Российский журнал менеджмента
Том 8, № 2, 2010. С. 107–130

ИДЕНТИЧНОСТЬ И ЭКОНОМИКА ОРГАНИЗАЦИЙ

ДЖ. А. АКЕРЛОФ
Калифорнийский университет, Беркли, США

Р. И. КРЭНТОН
Университет Мэриленда, США

В литературе по организационной экономике много говорится о проблемах, сопряженных с использованием денежных стимулов для мотивации работников. Но если эти стимулы не работают*, то что может выступать в качестве их альтернативы? Гипотеза, выдвигаемая авторами этой статьи, заключается в том, что основным стимулом к приложению усилий может являться самоидентификация агентов вкупе с их представлениями о том, каким образом должна быть выполнена работа. В статье показано, как подобная *идентичность* (*самоидентификация*) работников может отчасти заменить денежные стимулы, поскольку она ослабляет остроту проблемы «принципал–агент». В статье также обозначается и анализируется торг между выгодами, которые принципалы получают за счет лучшей информированности о поведении работников, и сопутствующим негативным воздействием на психологический климат в коллективе и внутреннюю мотивацию агентов. Теоретические рассуждения иллюстрируются примерами из классической социологии гражданских и военных организаций.

В первый день пребывания в военной академии Вест-Пойнт (West Point), который называется «день Р», новичков стригут под машинку, переодевают в форму. Затем они должны обратиться к старшему кадету, отдавая честь надлежащим образом и произнося фразу: «Сэр, вновь прибывший кадет имярек впервые рапортует согласно приказу». Новички стоят по стойке смирно, отдают честь и повторяют это приветствие снова и снова, пока наконец не смогут сделать все абсолютно верно, — получая по замечанию за малейшую ошибку. Д. Липски [Lipsky, 2003, p. 145–154], который провел четыре года за изучением роты кадетов Вест-Пойнта, так резюмирует

* Точнее говоря, они сопряжены с негативными контрактными экстерналиями. — *Прим. ред.*

Перевод: Akerlof G., Kranton R. 2005. Identity and the economics of organizations. *Journal of Economic Perspectives* **19** (1): 9–32.
© 2005 American Economic Association
Translated and reprinted by permission of American Economic Association. All rights reserved.
© Ю. В. Автономов, пер. с англ., 2010
© Н. Б. Дзагурова, науч. ред. перевода, 2010

свои наблюдения: «В „день Р“ вы по частям расстаетесь с тем, кем были в прошлом». Но «день Р» — лишь начало того будущего обучения и перестройки личности, которая через четыре года сделает выпускников Вест-Пойнта офицерами армии США. Липски демонстрирует, что, несмотря на некоторые неудачи, эта жесткая программа чрезвычайно эффективно воспитывает офицеров, способных вести за собой солдат.

В общепринятых представлениях экономистов об организациях и стимулах к труду нет места ни программе Вест-Пойнта, ни мотивации, которую она стремится привить курсантам. Стандартная экономическая модель предполагает, что предпочтения индивида неизменны и его полезность зависит лишь от материальных выгод. В Вест-Пойнте армия ставит своей целью изменить предпочтения кадетов — привить им такие неэкономические мотивы, чтобы согласовать их личные цели с целями армии США. Иначе говоря, цель Вест-Пойнта — изменить *самоидентификацию* кадетов таким образом, чтобы они думали о себе прежде всего как об офицерах американской армии. Они должны чувствовать себя несчастными (в экономической терминологии — терять полезность), если их поведение не будет соответствовать идеалу офицера армии США. Подобное изменение идентичности самоидентификации — способ мотивации работников, отличающийся от стимулов, порождаемых денежным вознаграждением. На самом деле смена самоидентификации является идеальной мотивирующей силой, если, как это имеет место в армии, усилие работника с трудом поддается наблюдению либо для него трудно подыскать адекватное вознаграждение. В военной академии Вест-Пойнт делается упор на формировании мотивации, которая не упоминается в экономических описаниях организаций. Однако значимость «самоидентификации» ведет к необходимости модифицикации этих экономических моделей подобно тому, как открытие физиками «скрытой массы»* привело к пересмотру модели Вселенной.

Цель настоящей статьи — построить экономическую модель идентичности и стимулов к труду и, таким образом, учесть влияние этой мотивации, до сих пор обделенной вниманием экономической науки, но занимающей центральное место в психологии и социологии труда.[1] Разрабаты-

* Скрытая масса (missing matter), или темная материя (темное вещество) (dark matter) — гипотетическая часть массы Вселенной, которая должна существовать, судя по характеру гравитационного притяжения объектов, но тем не менее остается ненаблюдаемой. — *Прим. пер.*

[1] Схема анализа, принятая нами в этой статье, обобщает и расширяет результаты предшествующих работ, посвященных нематериальным (nonpecuniary) источникам мотивации. Обзор психологических объяснений различных организационных практик — например, таких как установление одинакового размера вознаграждения для всех работников, — можно найти в работе [Lazear, 1991]. Другие исследователи задавались вопросами о том, как на стимулы к труду и производительность могут влиять статус, моральное состояние, командный дух, склонность к сотрудничеству и соблюдение справедливости (в частности, процедурной справедливости, роль которой нельзя недооценивать. — *Прим. ред.*). Роль статуса рассматривается, например, в работах [Frank,1984; Fershtman, Weiss, Hvide, 2001; Auriol, Renault, 2002]. О влиянии морального состояния можно прочесть в работе [Bewley, 1999]; командного духа — в статье [Kandel, Lazear, 1992]; склонности к сотрудничеству — в [Rob, Zemsky, 2002]; соблюдения справедливости — в [Akerlof, Yellen, 1990]. Подход, применяемый в данной статье, может послужить основой для изучения этих аспектов полезности работников. Например, «моральное состояние» можно было бы трактовать как ту степень, в которой работники идентифицируют себя с фирмой-нанимателем. Склонность работников к сотрудничеству и их подверженность командному духу в нашем понимании трактовалась бы как степень идентификации работников со своей организацией или рабочей группой. Их стремление к «справедливости», как в работе [Akerlof, Yellen, 1990], понималось бы как стремление соответствовать идеалу. Наша схема анализа позволяет описывать и «корпоративную культуру», но последняя моделируется с точки зрения, отличной от той, которая представлена: в [Kreps, 1990], где

ваемая модель взаимоотношений принципала и агента учитывает самоидентификацию, которая может побуждать работников вести себя в большем или меньшем соответствии с целями нанимающих их организаций. При осознании идентичности работники готовы интенсивно трудиться даже при задании слабых денежных стимулов. Далее вводится предположение, что руководство фирмы, как это происходит в академии Вест-Пойнт, может влиять на самоидентификацию работников.[2] На множестве примеров показано, что модель, разработанная с учетом самоидентификации работника, дает точное и удивительно гибкое описание мотивации как военных, так и гражданских служащих.

Внедрение концепции идентичности в экономический анализ организаций может изменить наше понимание таких политик, как стимулирующие контракты и мониторинг. Наши модели и примеры заставляют предположить, что ощущение идентичности с организацией, вне зависимости от того, возникает ли оно у преподавателя, стоящего у школьной доски, или у члена совета директоров, имеет решающее значение для обеспечения эффективного функционирования организаций.

Мы утверждаем, что идентичность является важным дополнением денежной компенсации, которая сама по себе может оказаться одновременно и затратной, и неэффективной.[3] Обзоры, подготовленные в [Prendergast, 1999; Gibbons, 1998], указывают на возможные негативные последствия применения денежных стимулов. Хотя в экономической теории были найдены способы определения параметров оптимальных стимулирующих контрактов на основе имеющейся в распоряжении информации, денежные стимулы продолжают оставаться весьма грубым инструментом. Во-первых, компенсационные схемы могут опираться только на наблюдаемые показатели (такие как выпуск или прибыль). Однако эти переменные чаще всего являются несовершенными индикаторами индивидуальных усилий, так как выпуск зависит от коллективных усилий работников [Holmstrom, 1982; Baker, 1992; McLaughlin, 1994]. Более того, многие схемы денежного вознаграждения создают работникам возможности для манипулирования условиями контракта. Например, большинство должностей подразумевают выполнение работником сразу нескольких задач (multitasking). В подобных случаях* у агентов появляются стимулы перераспределять усилия в пользу более наблюдаемых (а соответственно, и более

корпоративная культура является равновесием в повторяющейся игре между менеджментом и работниками; в [Cremer, 1993], где она интерпретируется как общая информация (shared information); и в [Lazear, 1995], в которой корпоративная культура — это однотипные ожидания (common beliefs) или предпочтения, формирующиеся в ходе эволюционного процесса. На наш взгляд, корпоративная культура представляет собой разделение работников фирмы на несколько групп, существование неких стандартов поведения внутри каждой из них и степень идентификации работников со своей организацией или группой и их целями (критический обзор предлагаемого в нашей статье подхода к рассмотрению корпоративной культуры содержится в [Hermalin, 2001]).

[2] Мотивация, анализируемая в данной статье, обсуждалась в таких классических работах по социологии, как [Barnard, 1936; Selznick, 1957]. В последней, например, читаем: «Обязанностью лидера является определение миссии организации... Истинно признаваемые ценности должны вдохновлять организацию» [Selznick, 1957, p. 26]. Роль идентичности в мотивации работников описывается в работе продолжателей этой традиции [Kogut, Zander, 1996].

[3] Еще одно новое направление теоретических и экспериментальных исследований, также отклоняющееся от предпосылок стандартной экономической теории, показывает, как внешние стимулы могут «вытеснять» (crowd out) внутреннюю мотивацию (соображения честности, взаимовыручки и уважения к социальным нормам), приводя, среди прочего, к итоговому снижению производительности [Frey, Jegen, 2001; Rob, Zemsky, 2001; Huck, Kfibler, Weibull, 2003; Gneezy, Rustichini, 2000; Fehr, Gächter, 2002].

* Практически всегда это так и есть, если мы вспомним о том, что количество и качество могут рассматриваться как различные задачи. — *Прим. ред.*

активно вознаграждаемых задач) [Holmstrom, Milgrom, 1991].Так называемые «*турниры*» (tournaments), ставящие размер вознаграждения в зависимость от сравнительной производительности работников, устраняют одну управленческую проблему (снижают потребность в информации) ценой создания другой — у работников появляется стимул заниматься саботажем, срывая или тормозя работу конкурентов. [Lazear, Rosen, 1981; Lazear, 1989].[4]

Эти теоретические гипотезы подтверждаются эмпирическими исследованиями: люди реагируют на денежные стимулы хорошо и даже чересчур хорошо. Поскольку построить схему вознаграждения, нацеленную на стимулирование нужных результатов и только их, очень трудно, и «фирмы получают ровно то, за что платят» [Gibbons, 1998] — то получают они зачастую совсем не то, чего хотят.[5]

Вышеизложенное свидетельствует о том, что если организация стремится функционировать эффективно, то она не должна полагаться исключительно на денежные схемы вознаграждения. Мы попытаемся доказать, что одними из важнейших факторов эффективности организаций являются их способность дать сотрудникам должности, с которыми они могли бы самоидентифицироваться, и умение добиться такой самоидентификации. Авторы работ [Besley, Ghatak, 2003; Prendergast, 2003] подобно нам утверждают, что при найме работников, разделяющих миссию организации, производительность растет. Работнику, чувствующему себя составной частью организации, не нужно больших денежных стимулов для того, чтобы добросовестно выполнять свою работу.

ЧТО ТАКОЕ ИДЕНТИЧНОСТЬ И КАК ОНА СКАЗЫВАЕТСЯ НА МОТИВАЦИИ К ТРУДУ

Начнем с того, что́ мы понимаем под идентичностью (самоидентификацией). Наше объяснение строится на определениях вкусов и предпочтений, которые отличаются от традиционных неоклассических представлений. Во-первых, это касается норм, описанных знаменитым экономистом Вильфредо Парето, который еще в работе 1920 г. подчеркивал, что полезность в значительной степени зависит не только от объемов и характеристик потребляемых благ, но и от *норм*, определяющих мнение людей о том, как *должны* вести себя они сами и окружающие их индивиды [Pareto, 1920 [1980]]. Будучи достаточно глубокой, эта мысль, тем не менее, практически ничего не меняет в экономической науке до тех пор, пока не оказывается дополнена еще одним наблюдением: упомянутые мнения о надлежащем поведении варьируются в зависимости от конкретной *ситуации*, т. е. от того, когда, где, как и между какими сторонами осуществляется взаимодействие.

В социологии и психологии давно признано, что представления индивида о том, как ему следует себя вести, зависят от ситуации, и исследователи выявляют нормы, варьируя различные особенности этих ситуаций. Один из ключевых вопросов состоит в том, с кем предстоит взаимодействовать индивиду. Является партнер мужчиной или женщиной? Цветным или белым? Менеджером или рабочим? Исследователи называют типы людей *социальными группами* и утверждают, что последние играют важную роль в определении поведения, так как люди часто рассматривают себя (в большей

[4] Озабоченность работников справедливостью вознаграждения — еще одна причина, по которой они могут сопротивляться введению сильных стимулов, способствующих усилению дифференциации уровня денежной компенсации [Akerlof, Yellen, 1990].

[5] Р. Гиббонс [Gibbons, 1998] утверждает, что субъективные критерии производительности и повторяющиеся взаимодействия могли бы улучшить результативность работников. Но использование предлагаемых им мер сопряжено с рядом трудностей — например, у работников есть стимулы использовать рабочее время, чтобы повлиять на оценки руководителями их производительности, а изменения обстоятельств могут побудить фирмы нарушить долгосрочные неформальные обещания, данные работникам.

или меньшей степени, более или менее сознательно) в качестве членов той или иной социальной группы. Более того, нормы, определяющие надлежащее поведение их самих и окружающих людей, меняются в зависимости от принадлежности к социальной группе и ситуации. Термин *идентичность* (*самоидентификация*) применяется для описания социальной группы человека: мужчина или женщина, цветной или белый, менеджер или рабочий? Он также используется для описания восприятия человеком самого себя и передает то, что люди думают о себе, а также то, как от этого зависит их собственная оценка совершаемых действий. Включенная в модель максимизации полезности, идентичность (самоидентификация) человека обусловливает выигрыши и потери в полезности от поведения, согласующегося (или не согласующегося) с нормами конкретных социальных групп в конкретных ситуациях.

Эта концепция полезности отлична от традиционной экономической теории, где предполагается, что предпочтения неизменны и вид описывающей их функции полезности не зависит от ситуации. В нашей концепции, напротив, функции полезности могут меняться, поскольку нормы, определяющие подобающее и неподобающее поведение, меняются во времени и пространстве. Действительно, нормам учат нас родители, учителя, профессора, священники и многие другие. Психологи говорят, что люди могут *интернализировать* (internalize) нормы, превратив их из внешних во внутренние. Трансформировавшись в убеждения, эти нормы начинают направлять поступки людей.

Концепция идентичности может оказаться полезной и для экономического анализа, так как она подсказывает естественную причину разнообразия в поведении. Идентификация — это то, как люди классифицируют себя и других. Речь человека, его одежда и поведение обычно выражают то, что он думает о себе. Некоторые самоидентификации, например гендерные, расовые или национальные, в повседневной жизни полагаются само собой разумеющимися, что исследователи даже не считают нужным объяснять, почему необходимо предполагать, что поведение (и, следовательно, полезность, его определяющая) должны от них зависеть. Например, в эконометрических исследованиях обычно вводят фиктивные переменные (дамми-переменные) для пола, расы или этнической принадлежности без всяких обоснований и комментариев. Существуют и иные самоидентификации (идентичности), которые могут быть гораздо более тонкими, чем гендерные и расовые.

Понятие идентичности полезно также потому, что предоставляет возможность рассуждать о том, какие отличия присутствуют в поведении людей разных типов. С каждой социальной группой ассоциируются конкретные нормы поведения. При описании этого поведения социологи часто ссылаются на идеалы — реальных или воображаемых персонажей, воплощающих собой то, как должен вести себя член заданной социальной группы. Человек, идентифицирующий себя как члена соответствующей социальной группы, понижает свою полезность, если его поведение отклоняется от поведения идеала. Он также может терять полезность, если идеалу не соответствуют его коллеги, — потеря, которую, впрочем, иногда можно облегчить ответными мерами в адрес этих коллег.

Комбинация понятий *идентичности*, *социальной группы*, *нормы* и *идеала* обеспечивает экономный подход к моделированию изменений функций полезности по мере того, как люди меняют ментальные рамки восприятия себя самих, т. е. меняют самоидентификацию. Кстати, еще ранее экономисты заимствовали из психологии идею о том, что полезность альтернатив в одной и той же ситуации зависит от *рамочных эффектов* (framing) — того, как описывается (или подается) эта ситуация [Kahneman, Tversky, 1979]. Самоидентификация может рассматриваться как одна из разновидностей действия рамочных эффектов, используемых индивидом для оценки складывающейся ситуации.

Модель идентичности в организациях

Эти идеи могут быть использованы для построения наглядной модели трудовой мотивации в организациях.[6] В базовой экономической модели* полезность агента определяется уровнем прилагаемых усилий и размерами получаемого дохода и не зависит от того, соотносит ли себя работник с нанимающей его фирмой. Мы, напротив, допускаем, что работник может идентифицировать себя как составную часть этой организации. В таком случае он понижает свою полезность тем в большей степени, чем выше ущерб, наносимый его действиями интересам организации. В этом разделе мы продемонстрируем, как подобная самоидентификация влияет на параметры стимулирующего контракта. В дальнейших разделах мы обсудим проблемы самоидентификации агентов в рамках отдельной группы наемных работников и выбора политики контроля.

Мы отталкиваемся от следующей базовой постановки проблемы морального риска, описывающей взаимодействие между фирмой и работником. Фирма стремится разработать оптимальный контракт, который максимизировал бы ее ожидаемую прибыль (ожидаемая выручка за вычетом ожидаемой заработной платы). Оптимальный контракт (оптимальная сила стимулов. — *Пер.*) есть продукт торга между ростом ожидаемой выручки и сопутствующим увеличением ожидаемой заработной платы при увеличении уровня усилий, прилагаемых агентом.**

Работник стремится максимизировать ожидаемую полезность. Его полезность полагается равной разности между доходом и издержками приложения усилий. Полезность дохода описывается вогнутой функцией $\ln(y)$, где y — размер дохода, соответственно, предельная полезность дохода убывает. Приложение усилий (e — их уровень) связано с потерей полезности.***

Работник может предпринять только два действия: действие A, сопряженное с высоким уровнем усилий, и действие B, реализуемое при низком уровне усилий. Высокий уровень усилий повышает вероятность того, что выручка фирмы будет высокой. Фирма (принципал) не может наблюдать уровень усилий агента, но имеет информацию о размерах полученной выручки.

Все это позволяет определить оптимальные параметры стимулирующего контракта.[7] Для того чтобы создать стимулы к приложению усилий, фирма будет выплачивать высокую заработную плату при высоком уровне выручки и низкую — при низком. При достаточно большой разнице между ними работник выберет действие A, связанное с высоким уровнем усилий.

Как добавить в эту модель «идентичность»? Предположим, работник может ощущать свою связь с организацией (самоидентифицироваться) двумя разными способами. В первом случае он идентифицирует себя с фирмой, полагая себя ее составной частью, или инсайдером (N). Это ведет к тому, что, действуя в интересах фирмы, он будет прилагать высокий уровень усилий (выбирать действие A). Чувствуя себя инсайдером N, работник теряет полезность, если отклоняется от идеального действия A. Вместе с тем работник может и не идентифицировать себя с фирмой, а считать аутсайдером O. Для аутсайдеров нормой

[6] Полная версия модели доступна по адресу http://econ.duke.edu/~rek8/identityandorganizations.pdf

* Т. е. модели морального риска. — *Прим ред.*

** Собственно, максимизация ожидаемой прибыли ведется по параметрам стимулирующего контракта, но уровень усилий, избираемый агентом, непосредственно зависит от них. — *Прим. ред.*

*** Агент полагается несклонным к риску, предполагается, что $c(e) = e$. — *Прим. ред.*

[7] Этой информации достаточно для описания ограничений модели: во-первых, *условия совместимости стимулов* (incentive compatibility constraint), в соответствии с которым работник предпочтет действие A (высокий уровень усилий) действию B (низкому уровню усилий); во-вторых, *условия участия* (participation constraint) — оптимальный контракт должен обеспечивать работнику уровень полезности, по крайней мере, не ниже альтернативного.

является выбор минимально возможного уровня усилий B, и работник будет терять полезность по мере отклонения от B.

Объединяя традиционный экономический анализ с обсуждением идентичности, мы переходим к расширенной функции полезности работника. В предположении, что он может относить себя к одной из двух категорий, $c \in \{N, O\}$, его общая полезность имеет следующий вид:

$$U(y, e; c) = \ln(y) - e + I_c - t_c\,|e^*(c) - e|,$$

где U — уровень полезности работника; y — его доход; e — уровень прилагаемых усилий; c — социальная группа, с которой отождествляет себя работник; I_c — полезность, которую он получает, просто относя себя к категории c; $e^*(c)$ — «идеальный» уровень усилий для категории c; $t_c|e^*(c) - e|$ — издержки (потери полезности), сопряженные с отклонением от $e^*(c)$.

Приведенная выше формула отражает две важные идеи, не учтенные в стандартной функции полезности. Во-первых, она соответствует точке зрения психологов и социологов, что принимаемые людьми решения зависят от их принадлежности к той или иной *социальной группе*, в данном случае — *инсайдерам* или *аутсайдерам*. Во-вторых, формула отражает влияние *норм* и *идеалов*, так как полезность работника зависит от отклонения его усилий от уровня, идеального для социальной группы (сообразно самоидентификации работника и возникшей ситуации).

Подобный учет самоидентификации работника в функции полезности существенно сказывается на параметрах оптимального контракта. Легко показать, что если работник рассматривает себя как инсайдера, то это *сокращает* различия в заработной плате при достижении низкой и высокой выручки, необходимые для того, чтобы он выбрал высокий уровень усилий по сравнению с ситуацией, в которой он полагает себя аутсайдером.[8] Причина проста: если агент чувствует себя инсайдером, то высокий уровень усилий максимизирует его полезность, связанную с такой самоидентификацией. Большая разница в уровне денежных вознаграждений не нужна, чтобы склонить его к усердному труду.* Если же агент рассматривает себя как аутсайдера, ему необходим большой разрыв в уровнях оплаты труда, чтобы компенсировать полезность, которую он теряет, работая в интересах фирмы. Мы еще вернемся к этим вопросам далее, при обсуждении стимулов в военных и гражданских организациях.

Модель указывает на возможные связи между стимулами, обусловленными идентичностью, и денежными стимулами. Даже несмотря на то что цели работника типа N совпадают с целями организации, потребность в денежных стимулах все равно сохраняется — по крайней мере, до тех пор пока полезность работника от действия A полностью не компенсирует ему издержки, с которыми сопряжено приложение усилий. Идентичность делает оптимальную шкалу ставок заработной платы (optimal wage schedule) более плоской. Это свидетельствует о том, что самоидентификация и денежные стимулы являются субститутами (т. е. замещают друг друга). Но этот результат не всегда верен. Перейдем к рассмотрению трех и более уровней усилий, по-прежнему полагая, что самоидентификация снижает издержки работника по их приложению. В таком случае фирме может оказаться выгодно стимулировать работника к приложению еще больших усилий, для чего может потребоваться *увеличение* (а не *сокращение*) стимулирующей разницы в уровнях оплаты труда. В этом смысле денежные стимулы и мотивация, обусловленная самоидентификацией, могут оказаться скорее комплементами, чем субститутами.

---

[8] Этот результат напрямую проистекает из разницы в издержках приложения усилий у разных работников. Взятый сам по себе, он не содержит никакой новизны. Новым является источник указанной разницы — самоидентификация работника как части фирмы или постороннего по отношению к ней лица.

* Или, иначе говоря, денежные стимулы могут быть ослаблены. — *Прим. ред.*

Может ли фирма захотеть инвестировать в изменение самоидентификации работника с аутсайдерской на инсайдерскую? Да, может. В нашей модели работник, идентифицирующий себя с собственной должностью, готов работать за более низкую плату. Кроме того, для того чтобы склонить такого работника к действию A, необходимо наличие меньшей разницы в размерах зарплаты, что дополнительно снижает издержки фирмы (работник в данной модели характеризуется несклонностью к риску и, следовательно, нуждается в дополнительной компенсации при увеличении колебаний в оплате труда). Если эти два источника экономии издержек достаточно велики, то для фирмы будет целесообразным вложение значительных средств в изменение самоидентификации работников.

Сравнительная статика нашей модели демонстрирует, в каких именно случаях самоидентификация могла бы играть бóльшую роль в мотивации работников и, следовательно, в каких случаях фирма будет инвестировать в смену самоидентификации. Изменение каждого параметра модели или любая ее модификация будет влиять на прибыль фирмы от инвестиций в формирование идентичности. Если изменение самоидентификации работников обходится дешево, если неопределенность велика, если их усилия сложно оценить, если выручка/выпуск зависят от особых усилий в пиковые моменты, если работники не склонны к риску или высокий уровень их усилий имеет критическое значение для выпуска организации, то логично ожидать, что фирма сочтет более прибыльным использование мотивационной схемы, ориентированной на самоидентификацию.

В качестве одного из вариантов проверки модели рассмотрим разницу между военными и гражданскими структурами в свете только что приведенного перечня. Формирование у солдат и офицеров ощущения идентичности с армией обходится относительно дешево, так как, во-первых, многие из них самостоятельно выбрали военную службу и, следовательно, нормально воспринимают принятые в армии методы, а во-вторых, отказ от службы обходится очень дорого (например, Липски в своей работе пишет, что для многих кадетов Вест-Пойнта не существует иной доступной альтернативы получения высшего образования). На военной службе уровень усилий трудно наблюдаем — особенно в бою, где он имеет решающее значение. Кроме того, военные, существуя в относительной изоляции от других социальных групп, особо подвержены идеологической обработке. Следовательно, наша модель предсказывает, что военные будут в большей степени полагаться на самоидентификацию, нежели чем на денежную компенсацию, и этот прогноз согласуется с различиями между военными и гражданскими организациями, которые мы обсудим в дальнейшем.

Исследование, проведенное в Вест-Пойнте [Lipsky, 2003], показывает на уровне кейса, как осуществляются инвестиции в самоидентификацию, а в социальной психологии и социологии описаны принципы, лежащие в основе технологий таких инвестиций. Эксперименты в области теории социальной самоидентификации показали, что внушить испытуемому чувство привязанности к членам своей внутренней группы и враждебность к членам внешней группы удивительно просто. В первом таком эксперименте воссоединение двух групп одиннадцатилетних мальчиков, неделю проживших в отдельных хижинах в парке штата Оклахома, вылилось в некий аналог войны. Многие лабораторные эксперименты, начиная с работы [Tajfel, 1978], показали, что испытуемые предпочитают общаться с членами своей группы даже в том случае, если знают, что распределение на группы носило случайный характер. Более ранняя ветвь социально-психологической литературы, уделявшая большее внимание когнитивным искажениям, исследовала психологию убеждения. Например, теория когнитивного диссонанса объясняет, почему люди, которым по своей воле пришлось пережить неприятный опыт, позже меняют свое представление о себе: они нуждаются в логически последователь-

ном объяснении того, почему они сделали такой выбор. Подобные изменения в самовосприятии можно использовать для манипулирования самоидентификациями, подобно тому, как это делается во время ритуалов, сопровождающих вступление новичков в братство. Для изменения самовосприятия можно использовать и многие другие систематические ошибки восприятия. Недавние эксперименты в области адаптации и устойчивости к изменению внешних факторов показали, что организации могут постепенно менять самовосприятие, в особенности если работники находятся в изоляции.[9]

При формулировке понятия самоидентификации и построении модели мы черпали идеи из большого и разнообразного перечня источников, не относящихся к экономической теории и описывающих условия работы военнослужащих и гражданских работников. Здесь мы приводим выжимку из этих работ и демонстрируем соответствие нашей модели и описываемой мотивации военнослужащих и гражданских лиц.

Иллюстрации модели: вооруженные силы

Множество различных источников — руководства для офицеров, мемуары, социологические исследования и работы военных историков — демонстрируют сходство между мотивацией в вооруженных силах и описанной выше моделью. В вооруженных силах придают большое значение различию между *инсайдерами* и *аутсайдерами* (в этом случае — военными и штатскими). Там сформирован четкий идеал того, как *должен* вести себя военный, ставя интересы службы выше собственных и подчиняясь приказу командования. В правильно функционирующей военной организации солдаты чувствуют себя инсайдерами и признают соответствующий идеал поведения. Военные академии целенаправленно внушают слушателям разницу между «военными» и «штатскими», наряду с кодексом поведения в вооруженных силах. Наконец, для мотивации своих офицеров вооруженные силы полагаются скорее на эти идеалы, чем на денежные стимулы.

Каждое исследование и рассказ о жизни в вооруженных силах подчеркивают различие между военными и штатскими. Например, в описании высадки союзников во Франции в ходе Второй мировой войны, содержащемся в мемуарах Омара Брэдли (Omar Bradley), генерал говорит о *солдатах* как об особой группе и, как свидетельствует название его книги, «*Солдатские истории*», причисляет себя к ней. Называя таких выдающихся военачальников, как Паттон, Александер и Ходжес, «солдатами», Брэдли удостаивает их наивысшей похвалы.

Солдаты в книге Брэдли воплощают в себе черты идеального военного. В [Moskos, Williams, Segal, 2000, p. 1] идеальный солдат описывается как человек, «считающий военное дело своим предназначением, обладающий мужественным обликом и поведением и резко отличающийся от штатского». Официальные и полуофициальные документы во всех родах войск содержат описания норм поведения военных. Например, в «*Руководстве для офицеров ВВС США*» сообщается, что военная служба — это профессия, представители которой обладают четким «сознанием корпоративной идентичности (corporate identity) [*sic*]» [Benton, 1999, pp. 2–3].[10] Офицер должен

[9] В работе [Haslam, 2001] очень подробно описывается теория социальной самоидентификации в социальной психологии — подход, которому социальные психологи не уделяли достаточного внимания в силу традиционного акцента на когнитивные искажения. Существует много прекрасных обзоров по психологии убеждения — в частности [Aronson, 1984; Brown, 1990; Aronson, Wilson, Akert, 2002]. Все систематические ошибки в восприятии новостей, описываемые в работе [Mullainathan, Shleifer, 2003], также могут пригодиться организациям в процессе изменения самовосприятия их работников. Обзор последних наработок в области систематических ошибок, связанных с адаптивностью и устойчивостью к изменению внешних факторов, можно найти в [Wilson, 2002].

[10] Здесь, кстати, прослеживается предложенная С. Хантингтоном [Huntington, 1957] концепция

следовать правилам организации и выполнять полученные приказы, причем делать это надлежит не пассивно, а с «верой в систему». Действительно, «потерять веру в систему — означает поставить свои интересы выше служебных» [Benton, 1999, p. 8] и тем самым предать девиз ВВС США «Служебные интересы превыше личных».

Военные организации активно поддерживают подобный образ. Идеалы и предписания относительно поведения военного четко формулируются и преподаются новобранцам и слушателям военных академий. В терминах нашего подхода, вооруженные силы инвестируют в то, чтобы превратить аутсайдеров в инсайдеров. Ритуалы инициации, короткие стрижки, учебный лагерь новобранцев [Bradley, 1999, p. 14], военная форма и присяга относятся к очевидным средствам создания общей самоидентификации (см. эссе генерала Мэлама Уэкина (http://www.usafa.af.mil/core-value/service-before-self.html)). Стандартные рутины, использующиеся в военных академиях, иллюстрируют некоторые из способов, используемых для создания у военнослужащих самоидентификации с армией. Липски подробно описывает тренировки и ритуалы в Вест-Пойнте. Жесткие (и во многом сходные с проявлениями «дедовщины») упражнения, подобные тем, что мы описывали во введении, — лишь один из множества способов, с помощью которых армия кует новую самоидентификацию новобранцев [Janowitz, 1961, p. 129]. Конечно, тренировки могут иметь и непосредственную учебную цель. Но теория когнитивного диссонанса объясняет, почему подобные жесткие тренировки ведут к изменению самоидентификации. Она связывает эту практику с возникающим у кадетов стремлением объяснить самим себе причины их добровольного согласия на такое обращение с собой.[11]

Акцент, который военные делают на том, что «служебные интересы должны быть превыше личных», и их относительное пренебрежение материальным вознаграждением предполагают, — как в и нашей модели, — что самоидентификация военного может отчасти заменить стимулирующие выплаты. Исторически армия и флот были организациями, в которых господствовала система «продвигайся по службе или уходи» («up-or-out» system). В свете чрезвычайно большого значения, уделяевшегося понятию службы в офицерском кодексе, ранг и оплата труда служащих в рядах вооруженных сил зависели практически только от выслуги лет [Janowitz, 1961, p. 61–62; Rostker, et al., 1993]. Последние исследования заставляют предположить, что разница в уровне оплаты высокопоставленных офицеров и офицеров низшего ранга гораздо меньше соответствующей разницы для служащих корпораций [Asch, Warner, 2001].[12] Социо-

службы в вооруженных силах как профессии. В [Lipsky, 2003] отмечается высокая популярность этой идеи у высшего руководства академии Вест-Пойнт.

[11] Есть определенные разногласия в отношении того, как меняется идеал военного. Например, Хантингтону [Huntington, 1957] офицерский корпус даже после окончания Второй мировой войны казался по-прежнему вдохновленным ценностями воинского долга, чести, защиты Родины, в то время как по мнению, представленному в [Janowitz, 1961], идеал военного эволюционировал по направлению к более «штатским» представлениям. Автор работы [Ricks, 1997], напротив, утверждает, что со временем различия между вооруженными силами и гражданским обществом не только не стираются, но даже углубляются.

[12] О скромных размерах денежных стимулов свидетельствует сопоставление не только уровней оплаты офицеров разного ранга, но и сравнение уровня их оплаты с уровнем оплаты, предлагаемым гражданскими организациями. Например, проведенное в 1955 г. сравнение размеров оплаты труда бригадных генералов ВВС США и гражданских менеджеров сопоставимого ранга показало, что в ведении штатских находилось на 60% меньше подчиненных и на 94% меньше имущества, но зато они получали впятеро больше своих военных коллег [Janowitz, 1961, p. 184]. Впрочем, в [Asch, Warner, 2001] этому предложено иное (отличное от нашего) объяснение. Обратив внимание на то, что попасть на военную службу в уже зрелом возрасте практически невозможно, авторы этой работы утверждают, что армии приходится нанимать своих будущих руководителей, когда эти люди еще только начинают свою карь-

логические опросы фиксируют примеры проявления этого «идеала службы»: после окончания обязательного для выпускников Вест-Пойнта пятилетнего срока военной службы Мэтт, армейский офицер, вернулся к гражданской жизни. Однако среди сотрудников компаний, интервьюировавших его при попытках наняться на работу, как он сам сказал, «никто и никогда не говорил о том, что важно для меня, — о службе; все, о чем они мне говорили, — это деньги» (цит. по: [McNally, 1991, p. 101]).

Военнослужащие также превращаются из аутсайдеров в инсайдеров в ходе несения обычной службы, подразумевающей отделение от мира штатских и постоянное взаимодействие в рамках боевых подразделений. Здесь мы видим, что природа самой организации, разделяющей людей на группы и подгруппы, может повлиять на самоидентификацию, а следовательно — на предпочтения и стимулы (ниже мы опишем работу сходных процессов в штатской организации). Авторы исследования «*Американский солдат*», посвященного участникам Второй мировой войны, находят, что основным стимулом сражаться была верность культивируемому в боевом подразделении идеалу «настоящего мужчины». Быть «настоящим мужчиной» означало демонстрировать «храбрость, стойкость и „крутизну“... не демонстрировать свою слабость, быть немногословным, если речь идет о переживаниях, а также сексуально компетентным» [Stouffer et al., 1949b, vol. 2, p. 131]. Если первоначально новобранец вел себя так, чтобы избежать насмешек товарищей, в конечном счете он интернализировал этот идеал [Stouffer et al., 1949b, vol. 1, p. 412]: «Страх не выглядеть „настоящим мужчиной“ в глазах своих приятелей может быть таким же мощным контролирующим фактором, как и страх перед гауптвахтой. [Этот] процесс... интернализируется и превращается в моральные установки».

Наконец, военная дисциплина, в том виде, как она описывается в «*Руководстве для офицеров ВВС США*», также подтверждает наши рассуждения. Дисциплина может отражать сложившийся идеал поведения: дисциплинарные взыскания не только наказывают нарушителей, но и задают стандарты должного поведения для прочих членов сообщества [Erikson, 1966]. Вышеупомянутое Руководство ясно говорит о такой роли дисциплины [Benton, 1999, p. 41]: «Дисциплина должна соблюдаться не столько из-за боязни наказания, сколько в силу морального долга индивида считаться с интересами членов группы, к которой он принадлежит. Дисциплина создает настрой, обеспечивающий надлежащие действия и кооперацию независимо от существующих препятствий».

Мы видим резкий контраст между этой идеализированной реакцией на дисциплину и предполагаемой реакцией на наказания в стандартных экономических моделях: штрафы [Becker, 1968], увольнение в моделях эффективной ставки заработной платы [Shapiro, Stiglitz, 1984; Becker, Stigler, 1974] и колебания в уровне оплаты труда при рассмотрении проблемы «принципал–агент». В рамках этих моделей настроение агента не меняется: при любых наказаниях и вознаграждениях агент максимизирует все ту же функцию полезности и подчиняется дисциплине, только опасаясь снижения дохода. В этих экономических моделях нет места чувству морального долга. В противоположность им, согласно «*Руководству для офицеров ВВС США*», наказания и награды так меняют предпочтения индивидов, что они сами стремятся выполнить поставленную командирами задачу. Таким образом, дисциплинарные нормы задают

еру и находятся на низших ступенях военной иерархии. Этой особенностью объясняется относительно высокий уровень стартовой зарплаты военных. В данной модели опционная стоимость (the option value) таланта также объясняет характер карьерного продвижения в вооруженных силах (т. е. «продвигайся по службе или уходи») и щедрые размеры пенсий, получаемых бывшими военнослужащими. (Последнее скорее можно было бы интерпретировать как «отложенное вознаграждение», препятствующее моральному риску. — *Прим. ред.*)

идеал поведения (в терминах нашей модели — идеал уровня усилий).

Конечно, очень жесткая дисциплина в вооруженных силах играет и непосредственную роль в обеспечении успешного функционирования армии. В некоторой степени суровые наказания являются средством контроля за поведением индивидуалистов, не признающих военного идеала. Реалистичным расширением нашей модели было бы введение в нее предпосылки о неоднородном уровне чувствительности к военной пропаганде, где наказание предотвращало бы случаи массового неподчинения. Книга [Lipsky, 2003] подчеркивает интернализацию кадетами ценностей Вест-Пойнта, но в ней описаны и суровые наказания, выпадающие на долю тех, кто не способен жить по стандартам Академии.

Иллюстрации модели: штатская организация

Наша модель согласуется с описаниями мотивации не только в вооруженных силах, но и в гражданских организациях. Различию между работниками-аутсайдерами (*O*) и работниками-инсайдерами (*N*) в литературе по менеджменту соответствует важнейшая дихотомия внешней и внутренней мотивации.[13] Практически любое обращение к истории организационного поведения являет собой противопоставление тейлористской теории, разработанной в начале XX в., и предлагает подход с точки зрения идей «человеческих отношений» (human relations). Это направление зародилось в 1930-х гг. в результате так называемых Хоторнских (Hawthorne) исследований, т. е. изучения практик, применяемых на комплексе Hawthorne Works (предприятия компании Western Electric). Согласно Тейлору (цит. по: [Hodson, 2001, p. 29], руководство должно ставить задачи, определять наилучший способ их выполнения и соответственно их оплачивать. Выполнением некоторых работ, особенно связанных с легко наблюдаемыми заданиями, до сих пор управляют в подобном духе. Однако с 1930-х гг. в теории управления акцент делался на трудностях мониторинга и, следовательно, значимости индивидуальных или групповых мотиваций.

Современные теории управления подчеркивают роль менеджмента в изменении целей работников (в терминах нашей модели — в превращении их из аутсайдеров *O* в инсайдеров *N*, воспринимающих цели фирмы как свои собственные). Согласование целей работников и менеджеров — задача «управления по целям» (management by objective), предоставляющего работникам возможность участвовать в постановке своих целей. Управление по целям работает в основном за счет изменения внутренней мотивации. Как выразился менеджер бухгалтерской фирмы, «спустя некоторое время оказалось, что [стремление превзойти поставленные цели] не имело ничего общего с бонусами... Нужно было просто „зажечь“ людей» [Covaleski et al., 1998, p. 313]. В системе «комплексного управления качеством» (Total Quality Management — TQM) работники, предположительно, идентифицируют себя с теми организациями, чьи цели позволяют им гордиться своей работой. Питерс и Уотерман [Peters, Waterman, 1982] утверждают, что корпоративная миссия, такая как обеспечение качества товара или услуги, окупается за счет возросшей мотивации работников. Таким образом, обязательство Caterpillar доставить любую деталь в любую точку планеты за 48 часов, или обязательство McDonald's не продавать клиентам остывшую (хотя и еще теплую) картошку сокращают издержки, так как при выполнении подобных задач самооценка работников возрастает, если им удается соответствовать целям, заявленным фирмой.

Некоторые из наиболее знаменитых мастеров «целеполагания» в промышленно-

[13] В статье [Adler, Borys, 1996] (чье название «Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive» согласуется в нашей модели, соответственно, с управлением инсайдерами и аутсайдерами) утверждается, что эта дихотомия воспроизводится и в литературе, посвященной роли бюрократии в бизнесе.

сти и торговле известны своими идеями об укреплении лояльности сотрудников. Сэм Уолтон, основатель Wal-Mart, писал: «Если вы хотите, чтобы сотрудники магазинов позаботились о покупателях, вам придется позаботиться о сотрудниках» [Walton, 1992, p. 103]. Томас Уотсон, создатель IBM, сказал: «Присоединиться к компании — шаг, требующий абсолютной преданности» [Rodgers, 1969, p. 100]. Но инсайдерская самоидентификация и верность работников фирме — черта не только компаний, возглавляемых необычными, харизматическими лидерами. В [Bewley, 1999] эти черты были обнаружены у работников большинства обследованных в Коннектикуте фирм. Автор этой работы утверждает, что забота о «способности работников идентифицировать себя с нанимающей их фирмой и интернализировать ее цели» [Bewley, 1999, p. 2] объясняет, почему фирмы не сокращали заработную плату во время рецессии в начале 1990-х гг., когда существовала возможность сэкономить на издержках, наняв других работников.

Внутренняя мотивация и идентификация себя с фирмой важна не только для высокопрофессиональных специалистов и менеджеров, но и для работников, занимающих куда более низкие ступени карьерной лестницы. Обзор социологических обследований различных профессий в США [Hodson, 2001] и вереница историй из жизни простых рабочих в классической книге «*Работа*» [Terkel, 1972] также показывают важность самоидентификации.

Рассмотрим пример Майка, сталевара из Цицеро (Cicero), штат Иллинойс [Terkel, 1972, p. xxxi–xxxv]. Интервью с ним подтверждает обоснованность модели, но несколько неожиданным образом. Майк — *аутсайдер*, ему очень не нравится его работа, ему кажется, что прораб его унижает. Боясь безработицы, на работе он подавляет злость и выказывает только небольшое сопротивление, «даже не пытаясь думать», не отвечая боссу «Да, сэр» и время от времени «оставляя небольшую вмятину на стали... ради интереса, сойдет ли это с рук». Но злость накапливается, и после работы он часто ввязывается в драки в таверне, «потому что целый день хотел послать своего прораба к чертям, но не мог».

Поведение Майка в точности соответствует нашей модели. Он идентифицирует себя с аутсайдерами (O), но ради денежного вознаграждения выбирает действие A с высоким уровнем усилий вместо менее затратного по усилиям действия B. Поступая таким образом, он теряет полезность, так как прилагаемые им усилия отличаются от идеальных для его самоидентификации. Его враждебность во время работы и после нее — способ частично восполнить эту потерю [Akerlof, Kranton, 2000; 2002]. Пример Майка показывает, что даже тогда, когда работник трудится исключительно во имя денежных стимулов, его самоидентификация имеет значение.

Теперь мы переходим к примеру Ширли, которая представляет собой противоположность Майка. Несмотря на ежедневные оскорбления со стороны клиентов, она — мотивированный работник, инсайдер, гордящийся своим положением. В [Smith, 2001] представлены результаты наблюдений за работниками Reproco (название вымышленное) — фирмы, сотрудники которой выполняли работу в офисах заказчиков по субподряду. Осознавая потенциал для возникновения конфликтов между своими работниками и сотрудниками компаний-заказчиков, Reproco тренировала работников справляться с нападками со стороны клиентов. В работе описывается инцидент, произошедший в одной из юридических фирм Филадельфии между белым юристом и Ширли, афроамериканкой, занимавшейся ксерокопированием. В ответ на жалобу юриста на слишком долгое время исполнения заказа, Ширли с помощью калькулятора рассчитывает, сколько ему придется ждать. Уходя, юрист раздраженно бросает: «Ширли, в этих делах ты настоящая стерва. Ты так и будешь только барабанить по этим кнопочкам [на калькуляторе]?» [Smith, 2001, p. 30]. Ширли поддерживает самообладание, прибегнув к своему образу «человека из Reproco».

Гордясь этой самоидентификацией (даже несмотря на презрение, выказываемое юристом), она действует в соответствии со схемой «уважительного обращения с клиентом». В силу самоидентификации себя с Reproco Ширли выбирает связанное с бóльшими усилиями действие *A* — в описываемой ситуации оно означает держать себя в руках. Если бы она пошла по наиболее простому пути и дала волю злости (не затратное по усилиям действие *B*), то, будучи инсайдером, потеряла бы полезность, отклонившись от собственного идеала. Таким образом, и ее поведение, и то, как она его объясняет, согласуется с нашей моделью.

Мы выбрали Ширли и Майка в качестве примеров. Однако каждое социологическое обследование профессий, с которым мы знакомились, показывало, что работники либо идентифицируют себя со своей работой (как *инсайдеры* в нашей модели), либо испытывают раздражение (как *аутсайдеры* в модели, прилагающие высокий уровень усилий только из-за денежных стимулов). Вот несколько фрагментов таких обследований. Стюардессы Delta Airline в большинстве своем следуют тому, чему их учат на корпоративных тренингах: будучи представителями авиакомпании, они постоянно улыбаются, даже столкнувшись с привередливыми и грубыми пассажирами [Hochschild, 1983, p. 250]. В [Terkel, 1972, p. xlv–xlix] приводится пример каменщика, гордившегося каждой работой, которую он когда-либо выполнил. Автор [Juravich, 1985, p. 135–136] пишет о работнике завода, начальник которого не разрешил ему купить новый шуруповерт, чтобы закончить работу. В ответ работник ломает оборудование и вдобавок разбивает на куски запасную часть стоимостью несколько сотен долларов. В [Newman, 2000, p. 96–99] упоминаются работники закусочных быстрого обслуживания (fast food), которые, несмотря на грязь, жару, неуважение со стороны клиентов и низкую заработную плату, гордятся своей униформой.

Существует ли способ измерить степень идентификации работников со своей организацией? В США проводится «общее социологическое анкетирование» (General Social Survey — GSS) с текущим размером выборки приблизительно в 3000 человек для оценки ряда характеристик, касающихся демографических показателей и отношения к работе.

Работников спрашивают о том, насколько они довольны своей работой, и, в частности, опрос 1991 г. включал модуль, посвященный отношению работников к организациям, в которых они работают. По этим данным, 82% работников не согласились (в слабой или сильной степени) с утверждением о том, что их лояльность к организации-нанимателю низка; 78% согласились с тем, что ценности организации схожи с их собственными; 90% написали, что они гордятся тем, что работают на свою организацию, и 86% были удовлетворены или крайне удовлетворены своим местом работы. Пол, раса и принадлежность респондентов к «белым» или «синим воротничкам» лишь незначительно влияли на эти доли. Безусловно, данные ответы ничего не говорят нам о причинах таких ощущений работников. Возможно, фирмы инвестируют в формирование у них нужной самоидентификации. Возможно, работники сами выбирают организации, разделяющие их ценности. Возможно, работники принимают ценности своей организации, чтобы минимизировать когнитивный диссонанс. Но все эти объяснения укладываются в нашу общую схему, в которой самоидентификация является частью полезности работника.

ИДЕНТИЧНОСТЬ И РАБОЧИЕ ГРУППЫ

В этом разделе мы модифицируем модель, чтобы учесть существование в организации разных уровней самоидентификации. Следуя выводам классических исследований в области промышленной социологии, мы будем считать, что работники идентифицируют себя скорее со своей рабочей группой, чем с организацией в целом. Мы

изучаем последствия самоидентификации работников с рабочей группой для выбора политики мотивации и контроля. Эта модификация модели позволяет отразить часто отмечаемый в литературе торг между заданием стимулов и жесткостью контроля. Контролеры, сообщающие о действиях работников руководству, могут помочь ему «настроить» механизмы стимулирующей оплаты и наказаний. Но это имеет свою цену: подобно сталевару Майку, работники обижаются на такого рода контроль и с меньшей вероятностью будут идентифицировать себя с фирмой и ее целями. Как следствие этого, потребуется более высокая плата, чтобы заставить их работать. Вместе с тем, когда контролер не ведет активного мониторинга сотрудников, они теснее сотрудничают в своих рабочих группах. Впрочем, это сотрудничество и идентификация работников со своей рабочей группой могут, в свою очередь, подрывать цели, преследуемые руководством.

Модель контроля над деятельностью рабочей группы

Для того чтобы анализировать подобный торг (tradeoff), достаточно лишь немного изменить предшествующую модель. Мы добавляем функцию контролера, который может наблюдать за действиями работников и докладывать (хотя и с искажениями) о них принципалу. Возможны два режима контроля: «строгий», когда контролер доводит до сведения принципала всю информацию о поведении работников, и «мягкий», когда контролер сам наблюдает за действиями работников, но руководству о них не сообщает. При *«строгом» контроле* работник воспринимает контролера как «чужого», одного из менеджеров — и в ответ идентифицирует себя как *аутсайдера*. При *«мягком» контроле* работник рассматривает контролера как члена рабочей группы, «своего» — и тогда идентифицирует себя со своей рабочей группой G. Как и в предыдущей модели, для аутсайдера нормой является приложение как можно меньших усилий на работе. Идеальный уровень усилий, предписываемый нормами рабочей группы, меньше, чем хотела бы фирма, но, возможно, больше, чем уровень усилий аутсайдеров. Тем самым в исходную модель с идентичностью вносятся лишь небольшие изменения.[14]

Из этой модели вытекает следующий торг. Рассмотрим выбор фирмы между двумя режимами контроля: жестким и мягким. Решение добиться высокого уровня усилий путем жесткого контроля приведет к бóльшим затратам на оплату труда в силу двух причин. Во-первых, фирме придется компенсировать работнику полезность, которую он теряет, трудясь в интересах фирмы и поступая тем самым вразрез со своей самоидентификацией. Во-вторых, фирме придется компенсировать работнику возложение на него риска в связи с варьированием уровня заработной платы в зависимости от полученной выручки.* Перед лицом этих издержек жесткого контроля фирма может предпочесть режим мягкого контроля, когда работники идентифицируют себя со своей рабочей группой, нормы которой предписывают промежуточный уровень усилий.

В реальности у фирм есть множество способов создать режим контроля нужного

[14] В качестве как членов рабочей группы, так и аутсайдеров работники теряют полезность, если уровень их усилий отклоняется от соответствующего идеального уровня $e^*(c)$. По-прежнему результат (выручка), наблюдаемый принципалом, может принимать лишь два значения, т. е. быть высоким или низким; вероятность высокого уровня выручки возрастает при повышении усилий агента. Но теперь вместо прежних двух уровней усилий вводятся три уровня: идеальный с точки зрения фирмы (и инсайдеров, идентифицирующих себя с ней), идеальный с точки зрения рабочей группы и идеальный с точки зрения аутсайдеров. Принципал судит об уровне усилий работника на основе наблюдаемой выручки и сведений, полученных от контролера. Как и раньше, принципал должен обеспечить работнику не меньший уровень полезности, чем тот, который он мог бы получить в другом месте.

* Напомним, что агент полагается не склонным к риску и нуждается в такого рода компенсации. — *Прим. ред.*

характера и интенсивности. Наниматель может воздействовать на идентификацию работников со своей рабочей группой и их отношения с контролерами путем таких мер, как систематическое создание и разрушение групп, подбор состава групп, организация рабочих мест, а также совместных ланчей за счет компании, финансируемых ею спортивных команд, неформальных встреч сотрудников и других подобных мероприятий.

Классические социологические исследования рабочих групп в гражданских организациях и факты из жизни военных демонстрируют существование групповых норм и зачастую — нежелание менеджмента устанавливать строгий режим контроля. Поведение людей в вышеназванных случаях и подчинение групповым нормам в нашей модели в конечном счете с точки зрения наблюдателя, эквивалентно кооперативному равновесию в повторяемой игре [Carmichael, MacLeod, 2000]. Однако исследования, о которых будет рассказано ниже, показывают, что за поведением работников часто стоит не повторяющееся стратегическое взаимодействие, а именно самоидентификация и чувство принадлежности.

Два наблюдения за работой механической мастерской в Чикаго

О соответствии мотивации агентов в нашей модели рабочей группы и мотивации рабочих в реальном мире свидетельствует пример взаимодействий работников и менеджеров в одной из маленьких механических мастерских в Чикаго. По совпадению, два социолога — Д. Рой [Roy, 1953] и М. Буравой [Burawoy, 1979] — в разное время побывали «включенными» наблюдателями в одной и той же — именно этой — мастерской. Оба исследования ясно показывают, как лояльность работников к их рабочей группе ведет к промежуточному уровню производительности, диктуемому групповыми нормами.

Зарплата рабочих в этой мастерской определялась как наибольшее из двух: поврeменной и сдельной оплаты, причем сдельные ставки различались для каждого вида работы. Руководство хотело установить сдельные ставки так, чтобы усилия, необходимые для получения одной и той же суммы денег, были примерно равны. Увы, эта затея не удалась: в мастерской было много «тепленьких местечек» (gravy jobs), где выполнить план — или «управиться», как говорили рабочие, — было очень просто. Во времена, когда в качестве наблюдателя выступал Д. Рой, в мастерской существовало и несколько «вонючек» (stinkers) — заданий, для которых сдельная ставка была столь низка, что выполнить план было невозможно.

Согласно нашей модели, работники имеют представление об идеальном уровне усилий; если их усилия отклоняются от идеала, работники теряют полезность. В примере с механической мастерской легко увидеть и то и другое. Нормой, о которой знал каждый рабочий мастерской, было зарабатывать не более 140% базовой ставки — уровень, превышать который они избегали, боясь расследования со стороны хронометристов [Burawoy, 1979, p. 51; Roy, 1952, p. 430]. Более того, нормой поведения было «управиться» самому, а затем помочь обойти правила и «управиться» другим. Рабочие прибегали к следующим уловкам: начинали новое задание, еще не дав сигнала о том, что закончили предыдущее (это называлось «подстругать»), никогда не перевыполняли квоту и обманывали хронометристов. И Рой, и Буравой констатировали, что рабочие превратили свою работу в игру, цель которой — «управиться», а заработанные очки были важнее тех денег, которые они получали, сделав это [Burawoy, 1979, ch. 4, esp. p. 82 ff.; Roy, 1952, p. 511 ff.]. По мнению Буравоя, победа в этой игре имела центральное значение для самооценки рабочего [Burawoy, 1979, p. 84, цит. Roy, 1952, p. 511]. «Управиться» было «способом самовыражения» и «целью само по себе». Такие чувства испытывал каждый рабочий. «Я, как и Рой, довольно быстро понял: *чтобы заслужить хоть какое-то уважение в этой мастерской, лучше на-*

чинать управляться» [Burawoy, 1979, p. 88]. Таким образом, хотя групповые нормы и подрывали намерения руководства в отношении точной настройки времени выполнения различных операций (что в модели соответствовало бы цели *инсайдера*), они все же требовали завершить работу в отведенный срок (что в модели соответствовало бы целям рабочей группы, лежащим в диапазоне между целями инсайдеров и аутсайдеров). Также заметим, что, как и в модели, работник теряет полезность, если отклоняется от идеального уровня усилий; в этой механической мастерской рабочие были недовольны в случае как недовыполнения, так и перевыполнения плана.

И Рой, и Буравой задаются естественным вопросом: почему руководство не усилило контроль за рабочими? В мастерской было много подсобных рабочих, которые в силу своих обязанностей знали о мошенничестве операторов станков. Однако руководство так и не выжало из них эту информацию. Время от времени оно посылало в цех хронометристов, но эти представители руководства позволяли провести себя посредством довольно очевидных уловок. Почему руководство не попыталось собрать информацию среди многочисленных наблюдателей, работавших в цеху? Ответ вытекает из нашей модели: руководствуясь собственными нормами, рабочие обеспечивали результат, удовлетворительный для менеджеров, боявшихся, что более строгий контроль снизит производительность.

Контролируемая сборка коммутаторов, завод на Среднем Западе и Lincoln Electric

Еще одно классическое социологическое обследование, эксперимент по сборке телефонных коммутаторов в особой комнате с непрерывным наблюдением, показывает то, о чем в случае с механической мастерской в Чикаго мы могли только догадываться: реакция работников на строгий контроль может привести к падению производительности. В 1931 г. в компании Western Electric по просьбе пионеров промышленной социологии Э. Майо (E. Mayo), Ф. Ротлисбергера (F. Roethlisberger) и У. Диксона (W. Dickson) проводилось наблюдение за работой небольшой команды рабочих в изолированной комнате завода по производству коммуникационного оборудования [Homans, 1951]. Группа этих рабочих собирала телефонные коммутаторы. Как и в механической мастерской в Чикаго, они установили четкую норму производительности, собирая по два коммутатора в день. Однако, когда строгий контролер попытался усилить контроль, рабочие ответили саботажем. Норма «по два коммутатора в день» распалась, так что компании пришлось перевести контролера на другую работу.

Исследование рабочих групп на заводе по производству тяжелого оборудования [Seashore, 1954] подтверждает и существование групповых норм, и их влияние на работников. На заводе, о котором идет речь, распределение по рабочим группам было практически случайным.[15] На основе ответов в опросниках был составлен индекс сплоченности рабочих групп, и была проанализирована связь между этой величиной и индивидуальной производительностью. Если групповые нормы существуют и влияют на производительность, то в разобщенных группах можно было бы ожидать большего разброса индивидуальной производительности работников, чем в сплоченных. Этот прогноз модели рабочей группы подтверждает меньшая дисперсия производительности в сплоченных группах. Также, поскольку групповые нормы у разных рабочих групп, в силу независимых факторов, могут существенно различаться, можно ожидать, что межгрупповая дисперсия среди сплоченных групп будет больше, чем

[15] Безусловно, совершенно случайным распределение быть не могло — схожие задания требуют от исполнителей схожих характеристик, и друзья могут стремиться работать в одной группе. Это могло породить обычные проблемы, связанные с самоотбором и «peer effects» — влиянием на поведение индивида окружающих его людей [Manski, 1993; Durlauf, 2002].

среди разобщенных. Этот прогноз тоже подтвердился. Исследование [Seashore, 1954] также показало неоднородную жесткость контроля: на вопрос о том, что за человек их прораб — «ближе к людям» или «ближе к начальству» — рабочие давали достаточно разные ответы.

Функционирование компании Lincoln Electric, долгое время служившей образцом успешного применения денежных стимулов, может показаться поводом для того, чтобы усомниться в нашей теории. Базовая зарплата в Lincoln Electric — сдельная, а оцениваемая производительность труда в три раза выше, чем на сопоставимых предприятиях других фирм [Milgrom, Roberts, 1992, p. 393]. Однако более внимательное изучение этой компании наводит на мысль о том, что ее успех обусловлен не только сдельной оплатой труда. В ее описаниях обычно подчеркивается особенность сообщества, которое составляют сотрудники компании. Подобно кадетам Вест-Пойнта в исследовании Липски, служащие Lincoln Electric охотно отмечают, что работают в особенной организации. Как и в Вест-Пойнте, менеджмент Lincoln Electric гордится «суровым, но справедливым» отношением к работникам и проявлением незаурядной заботы о них. Это резко контрастирует с большой социальной дистанцией между руководством и рабочими в механической мастерской в Чикаго. Более того, хотя базовая зарплата является сдельной, половину общего размера компенсации работников составляет бонус. Его величина зависит от субъективной оценки работы агента руководством, которая (в числе прочего), учитывает готовность работника оказывать содействие прочим членам коллектива [Fast, Berg, 1975, p. 6; Gibbons, Waldman, 1999, p. 2388]. Менеджеры Lincoln имеют больше шансов распределить эти бонусы справедливо, так как в силу общей атмосферы открытости на предприятии они располагают большей информацией. Так же, как и у кадетов Вест-Пойнта, доля работников, одобряющих порядки в организации, необычно высока. Почему созданная в Lincoln система стимулов настолько эффективна? Один из возможных ответов вытекает из нашей модели: помимо особой системы сдельной оплаты труда, руководство Lincoln сумело воспитать необычно преданных работников-инсайдеров *N*. Говоря словами президента компании Дж. Линкольна, «в производстве нет разницы между руководством и работниками... будто это люди разного сорта» [Fast, Berg, 1975, p. 8]. Таким способом Lincoln разрешила обычные проблемы, связанные с использованием стимулирующей оплаты труда. Она также является примером реализации ситуации, о которой мы упоминали прежде — комплементарности правильной самоидентификации работников и денежных стимулов.

Групповая идентичность в вооруженных силах

Рассказы и мемуары также иллюстрируют роль лояльности и групповой идентификации в вооруженных силах и торг, сопровождающий выбор степени жесткости контроля. Выше мы уже обсуждали, каким образом взаимодействие военных в рамках их боевых подразделений формирует идеал поведения. В описании военных действий во Вьетнаме [Moore, Galloway, 1992] подчеркивается значимость стимулов, прививаемых в боевом подразделении: солдаты сражаются за своих товарищей. Авторы пишут, что отправились во Вьетнам из-за чувства долга перед своей страной. Но в боях между солдатами развилась тесная связь, придававшая им дополнительный стимул сражаться: «В этом гнетущем, дьявольском месте, где смерть ходила за нами по пятам, мы поняли, что любили друг друга. Мы убивали и умирали друг за друга... Мы держали жизнь товарищей в своих руках» [Moore, Galloway, 1992, p. xiv]. Такие переживания представляются довольно типичными. В [Stouffer et al., 1949b] рассказывается об аналогичных трогательных проявлениях верности солдат своим товарищам. Вот, например, слова одного из солдат, раненного в Сицилии: «Мы бы скорее пошли на смерть,

чем подвели остальных» [Stouffer et al., 1949b, vol. 2, p. 136]. В терминах нашей модели подобные правила соответствуют групповому идеалу.

Эта верность идет на пользу организации, так как солдаты прилагают значительные усилия, но, как и в модели, у нее есть свои издержки. В интервью Национальному общественному радио генерал Т. Страуп описал проблемы, возникающие в связи с лояльностью своему подразделению [Stamberg, 2001]. Когда член подразделения совершает какой-либо проступок, солдаты «оказываются в стрессовой ситуации ... они говорят себе: „Я знаю, что должен быть верен своему подразделению, но я должен быть верен и принципам более высокого порядка — стандартам поведения, принципам справедливости, закону“». В качестве иллюстрации своих слов он описывает инцидент, случившийся зимой 2001 г., когда при всплытии неподалеку от Гавайских островов подводная лодка ВМС США Greeneville протаранила японский траулер.[16] Страуп сослался на верность команды лодки своему капитану как явление, типичное для небольших групп в вооруженных силах. Этот пример укрывательства демонстрирует наличие возможных издержек, которые может понести организация из-за верности ее работников групповым нормам.

В [Stouffer et al., 1949a] приводятся статистические данные, подтверждающие моделируемый нами выбор между мягким и жестким режимами контроля. Офицерам, рядовым и унтер-офицерам было предложено ответить на ряд вопросов, касающихся дисциплины в различных ситуациях. В основе этих вопросов лежала классическая дилемма армейского офицера между верностью своим людям и верностью командованию. В каждом случае, в соответствии с неоднозначным положением «контролера» в нашей модели, унтер-офицеры занимали промежуточную позицию между мнением офицеров и рядовых. Например, респондентов спрашивали, как бы они повели себя на месте «взводного сержанта, который обнаружил, что один из солдат в его бараке пронес в лагерь выпивку». 70% рядовых, 59% унтер-офицеров и только 35% офицеров сказали, что они лишь «предупредят его, чтобы он был осторожен и не повторял этого впредь» [Stouffer et al., 1949a, vol. 1, table 13, p. 409].

ВЫВОДЫ

В этой статье обосновывается целесообразность включения понятия самоидентификации в экономические модели морального риска в организациях. Самоидентификации работников, которые могут (в большей или меньшей степени) отождествлять себя со своими компаниями, рабочими группами или должностями, являются важнейшим фактором при изучении труда в социологии, психологии, антропологии и менеджменте. Стремясь включить их и в экономический анализ, мы строим два типа моделей. Мы формализуем понятия идентификации, социальной группы, нормы и идеала и, вводя их в простые модели агентских отношений, анализируем взаимосвязи между самоидентификацией и традиционными экономическими переменными, такими как размер вознаграждения и издержки приложения усилий (disutility of an effort). В частности, мы демонстрируем, что для обеспечения добросовестного выполнения своих обязанностей работником, идентифицирующим себя со своей фирмой, требуется меньшее стимулирующее вознаграждение. Далее, поскольку идентификация работников с фирмой может снизить средний уровень оплаты труда, фирме может быть выгодно

[16] Девять японских рыбаков с корабля Ehime Maru погибли. Впоследствии выяснилось, что на борту Greeneville в тот момент проводилась экскурсия для нескольких топ-менеджеров нефтяных компаний и их жен. Экипаж лодки засек Ehime Maru за 71 минуту до несчастного случая, но, по одной из гипотез, присутствие в капитанской рубке штатских помешало следить за положением траулера и привело к столкновению с ним. Подробнее об этом инциденте см.: http://emperors-clothes.com/articles/jared/sink.htm.

инвестировать в формирование у работников нужной самоидентификации. Подобно военным академиям, компаниям может оказаться выгодно превращать работников из аутсайдеров в инсайдеров, ощущающих чувство родства со своей организацией и ответственности перед ней. Вторая модель демонстрирует возможные компромиссы (торг) при выборе политики контроля. Строгий контролер, сообщающий руководству о действиях работников, позволяет теснее привязать вознаграждение работников к уровню прилагаемых ими усилий. Но это имеет свою цену. Работники, оказавшись в подобной обстановке, в меньшей степени будут идентифицировать себя с фирмой, и для того, чтобы заставить их прилагать высокие усилия, придется вводить более сильные денежные стимулы. Контролер, не сообщающий руководству о действиях работников, не создает дистанции между собой и коллективом. В этом случае работники идентифицируют себя со своей рабочей группой и придерживаются групповой нормы прилагаемых усилий. Примеры из жизни вооруженных сил США и гражданских фирм, приведенные в этой статье, показывают, что эти две модели действительно отражают мотивацию реальных людей в реальных ситуациях.

Указанные модели затрагивают лишь самую поверхность множества следствий, вытекающих из понятия самоидентификации для экономического анализа стимулов к труду. Мы убеждены, что модели, учитывающие самоидентификацию, позволят по-новому взглянуть на ряд управленческих политик. Например, одним из известных в экономической литературе выводов является важность привязки размера вознаграждения работников к показателям успешного функционирования фирмы с помощью дифференцированной оплаты труда. Этот принцип часто применялся к компенсационным пакетам главных исполнительных директоров (CEO) компаний, где дифференцированная оплата достигается с помощью опционов на акции. Однако экономический анализ указывает на некоторую проблему, связанную с этой политикой. Как и в многозадачных моделях, чем сильнее компенсация CEO привязана к цене акций, тем больше он будет стремиться к ее максимизации, в ущерб другим важным задачам. Что может решить эту проблему? Наш анализ подсказывает одну возможность: как и офицеры армии США, CEO имели бы лучшие стимулы к труду, если бы они идентифицировали себя с занимаемой ими в компании должностью.

Влияние самоидентификации может выходить далеко за рамки мотивационных схем. Во-первых, как отмечалось, обусловленные ею соображения могут влиять на выбор политики контроля в организации. Во-вторых, понятие самоидентификации могло бы помочь нам сформулировать улучшенную модель управления, мотивирующую работников путем изменения или укрепления их самоидентификации. В-третьих, с большой вероятностью самоидентификация имеет значение для выбора политики слияния, поскольку на функционирование объединенной организации влияют все виды самоидентификации, существовавшие в ее частях до их слияния. Не одно многообещающее слияние провалилось из-за их конфликта. В-четвертых, моделируя привязанность сотрудника к фирме и его мотивы действовать в ее интересах, мы можем экономически формализовать правовую концепцию *фидуциарной* ответственности.

Тем самым можно расширить предметное поле экономической теории и изучать правовую политику в области ответственности лиц, занимающих как подчиненные, так и руководящие посты в компании. Наконец, сейчас большинство экономистов признают, что одной из важнейших детерминант экономического благосостояния и роста являются институты. Наше исследование самоидентификации работников предполагает обоснованность возможных различий в организационном поведении в богатых и бедных экономиках.

Мы рассматриваем самоидентификацию как следующий этап в эволюции экономического моделирования организаций. В про-

стейшем представлении организация — это ее физический капитал. Гэри Беккер* добавил к описанию фирмы специфический человеческий капитал ее сотрудников. Теория контрактов обогатила описание фирмы контрактами, заключаемыми ею со своими работниками, поставщиками и заказчиками. Теория информации — обогатила картину потоками информации. Наше представление о мотивации дополняет представление об организации еще одним измерением. У организации есть набор должностей или ситуаций, в которые она может поместить своих сотрудников. Затем ей предоставляется возможность осуществить инвестиции, которые заставят работников идентифицировать себя с организацией, со своей работой в ней или со своими рабочими группами. Учет самоидентификации описанным выше образом соответствует точке зрения Макса Вебера [Weber, 1914 [1978], p. 958–959] на успешные бюрократические системы, согласно которой «должность — это призвание» и «вхождение в должность... рассматривается как присяга в верности цели этой должности». Он согласуется с мотивационными схемами Марча и Саймона [March, Simon, 1958, p. 34–111], которые также подчеркивали роль самоидентификации. Пока фирма может с выгодой для себя мотивировать своих сотрудников, укрепляя их связь с должностью, рабочей группой или организацией в целом, эти инвестиции нужно считать частью капитала организации — ее *мотивационным капиталом*. За рамками этого термина, который может оказаться полезным, соображения, связанные с самоидентификацией, дают гораздо более богатый и, как мы убеждены, более близкий к жизни портрет организаций, чем тот, что существует в экономической литературе сейчас.

* Г. Беккер — лауреат Нобелевской премии 1992 г. «за распространение сферы микроэкономического анализа на целый ряд аспектов человеческого поведения и взаимодействия, включая нерыночное поведение». — *Прим. ред.*

Благодарности

Мы выражаем особую благодарность Роберту Акерлофу (Robert Akerlof) за редакторские комментарии и помощь в построении модели, а также Андрею Шлейферу (Andrei Shleifer), Тимоти Тэйлору (Timothy Taylor) и Майклу Вальдману (Michael Waldman) за обширные замечания, значительно улучшившие статью. Мы также благодарим Абдеслама Маграуи (Abdeslam Maghraoui), Луиса Гарикано (Luis Garicano), Роберта Гиббонса (Robert Gibbons), Эдварда Лазира (Edward Lazear), Дэвида Сигала (David Segal), Кэтрин Шоу (Kathryn Shaw) и Дженет Йеллен (Janet Yellen) за помощь и комментарии. Неоценимую помощь в исследованиях оказал нам Томас Рау (Tomas Rau). Джордж Акерлоф благодарит Canadian Institute for Advanced Research и National Science Foundation за финансовую поддержку. Рэйчел Крэнтон выражает благодарность за поддержку Institute for Advanced Research, International Economics Section of Princeton University и National Science Foundation.

ЛИТЕРАТУРА

Adler P. S., Bryan B. 1996. Two types of bureaucracy: Enabling and coercive. *Administrative Science Quarterly* **41** (1): 61–89.

Akerlof G. A., Kranton R. E. 2000. Economics and identity. *Quarterly Journal of Economics* **105** (3): 715–753.

Akerlof G. A., Kranton R. E. 2002. Identity and schooling: Some lessons for the economics of education. *Journal of Economic Literature* **40** (4): 1167–1201.

Akerlof G. A., Yellen J. L. 1990. The fair wage-effort hypothesis and unemployment. *Quarterly Journal of Economics* **105** (2): 255–283.

Aronson E. D. 1984. *The Social Animal*. 4th ed. Freeman: N. Y. (Русск. пер.: Аронсон Э.

2006. *Общественное животное*. М.: Прайм-Еврознак.)

Aronson E. D., Wilson T. D., Akert R. M. 2002. *Social Psychology, Fourth Edition.* Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N. J.

Asch B. J., Warner J. T. 2001. A theory of compensation and personnel policy in hierarchical organizations with application to the United States military. *Journal of Labor Economics* **19** (3): 523–562.

Auriol E., Renault R. 2002. *The Costs and Benefits of Symbolic Differentiation in the Work Place*. Mimeo. University of Toulouse, November.

Baker G. P. 1992. Incentive contracts and performance measurement. *Journal of Political Economy* **100** (3): 598–614.

Barnard C. I. 1950. *The Functions of the Executive.* Harvard University Press: Cambridge, MA. (Русск. пер.: Барнард Ч. 2008. *Функции руководителя*. М.: Социум.)

Becker G. S. 1968. Crime and punishment. *Journal of Political Economy* **76** (2): 169–217.

Becker G. S., Stigler G. J. 1974. Law enforcement, malfeasance, and the compensation of enforcers. *Journal of Legal Studies* **3** (1): 1–18.

Benton J. C. 1999. *Air Force Officer's Guide.* 32nd ed. Stackpole Books: Mechanicsburg.

Besley T., Ghatak M. 2003. *Competition and Incentives with Motivated Agents*. Mimeo, London School of Economics, November.

Bewley T. F. 1999. *Why Wages Don't Fall During a Recession*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Bradley O. N. 1999. *A Soldier's Story*. Random House: N. Y.

Brown R. 1990. *Social Psychology: Second Edition*. Simon and Schuster: N. Y.

Burawoy M. 1979. *Manufacturing Consent: Changes in the Labor Process under Monopoly Capitalism.* University of Chicago Press: Chicago.

Carmichael H. L., MacLeod W. B. 2000. Worker cooperation and the ratchet effect. *Journal of Labor Economics* **18** (1): 1–19.

Covaleski M. A., Dirsmith M. W., Heian J. B., Samuel S. 1998. The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly* **43** (2): 293–327.

Cremer J. 1993. Corporate culture: Cognitive aspects. *Industrial and Corporate Change* **3** (2): 351–386.

Durlauf S. N. 2002. On the empirics of social capital. *Economic Journal* **112** (483): 459–479.

Erikson K. 1966. *The Wayward Puritans: A Study in the Sociology of Deviance.* Wiley: N. Y.

Fast N., Berg N. 1975. *The Lincoln Electric Company.* Harvard Business School Case Study 9-376-028. Harvard Business School Publishing: Boston, MA.

Fehr E., Gächter S. 2002. *Do Incentive Contracts Undermine Voluntary Cooperation*. Working Paper No. 34, Institute for Empirical Research in Economics, University of Zurich, April.

Fershtman C., Weiss Y., Hvide H. K. 2001. *Status Concerns and the Organization of Work*. Mimeo. Tel Aviv University, August.

Frank R. H. 1984. Are workers paid their marginal products. *American Economic Review* **74** (4): 549–571.

Frey B. S., Jegen R. 2001. Motivation crowding theory. *Journal of Economic Surveys* **15** (5): 589–611.

Gibbons R. 1998. Incentives in organizations. *Journal of Economic Perspectives* **12** (4): 115–132.

Gibbons R., Waldman M. 1999. Careers in organizations: Theory and evidence. In: Ashenfelter O., Card D. (eds.). *Handbook of Labor Economics.* Elsevier Science: Amsterdam; 2373–2433.

Gneezy U., Rustichini A. 2000. A fine is a price. *Journal of Legal Studies* **29** (1): 1–18.

Haslam S. A. 2001. *Psychology in Organizations: The Social Identity Approach.* Sage Publications: Thousand Oaks, CA.

Hermalin B. 2001. Economics and corporate culture. In: Cooper C. L., Cartwright S., Earley R. C. (eds.). *Handbook of Organizational Culture and Climate*. John Wiley & Sons: Chichester, England; ch. 10.

Hochschild A. R. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. University of California Press: Berkeley, CA.

Hodson R. 2001. *Dignity at Work*. Cambridge University Press: Cambridge, England.

Holmstrom B. 1982. Moral hazard in teams. *Bell Journal of Economics* **13** (2): 324–340.

Holmstrom B., Milgrom P. 1991. Multitask principal agent analyses: Incentive contracts, asset ownership and job design. *Journal of Law, Economics and Organizations* **7** (Special issue): 24–52.

Homans G. C. 1951. *The Human Group*. Routledge and Kegan Paul: London.

Huck S., Kubler D., Weibull J. 2003. *Social Norms and Economic Incentives in Firms*. Mimeo. University College London, Humboldt University Berlin, Boston University, May.

Huntington S. P. 1957. *The Soldier and the State: The Theory and Politics of Civil-Military Relations*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Janowitz M. 1961. *The Professional Soldier: A Social and Political Portrait*. Free Press: N. Y.

Juravich T. 1985. *Chaos on the Shop Floor: A Worker's View of Quality, Production and Management*. Temple University Press: Philadelphia.

Kahneman D., Tversky A. 1979. Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica* **47** (2): 263–292.

Kandel E., Lazear E. P. 1992. Peer pressure and partnerships. *Journal of Political Economy* **100** (4): 801–817.

Keegan J. 1976. *The Face of Battle*. Viking Press: N. Y.

Kogut B., Zander U. 1996. What firms do? Coordination, identity and learning. *Organization Science* **7** (5): 502–518.

Kreps D. M. 1990. Corporate culture and economic theory. In: Alt J. E., Shepsle K. A. (eds.). *Perspectives on Positive Political Economy*. Cambridge University Press: Cambridge, England; 90–144.

Lazear E. P. 1989. Pay equality and industrial politics. *Journal of Political Economy* **97** (3): 561–580.

Lazear E. P. 1991. Labor economics and the psychology of organizations. *Journal of Economic Perspectives* **5** (2): 89–110.

Lazear E. P. 1995. Corporate culture and the diffusion of values. In: Siebert H. (ed.). *Trends in Business Organization*. J. C. B. Mohr: Tubingen, Germany; 134–140.

Lazear E. P., Rosen S. 1981. Rank-order tournaments as optimal labor contracts. *Journal of Political Economy* **89** (5): 841–864.

Lipsky D. 2003. *Absolutely American: Four Years at West Point*. Houghton Mifflin: Boston, MA.

Manski C. F. 1993. Identification of endogenous social effects: The reflection problem. *Review of Economic Studies* **60** (3): 531–542.

March J. G., Simon H. A. 1958. *Organizations*. Wiley: N. Y.

McLaughlin K. J. 1994. *Individual Compensation and Firm Performance: The Economics of Team Incentives*. University of Chicago Center for the Study of the Economy and the State Working Paper No. 104, December.

McNally J. A. 1991. *The Adult Development of Career Army Officers*. Praeger: N. Y.

Milgrom P., Roberts J. 1992. *Economics, Organization and Management*. Prentice-Hall: Englewood Cliffs, N. J. (Русск. пер.: Милгром П., Робертс Д. 1999. *Экономика, организация и менеджмент*. В 2 т. СПб.: Экономическая школа.)

Moore H. G., Galloway J. L. 1992. *We Were Soldiers Once—and Young: Ia Drang, the Battle that Changed the War in Vietnam*. Random House: N. Y.

Moskos C. C., Williams J. A., Segal D. R. 2000. Armed Forces after the Cold War. In: Moskos C. C., Williams J. A., Segal D. R. (eds.). *Armed Forces After the Cold War*. Oxford University Press: Oxford; 1–13.

Mullainathan S., Shleifer A. 2003. *The Market for News*. Mimeo. Harvard University, December.

Newman K. B. 2000. *No Shame in My Game: The Working Poor in the Inner City*. Vintage: N. Y.

Pareto V. 1980 [1920]. *Compendium of General Sociology*. Abridged in Italian by

Farina G., 1920, translated from *Trattato di Sociologia Generale* by Abbott E. University of Minnesota Press: Minneapolis, MI. (Русск. пер.: Парето В. 2007. *Компендиум пол общей социологии*. М.: Издат. дом ГУ–ВШЭ.)

Peters T. J., Waterman R. H., Jr. 1982. *In Search of Excellence.* Harper and Row: N. Y. (Русск. пер.: Питерс Т., Уотерман Р. 2008. *В поисках совершенства*. М.: Вильямс.)

Prendergast C. 1999. The provision of incentives in firms. *Journal of Economic Literature* **37** (1): 7–63.

Prendergast C. 2003. *The Motivation and Bias of Bureaucrats*. Mimeo. University of Chicago, October.

Ricks T. E. 1997. The widening gap between the military and society. *Atlantic Monthly* **280** (1): 66–78.

Rob R., Zemsky P. 2002. Social capital, corporate culture, and incentive intensity. *RAND Journal of Economics* **33** (2): 243–257.

Rodgers W. 1969. *Think: A Biography of the Watsons and IBM.* Stein and Day: N. Y.

Rostker B., Thie H., Lacy J., Kawata J., Purcell S. 1993. *The Defense Officer Personnel Management Act of 1980: A Retrospective Assessment.* Prepared for the Assistant Secretary of Defense, Force Management and Personnel. RAND: Santa Monica, CA.

Roy D. F. 1952. Quota restriction and goldbricking in a machine shop. *American Journal of Sociology* **57** (5): 427–442.

Roy D. F. 1953. Work satisfaction and social reward in quota achievement: An analysis of piecework incentive. *American Sociological Review* **18** (5): 507–514.

Seashore S. E. 1954. *Group Cohesiveness in the Industrial Work Group.* Institute for Social Research, Survey Research Center: Ann Arbor, MH.

Selznick P. 1984. *Leadership in Administration.* University of California Press: Berkeley, CA.

Shapiro C., Stiglitz J. E. 1984. Equilibrium unemployment as a worker discipline device. *American Economic Review* **74** (3): 433–444.

Smith V. 2001. *Crossing the Great Divide: Worker Risk and Opportunity in the New Economy.* ILR Press: Ithaca.

Stamberg S. 2001. *Profile: Loyalty in the Military*. Interview with Lieutenant General Theodore Stroup, National Public Radio, March 27.

Stouffer S. A., Suchman E. A., DeVinney L. C., Star S. A., Williams R. M., Jr. 1949a. *The American Soldier: Adjustment During Army Life, Volume I.* Princeton University Press: Princeton, N. J.

Stouffer S. A. et al. 1949b. *The American Soldier: Combat and its Aftermath, Volume 2.* Princeton University Press: Princeton, N. J.

Tajfel H. 1978. Interindividual behavior and intergroup behavior. In: Tajfel H. (ed.). *Differentiation between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Behavior.* Academic Press: London; 27–60.

Terkel S. 1972. *Working: People Talk About What They Do All Day and How They Feel About What They Do.* Pantheon: N. Y.

Walton S. 1992. *Sam Walton, Made in America: My Story*. Doubleday: N. Y.

Weber M. 1914 [1978]. *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology, Volume 2.* Roth G., Wittich C. (eds.). University of California Press: Berkeley, CA.

Wilson T. D. 2002. *Strangers to Ourselves: Discovering the Adaptive Unconscious*. Belknap Press: Cambridge, MA.