

Таблица 2.

Группа определений категории инновация	Предметная область, научная дисциплина
Процесс создания нового товара (собственно новый товар)	Маркетинг
Процесс трансформации идеи	
Внедрение НИОКР	Технико – экономические прикладные теории и дисциплины
Изменение производственных функций	Методология теории инноваций
Информационно – интеллектуальная технология	Экономическая кибернетика

Таким образом 1) автором обоснован используемый концептуальный базис построения теории инновация и рассмотрены синонимы, логически проистекающие из такового. 2) разграничена предметная область применения определений в отношении категории.

Источники и литература

1. Краюшкин О.В. Инновации в экономике фирмы, М.: ДВ НАН, 1998.
2. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. – М., Экономика, 1989.
3. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. / Под ред. П.Н. Завлина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
4. Чухно А.А. Постіндустріальна економіка: теорія, практика та їх значення для України. К., „Логос”, 2003.
5. Титов А.Б. Организованные методы управления нововведениями, СПб: Изд-во СПб ГУЭФ, 1998. – с. 31.
6. Баев Л.А., Шугуров В.Э. Системный подход к определению инновации. // Современные технологии в социально-экономических системах. Челябинск: ЧГТУ, 1995.
7. Сапто Б. Инновация как средство экономического развития: Пер. с венгр. – М.: Прогресс. – 1990.
8. Ковалев Р.Д. Основы инновационного менеджмента: Учебник для вузов/ Под ред. В.А. Швандара. – М.: ЮНИТИ – Дана, 1999.
9. Твисс Б. Управление научно – техническими нововведениями. Сокр. пер. с англ. – М.: Экономика. – 1989.
10. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / Под. ред. С.Д. Ильенковой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1999.
11. Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. СПб.: Бизнес – Пресса, 1998.
12. Гохберг Ю.Л., Кузнецова И.Л. Статистика инноваций: результаты и ближайшие перспективы // Вопросы статистики, №3, 1996.
13. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. / Под ред. П.Н. Завлина. – 2-е изд. перераб. и доп. – М.: Центр исследований и статистики науки, 1998.
14. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент – системный фактор глобальной конкуренции // Труды конференции «Системный анализ в проектировании и управлении». СПб ГТУ, 2001.
15. Ильенкова С.Д., Гохберг Л.М., Ягудин С.Ю., Кузнецов В.И., Бандурин А.В., Ильенкова Н.Д., Пудич В.С., Смирнов С.А. Инновационный менеджмент. Учебник / Под ред. С.Д. Ильенковой, – М.: ЮНИТИ, 1997.
16. Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация. Инновация, № 2-3 (13), 1998.
17. Шумпетер И. Теория экономического развития / Пер. с нем. М.: Прогресс, 1982 (1912).
18. Valente, T. Network Models of the Diffusion of Innovations. Cresskill, NJ: Hampton Press, 1995.
19. Рубан В., Чубукова О., Некрасов В. Инновационная модель стратегического развития Украины: Методология и опыт. «Экономика Украины» № 6, 2003, С. 14.

Мамонтова О.В.

ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ С ПРИМЕНЕНИЕМ СИСТЕМЫ КОНТРОЛЛИНГА

Постановка проблемы. Не мало споров среди современных ученых вызывает содержательная часть контроллинга и его значение в системе управления в целом. Это, прежде всего, связано с тем, что большинство авторов ориентируются на переводную литературу американских, английских или немецких авторов, так как отечественная теория и практика контроллинга находится в процессе формирования.

Анализ публикаций. В наиболее полном изложении контроллинга в учебных пособиях отечественных и зарубежных авторов встречаются следующие теоретические направления:

1. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции;
2. Бюджетирование и анализ отклонений;
3. Анализ «Затраты – Объем деятельности – Прибыль»;
4. Стратегическое планирование и анализ;

5. Инвестиционное проектирование [2, 3, 4, 6, 12, 15, 17].

В то же время практическое применение контроллинга выражается в подготовке информации для принятия управленческих решений [2, 3, 4, 15, 17]. При этом из числа перечисленных авторов часть учебных пособий посвящена контроллингу [4, 6, 12, 15, 17], а часть управленческому учету [2, 3].

Другая группа авторов придерживается мнения о том, что контроллинг (или управленческий учет) играет роль только в оперативном управлении и основными вопросами данной системы являются:

1. Учет затрат и калькулирование себестоимости продукции;
2. Бюджетирование;
3. Анализ отклонений;
4. Анализ «Затраты – Объем деятельности – Прибыль» [1, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 14, 16].

В этом случае так же следует выделить авторов пишущих о контроллинге [14] и об управленческом учете [1, 5, 8, 9, 10, 11, 13, 16].

Как видно из проведенного анализа большинство авторов систему контроллинга связывают с системой управления на стратегическом и оперативном уровне, в то время как управленческий учет ассоциируется в большей степени с оперативным управлением. Об этом свидетельствует и международная практика. Так французский исследователь вопросов контроллинга Патрик Буассолье [18, с. 23] рассматривает управленческий учет в составе службы контроллинга, как его основополагающую часть (рис. 1).

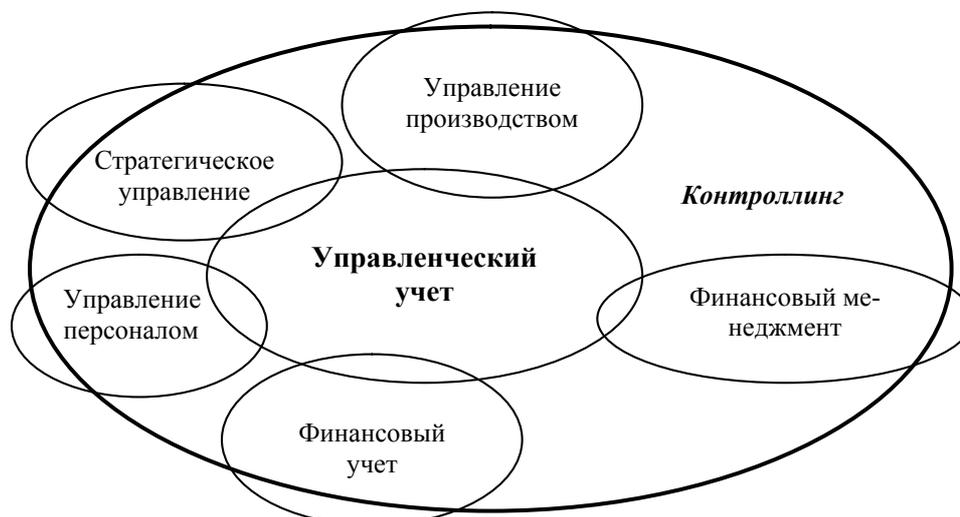


Рис. 1. Построение системы контроллинга на французских предприятиях.

Реализация функций менеджмента происходит посредством принятия управленческих решений направленных как на внутреннюю, так и на внешнюю среду предприятия. Именно по этому практическое применение системы контроллинга на предприятие выражается в сборе, обработке и предоставлении руководству информации, необходимой для принятия стратегических и оперативных управленческих решений.

Нерешенные ранее проблемы. Но, при анализе перечисленных вопросов напрашивается вывод о том, что система контроллинга образуется на предприятии как надстройка, подчиняющая все аспекты финансово-экономической работы предприятия достижению поставленных целей. Таким образом, основная задача системы контроллинга заключается в синтезе плановых, учетных и информационно-аналитических процедур способствующих разработке и реализации эффективных управленческих решений, направленных на достижение поставленных перед руководством предприятия целей. Именно поэтому потребность в организации контроллинга возникает на крупных предприятиях, в то время как в малом бизнесе это экономическое явление чаще всего отсутствует.

Украинские, российские и зарубежные авторы рассматривают несколько вариантов организации службы контроллинга на предприятиях. Необходимость в обособленной и разветвленной системе контроллинга, по мнению исследователей, имеет место на крупных и средних украинских предприятиях со сложной внутренней организацией, которые необходимо ориентировать на создание самостоятельной службы контроллинга (по европейскому образцу). На небольших же предприятиях имеет смысл внедрять систему контроллинга при помощи интегрированной системы учета, при этом специальной службы и должности контроллера не предусматривается, а его функции может выполнять главный бухгалтер или специально уполномоченный сотрудник предприятия. Ведь все же потребность в осуществлении подобного экономического синтеза существует как на крупном, так и на малом предприятии.

Цель статьи. В данной статье определены направления использования приведенных выше методов контроллинга для повышения эффективности системы управления предприятиями в процессе преодоления проблемных ситуаций и достижения поставленных перед руководством целей.

Изложение основного материала. В настоящее время сложившаяся на отечественных предприятиях система управления требует существенных изменений. Проанализированные выше вопросы определяют насущную необходимость использования информации системы контроллинга в процессе принятия руко-

водством управленческих решений.

Что же представляет собой интеграция контроллинга в систему управления предприятием? Для того чтобы ответить на этот вопрос построим модель интегрированной на основе контроллинга системы управления, отражающей процесс преодоления препятствий и достижение целей, поставленных перед предприятием.

Для того, чтобы смоделировать процесс достижения цели необходимо определить два уровня целей, а именно стратегические и оперативные цели.

Для достижения стратегических целей используются методы стратегического контроллинга, направленные на обеспечение долгосрочного существования предприятия, его выживания путем приспособления к изменяющимся условиям окружающей среды. Реализация стратегических целей происходит в течение нескольких операционных периодов, таким образом, для достижения стратегических целей необходимо сформулировать оперативные цели. Достижение оперативных целей обеспечивает система оперативного контроллинга, основные усилия которой направлены на удовлетворение потребностей покупателей и максимизацию прибыли предприятия.

В процессе достижения перечисленных выше стратегических и оперативных целей деятельности предприятия каждый руководитель сталкивается с различными проблемными ситуациями, вызванными как внешними, так и внутренними факторами, осознание которых позволяет определить способ их преодоления (рис. 2).

Констатация проблем, появившихся в процессе достижения поставленных перед предприятием целей является первым этапом на пути их преодоления, но только на первый взгляд этот процесс кажется простым. На данном этапе система контроллинга проявляется как формулирование руководителем цели деятельности предприятия и поиска необходимых путей для ее достижения посредством преодоления возникающих проблем. От того насколько глубоко осознает руководитель проблемную ситуацию, препятствующую достижению поставленных целей, будет зависеть степень воздействия на проблему в процессе принятия управленческого решения.



Рис. 2. Модель первого этапа интегрированной на основе контроллинга системы управления процессом достижения поставленной цели – осознание проблем мешающих достижению целей.

На модели второго этапа интегрированной на основе контроллинга системы управления процессом достижения поставленных целей (рис. 3) видно что сбор информации для принятия управленческого решения по преодолению препятствий в достижении целей затрагивает все подразделения предприятия.

Таким образом, система контроллинга выступает как инструмент координации усилий всех подразделений на максимальную степень достижения целей, поставленных перед предприятием. От того насколько полученная информация будет достоверной, полной и своевременной зависит качество принимаемого решения, поэтому на данном этапе реализуют систему контроллинга как представители высшего управленческого персонала (руководство предприятия), так и среднее звено управления (руководители подразделений), т.е. контроллинга проявляется в процессе их взаимодействия для достижения поставленной цели.

Следует отметить, что на этапе сбора информации должны быть сформулированы несколько вариантов управленческих решений по каждой проблемной ситуации. Именно этот вопрос чаще всего недооценивается в процессе практической реализации приведенной модели. Это связано с тем, что разработка альтернативных вариантов решений занимает большое количество времени, но в то же самое время разработка только одного варианта преодоления проблемной ситуации ограничивает руководителя в процессе принятия решения и может даже привести к принятию не верного решения.

И конечно не следует забывать, что для того, что бы информация о деятельности того или иного подразделения могла быть использована в процессе принятия управленческого решения руководством предприятия, она должна быть предоставлена в обобщенном и читаемом виде. Обобщение информации происходит при составлении внутренней отчетности, которая должна быть разработана с учетом всей необходимой информации, но избегать излишней детализации, делающей внутреннюю отчетность не читаемой, а соответственно, не нужной для принятия решений руководством предприятия.

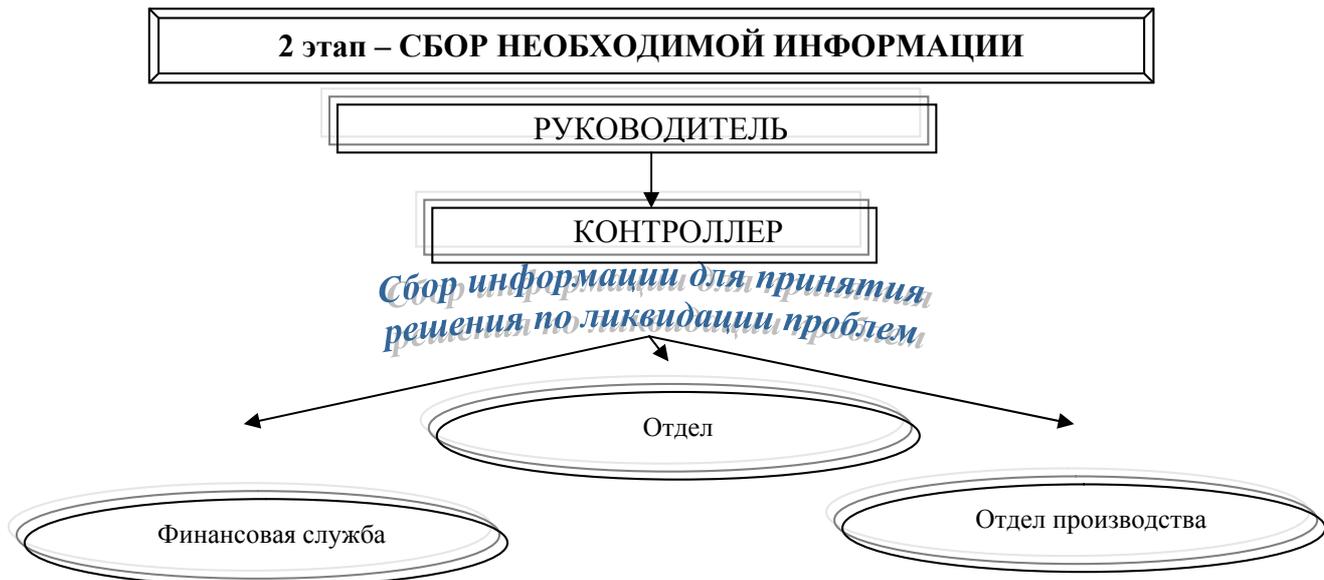


Рис. 3. Модель второго этапа интегрированной на основе контроллинга системы управления процессом достижения поставленной цели – сбор информации для принятия управленческих решений, направленных на преодоление проблем в достижении целей.

В результате анализа полученной информации руководитель предприятия принимает решение по преодолению препятствий в достижении поставленных целей (рис. 4).

Это завершающий этап интеграции контроллинга в систему управления предприятием, так как он предусматривает использование контроллинговой информации в процессе принятия управленческого решения, направленного на преодоление проблемной ситуации и тем самым достижение поставленных целей.

В данном случае реализация контроллинга и проявляется именно в процессе достижения целей, что в свою очередь отражает основную задачу данной системы на предприятии. Таким образом, в данной модели контроллинг выступает как инструмент управления предприятием и тем самым затрагивает все уровни управленческой иерархии. Это замечание не случайно, так как по нашему мнению система контроллинга не является только комплексом методов и инструментов, традиционно приписываемых данному экономическому понятию. Поэтому использование в деятельности предприятия общепринятых методов контроллинга не может быть принято за высокий уровень интеграции контроллинга в систему управления предприятием.

Главнейшую роль в процессе интеграции контроллинга в систему управления играет руководитель предприятия, так как именно он использует информацию, составленную с применением традиционных методов контроллинга в процессе принятия управленческих решений, направленных на достижение целей предприятия. В приведенной на рис. 2, 3, 4 модели интеграции контроллинга в систему управления предприятием можно увидеть, что руководитель предприятия принимает активное участие во всех трех этапах и представляет собой ключевую фигуру всей системы контроллинга. Таким образом, система контроллинга не может быть ограничена одним отделом контроллинга (или одной должностью контроллера), созданным на предприятии. В первую очередь создание подобного отдела должно стать системой поддержки управленческого персонала в процессе принятия управленческих решений, направленных на достижение целей предприятия. Но интеграция контроллинга в систему управления предприятием может происходить и без создания отдела контроллинга или введения единицы контроллера в штат сотрудников предприятия. В данном случае все зависит от размеров предприятия и сложности обработки информации в системе контроллинга. Так как по нашему мнению ключевой фигурой системы контроллинга является руководитель предприятия, то именно он и становится главным контроллером, т.е. задача руководителя не рассчитывать калькуляции себестоимости продукции и бюджеты, а использовать эти данные в процессе принятия управленческих решений. По этой причине мы допускаем, что осуществлять техническую сторону контроллинга, т.е. производить расчеты с использованием традиционных методов контроллинга может специалист не являющийся сотрудником предприятия, а приглашенный для обеспечения технической поддержки того или иного управленческого решения.

Исходя из вышесказанного, можно в качестве обобщения приведенной модели вывести определение

системы контроллинга.

Контроллинг – это процесс сбора, обобщения и анализа информации об изменениях во внешней и внутренней среде для обеспечения принятия управленческих решений по преодолению проблем, возникающих при достижении поставленных перед предприятием оперативных и стратегических целей.

В приведенном определении необходимо выделить тот факт, что современный контроллинг не может быть отражением только внутренней среды предприятия, так как для принятия стратегических решений всегда необходимо учитывать воздействие факторов внешней среды. Кроме того, следует отметить, что контроллинг – это процесс обработки информации, но сама обрабатываемая информация в каждом конкретном случае может быть разной, в зависимости от возникшей проблемной ситуации и необходимости принять то или иное решение.

Следует так же отметить, что контроллинг не заменяет систему управления, а только служит инструментом, способствующим принятию управленческим персоналом эффективных решений.

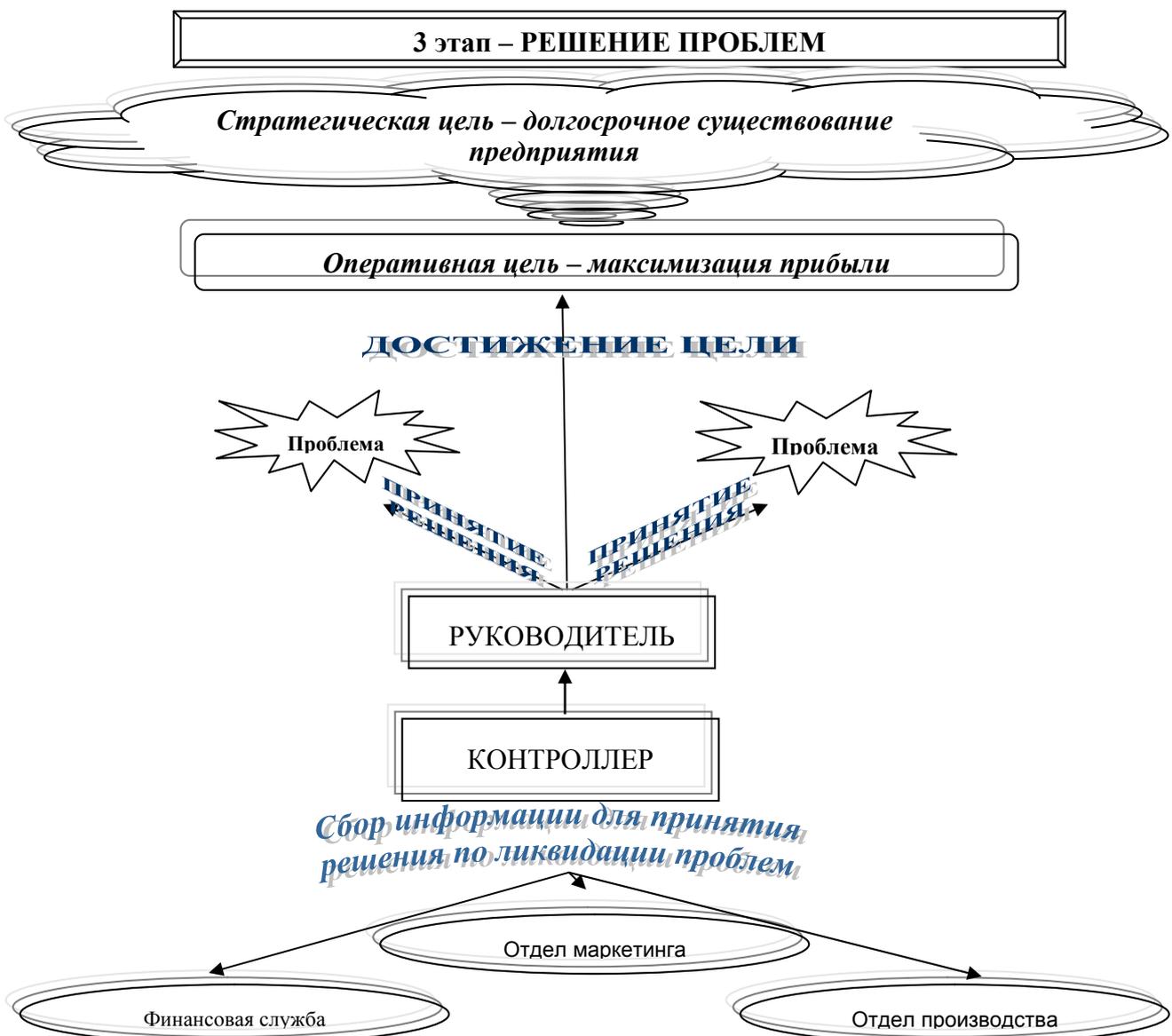


Рис. 4. Модель третьего этапа интегрированной на основе контроллинга системы управления процессом достижения поставленной цели – принятие управленческих решений, направленных на преодоление проблем в достижении целей.

Поддержка управленческих решений с точки зрения экономического аспекта осуществляется системой контроллинга в процессе расчета необходимых финансовых, материальных и других затрат, требуемых на разработку и реализацию любого решения. Так как каждое управленческое решение имеет свою реальную стоимость, то реализация эффективного управленческого решения должна принести предприятию прямой или косвенный доход, а ошибочное решение или решение, неправильно понятое подчиненными, может привести к убыткам, а иногда и к прекращению деятельности предприятия. Поэтому, значение службы контроллинга заключается в расчете экономической эффективности принимаемых руко-

дством управленческих решений, путем сопоставления суммы необходимых затрат и будущих выгод.

Желание добиться успеха, т.е. эффективности характерно для всех субъектов хозяйственной деятельности. Размер и прибыльность организации, например, не всегда могут считаться критериями успеха. Экономические организации существуют для реализации определенных целей, и прибыль или рентабельность является одной из решающих. Следовательно, организация считается добившейся успеха, если она достигла своей цели. В работе Мескона М.Х., Альберта М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» [7] приводятся основные составляющие успеха организации: выживание организации; результативность и эффективность; производительность.

Под выживанием подразумевается возможность существовать как можно дольше, поэтому именно в поддержку этой первейшей задачей организации и разрабатываются методы стратегического контроллинга. Для того чтобы оставаться сильной, чтобы выжить, организации приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира, адаптации к которому способствует применение системы контроллинга.

Чтобы быть успешной с течением долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей, организация должна быть как эффективной, так и результативной, т.е., выражаясь терминологией П. Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи», а эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи». Таким образом, задача стратегического контроллинга заключается в том, чтобы определить какие вещи необходимо производить, а оперативного контроллинга – в том, как правильно сделать эти вещи. Результативность, в этом смысле, является чем-то неосознаваемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить, денежную оценку ее затрат (труд людей, материальные ресурсы, капитал, информация, идеи) и выгод (товары и услуги, имидж, повышение степени удовлетворения потребностей покупателей). В свою очередь, контроллинг включает в себя два аспекта: стратегический и оперативный контроллинг, и в этой связи стратегический контроллинг направлен на повышение результативности деятельности организации, а оперативный контроллинг играет одну из важнейших ролей в повышении эффективности предпринимательской деятельности.

Исследование проблемы эффективности системы управления предприятием на протяжении всей истории человечества обусловлено следующими факторами:

Во-первых, ограниченность экономических ресурсов или нерациональность их использования;

Во-вторых, стремление хозяйствующих субъектов к организационному развитию и получению оптимального эффекта при наименьших затратах;

В-третьих, предотвращение негативного влияния внешних факторов, или адаптирование к новым условиям внешней среды.

Работа службы контроллинга непосредственно и направлена на преодоление вышеперечисленных факторов. Так ограниченность экономических ресурсов вызывает потребность в развитии системы учета затрат – калькулирования себестоимости продукции (услуг). Потребность в получении оптимального эффекта при наименьших затратах способствовала созданию операционного анализа (или анализ «затраты – объем деятельности – прибыль»). В свою очередь необходимость предотвращения негативного влияния внешних факторов на деятельность предприятия или максимальная к ним адаптация сформировали стратегический анализ, использующийся в системе стратегического контроллинга.

Выводы. На предприятии все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса настолько взаимосвязаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, то есть организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. При этом одним из важных следствий динамического взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он не работал, является априорно правильным. Большинство управленческих решений имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Таким образом использование методов контроллинга для повышения эффективности системы управления предприятием позволяет своевременно оценить возможные последствия от принятия того или иного управленческого решения.

Источники и литература

1. Бухгалтерський управлінський облік. Навчальний посібник. / Бутинец Ф.Ф., Давидюк Т.В., Малюга Н.М., Чижевська Л.В.; За ред. проф. Ф.Ф. Бутинця; 2-е вид., перероб. і доп. – Житомир: ПП «Рута», 2002. – 480 с.
2. Голов С.Ф. Управленческий учет: Учебник. – К.: Либра, 2004. – 576 с.
3. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учебное пособие для вузов/ Пер. с англ. под ред. Н.Д. Эриашвили; Предисловие проф. П.С. Безруких. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1998. – 783 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Е.А. Ананькина, С.В. Данилочкин, Н.Г. Данилочкина и др.; Под ред. Н.Г. Данилочкиной. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. – 297 с.
5. Карпова Т.П. Управленческий учет: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2000. – 350 с.
6. Манн Р., Майер Э. Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. Ю.Г. Жуков / Под ред. и с предисл. д-ра

- экон. наук В.Б. Ивашкевича. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 1995. – 304 с.
7. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 702 с.
 8. Миддлтон Д. Бухгалтерский учет и принятие финансовых решений / Пер. с англ.; Под ред. И.И. Елисеевой. – М.: Аудит, ЮНИТИ, 1997. – 408 с.
 9. Нападowska Л.В. Управлінський облік: Підруч. для студ. вищ. навч. закл. – К.: Книга, 2004. – 544 с.
 10. Палий В.Ф. Организация управленческого учета. – М.: Бератор-Пресс, 2003. – 224 с.
 11. Пашигорева Г.И., Савченко О.С. Системы управленческого учета и анализа. – СПб.: Питер, 2003. – 176 с.
 12. Петренко С.Н. Контроллинг / Учебное пособие. – К.: Ника-Центр, Эльга, 2003. – 328 с.
 13. Пушкар М.С. Управлінський облік: Навч. посібник / 3-тє видання, стереотипне. – Тернопіль: Карт-бланш, 1998. – 163 с.
 14. Уткин Э.А., Мырынюк И.В. Контроллинг: российская практика. – М.: Финансы и статистика, 1999. – 272 с.
 15. Цигилик І.І. Контролінг (навчальний посібник у схемах і таблицях): Навчальний посібник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. – 76 с.
 16. Чернов В.А. Управленческий учет и анализ коммерческой деятельности. / Под ред. М.И. Баканова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 320 с.
 17. Шепітко Г.Ф. Контролінг: посібник (для студентів економічних спеціальностей усіх форм навчання) – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2004. – 136 с.
 18. Boisselier P. Contrôle de gestion. – Paris: Librairie Vuibert, 1999. – 538 p.

Казак А.

ОСОБЕННОСТИ МОТИВАЦИИ ТРУДА В ОТЕЧЕСТВЕННОЙ И ЗАРУБЕЖНОЙ ТЕОРИИ И ПРАКТИКЕ МЕНЕДЖМЕНТА

В большинстве стран Западной Европы и США одна из исходных посылок управления – приоритет индивидуализма над коллективистскими подходами. Она определяет поведение как менеджеров, так и наёмных работников. Участники производственного процесса видят в себе, прежде всего независимых «собственников», или носителей определённых специальных знаний, навыков, способностей, которые оплачиваются, так сказать, по сложившейся рыночной цене. Позитивистскому и рационалистскому представлению о труде как сумме трудовых функций, выполняемых ради материального интереса, противостояло отечественное понятие преимущественно духовного характера труда, имеющего значение универсальной всечеловеческой ценности, эффективность которого зависит от степени целостности соединения личности и окружающего его мира.

Рассмотрение труда как понятия, имеющего преимущественно духовную основу, нашло своё отражение в работах Д. Менделеева, О. Платонова, И. Целищева, Л. Тихомирова, И. Бабста.

Цель статьи. Проанализировать отличия систем мотивации труда в отечественной и зарубежной практике управления.

Экономические успехи Японии, а затем и других стран АТР, привлекли пристальное внимание, в частности, к тому, как в этих странах стимулируется столь высокопроизводительный труд. Выполнять виды работы, лежащие за рамками непосредственной специализации и чётко очерченного круга обязанностей, всю свою трудовую жизнь посвятить, как правило, одной корпорации, полагаясь на принятую ею систему продвижения по ступеням внутренней иерархии, постоянно делиться информацией с сослуживцами, учиться у них и учить самому, работать долгие часы для фирмы, а затем так или иначе посвящать ей своё свободное время – всё это не слишком хорошо вписывается в утвердившиеся на Западе системы ценностей, практику, представления. Интересы корпорации и работника там более похожи на интересы сторон, вступающих в контрактные отношения на рыночных условиях [1].

Но и в нашей стране существует весьма положительный опыт в этой области, имеющий ряд сходных черт с японским, однако, мало освещённый в экономической литературе. А ведь известно, что национальный опыт в любой сфере экономической жизни (и не только экономической) гораздо лучше усваивается и приносит более высокие результаты, чем чужой, зарубежный, в силу социальной и культурной специфики страны, исторических традиций, национального характера.

Преобладание моральных форм понуждения к труду над материальными являлось одной из главных основ культуры труда в нашей стране. Согласно этому принципу качественный и эффективный труд стимулировался не столько материальным вознаграждением (хотя оно и важно), сколько различными внутренними моральными мотивами; выполнить работу плохо или некачественно – грех, строго осуждаемый общественным мнением. Конечно, это не означало склонности наших тружеников работать бесплатно. За хорошо выполненный труд полагалась справедливая награда. Народное чувство выработало идеал справедливого вознаграждения, отступление от которого – попытка обмануть, «надуть» работника – осуждалась как нравственное преступление.

Народные сказки о батраке и купце, пытавшемся его обмануть, во всех вариантах кончаются торжеством справедливости и посрамлением нечестного нанимателя.

Если ремесленник, крестьянин – один или с артелью – нанимался (подряжался) на работу, с нанимате-