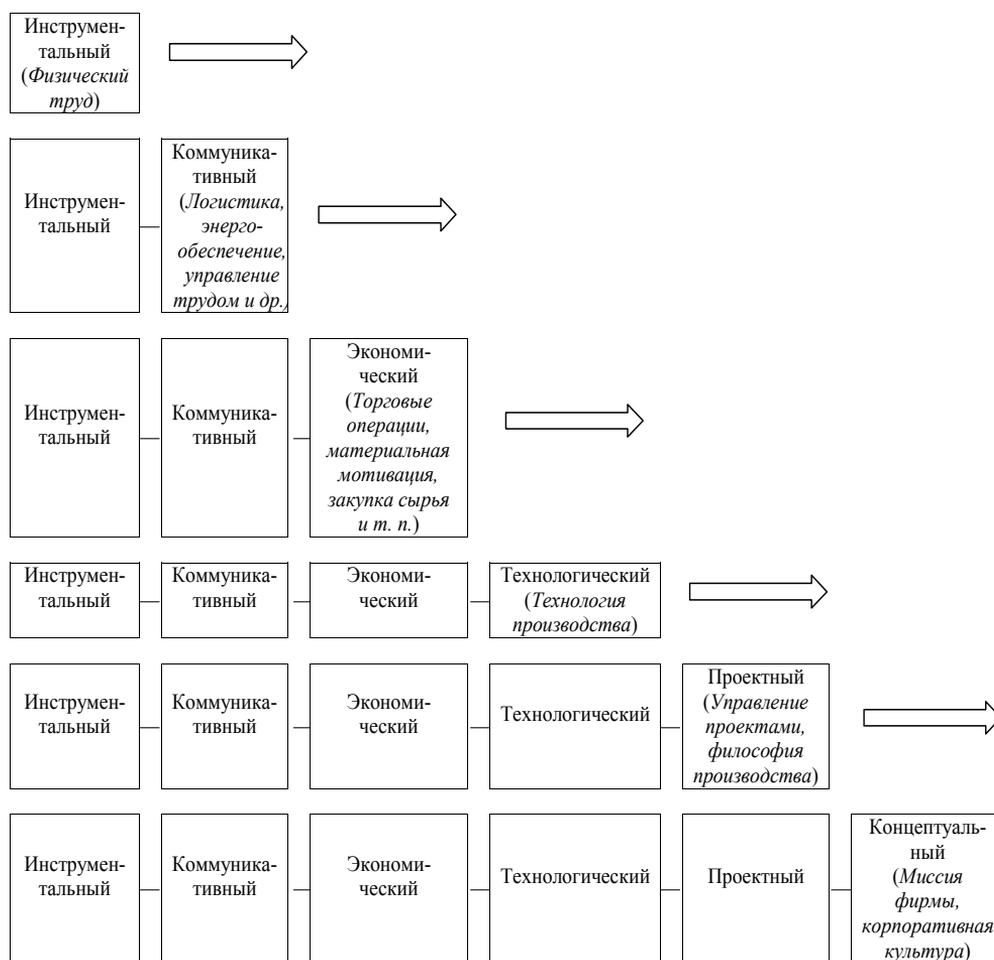


Рис. 3. Эволюция разделения труда в рамках фирмы

**Разделение труда и эволюция фирмы**

Объясняется это тем, что из одного отдельного трудового действия, тем более трудового движения, операция состоять не может. Предельным случаем разделения труда

является трудовое движение – однократное перемещение рабочего органа исполнителя (корпуса, ног, рук, кистей рук, пальцев). Например, «протянуть руку к инструмен-

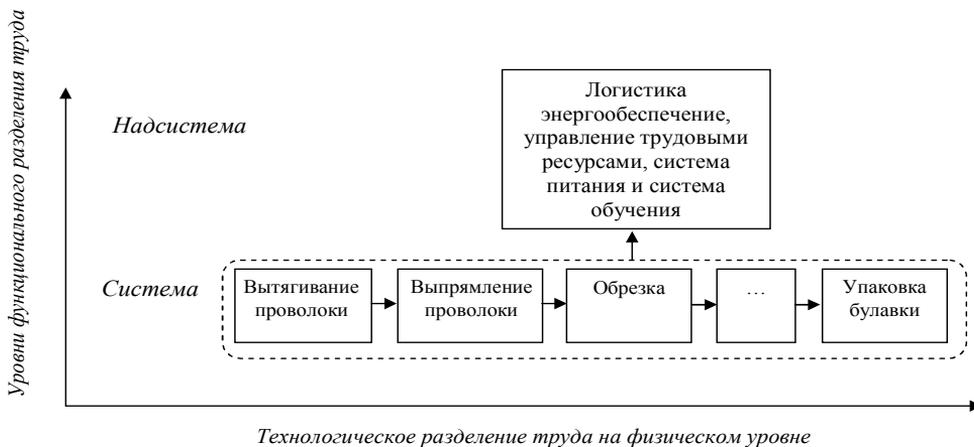


Рис. 4. Первый принцип эволюции разделения труда – перенос в надсистему (из физического уровня в коммуникативный)

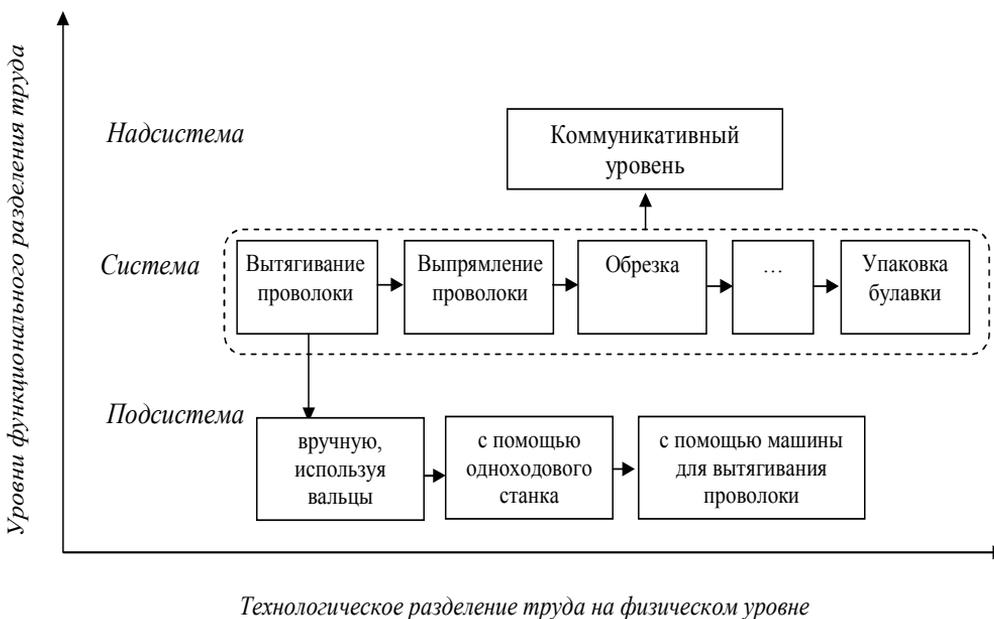


Рис. 5. Второй принцип эволюции разделения труда – перенос в подсистему

ту», «взять (захватить) инструмент» и т. д. [4, с. 211]. К подсистеме также относится изменение технической оснащённости труда (применение орудий труда, механизмов, автоматов, роботов).

Таким образом удлинение производственной цепочки на каждом из уровней может повышать эффективность только одновременно с вертикальным лифтом к более высоким функциональным уровням.

Физический уровень относительно легко может дойти до этой стадии, когда рабочий становится просто придатком механизмов с функцией контроля за приборами и несколькими простейшими действиями. Однако чем выше по шкале функционального разделения труда, тем выше минимальные квалификационные требования к полноценной профессиональной деятельности. Одновременно и минимальное дробление труда становится все шире и объемнее по мере движения вверх. В такой же степени уменьшается и возможность механизировать и автоматизировать такую деятельность.

Чем выше функциональный уровень, тем более велики входные барьеры для работника: требуется много времени для получения соответствующей квалификации, определенные таланты, соответствующая трудоспособность. Из-за высоких входных барьеров работники верхних этажей часто имеют определенные привилегии: самостоятельное определение своего рабочего графика, свободная одежда, минимальное принуждение. Такие «профессионалы без воротничка» [6, с. 28] используют новые способы самоорганизации, собственные способы мотивации, предпочитают гарантиям занятости самостоятельность, возможность учиться, развиваться, влиять на содержание своей работы. Такие субъекты не всегда могут быть классифицированы по таким социальным категориям, как профессия, место работы. Они совмещают

множество интересов и ролей, отличаются нонконформизмом.

Внизу пирамиды остаются работники, каждый из которых в отдельности может не представлять особой ценности для фирмы, т. к. обладает минимальным человеческим капиталом и легко может быть заменен другим работником. Этим объясняется та легкость, с которой производственные цеха перемещаются между разными странами. Такие низкоранговые, неквалифицированные работники вынуждены работать все быстрее и напряженнее, но, несмотря на это, им все больше угрожает потеря профессиональной занятости и снижение уверенности в стабильности своего рабочего места. Одновременно «уничтожение подобных профессий подрывает базу социальной стабильности, оставляя людей на волю случая, разъедавая коллективный характер нации и повреждая общественную структуру» [6, с. 31].

Таким образом в фирме проявляется двойственность труда, открытая Марксом. Знание (конкретный труд) становится достоянием владельца фирмы. Труд работников является абстрактным, т. к. они концентрируются на выполнении простых операций, смысл которых им неизвестен. Такое разделение и является предпосылкой эксплуатации по Марксу.

Основоположник российского анархизма М. Бакунин говорил об этом же: привилегированные классы, взяли себе «при распределении социальных функций наиболее удобную их часть», способствующую развитию памяти, воображения, мысли. Физический же труд развивает «лишь какую-нибудь часть ее в ущерб всем остальным». Это «труд, совершаемый обычно в условиях, вредных для здоровья тела и препятствующих его гармоничному развитию». Но разделение труда, по его мнению, вредит не только рабочим: «Интеллект, оторванный от физического труда, становится

невозможным, засыхает, вырождается, в то время как физическая работа, оторванная от ума, тупеет» [1, с. 27]. Это разделение М. Бакунин называет искусственным и снижающим производительность труда.

Таким образом по мере движения вверх происходит повышение ценности специалиста в рамках организации. Он становится все менее взаимозаменяемым, представляет собой уникальный ресурс, если не налажена система воспроизводства таких специалистов. Одновременно с усилением своих позиций в одной сфере специалист становится уязвимым во всех остальных функциональных сферах. Чем уже специализация специалистов, тем они эффективнее, тем сильнее зависят от специалистов в других областях и тем жизнеспособнее фирма. Единство организма тем больше, чем более развита эта индивидуализация частей, т. к. ничто не связывает людей с такой силой, как разделение труда. Это своего рода внутренний мотор, подталкивающий фирму к максимально дробной специализации работников.

#### **Анализ полученных результатов**

В результате выстраивается пирамида, по вертикали которой откладывается шкала функционального разделения труда, а по горизонтали – технологического (рис. 6). Естественное разделение труда – это по сути отношения между пирамидами разделения труда, имеющими то или иное природное преимущество.

Такое представление структуры фирмы означает, что деление труда на умственный и физический некорректно, т. к. отсутствует объективная граница между ними. Можем ли мы определить, например, где у мастера по изготовлению мебели заканчивается умственная деятельность и начинается физическая? Отсутствует ли полностью у генерального директора физическая деятельность, если для эффективного управления

подчиненными часто необходимо физическое присутствие на рабочем месте?

Более корректно делить труд на три вида:

- созидательный, творческий;
- рутинный, повторяющийся;
- управленческий.

Созидательный труд можно понимать в трактовке Шемпетером понятия «новая комбинация», охватывающая следующие случаи:

- «изготовление и внедрение нового блага;
- освоение нового рынка сбыта;
- получение нового источника сырья;
- проведение соответствующей реорганизации, например обеспечение монопольного положения или подрыв монопольного положения другого предприятия» [10, с. 170].

Управленческий труд заключается в осуществлении функций, приведенных на рис. 1, а именно: выявление проблем, стоящих перед системой, определение цели труда, декомпозиция цели, разработка вариантов реализации программы труда, реализация программы, контроль над реализацией программы, корректировка мер для достижения запланированных результатов труда.

Чем более дробной является специализация, тем сильнее усложняются связи между уровнями, тем в большей степени закупориваются каналы между уровнями специализации, тем больше омертвляются части тела фирмы, тем ближе компания к своей кончине. Компенсацией здесь может являться создание параллельной структуры, в которой регулярно исчезает функциональное разделение труда и снова сжимается в единую и неделимую продуктивную деятельность, в которое вся прежняя иерархия превращается в первобытную общину, где все делают одну и ту же деятельность сообща без деления по полям. Это может быть религиозная деятельность, общественно полезная деятельность, субботник и другие мероприятия, обеспечи-

вающие неиерархические и небюрократические отношения.

Другим способом является циклическое перемешивание уровней, перемещение субъектов между уровнями. Это значит, что субъекты разных уровней начинают выполнять другие роли, переходят временно или постоянно на другие уровни. Примером такого рода переходов являются сводные отряды Антона Макаренко.

Третьим принципом развития системы разделения труда в фирме является рост числа связей: чем сложнее функциональная структура фирмы (рис. 6), чем больше видов связей между элементами и выше степень отзывчивости системы на непрямые управленческие действия.

Наиболее эволюционировавшие фирмы переходят от банальных методов материальной мотивации к таким категориям как корпоративная культура.

Главное, чем отличаются успешные фирмы от менее успешных, – это дух фирмы, соответствующий концептуальному уровню на рис. 1. Если убрать все производственные цеха, недвижимость, службы, персонал и оборудование, то останется то, что является подлинной причиной существования фирмы – это ее дух, который отвечает за то, чтобы фирма отдавала в окружающий мир больше, чем получала от него. Фирма дает себе и своим работникам ответ на вопрос, зачем «люди приходят на работу, чем они занимаются и как определяют, что



Рис. 6. Функциональное и технологическое разделение труда

они делают это хорошо» [13, с. 9]. Основные принципы и ценности этого духа вдыхают в компанию ее лидеры и топ-менеджеры, что разделяется и поддерживается сотрудниками. На каких нравственных принципах сотрудник строит свою ежедневную рутинную деятельность, как он принимает решения при отсутствии правил, регламентов и инструкций, какие использует критерии оценки своей и чужой деятельности? В таких ситуациях на помощь приходят ценности. Разделяемые и активно поддерживаемые большинством коллектива фирмы, именно они являются тем фундаментом, на который опирается здание бизнеса, цементом, который скрепляет и удерживает бизнес-структуру от неизбежных штормов, землетрясений и ураганов.

Исходным принципом, соблюдение которого позволяет фирме существовать и развиваться в течение длительного времени, является преобладание выгод от ее деятельности для общества над общественными издержками, связанными с деятельностью этой фирмы. Источником внутренней ресурса фирмы, для того чтобы отдавать, и является «ядерная энергия» разделения труда. Как живая клетка организма, фирма на этом экзистенциальном уровне встраивается в гомеостаз общества во всей его целостности.

Такой ответ имеет отличительные признаки:

1. Альтруизм: отдавать больше обществу, чем получать от него. В противном случае фирма начинает разрушать общество и, как следствие, саму себя как часть этого общества.

2. Знание своей роли в обществе – что полезного, питательного, живительного для общества фирма может сделать?

3. Справедливость – за свою поддержку фирма получает справедливую награду.

В конечном счете концептуальный уровень каждой фирмы, выстроенный по ука-

занному принципу, нацелен на повышение шансов на выживание для всего социума.

В этой связи представляет интерес исследование 1982 г. сотрудников Бостонской консультационной группы Т. Дила и А. Кеннеди, изложенное в их книге «Корпоративные культуры» [14, с. 133]. Они рассмотрели деятельность 80 компаний с целью изучения их корпоративных ценностей. В результате примерно у трети исследованных компаний были обнаружены ярко выраженные ценности. Из этой группы большая часть четко ориентировалась на качественные показатели, а меньшая часть – на финансовые цели. Качественно ориентированные компании являлись лидерами в своих сферах деятельности – General Electric, IBM, Procter & Gamble, Hewlett Packard, Du Pont. Таким образом, данное исследование подтверждает зависимость между концептуальным уровнем функционального разделения труда и долгосрочной успешностью на рынке.

Блестящим примером является компания Bosch. Немногие компании могут похвастаться такими показателями:

- 100 % вице-президентов Bosch в регионах доросли до этой должности в данной организации;
- средний возраст сотрудника Bosch в России составляет 33 года [7, с. 112].

В Bosch создали слоган «We are Bosch», отражающий систему взглядов, которая описывает цели, правила совместной работы и позиционирование компании.

Эдгар Шейн использует успехи компании Bosch в качестве иллюстрации к схеме «Инкубатор», под которой понимает организационную культуру управления, базирующуюся на идее экзистенциализма о вторичности организации по сравнению с целями самореализации и самовыражения индивидуумов, чему и служат инкубаторы [9, с. 201]. Главная цель – освободить людей от рутинной работы для творческой

деятельности, минимизируя время на самообслуживание.

Схожая атмосфера наблюдалась в компании Hewlett-Packard (HP). «Складывается ощущение, что Билл и Дэйв работают на меня, а не я на них», – писал Барни Оливер, долгое время работавший в должности директора лабораторий HP. Такая атмосфера складывается за счет тщательно соблюдаемых традиций, наличия специфических символов и ритуалов. Например, каждое утро в 10 часов всем сотрудникам разносятся пончики с кофе. Также в компании организуются коллективные выезды на игру в гольф, в ходе которой все могут открыто обсудить рабочие вопросы. На работу все сотрудники ходят в джинсах и спортивной обуви, что также способствует сплочению коллектива. В HP ведут политику «управляй похаживая», в рамках которой руководители проверяют работу подчиненных, проходя по отделам и общаясь с людьми. Сотрудники воспринимают их как равных, находят с начальством в дружеских отношениях [2, с. 124].

Исследователи Р. Калори и Ф. Сарнин диагностировали влияние организационной культуры на экономические показатели деятельности компаний и пришли к выводу о наличии взаимосвязи:

- между экономическим ростом и такими характеристиками организационной культуры, как личная вовлеченность сотрудников, умение слушать окружающих, командный дух, ответственность, доверие, открытость внешней среде, адаптивность, ориентация на качество, предприимчивость и последовательность;
- между показателями дохода от инвестиций и рентабельности и такими характеристиками, как открытость внешней среде, вовлеченность в деятельность местных структур, обще-

ственный вклад, сплоченность и гибкость [11, с. 49].

Таким образом, концептуальный уровень функционального разделения труда представляет собой важнейшую идентификационную характеристику любого предприятия.

Движение от шестого функционального уровня (физического) к первому урону (концептуальному) можно рассматривать как *рост идеальности фирмы*. Под ростом *идеальности* структуры управления фирмой можно понимать ситуацию, когда улучшается функциональность фирмы (рост качества и количества продукта, повышение стабильности и т. п.), снижаются расходы, а прямые методы управления и контроля исчезают.

В этом случае снижается значение экономических, организационно-административных и социально-психологических мер, а возрастает значение косвенных, бесструктурных мер, в первую очередь в форме командного духа, корпоративной культуры.

Таким образом, увеличение идеальности происходит через *разрешение* следующего *противоречия*: рост и развитие фирмы при одновременном снижении структурных методов управления.

Повышение идеальности фирмы может быть достигнуто только тогда, когда в фирме исчезнут отдельные группы интересов и весь персонал будет иметь комплементарные интересы.

Согласно определению Р. Фримена, группы интересов компании – это «...любые индивидуумы, группы или организации, существенно влияющие на принимаемые фирмой решения и/или оказывающиеся под воздействием этих решений» [16, с. 25].

В. Эван и Р. Фримен считают, что «каждая из групп заинтересованных сторон обладает правом не быть использованной в качестве средства для достижения чьей-либо цели и поэтому должна участвовать в

определении направления развития фирмы, с которой она соотносится» [15, с. 97]. Таким образом, внутренний вектор интересов и этика коллектива являются результатом взаимоотношений всех заинтересованных сторон и позволяет получить необходимую эффективность организационной культуры.

Безусловно, самый большой вклад в этом процессе осуществляет творец фирмы, который вносит в свою фирму собственные сценарно-поведенческие стереотипы, часто четко несформулированные и неосознаваемые. Но в чистом виде его стереотипы не реализуются, т. к. сталкиваются со стереотипами других участников команды. Результатирующим этого взаимодействия является этика компании и стороннему наблюдателю доступна через обобщенную, уникальную для предприятия культуру ведения дел.

Руководитель, тяготея к определенному психологическому типу и занимая доминантную позицию в организации, стремится создать комфортную для него обстановку и интуитивно подбирает сотрудников со сходными установками. Стремление к комфортному окружению ограничивается необходимостью выживания во внешней конкурентной среде прежде всего за счет эффективных внутренних ресурсов. «Иными словами, он вынужден слушать и слышать все сигналы внешней и внутренней среды и реагировать на них для того, чтобы быть успешным» [3, с. 110]. В результате взаимодействия предпочтений создателя, конкурентов и сотрудников предприятия переформируются интересы создателя фирмы.

Персонал компании также имеет собственные интересы, которые не могут не учитываться в процессе организационной жизнедеятельности. Чем выше функциональный уровень, тем больше у персонала возможность влияния, а также других способностей.

Р. Митчелл обозначил атрибуты, которыми могут обладать заинтересованные стороны.

1. Влияние – способность какой-либо заинтересованной стороны определять и при необходимости менять нормы, ценности, ролевые модели поведения, установки, формирующие характер организационной культуры.

2. Включенность – способность заинтересованной стороны принимать участие в реализации процессов создания и изменения всех аспектов организационной культуры.

3. Рецепция – способность заинтересованной стороны воспринимать влияние организационной культуры предприятия [17, с. 887].

Очевидно, что влияния и включенность уменьшается сверху-вниз по функциональным уровням, а рецепция распределяется более равномерно. Если весь персонал разделяет этику собственника, то необходимости в документированных носителях корпоративной культуры не возникает. Такие бюрократические инструменты, как должностные инструкции, этический кодекс и т. п. в этом случае не нужны.

При этом следует учитывать следующую аксиому: если персонал прекращает поддерживать и разделять ценности организационной культуры, она может перестать существовать, по крайней мере в том виде, в котором задумывалась и моделировалась.

Интересы персонала более индивидуальны, чем у собственника и в контексте организационной культуры достаточно ограничены.

Чаще всего анализ интересов внутри фирмы проводится в следующей последовательности:

- идентификация заинтересованных сторон в контексте организационной культуры предприятия;

- их ранжирование;
- выявление интересов причастных сторон;
- приоритизация их интересов [3, с. 111].

Единственным способом согласования разношерстных интересов внутри фирмы является установление единой этики. Такой критерий, как устойчивость, по мнению С. Камерера и Э. Верселейна, определяется наличием точек согласия между менеджерами и работниками о существовании в организации тех или иных правил [12, с. 115].

Критерий устойчивости может определять два вида эффективности культуры: горизонтальную и вертикальную. Горизонтальная эффективность возникает, когда различные работники одного уровня могут вслепую координировать свою деятельность, минимизируя при этом издержки

коммуникации (включая упущенную выгоду и несвоевременность).

Вертикальная же эффективность возникает в случае, если работник может предугадать, чего от него ждет его руководитель. Это минимизирует издержки контроля и делегирования полномочий.

Результатом повышения идеальности и согласования интересов будет являться рост *пластичности системы* – облегчение связи между компонентами, увеличение количества степеней свободы отдельных элементов. Кроме того, изменяются сами связи между структурными элементами (рис. 7).

Рост пластичности системы невозможен без дробления структуры фирмы на все более мелкие и все более автономные части. Чем большая пластичность и динамичность требуется от фирмы, тем более мелкое дробление происходит.



Рис. 7. Изменения характера связей между структурными элементами соответствующие росту пластичности системы

**Выводы**

1. Разработано авторское определение цельного труда, как совокупности управленческой деятельности, функционального и технологического разделение труда в фирме.

2. Разработано понятие идеальности структуры управления фирмой, под которой можно понимать ситуацию улучшения функциональности фирмы (рост качества и количества продукта, повышение стабиль-

ности и т. п.), снижения расходов, при одновременной минимизации прямых методов управления и контроля.

3. Представлены принципы эволюции разделения труда в фирме.

4. Предложена схема эволюции разделения труда в рамках фирмы.

5. Предложена схема уровней функционального и технологического разделения труда в фирме.

**Список использованных источников**

1. Бакунин М.А. Федерализм, социализм и антитеологизм // *Философия. Социология. Политика*. М.: Правда, 1989. 623 с.
2. Зайцева Е.В. Анализ организационной культуры Hewlett-Packard и Dell с помощью подхода Дила – Кеннеди // *Управление корпоративной культурой*. 2011. № 2 (10). С. 120–133.
3. Исопескуль О.Ю. Политический дискурс организационной культуры // *Управление корпоративной культурой*. 2015. № 2 (26). С. 96–112.
4. Организация, нормирование и оплата труда : учеб. пособие / А.С. Головачев и др. ; под общ. ред. А.С. Головачева. 3-е изд., испр. Минск: Новое знание, 2007. 603 с.
5. Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. с франц. ; науч. ред. и предисловие Е.А. Кочерина. М.: Журнал «Контроллинг», 1992. 111 с.
6. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика-XXI, 2007. 432 с.
7. Функ Ю.А., Голубцова Ю.В. Работа HR-подразделения и корпоративная культура BOSCH // *Управление человеческим потенциалом*. 2015. № 2 (42). С. 108–114.
8. Хьюз Э.Ч. Социальная роль и разделение труда // *Социологические исследования*. 2009. № 8. С. 46–52.
9. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. 336 с.
10. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / пер. с нем. В.С. Автономова, М.С. Любского, А.Ю. Чепуренко. М.: Прогресс, 1982. 453 с.
11. Calori R., Sarnin Ph. Corporate culture and economic performance // *A French Study, Organization Studies*. 1991. Vol. 12, Is. 1. P. 49–74.
12. Camerer C., Versalainen A. The economic efficiency of corporate culture // *Strategic Management Journal*. 1988. Vol. 9. P. 115–126.
13. Bart C.K. Sex, Lies and Mission Statements // *Business Horizons*. 1997. Vol. 40, No 6. P. 9–18.
14. Deal T., Kennedy A. *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, 1982. 232 p.
15. Evan W.M., Freeman R.E. A Stakeholder Theory of the Moder Corporation: Kantian Capitalism // *Ethical Theory and Business* ed. by T.L. Beauchamp, N.E. Bowie. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988. P. 97–106.
16. Freeman R.E. *Stakeholder Management: a Stakeholder Approach*. Boston: Pitman Publishing, 1984. 276 p.
17. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts // *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, No 4. P. 853–886.

---

*Анохов И.В.*

---

*Anokhov I.V.*, candidate of economic sciences, associate professor,  
*Baikal State University,*  
*Irkutsk, Russia*

## THE DIVISION OF LABOUR AND THE EVOLUTION OF THE FIRM

The subject of the research is the phenomenon of the division of labor, which constitutes the basis of social and technological progress. The firm as an economic structure is the result of that division. In fact, the emergence of the firm from the mass of artisans, single-handedly performing all work operations, remains a subject for hot debate by professional economists and management professionals. Known types of organizational structures (linear, line-and-staff, divisional, etc.) register the fact of the existence of such structures, but say nothing about the causes of their formation. The only thing here to note is that these types of organizational structure are the frozen result of the division of labour deployed in the previous time interval. Each firm is unique, depending on its operational environment and goals. But regardless of specific differences, all firms build their structure according to certain principles, the key one being the technological and functional division of labour. The challenge is how to best articulate the principles and to tailor them to the “skeleton” of the firm. Each stage of the division of labour leads to a new combination of factors of production, to a new qualitative and quantitative ratio of used resources. The economic practice shows that the maximum profit and minimum costs were achieved by the systems that provided more opportunities for a deeper division of labour. Such concepts as “mission, “organizational culture” are the most important instruments for the implementation of enterprise functions and are directly related to division of labor as they represent the most complex levels of functional division of labour. The aim of the research is to study the evolution of the division of labor within the firm, to establish the principles of complicating the structure of the firm. To achieve the objectives of the study, we develop our own definition of entire work and present the principles of evolution of the division of labor in a firm. We also propose a scheme of levels of the functional and technological division of labour. The practical significance of this study is the possibility of using the key findings and the provisions contained in the study in the development of new forms of work organization in the firm.

**Key words:** division of labor; specialization; functional and technological division of labor.

### References

1. Bakunin, M.A. (1989). Federalizm, sotsializm i antiteologizm [Federalism, Socialism, Anti-Theologism]. *Filosofia. Sotsiologiya. Politika* [Philosophy. Sociology. Politics]. Moscow, Pravda.
2. Zaitseva, E.V. (2011). Analiz organizatsionnoi kul'tury Hewlett-Packard i Dell s pomoshch'iu podkhoda Dila – Kennedi [Analysis of organizational culture at Hewlett-Packard and Dell using Deal and Kennedy's model]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi* [Management of corporate culture], No 2 (10), 120–133.
3. Isopeskul', O.Iu. (2015). Politicheskii diskurs organizatsionnoi kul'tury [Political discourse of organizational

- culture]. *Upravlenie korporativnoi kul'turoi [Management of corporate culture]*, No 2 (26), 96–112.
4. Golovachev, A.S. (2007). *Organizatsiia, normirovanie i oplata truda [Organization of labor, rate setting and remuneration]*. Minsk, Novoe znanie.
  5. Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*, Dunod. (Rus. ed.: Faiol', A. (1992). *Obshchee i promyshlennoe upravlenie*. Moscow, «Kontrolling» magazine)
  6. Florida, R. (2002). *The Rise Of The Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community And Everyday Life*. Basic Books (Rus. ed.: Florida, R. (2007). *Kreativnyi klass: liudi, kotorye meniaiut budushchee*. Moscow, Klassika-XXI).
  7. Funk, Iu.A., Golubtsova, Iu.V. (2015). Rabota HR-podrazdeleniia i korporativnaia kul'tura BOSCH [Operation of the HR department and corporate culture at Bosch]. *Upravlenie chelovecheskim potentsialom [Human potential management]*, No 2 (42), 108–114.
  8. Hughes, E.C. (2009). Social role and the division of labour. *Sotsiologicheskie issledovaniia [Sociological Studies]*, No 8, 46–52.
  9. Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & Sons (Rus.ed.: Shein, E.X. (2002). *Organizatsionnaia kul'tura i liderstvo*. St Petersburg, Piter).
  10. Schumpeter, J.A. (1910). *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*. Eine Untersuchung über Unternehmervergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin (Rus. ed.: Shumpeter, I. (1982). *Teoriia ekonomicheskogo razvitiia (Issledovanie predprinimatel'skoi pribyli, kapitala, kredita, protsenta i tsikla kon'iunktury*. Moscow, Progress).
  11. Calori, R., Sarnin, Ph. (1991). Corporate culture and economic performance. *A French Study, Organization Studies*, Vol. 12, Issue 1, 49–74.
  12. Camerer, C., Versalainen, A. (1988). The economic efficiency of corporate culture. *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 115–126.
  13. Bart, C.K. (1997). Sex, Lies and Mission Statements. *Business Horizons*, Vol. 40, No 6, 9–18.
  14. Deal, T., Kennedy, A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company, 232.
  15. Evan, W.M., Freeman, R.E. (1988). A Stakeholder Theory of the Moder Corporation: Kantian Capitalism. *Ethical Theory and Business*. Ed. by T.L. Beauchamp, N.E. Bowie. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 97–106.
  16. Freeman, R.E. (1984). *Stakeholder Management: a Stakeholder Approach*. Boston, Pitman Publishing, 276.
  17. Mitchell, R.K., Agle, B.R., Wood, D.J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, No 4, 853–886.

### Information about the author

**Anokhov Igor Vasilievich** – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Baikal State University, Irkutsk, Russia (664003, Irkutsk, Lenin street, 11); e-mail: i.v.anokhov@yandex.ru.