

УДК 316.334.22

DOI: 10.17223/1998863X/58/15

Н.А. Орлова

РАССМАТРИВАЯ КОНЦЕПЦИЮ ОТЧУЖДЕНИЯ К. МАРКСА ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ АДЖАЙЛ-ПОДХОДА

Представлены результаты теоретического обзора проблемы отчуждения Маркса; сделан анализ способов преодоления отчуждения, которые предлагает аджайл-подход к управлению; описаны результаты интервью с экспертами в сфере аджайл-трансформаций. Опираясь на проведенные интервью, автор демонстрирует, как современная компания в постиндустриальной эпохе меняет подход к управлению, преодолевая те аспекты отчуждения, о которых писал К. Маркс, оставаясь в рамках капиталистической системы.

Ключевые слова: трудовая мотивация, отчуждение, аджайл, автономность, К. Маркс.

Введение

В XX и XXI вв. мы могли наблюдать изменение подходов к трудовой мотивации, которые сопровождали переход от индустриального к постиндустриальному обществу. Несмотря на то что «Экономическо-философские рукописи» были созданы К. Марксом в 1844 г., можно заметить, как XXI в. он актуализировал тему отчуждения, которую рассматривал. Вопросы профессионального выгорания и профессиональной демотивации, которые сегодня стали центральными темами в дискуссиях о продуктивности и трудовой эффективности, в большой степени содержательно повторяют проблематику теории отчуждения у Маркса. Такие проблемы, как утрата автономности или понимания цели, активно исследуются теоретиками и практиками в сфере трудовой мотивации [1–5]. При этом, анализируя события XX в., можно отчетливо увидеть, что разница между индустриальными производствами в капиталистической и социалистической системе с точки зрения отчуждения работника была ничтожна. И тоталитарные, и рыночные экономические системы в первой трети прошлого века одинаково понимали необходимость принуждения к труду, но использовали для этого разные инструменты: материальные стимулы или неэкономическое принуждение. Но обе системы строились на посылке о необходимости внешнего стимулирования работника, что, на наш взгляд, и является базовой причиной отчуждения труда. Сам по себе труд как способ мотивации и источник счастья и удовлетворенности жизнью не рассматривался в системе индустриального производства. Сопровождающие процесс отчуждения деиндивидуализация, утрата автономности, отсутствие понимания конечной цели своей работы, отсутствие социальной интеграции в трудовом процессе – все эти следствия индустриальной промышленной системы, позволяющей максимизировать производство и выпускать продукцию с высокой скоростью и минимальными затратами, в постиндустриальную эпоху стали, напротив, тормозить развитие компаний. Мы видим, как постепенно растет круг профессий, где фактор высокой мотива-

ции и вовлеченности в трудовой процесс является основой экономического роста и конкурентоспособности.

В начале XX в. те тенденции, о которых писал Маркс, достигают своего апогея. Индустриализация принимает повсеместный характер в западноевропейских странах, США, СССР. Покупательский спрос в то время намного превышает возможности промышленности, проблема сбыта еще не стоит, что приводит к экономической модели, где основной конкурентной стратегией становятся максимизация производства, снижение издержек и повышение производительности труда. Появляются научные школы, которые рассматривают поведение человека труда как фактор экономического роста компании, растет интерес к вопросам трудовой мотивации. Но классики теории управления – Тейлор и Форд – не рассматривали отчуждение как проблему, продолжая воспринимать людей исключительно механистически, как некий черный ящик, на который можно воздействовать однотипными внешними стимулами и добиваться необходимого поведения. Индивидуальные потребности не учитывались, а проблема, о которой писал Маркс, когда труд перестает быть для человека целью и источником счастья, а становится средством удовлетворения других потребностей, только усиливалась за счет акцента на прямой зависимости результатов труда и материальных вознаграждений за него.

Постепенный переход к постиндустриальному обществу приводит к изменению взглядов на трудовую мотивацию и делает теорию отчуждения Маркса беспрецедентно актуальной и востребованной не только и не столько среди угнетенного класса или социальных теоретиков, традиционно сочувствующих левой повестке, но среди высшего руководства наиболее богатых и влиятельных корпораций, в которых появляется и масштабируется так называемая аджайл-культура, способствующая преодолению отчуждения в понимании Маркса. Первой на себе ощутила изменения наиболее передовая и технологичная IT-сфера, где и появляется новый подход к построению организационной культуры и управлению. Это было связано с изменением роли рядового сотрудника в производственном процессе, когда от него стали требоваться решения менеджерского уровня, а для него самого главным фактором, мотивирующим в работе, становится самореализация, что задолго до появления новых управленческих аджайл-фреймворков предсказывал Питер Друкер (Drucker) [6. Р. 23].

Причины, по которым это произошло, связаны, во-первых, с ускорением научно-технического прогресса и глобализацией. Они делают инновации доступными массовому рынку зачастую через короткий промежуток времени после создания прототипа. Это повышает конкуренцию и усиливает те компании, который могут вносить изменения и улучшения в свои продукты как можно быстрее, не тратя время на согласования. Соответственно, возникает необходимость делегировать возможность принятия решений рядовым сотрудникам, повышая их автономность, а это, в свою очередь, делает необходимым формировать у сотрудников конечное видение продукта, посвящать их в долгосрочные цели компании. А необходимость постоянного «выхода за рамки» для того, чтобы создавать новые продукты или способы их поставки, расширяет круг сотрудников, чья работа связана с творчеством и генерацией идей, что совершенно невозможно в системе, отчуждающей людей от процесса и результата труда. Во-вторых, сильно изменился социальный запрос в

трудовой сфере. Повышение уровня образования и уровня жизни людей неизменно актуализируют потребность в саморазвитии на работе, в повышении вовлеченности в процесс принятия решений, в автономности. Мы можем увидеть, как в трудовой сфере появляется и актуализируется запрос на снятие отчуждения. Эти изменения наиболее свойственны более молодым акторам рынка труда [7, 8], а именно они в ближайшей перспективе будут определять направление его развития.

Несмотря на то что аджайл-менеджмент как теория и практика чаще всего ассоциируется со сферой разработки программного обеспечения, сегодня мы наблюдаем, как аналогичные процессы происходят в других сферах экономики – строительстве, промышленности или розничной торговле.

В этой статье будет показано, как теория отчуждения Маркса связана с трендом на аджайлизацию компаний; что из себя представляет и какие практические решения предлагает аджайл-подход к менеджменту для преодоления отчуждения и сохранения мотивации и отношения к труду как к источнику саморазвития и счастья, а не средству выживания и удовлетворения исключительно материальных, внешних по отношению к трудовому процессу потребностей.

Методология эмпирического исследования

Целью исследования было рассмотреть особенности аджайл-трансформаций компаний и основные направления изменений в управленческих моделях, структуре мотивации и бизнес-процессах. Одной из задач было рассмотреть способы преодоления отчуждения, которые предлагает современный аджайл-подход к управлению.

В работе был использован метод исследования – глубинное полуструктурированное интервью с экспертами. В качестве информантов выступили 11 экспертов (приложение) в сфере аджайл-трансформаций: руководители и ведущие эксперты компаний, реализовавших аджайл-трансформации крупных предприятий нефтегазовой сферы, банков и ряда других крупных корпораций (6 человек); внешние консультанты по настройке аджайл-бизнес-процессов в IT-стартапах и компаниях малого и среднего бизнеса (2 человека); внутренние аджайл-коучи компаний (3 человека). Для отбора участников применялся, во-первых, метод снежного кома, во-вторых, были выявлены компании, которые реализовывали аджайл-трансформации в крупных российских компаниях, банках и т.п. и в качестве экспертов привлекались их руководители и ведущие бизнес-консультанты.

Интервью проводилось удаленно, велась диктофонная и видеозапись. Продолжительность интервью – от 45 минут до 185 минут.

Гайд интервью включал в себя следующие блоки:

- определение аджайл, аджайл-менеджмента;
- аджайл-трансформации: цель, особенности процесса, ключевые изменения в процессе трансформаций;
- дисфункции, устраняемые в процессе аджайл-трансформаций; маркеры успешной аджайл-трансформации компании; маркеры дисфункциональной управленческой модели с точки зрения аджайл-подхода;
- аджайл-компании в России: компании, с наиболее зрелой аджайл-культурой в разных отраслях экономики, компании с дисфункциональными практиками.

На основании анализа текстов интервью были выделены тематические блоки, связанные с проблемой отчуждения, выявлены и описаны способы преодоления отчуждения в современных компаниях.

Теория отчуждения Карла Маркса и ее «второе рождение» в теориях трудовой мотивации в XX и XXI вв.

Теория отчуждения Карла Маркса представлена в «Экономических и философских рукописях 1844 г.», где он выделяет четыре типа отчуждения, свойственные рабочему, включенному в производственный процесс капиталистической системы. Это отчуждение работника от продукта труда, от процесса труда, от других людей и от своей сущности (человеческого в себе).

Суть отчуждения человека от процесса труда, по Марксу, заключается в том, что капитализм разрушает врожденную присущую человеку потребность в труде, поскольку труд носит принудительный характер и не дает человеку ощущения счастья и удовлетворения. Труд становится средством для выживания, а не способом удовлетворения потребности в труде, свойственной людям. И это ведет к отчуждению человека от человеческого в себе, проявляется в том, что человек становится лишь придатком производственной машины. «Родовая сущность человека – как природа, так и его духовное родовое достояние – превращается в чуждую ему сущность, в средство для поддержания его индивидуального существования. Отчужденный труд отчуждает от человека его собственное тело, как и природу вне его, как и его духовную сущность, его человеческую сущность», – пишет Карл Маркс [9. С. 86]. Отчуждение человека от продукта труда состоит в том, что результат труда не принадлежит работнику. Продукт принадлежит собственнику, интересы которого, по мнению Маркса, противоположны («враждебны») интересам работника. И, наконец, все это приводит к отчуждению людей друг от друга, поскольку противостояние человека самому себе приводит к его противостоянию с другим.

Актуальность теории Маркса сегодня подтверждается в том числе и интересом к теории отчуждения со стороны социологов: исследования преодоления отчуждения в труде проводятся как отечественными, так и зарубежными учеными. В российской социологии интерес к теории отчуждения мы можем увидеть в работах А. Чепуренко [10. С. 26–34], М. Удальцовой, Е. Абрамовой [11], В. Красильщикова [12. С. 3–14], М. Черныша [13. С. 15–25], Б. Славина [14. С. 35–44], Ю. Красина [15. С. 45–55] и др.

Зарубежные исследователи в сфере трудовой мотивации, удовлетворенности трудом и трудовых ценностей также обращаются к теории отчуждения Маркса. Основываясь на опросе швейцарских и северо-восточных немецких фермеров, исследователи Манн (Mann) и Бессер (Besser) (2017) подтверждают эмпирическим путем утверждение Маркса о том, что диверсификация труда повышает удовлетворенность работой [2. Р. 349–362]. Теория отчуждения и ее современный анализ также рассматривается в работах социологов Уорелла и Криера [16. Р. 213–239]; Салерно (Salerno) [17. Р. 259–266] и других [18. Р. 471–481; 19. Р. 267–274; 20. Р. 30–44; 21. Р. 375–394; 22. Р. 1–25; 23. Р. 1–254].

Все четыре типа отчуждения так или иначе присутствуют в современной повестке управления. Как можно увидеть в работах, посвященных трудовой

мотивации, проблемы отчуждения сегодня рассматриваются прежде всего в контексте изучения демотивации трудовых акторов и профессионального выгорания.

Отчуждение человека от продукта труда сегодня признается одним из важнейших факторов, определяющих демотивацию. В более ранних работах мы можем увидеть определение отчуждения в терминах бессилия, бессмысленности, беспомощности, самоотчуждения и социальной изоляции [24. С. 358]. Авторы не связывают процесс отчуждения с наличием частной собственности или внутреннего конфликта, присущего отношениям внутри капиталистической системы производства, видя причины в неправильной организации труда, высокой бюрократизации бизнес-процессов, иерархичной управленческой структуре с большим количеством промежуточных звеньев.

Д. Пинк (Pink), изучив процесс мотивации в различных командах, занимающихся интеллектуальным трудом, выделил три основные условия для поддержания высокого уровня мотивации сотрудников: автономность (возможность самому принимать решения, отсутствие микроменеджмента), целеполагание (человек должен понимать, какова конечная цель его работы и разделять ее) и мастерство (возможность самосовершенствования и самореализации на рабочем месте) [3. Р. 18]. Нетрудно заметить здесь связь с теорией отчуждения Карла Маркса: предоставление автономности позволяет преодолеть отчуждение от процесса труда, устранить ситуацию, когда человек не может повлиять на процесс собственной работы. Необходимость предоставления автономности сотруднику анализируется в различных исследованиях трудовой мотивации [28. Р. 2045–2068].

Целеполагание помогает устранить отчуждение от результата труда. Человек понимает, зачем он совершает те или иные действия и каким будет результат. Более того, в компании должны быть построены механизмы вовлечения сотрудников в принятие решений по конечному видению продукта, тогда будет сохраняться высокий уровень мотивации. И, наконец, мастерство (по Пинку) как мотивирующий фактор позволяет преодолеть одну из важнейших причин отчуждения – превращение труда в средство вместо цели. Современные теории мотивации все чаще делают акцент на том, что внешнее стимулирование трудовой активности бессмысленно либо вредно. Идея заключается в том, что если система не приводит к отчуждению человека от процесса труда, то люди будут работать продуктивно, поскольку это свойственно человеку. Но природу этого отчуждения современные исследователи видят не в капитализме, а в неправильно построенной системе, где внешние факторы стимулирования превалируют над интересными задачами, свободой принятия решений и возможностью выбора способа действия. Управленческий фокус должен смещаться от микроменеджмента, управления процессом к выработке видения результата и донесения его важности и значимости до сотрудников. Менеджмент должен создать благоприятные условия для работы людей, предоставить ресурсы и устранить препятствия, и тогда люди будут работать продуктивно. Р. Шпренгер (Sprenger) в принципе отрицает любую возможность мотивировать индивида извне. По его мнению, любые способы внешней мотивации сотрудника могут только демотивировать его [4. С. 32]. Исследования показывают, что условные материальные вознаграждения и другие внешние факторы, например конкуренция и оценки, снижают

эффективность работы, требующей творческого подхода, когнитивной гибкости [25. Р. 6–21; 26. Р. 23–60]. Теоретики, работающие в контексте аджайл-подхода, также отрицают возможность внешнего стимулирования мотивации и рассматривают автономность как важный фактор высокой продуктивности, а кроме того, считают счастье на работе важным условием эффективного труда [5, 27].

Аджайл-менеджмент: главные черты

Логика развития управленческих моделей претерпела существенные изменения в XX и XXI вв. Важнейшим драйвером этих изменений, несомненно, был рост технологий, ускоряющийся с каждым десятилетием, который постепенно снизил актуальность простого ручного труда за счет постепенной автоматизации и роботизации производственных процессов. Вместе с тем возросла потребность в специалистах, способных выполнять задачи, требующие сильных когнитивных навыков, творческих компетенций и самостоятельности в принятии решений. Основной тренд в системе управления XXI в. – это постепенная передача все большего количества полномочий вниз, что в IT-сфере в итоге привело к специфической карьерной мобильности, когда профессиональный рост начал восприниматься большинством работников не как продвижение вверх по карьерной лестнице, а как расширение компетенций, рост числа освоенных технологий, важность и значимость проектов, в реализации которых сотрудник принимал участие. Такая система требует высокой вовлеченности и мотивированности сотрудника, самостоятельность подразумевает высокую компетентность рядового сотрудника в управлении рабочим процессом. Необходимость построения принципиально новой системы управления крупным бизнесом для того, чтобы он мог конкурировать с небольшими компаниями в гибкости и мобильности – едва ли не главные условия конкурентоспособности в XXI в., – порождает новый подход к управлению, который был назван «аджайл». Эксперты, которые выступали информантами в проведенном интервью, определяли аджайл следующим образом:

– *Это философия, образ мышления и, как следствие, поведения* (Интервью 1).

– *Аджайл – набор определенных миссией, которые у людей стимулируют желание совместно создавать ценность и апеллируют все время к здравому смыслу, который в классической парадигме почему-то не работает. Логично. Аджайл – это обычная человеческая жизнь, которую мы пытаемся в компаниях поселить* (Интервью 2).

– *Аджайл – это ценности* (Интервью 3).

– *Сам аджайл – это философия. Это 4 ценности и 12 принципов. Под этим зонтиком существует много различных практик. А сам аджайл – это философия, мировоззрение, то, как люди мыслят. Это ценности – ориентиры по жизни. Мы выбираем исходя из тех ценностей, которые у нас есть* (Интервью 5).

– *Смотри, для меня аджайл – это однозначно культура или мышление, а не методология. То есть я никогда не говорю, что это методология, метод, инструмент, что угодно. Для меня это именно мышление и именно культура, которая есть в компании* (Интервью 8).

– Аджайл – это философия про то, как работать, чтобы делать крутые продукты, которые будут выигрывать на рынке (Интервью 10).

– В первую очередь это про культуру и про подход к работе. То есть, скорее, философия, чем что-либо другое. Для меня это какой-то другой подход к организации деятельности людей, основанный на других ценностях, который впоследствии дает результат как в плане бизнес-процессов, так и в плане мотивации, удовлетворенности сотрудников, ну и в крутом продукте, удовлетворенных пользователей (Интервью 11).

Все эксперты, таким образом, солидарны во мнении, что аджайл – это прежде всего набор некоторых ценностных установок, которые являются основой любой деятельности. Таким образом, они делают отсылку к аджайл-манифесту, сформулированному в 2001 г. ведущими практиками в сфере информационных технологий, которые сформулировали документ, ставший ориентиром для современного менеджмента сначала в сфере ИТ, а потом и в других экономических отраслях. Этот документ содержит четыре основные ценности и двенадцать принципов:

«Люди и взаимодействие важнее процессов и инструментов.

Работающий продукт важнее исчерпывающей документации.

Сотрудничество с клиентом важнее согласования условий контракта.

Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Таким образом, не отрицая важности того, что справа, мы все-таки больше ценим то, что слева» (Manifesto for Agile Software Development 2001).

Эти ценности воплощены в конкретных практиках управления, чертами которых являются:

– **Итерационно-инкрементальный подход в управлении циклом поставок.** Итерационность подразумевает, что работа строится короткими циклами, в конце каждого из которых проводится анализ и делаются практические выводы на основе полученного опыта. Все это дает возможность динамически корректировать процесс, адаптироваться к меняющимся условиям, снижать риски и повышать ценность результатов. Инкрементальность в управлении ИТ-проектом подразумевает, что необходимо так строить процесс работы, чтобы в конце каждой итерации происходила поставка некой бизнес-ценности – например нового функционала продукта, который можно продемонстрировать потенциальному пользователю и получить обратную связь. Этот подход отличается от традиционного менеджмента, полагающегося на долгосрочное планирование и диаграммы Ганта, поскольку слишком быстрые изменения и необходимость постоянной адаптации к переменам сложной внешней среды делают долгосрочное планирование невозможным, а необходимость следования первоначальному плану снижает конкурентоспособность компании по сравнению с более мобильными и готовыми к быстрым переменам участниками рынка.

– Например, Windows. Скорость в 90-х – полтора-два года, в начале двухтысячных – около года сроки между релизами. Сейчас новый релиз – раз в месяц. Для веб-продуктов – иногда несколько дней или даже часов (Интервью 4).

– И мы все это делаем для того, чтобы быстрее выводить продукты. Это выражается в цифрах. Раньше мы делали 4 месяца – теперь мы делаем за месяц. Ты убираешь, во-первых, миллион помех – тупо сажая людей вме-

сте. То есть самое основное, на чем мы теряем время всегда – я поговорил с тобой, завтра надо поговорить с другим человеком, чтобы согласовать, с третьим, а у нас с ним разные цели и знания. И все это с точки зрения создания ценности – 80 процентов потери и 20 процентов результата. Убираем все эти потери – чтобы создавался результат быстрее. Достигается от физической колокации людей до выравнивания целей, до объединения вокруг, собственно говоря, одной какой-то тематике, фокусирование на этой тематике – это то, что можно увидеть в цифрах, в общении с людьми, разных показателях (Интервью 2).

– Командная работа над проектом, автономность и кроссфункциональность команд. В аджайл-компаниях предусмотрена специфическая структура, единицей которой является не индивид, а команда. Система мотивации строится таким образом, чтобы повышать сотрудничество и социальную интеграцию и не допускать внутрикомандной конкуренции. С этим связано, например, отрицательное отношение в аджайл-компаниях к личному КРП – поощрению отдельных членов команд за индивидуальные достижения. Материальная мотивация, в принципе, не признается в качестве эффективного стимула, идея о том, что «человек не может лучше решить задачу или быстрее думать, если ему больше заплатить» является одной из аксиом аджайл-подхода [3–5]. Это не отменяет возможности выплат премий и бонусов, но они должны быть одинаковыми для всех членов команды для повышения уровня социальной интеграции.

Другой чертой аджайл-структуры является автономность и кроссфункциональность команд. Это означает, что аджайл-менеджмент стремится к уменьшению зависимости команд друг от друга: команды формируются не вокруг выполняемой функции, что свойственно традиционному предприятию, где это является основным принципом разделения на отделы, а вокруг продукта. Команда, таким образом, объединяет специалистов с разными компетенциями для того, чтобы они могли выполнить общую задачу и поставить инкремент в конце итерации.

– Надо было менять структуру команды, избавляться от ролей, делать команды кроссфункциональными. Сопротивление связано с потерей власти (у среднего менеджмента. – Прим.) На уровне команд – более старшие, склонные к консерватизму. Молодые более заряжены, им интереснее с этим работать (Интервью 1).

Подобная система, построенная на постоянной коммуникации сотрудников между собой, выводит на первый план вопросы комфортного социально-психологического климата, решения появляющихся конфликтов и создания продуктивной коммуникации и обратной связи. Традиционное представление о программистах как о людях, которые общаются исключительно с компьютером, претерпело серьезные изменения в последние десятилетия. Количество и интенсивность коммуникаций между сотрудниками возрастает, что, с одной стороны, положительно влияет на мотивацию людей, поскольку получение обратной связи от социальной группы является сильнейшим стимулом для любого социального существа, включая людей, с другой стороны, требует развития у каждого члена команды навыков коммуникации, координации, улаживания конфликтов и продуктивного взаимодействия, что получило название «soft-skills» и является сегодня необходимым дополнением к про-

фессиональной экспертизности индивида и в тех сферах, где раньше не предполагалось общения с людьми.

– **Плоская структура управления, вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений.** В процессе аджайл-трансформаций компаний происходит постепенное уплощение и упрощение управленческой структуры. Это связано со специфическим способом организации, описанным выше, когда единицей рабочего процесса является не индивид, а самоорганизующаяся команда, обладающая высокой степенью автономности. Принцип самоорганизации предполагает, что команда обладает свободой в принятии решений относительно способов достижения целей, которые определяются стратегией развития продукта. Таким образом, менеджмент ставит перед командой высокоуровневые цели, а способы достижения определяются самими сотрудниками, делегирование и контроль производится на горизонтальном уровне, посредством регулярных «сверок», например, с помощью взаимного ревью, открытой для всей команды системы трекинга задач, где видна динамика работы каждого или ежедневных кратковременных собраний. Нетрудно заметить, что при такой системе функции, которые были свойственны среднему менеджменту, полностью переходят к команде. Это приводит к уменьшению звеньев между рядовым сотрудником и владельцем компании и является причиной того, почему наибольшее сопротивление при проведении аджайл-трансформаций оказывает средний менеджмент. На это указывают эксперты:

– *Средний менеджмент потому что в парадигме аджайла, и вообще вот этого века, это действительно лишнее... роль эта мидл-менеджмента теряет смысл, когда ты переходишь к кроссфункциональным автономным командам, потому что они могут самоорганизовываться и координировать работу между собой и не должны умные люди с высшим образованием, менеджеры, тратить свое драгоценное время на глупые вещи, такие как оценку людей, контроль их, координацию... И конечно, они видят в этом угрозу, да, потому что как бы роль под угрозой, ты действительно не нужен. И, конечно, их самих станет меньше (Интервью 7).*

– *Руководство обычно понимает ценность, но есть слой, его обычно называют мидл-менеджмент, которые на данный момент находятся на позициях управления и им не хочется свои позиции сдавать. Они защищаются, протестуют и бунтуют и, в общем, можно их понять (Интервью 11).*

– **Культура ошибки вместо культуры вины, постоянное экспериментирование.** Поскольку цель внедрения аджайл-подхода в управление – повышение гибкости компании за счет быстрой адаптации к меняющимся условиям, то главным способом получения обратной связи от внешней среды является постоянное экспериментирование. Культура эксперимента невозможна без права на ошибку, и в аджайл-компаниях формируется представление о том, что отсутствие провалов в работе – это минус, который свидетельствует о том, что команда не выходит за рамки привычных паттернов решения задач и, следовательно, не сможет произвести ничего принципиально инновационного:

– *И это наверное всякие «мягкие» вещи, типа, каким образом / когда меняется отношение к ошибкам и как это транслируется в метрике. Например, мы ставим себе в виде метрик количество фейлов, которое допустили.*

Мы говорим, ошибаться – это круто! Ошибаться – здорово. Мы стимулируем людей ошибаться. Больше, чаще – главное не на том же самом, на чем они ошибались ранее (Интервью 2).

Способы преодоления отчуждения в аджайл-компаниях

Рассмотренные выше особенности аджайл-подхода к управлению подразумевают специфическую систему трудовой мотивации, отрицающую управление через поощрение прямыми материальными стимулами. Вместо этого в аджайл-компаниях делается акцент на формировании мотивирующей среды, где человек может максимально раскрыть свой потенциал, достигая поставленных целей с высокой степенью личной свободы выбора решений. Рассмотрим, как современные системы аджайл-менеджмента решают проблемы отчуждения, описанные К. Марксом.

Проблема отчуждения от процесса труда и от человеческого в себе.

К. Маркс рассматривает отчуждение человека от процесса труда как разрушение присущей человеку от природы потребности в труде, поскольку труд носит принудительный характер и не приносит удовлетворения и счастья. Становясь средством для выживания, а не целью существования человека, такой подневольный, вынужденный труд, управляемый внешними потребностями, отчуждает человека от человеческого в себе: «Отчужденный труд отчуждает от человека его собственное тело, как и природу вне его, как и его духовную сущность, его человеческую сущность» [9. С. 86]. В современных теориях мотивации и в частности аджайл-подходе отчуждение от процесса труда рассматривается в разрезе утраты автономности актора. Необходимость сохранения автономности рассматривается в работах Д. Пинка, Д. Сазерленда, Н. Шпренгера. Пинк пишет, что автономия является базовой частью человеческой природы, Шпренгер указывает на недостаток свободного пространства как на важнейший демотивирующий фактор, а Сазерленд создает и активно внедряет фреймворк, который помогает добиться высокой автономности. Отсутствие автономности постепенно приводит к выученной беспомощности. В этой ситуации локус контроля индивида («механизм атрибуции ответственности индивидом за результаты своей деятельности») постепенно смещается вовне, и человек перестает чувствовать свою ответственность за происходящее с ним.

Аджайл построен на возвращении автономности сотруднику и команде. Перед командой ставится высокоуровневая задача, а то, как команда будет ее выполнять, какие инструменты и инженерные практики для этого использовать, решается с помощью совместного открытого обсуждения:

– Мы строим команды вокруг мотивированных профессионалов, их не нужно менеджерить, не нужно контролировать. Нужно дать интересную задачу, не задачу, а проблему. А они сами придумают, какими способами ее можно решить и выберут самый лучший... и сделают оптимально с точки зрения технических инструментов (Интервью 1).

– Важна автономность – через определенный набор вопросов и подглядывание за процессами ты смотришь, насколько у тебя спущено вниз принятие решений, а с другой стороны, люди неделены power'ом, чтобы эти решения принимать, насколько они автономны (Интервью 2).

– *Надо перестроить организацию и следить не за тем, кто чем занят, а за тем, что работа движется, то есть, грубо говоря, мы хотим видеть, что мяч залетает в ворота, а не что футболисты бегают* (Интервью 7).

– *Люди ответственные, профессиональные могут сами нести ответственность, принимать наилучшие решения, они все равны* (Интервью 11).

Таким образом, происходит возврат автономности к человеку труда. Он сам контролирует свое рабочее поведение, принимает решение о том, какими способами ему достигать целей. Самостоятельность и автономность, которых не было у рабочего на индустриальном предприятии, возвращают человеку ощущение контроля и способствуют преодолению отчуждения от процесса труда.

Проблема отчуждения от результата труда. Отчуждение от результата труда проявляется, во-первых, в физическом отделении продукта труда от его создателя, во-вторых, в отсутствии ощущения своего вклада в продукт. По мнению Маркса, эти процессы неотъемлемо присущи капиталистическому производству: «Все эти следствия уже заключены в том определении, что рабочий относится к продукту своего труда как к чужому предмету» [9. С. 88]. Преодоление этих аспектов отчуждения происходит посредством нескольких практик, принятых в аджайл-компаниях. Первая относится к базовым составляющим аджайл-подхода, это целеполагание через конечный результат для пользователя, а не через достижение выполнения поставленной задачи. В традиционном для индустриального производства подходе рабочему не обязательно понимать не только то, какую потребность конечного пользователя будет выполнять сделанный им продукт, но и в целом не обязательно представлять весь производственный цикл, достаточно только разбираться в тех непосредственных задачах, которые связаны с его участком работы. В аджайл-компаниях такой подход считается одним из сильнейших демотивирующих факторов, способствующих отчуждению от результата труда. Работа выстроена таким образом, чтобы каждый исполнитель видел конечную цель своей работы. В аджайл-компаниях существует ряд инструментов, позволяющих конвертировать этот принцип в конкретные инженерные практики. Например, вместо долгосрочного плана работ формируется карта продукта, команда сама формирует задачи на основе продуктового бэклога – приоритизированного списка, перечня всех функций, которые люди хотят получить от продукта. Такой подход возвращает в работу связь с конечным результатом, учит мыслить в терминах ценности продукта для конечного пользователя.

– *А инженеры... когда они не просто код пишут, а реальную ценность приносят. А это реально мотивирует, не деньги, а то, что приносят пользу, проблему решают люди* (Интервью 1).

Другой практикой является авторизация результата труда. В резюме специалистов чаще можно видеть список реализованных проектов, чем просто перечисление навыков и выполняемых обязанностей. IT-продукты все чаще всего имеют своего «автора», и это не компания, а конкретные инженеры или продуктовый менеджер. Такую тенденцию можно заметить на отраслевых конференциях и в специализированных блогах. Стремление создавать свое портфолио и отношение к выпущенным продуктам как к своим очевидно.

Третья практика, которая направлена на преодоление отчуждения от результатов труда, связана с изменением экономических отношений владельцев и работников: все чаще в крупных IT-компаниях сотрудники помимо зарплаты получают опционы – договор, который предусматривает получение доли или акций компании, в которой сотрудник отработает определенное количество времени. Это также разрушает привычную классовую дихотомию Маркса, в которой есть собственник и есть наемный работник. Отчуждение от результата труда преодолевается уже не только на уровне ощущений причастности к созданию продукта, но и на юридическом уровне.

Проблема отчуждения человека от человека. Маркс подчеркивал важную роль групповой интеграции для человека и признавал ее влияние на продуктивность: он считал, что любой социальный контакт повышает производительность работника [9]. В XX в. было проведено много исследований, демонстрирующих положительное влияние групповой интеграции на трудовую мотивацию – например, эксперименты Мэйо, исследования Келлера. Социальные потребности признавались важнейшими в теориях Маслоу, Баард (Baard), Райан (Ryan) и Деси (Deci) [28. Р. 2045–2068], которые называют потребность связанности с другими людьми базовой психологической потребностью человека. Несмотря на это логика развития индустриального общества в целом и индустриального производства в частности шла в сторону атомизации и дезинтеграции людей. Практически весь XX в. мы видели эти тенденции, пока с развитием постиндустриального общества они не сменились на противоположные. В начале XXI в. мы видим, как тренд на повышение интеграции проявляет себя в обществе ростом гражданских объединений, а в трудовой сфере – появлением и повсеместным интересом к организации трудового процесса таким образом, чтобы структурной единицей в нем выступал не индивид, а команда. Аджайл-подход наиболее ярко демонстрирует эту тенденцию, используя командную синергию как основной источник управления, принятия решений, генерации идей и мотивации. Преодоление отчуждения людей друг от друга является важнейшей задачей аджайл-трансформации и обеспечивается комплексной системой действий.

Во-первых, происходит изменение структуры компании: вместо функциональных отделов, которые объединяют сотрудников с узкой специализацией, появляются кросс-функциональные команды, которые могут автономно решить поставленную задачу от начала и до конца, но только в постоянном взаимодействии друг с другом.

– *Компания строится не вокруг функции, а вокруг бизнес-ценности (Интервью 1).*

– *Когда у тебя на тренинге сидит ряд руководителей высшего звена, ты можешь пошатнуть их ментальные модели, такие как, допустим, «хорошо, когда все люди заняты в организации» или «когда у меня есть узкий специалист и каждый знает свою работу и все разделено по подразделениям, маркетологи занимаются маркетингом, а продажники продажами занимаются, то организация выигрывает от этого» и куча других ложных убеждений (Интервью 7).*

– *Если ты видишь, что у вас якобы кроссфункциональная команда – но один фронтенд, один бэкенд, тестировщик и аналитик отдельно, и нет никакой мультидисциплинарности, ты видишь потом, что scrum не работает точно*

так же. Окей, это означает, что не команда владеет задачей, а я лично владею задачей, так как в данный момент я пишу веб. Scrum не про это (Интервью 8).

Аджайл-подход предполагает командную ответственность за выполнение задачи, изменяется в том числе система KPI, личные метрики эффективности заменяются командными:

– Конечно, в очень продвинутых и осознанных с точки зрения аджайл-команд – мы не найдем личных KPI, личных бонусов. Вся эта история не работает, противоречит идее гибкости (Интервью 8).

Во-вторых, рабочий процесс строится таким образом, чтобы сотрудники как можно больше взаимодействовали друг с другом в процессе решения задач. Это начинается с системы онбординга (интеграции нового специалиста в команду) и вырастает в систему с высокой степенью социальной интеграции:

– Потратили колоссальное количество усилий, чтобы сразу научить правильным подходам к работе, была выстроена мощная система онбординга, как конвейер, когда новичка сажали прямо сразу к наставнику и даже если у него не было опыта парной работы, он его приобретал. Мы знакомили их не только со своей командой, но и со всеми командами. Формировали такую культуру, если не знаешь – спроси, если не знаешь – подойди и попроси помощи. И никто не отказывал. И люди начинали к этому привыкать. Эта атмосфера доверия, взаимопомощи появилась и стала жить своей жизнью. Это общая черта... часть культуры аджайла (Интервью 1).

– Они чувствуют ответственность за какой-то общий результат, но если не дотянут – виноват будет кто-то один. Когда это аджайл-команда, там по-другому. Они говорят... Мы-сообщения – нам надо сделать, нам надо показать. Они помогают друг другу. Они включаются и помогают. Вася не ждет, когда Петя сделает свой кусок работы, а помогает. Либо кофе ему принести, если не может включиться, чтоб тот не отвлекался, либо непосредственно включиться в работу и что-то поделат. Видно, как друга друга поддерживают (Интервью 5).

Все бизнес-процессы подразумевают взаимодействия, например, наиболее популярный управленческий фреймворк скрам предполагает ежедневные встречи команды на 10–15 минут, а в течение каждой итерации (они длятся от одной до четырех недель в зависимости от производственного цикла) проводится несколько командных встреч общей продолжительностью от 6 до 16 часов. В отличие от традиционных совещаний все встречи проводятся в формате фасилитации: с помощью специальных инструментов вовлечения участников скрам-мастер (его задача – внедрение и поддержка скрама в команде) обеспечивает активную работу каждого члена команды, высокую продуктивность и результативность таких встреч.

В-третьих, сама рабочая среда, физическое пространство, в котором функционирует современная IT-компания, способствуют взаимообмену идеями и интеграции: множество пространств для совместной работы, многочисленные кофе-пойнты (оборудованные места с кофе и снеками), рекреационные зоны, удобные для совместной деятельности рабочие места. Общение на рабочем месте перестает считаться тратой времени и всячески поддерживается и стимулируется работодателем с помощью проектирования рабочих пространств.

Заключение

Карл Маркс первым обратил внимание на дисфункции индустриального производства, удивительным образом точно назвав те болевые точки, которые станут фокусом внимания менеджмента в конце XX в. Тем не менее мы рассматриваем аджайл-подход к управлению как способ преодоления отчуждения без радикального изменения общественно-политической формации. Нам представляется, что отчуждение, о котором писал Маркс, достигшее своего пика в XX в., детерминировано не капиталистической системой и не является производной отношений между классами, но есть продукт индустриального общества. В социалистических экономиках, где собственность на средства производства была государственной, можно было увидеть те же самые процессы: отсутствие автономности, потеря понимания смысла своей работы, нарастающее отчуждение друг от друга. Не революционные изменения строя, но роботизация и автоматизация наиболее рутинного, деморализующего или приводящего к физическому истощению труда обеспечивает возможность развития на работе, раскрытие своего потенциала и достижение той цели человеческой природы, счастья в труде, о которых писал Маркс.

В то же время важно понимать, что сама по себе автоматизация производства не способна повышать автономность, а в ряде случаев, напротив, может способствовать ее снижению: например, А. Шевчук, рассматривая децентрализованные формы организации труда посредством цифровых платформ, где самозанятые исполнители могут получать заказы, доказывает, что алгоритмизация, напротив, снижает автономность и не дает возможности выбора [1. С. 30]. Это показывает, что одни и те же технологические возможности могут приводить как к повышению автономности сотрудников, так и к ее снижению и, соответственно, повышению уровня отчуждения в труде в зависимости от управленческой парадигмы.

Аджайл-подход, ориентированный на высокую вовлеченность и самоорганизацию сотрудников, дает возможность преодоления отчуждения и возвращения человеческому труду статуса цели и источника развития, а не средства выживания. По итогам анализа экспертного интервью можно выделить следующие способы преодоления отчуждения, которые используют современные компании:

– Повышение автономности команд: вместо внешнего контроля над процессом работы в аджайл-компаниях практикуют постановку перед командой высокоуровневых задач. Команда при этом обладает самостоятельностью в выборе технологий, способов декомпозирования и решения задачи. Контроль над процессом, например, анализ диаграмм сгорания задач, скрам-доска и другие инструменты визуализации и оценки прогресса – это способ для команды оценить свой прогресс и улучшить самоорганизацию, а не метрика для контроля команды внешними структурами. Такие практики в совокупности способствуют преодолению отчуждения от процесса труда.

– Командная работа над проектом. В аджайл-компаниях единицей рабочего процесса является не индивид, а команда. Команды выстраиваются по принципу кросс-функциональности, вокруг продукта, а не выполняемой работы (например, «команда, которая делает систему платежей в приложении», а не «отдел мобильной разработки»). Управленческая модель, построенная по

принципу самоорганизации команд, подразумевает постоянную коммуникацию, а командная ответственность за результат способствует развитию взаимопомощи и поддержки. Так преодолевается отчуждение людей друг от друга в процессе производства.

– Наличие понятной и разделяемой сотрудниками цели работы. В аджайл-компаниях считается критически важным, чтобы каждый сотрудник понимал конечную цель своей трудовой деятельности и чтобы эта цель была достаточно вдохновляющей и сама по себе мотивировала актора работать над продуктом.

– Авторизация результата: труд перестает быть анонимным за счет того, что вместо структуры с функциональными отделами сотрудники работают в небольших командах над автономным продуктом (или отделяемой частью продукта), каждый сотрудник авторизует результат этого труда.

Такая комплексная система управленческих действий способствует преодолению отчуждения в трудовом процессе, что, в свою очередь, повышает продуктивность сотрудников и в конечном счете приводит к росту прибыли работодателя.

Приложение

Список экспертов

1. Внутренний аджайл-коуч крупной компании, настраивал аджайл-процессы в компании, которую большинство экспертов приводили как пример наиболее «зрелого» и «правильного» аджайл-менеджмента.

2. Аджайл-коуч компании, крупного игрока в сфере реализации аджайл-трансформаций.

3. Руководитель компании, аджайл-коуч, специализируется на работе с крупными корпорациями.

4. Руководитель компании, аджайл-коуч, специализируется на работе с крупными корпорациями.

5. Внутренний аджайл-коуч компании, которую ряд экспертов называли в числе наиболее успешных в Санкт-Петербурге с точки зрения внедрения аджайл-подхода.

6. Аджайл-коуч компании, крупного игрока в сфере реализации аджайл-трансформаций.

7. Аджайл-коуч компании, крупного игрока в сфере реализации аджайл-трансформаций.

8. Внутренний аджайл-коуч IT-компании.

9. Аджайл-коуч компании, крупного игрока в сфере реализации аджайл-трансформаций.

10. Внешний аджайл-коуч, специализируется на работе со стартапами, малым и средним бизнесом.

11. Внешний аджайл-коуч, специализируется на работе со стартапами, малым и средним бизнесом.

Литература

1. Шевчук А. От фабрики к платформе: автономия и контроль в цифровой экономике // Социология власти. 2020. Т. 32, № 1. С. 30–54. DOI: 10.22394/2074-0492-2020-1-30-54

2. Mann S., Besser T. Diversification and Work Satisfaction: Testing a Claim by Marx and Engels for Farmers // *Rural Sociol.* 2017. № 82. С. 349–362.
3. Pink D.H. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. // Riverhead Books. 2011. P. 1–272.
4. Sprenger R.K. Mythos Motivation // *Wege aus einer Sackgasse*, Campus Verlag. 2002. P. 1–295.
5. Sutherland J. Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time, Crown Publishing Group. 2014. P. 1–256.
6. Drucker P. Managing in the Next Society. Griffin; Reprint edition. 2002. P. 1–321.
7. Porter T., Gerhardt M., Fields D., Bugenhagen M. An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials // *The Journal of Social Psychology.* 2019. 03.04. P. 138–152.
8. Немировская А.В., Соболева Н.Э. Трудовые аттитуды и самооценка трудового положения молодежи и взрослого населения Ленинградской области и г. Санкт-Петербург // Условия и способы повышения активности молодежи как субъекта инноваций и устойчивого развития регионов : сб. докл. ст. участников XV Всерос. науч.-практ. конф. в рамках инициативной программы «Проблемы социокультурной эволюции России и ее регионов». Санкт-Петербург, 9–11 октября 2019 г. / сост. Н.И. Лапин, Р.Х. Салахутдинова; отв. ред. А.В. Немировская. СПб. : Реноме, 2019. С. 44–59.
9. Маркс К. Критика политической экономии. Черновой набросок 1857–1858 годов // Маркс К., Энгельс Ф. Сочинения: 2-е изд. 1955.
10. Чечуренко А.Ю. Маркс в университете 3.0? // *Социологические исследования.* 2018. № 5. С. 26–34.
11. Удальцова М.В., Абрамова Е.А. Социальные взаимодействия как механизм формирования социальности // *Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология.* 2019. № 48. С. 126–134. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialnye-vzaimodeystviya-kak-mehanizm-formirovaniya-sotsialnosti> (дата обращения: 03.05.2020).
12. Красильщиков В.А. Карл Маркс: двести лет молодости? // *Социологические исследования.* 2018. № 5. С. 3–14. DOI: 10.7868/S013216251805001
13. Черныш М.Ф. Современный марксизм в мировом и российском контекстах // *Социологические исследования.* 2018. № 5. С. 15–25. DOI: 10.7868/S0132162518050021
14. Славин Б.Ф. О социальном идеале Маркса и исторических пределах развития капитализма // *Социологические исследования.* 2018. № 5. С. 35–44. DOI: 10.7868/S0132162518050045
15. Красин Ю. А. Марксизм: взгляд из XXI века // *Социологические исследования.* 2018. № 5. С. 45–55. DOI: 10.7868/S0132162518050057
16. Worrell M.P., Krier D. Atopia Awaits! A Critical Sociological Analysis of Marx's Political Imaginary // *Critical Sociology.* 2018. № 44(2). P. 213–239. DOI: 10.1177/0896920515620476
17. Salerno R. A. Imagining Lacan Imagining Marx // *Critical Sociology.* 2018. № 44(2). P. 259–266. DOI: 10.1177/0896920516658942
18. Jourshari A., Haghight S. An assessment of the concept of alienation in marxist theories // *Amazonia Investiga.* 2019. № 8(18). P. 471–482. URL: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/360>
19. Lotz C. Alienation, Private Property, and Democracy // *Critical Sociology.* 2018. № 44(2). P. 267–274. DOI: 10.1177/0896920516664963
20. TenHouten W. Alienation, from Hegel and Feuerbach to Marx and Engels // *Routledge Advances in Sociology.* 2017. P. 30–44.
21. Byron C. Essence and Alienation: Marx's Theory of Human Nature // *Science & Society.* 2016. Vol. 80, № 3. P. 375–394. DOI: 10.1521/siso.2016.80.3.375
22. Miguélez B. La Producción SocioInstitucional de Sufrimiento Social // *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences.* 2016. № 5(1). P. 1–25. DOI: 10.17583/rimeis.2016.1802
23. Sevignani S. Privacy and Capitalism in the Age of Social Media Preface // *Routledge Research in Information Technology and Society.* 2016. Book 18. P. 1–254.
24. Krahn H.J., Lowe G.S. Work, Industry, and Canadian Society: second edition. Scarborough, Nelson Canada, 1993.
25. Amabile T.M., Goldfarb P., Brackfield S.C. Social influences on creativity: Evaluation, coercion, and surveillance // *Creativity Research Journal.* 1990. № 3(1). P. 6–21. DOI: 10.1080/10400419009534330
26. McGraw K.O. The Detrimental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and a Prediction Model // *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation* / eds. M. Lepper, D. Greene. London : Psychology Press, 1978. P. 33–60.

27. Maximini D. *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. Springer International Publishing, 2018.

28. Baard P.P., Deci E.L., Ryan R.M. Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings // *Journal of Applied Social Psychology*. 2004. № 34 (10). P. 2045–2068.

Nadezhda A. Orlova, Higher School of Economics in Saint Petersburg (Saint Petersburg, Russian Federation).

E-mail: naorlova@hse.ru

Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya – Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science. 2020. 58. pp. 152–169.

DOI: 10.17223/1998863X/58/15

REVISING KARL MARX'S CONCEPT OF ALIENATION THROUGH THE AGILE APPROACH

Keywords: work motivation; alienation; agile; autonomy; Marx.

The twentieth century demonstrated the undoubted correctness of Marx's theory of alienation. Many of the problems he pointed out reached their climax at the end of the twentieth century and became the focus of attention when management realized them as an obstacle to development in the most innovative sectors of the economy. On the other hand, non-capitalist production showed similar dysfunctions associated with alienation. All this shows that alienation, which Marx considered a product of capitalism, is, on the whole, a property of the industrial system and the requirements that it makes to organizing labor, to the place and role of the actor in the production system. Post-industrial society is freed from alienation in labor due to new approaches to management and work motivation, agile transformations in particular. The article presents the results of a theoretical review of Marx's theory of alienation. The author analyzed the methods of overcoming alienation used in agile companies. The results of expert interviews are presented in the article. The informants were 11 experts in the field of agile transformations: heads of companies that have implemented agile transformations of large oil and gas enterprises, banks and a number of other large corporations; external consultants on setting up agile business processes in startups; agile coaches of IT companies working in-house. Based on the conducted expert interviews, the author demonstrates the ways a modern company, in the post-industrial era, changes its approach to management, overcoming the aspects of alienation Marx wrote about, but at the same time remains within the framework of the capitalist system and private ownership on the production means. Based on the results of the analysis of the interviews, the following methods of overcoming alienation modern companies use are distinguished: 1. Increasing teams' autonomy: instead of external control over the work process, agile companies practice setting high-level tasks for teams. Such practices collectively are a way to overcome alienation from the work process. 2. Teamwork on the project. In an agile company, the work unit is not an individual, but a team. The management model, built on the principle of teams' self-organization, implies constant communication, and team responsibility contributes to the development of mutual assistance and support. Thus, the alienation of people from each other in the production process is overcome. 3. Having a clear and shared work purpose. 4. Authorization of the result: it ceases to be anonymous due to the fact that instead of a structure with a team of functional departments, employees work in small groups on an autonomous product.

References

1. Shevchuk, A. (2020) From Factory to Platform: Autonomy and Control in the Digital Economy. *Sotsiologiya vlasti – Sociology of Power*. 32(1). pp. 30–54. DOI: 10.22394/2074-0492-2020-1-30-54
2. Mann, S. & Besser, T. (2017) Diversification and Work Satisfaction: Testing a Claim by Marx and Engels for Farmers. *Rural Sociology*. 82. pp. 349–362. DOI: 10.1111/ruso.12129
3. Pink, D.H. (2011) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books. pp. 1–272.
4. Sprenger, R.K. (2002) *Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse*. Campus Verlag. pp. 1–295.
5. Sutherland, J. (2014) *Scrum: The Art of Doing Twice the Work in Half the Time*. Crown Publishing Group. pp. 1–256.
6. Drucker, P. (2002) *Managing in the Next Society*. Griffin; Reprint edition. pp. 1–321.

7. Porter, T., Gerhardt, M., Fields, D. & Bugenhagen, M. (2019) An exploratory study of gender and motivation to lead in millennials. *The Journal of Social Psychology*. 159(2). pp. 138–152. DOI: 10.1080/00224545.2019.1570902
8. Nemirovskaya, A.V. & Soboleva, N.E. (2019) Trudovye attityudy i samoosnena trudovogo polozheniya molodezhi i vzroslogo naseleniya Leningradskoy oblasti i g. Sankt-Peterburg [Labor attitudes and self-assessment of the labor situation of youth and the adult population of Leningrad region and St. Petersburg]. In: Nemirovskaya, A.V. (ed.) *Usloviya i sposoby povysheniya aktivnosti molodezhi kak sub"ekta innovatsiy i ustoychivogo razvitiya regionov* [Conditions and methods of increasing the activity of youth as a subject of innovation and sustainable development of regions]. St. Petersburg: Renome. pp. 44–59.
9. Marx, K. (1955) Kritika politicheskoy ekonomii. Chernovoy nabrosok 1857–1858 godov [Critique of Political Economy. A rough sketch of 1857–1858]. In: Marx, K. & Engels, F. *Sochineniya* [Works]. 2nd ed. Translated from German. Moscow: Izdatel'stvo politicheskoy literatury.
10. Chepurenko, A.Yu. (2018) Marx at the University 3.0? *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*. 5. pp. 26–34. (In Russian).
11. Udaltsova, M.V. & Abramova, E.A. (2019) Social interactions as a mechanism that forms sociality. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta. Filosofiya. Sotsiologiya. Politologiya – Tomsk State University Journal of Philosophy, Sociology and Political Science*. 48. pp. 126–134. (In Russian). DOI: 10.17223/1998863X/48/12
12. Krasilshchikov, V.A. (2018) Karl Marx: 200 Years of Youth? *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*. 5. pp. 3–14. (In Russian). DOI: 10.7868/S013216251805001
13. Chernysh, M.F. (2018) Marxism in the global and Russian contexts. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*. 5. pp. 15–25. (In Russian). DOI: 10.7868/S0132162518050021
14. Slavin, B.F. (2018) The social ideal of Marx and historical limits of the capital development. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*. 5. pp. 35–44. (In Russian). DOI: 10.7868/S0132162518050045
15. Krasin, Yu.A. (2018) Marxism: a view from 21st century. *Sotsiologicheskie issledovaniya – Sociological Studies*. 5. pp. 45–55. (In Russian). DOI: 10.7868/S0132162518050057
16. Worrell, M.P. & Krier, D. (2018) Atopia Awaits! A Critical Sociological Analysis of Marx's Political Imaginary. *Critical Sociology*. 44(2). pp. 213–239. DOI: 10.1177/0896920515620476
17. Salerno, R.A. (2018) Imagining Lacan Imagining Marx. *Critical Sociology*. 44(2). pp. 259–266. DOI: 10.1177/0896920516658942
18. Jourshari, A. & Haghghat, S. (2019) An assessment of the concept of alienation in marxist theories. *Amazonia Investiga*. 8(18). pp. 471–482. [Online] Available from: <https://amazoniainvestiga.info/index.php/amazonia/article/view/360>
19. Lotz, C. (2018) Alienation, Private Property, and Democracy. *Critical Sociology*. 44(2). pp. 267–274. DOI: 10.1177/0896920516664963
20. TenHouten, W. (2017) *Alienation, from Hegel and Feuerbach to Marx and Engels*. Routledge Advances in Sociology. pp. 30–44.
21. Byron, S. (2016) Essence and Alienation: Marx's Theory of Human Nature. *Science & Society*. 80(3). pp. 375–394. DOI: 10.1521/siso.2016.80.3.375
22. Miguélez, B. (2016) La Producción SocioInstitucional de Sufrimiento Social. *International and Multidisciplinary Journal of Social Sciences*. 5(1). pp. 1–25. DOI: 10.17583/rimcis.2016.1802
23. Sevignani, S. (2016) Privacy and Capitalism in the Age of Social Media Preface. *Routledge Research in Information Technology and Society*. 18. pp. 1–254. DOI: 10.4324/9781315674841
24. Krahn, H.J. & Lowe, G.S. (1993) *Work, Industry, and Canadian Society*. 2nd ed. Scarborough, Nelson, Canada: Nelson College Indigenous.
25. Amabile, T.M., Goldfarb, P. & Brackfield, S.C. (1990) Social influences on creativity: Evaluation, coaction, and surveillance. *Creativity Research Journal*. 3(1). pp. 6–21. DOI: 10.1080/10400419009534330
26. McGraw, K.O. (1978) The Detrimental Effects of Reward on Performance: A Literature Review and a Prediction Model. In: Lepper, M. & Greene, D. (eds) *The Hidden Costs of Reward: New Perspectives on the Psychology of Human Motivation*. London: Psychology Press. pp. 33–60.
27. Maximini, D. (2018) *The Scrum Culture: Introducing Agile Methods in Organizations*. Springer International Publishing.
28. Baard, P.P., Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2004) Intrinsic need satisfaction: A motivational basis of performance and well-being in two work settings. *Journal of Applied Social Psychology*. 34(10). pp. 2045–2068.