## Оглавление

1. неформальные и официальные лидеры 2

1.1. Неформальный лидер 2

1.2. Официальный лидер 3

2. изучение лидерства 5

2.1. Исследования в области лидерства 5

2.2. Эмпирические исследования 6

2.3. Последующие исследования 8

3. эффективное руководство 11

3.1. Управленческая матрица 11

3.2. Управленческий стиль и результативность 12

3.3. Теория результативности руководства Фидлера 14

3.4. Изменение стиля руководства менеджера 17

3.5. Самоуправляемые команды 17

4. участие 19

4.1. Теория Х и теория Y 19

4.2. Кружки качества 20

4.3. Участие в управлении компанией, наделение полномочиями и качество трудовой жизни 22

Наделение полномочиями 23

4.4. Участие в принятии решений общеорганизационного характера 25

4.5. Советы предприятия 26

4.6. Преимущества и недостатки советов предприятий 27

4.7. Наблюдательный контрольный совет 29

4.8. Рабочие директора в составе наблюдательных контрольных советов 30

4.9. Пятый проект Директивы о законодательстве о компаниях 32

4.10. Участие - за и против 33

Аргументы против участия 34

## 1. неформальные и официальные лидеры

## 1.1. Неформальный лидер

Лидерство - это способность индивидуума оказывать влияние на мышление и поведение других людей. В психологии лидер, как правило, определяется с точки зрения группы, которой он или она руководит; лидер - это личность, которая направляет и контролирует деятельность группы таким образом, чтобы она достигла своих целей. В случае, когда группа формируется спонтанно, в процессе социального взаимодействия, она очень часто имеет более одного лидера в каждый конкретный момент времени. В подобной ситуации лидеры могут быть соперниками, но более часто они разделяют между собой различные руководящие функции планирования, управления, проверки и т.д. Под влиянием различных обстоятельств в группе могут происходить изменения состава лидеров, появляться новые лидеры, которые более способны к лидерству в изменившейся ситуации.

В коммерции и промышленности неформальный лидер представляет очень важную фигуру в коллективе, особенно если рабочая группа сильно сплочена. Отсюда следует, что к неформальному лидеру требуется особый, иногда привилегированный подход со стороны руководства. Однако роль неформального лидера непостоянна, особо важной становится она в условиях кризиса и более незаметна в спокойной обстановке. В то же время очень важен и официальный лидер - человек, наделенный официальными полномочиями и властью; он исполняет функцию надзора за тем, чтобы подчиненное ему подразделение бизнес-организации эффективно выполняло бы свои функции.

## 1.2. Официальный лидер

Основываясь на определении, данном в предыдущем разделе, мы можем утверждать, что официальный лидер - это лицо, которое мотивирует и контролирует подчиненных в процессе работы по осуществлению целей, желательных и реально достижимых для организации. Подчиненными следует управлять так, чтобы они ценили выгоды, которые могут получить от своей работы: будь то деньги, дружеское расположение, статус, одобрение, чувство выполненного долга или все вместе.

Официальный лидер - это может быть мастер, руководитель сектора или менеджер - обладает полномочиями отчасти благодаря тому, что был назначен владельцами компании (или их представителями), а отчасти благодаря личной компетентности и способности занимать данный руководящий пост. Согласно трудовому законодательству официальный лидер имеет власть над своими подчиненными, т.е. он может, применяя свою власть, заставить их делать то, что в других условиях они делать бы не стали, наказывать или вознаграждать, контролировать и управлять ресурсами благодаря своему знанию сути работы, навыкам управления людьми и т.д. Способ сочетания перечисленных инструментов называется управленческим стилем;

множество исследований было проведено, чтобы определить, каково оптимальное сочетание этих факторов и какой управленческий стиль должен выбрать менеджер, чтобы добиться лучших результатов от своих подчиненных.

Обратите внимание, что полномочия и власть не всегда совпадают. Полномочия - это право на управление (контроль), определяемый положением руководителя в официальной управленческой иерархии. Полномочия связаны с принятием решений, отдачей распоряжений (приказов), распределением работы и присуждением подчиненным вознаграждений (например, в форме повышения заработной платы) и наказаний (например, понижение в должности, временное отстранение от должности). Тем не менее человек не обязательно должен занимать официальную руководящую должность, чтобы обладать властью. Он может быть властным, обладая харизмой, способностью удовлетворить потребности всех членов группы или возможностью контролировать потоки информации или ресурсы. Прочие детерминанты власти включают:

(а) степень известности, доверия, симпатий и уважения группы, которой пользуется сотрудник;

(б) степень отождествления членами группы себя с этим сотрудником;

(в) восприятие человека членами группы как отличного специалиста в области той деятельности, которой занимается данная группа, и/или ощущение членов группы, что он по праву занимает руководящую позицию, например, в силу своего возраста и старшинства в группе.

## 2. изучение лидерства

## 2.1. Исследования в области лидерства

Самые ранние исследователи феномена лидерства полагали, что первостепенное значение имеет личность (индивидуальность) лидера. Они утверждали, что лидером надо родиться, а не стать, при этом, вероятно, происходить из определенного класса общества. Они составляли списки качеств (ум, прямота, твердость, непоколебимость и т.д.), необходимых для того, чтобы стать успешным лидером. Эти списки отражали в основном личные взгляды их составителей и не основывались на сколько-нибудь серьезных наблюдениях и исследованиях. Это был не тот подход, который каким-либо образом мог способствовать совершенствованию поведения лидера.

В последующие годы появились работы, рассматривающие проблему лидерства с позиций бихевиоризма. Лидеры и их подчиненные в рамках этого подхода рассматриваются в реальных ситуациях, чтобы определить, насколько те или иные методы руководства (лидерства) более эффективны, нежели прочие. Подобное исследование сопряжено с определенными трудностями: например, постоянное присутствие наблюдателей может привести к искажению сложившихся рабочих отношений, очевидны трудности оценки эффективности, поведение руководителя (лидера) может определяться также уровнем квалификации подчиненных, а, кроме того, описания различных управленческих стилей легко может приобрести черты субъективности. И тем не менее проведение сотен и сотен исследований позволили получить достаточно последовательные результаты. Краткое изложение двух наиболее важных исследований в данной области излагаются ниже.

## 2.2. Эмпирические исследования

Систематические эмпирические исследования стилей управления стали осуществляться в США с конца 1940-х гг. Одно из первых масштабных исследований было предпринято в страховой компании Prudential Life Insurance Company. Исследователи разделили компанию на две части по принципу относительно высокой и относительно низкой производительности труда в составляющих ее подразделениях, приняв за основу время, необходимое конторскому работнику для выполнения определенного объема работы. После этого провели опрос всех руководителей подразделений, в частности, о том, как они выполняют свою работу и что думают о компании, своих подчиненных и коллегах. По результатам этих исследований оказалось возможным разделить руководителей подразделений на два типа.

(а) Руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных, направляют основные усилия на построение взаимоотношений работников в пределах своего подразделения. В первую очередь они уделяют внимание предпочтениям, потребностям и возможностям каждого отдельного сотрудника. Такой руководитель считает основной задачей продвижение своих работников и осуществляет в основном общее, а не непосредственное сиюминутное руководство ими,

(б) Руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах, осуществляют более непосредственное руководство и контроль за своими подчиненными, уделяя внимание как их работе, так и методам работы. В этом случае руководитель постоянно подчеркивает необходимость своевременного выполнения рабочих заданий.

Далее при сопоставлении производительности труда и стиля руководства была установлена весьма четкая тенденция: подразделения с более высокой производительностью труда управляются руководителями, сосредоточивающими внимание на своих подчиненных; те же подразделения, где производительность труда ниже, возглавляются руководителями, уделяющими основное внимание производственным аспектам.

За этим пионерным исследованием последовали другие, более широкомасштабные, направленные на изучение управленческих стилей. Исследования проводились в университете штата Огайо. С помощью интервью, наблюдений и опросов был собран большой объем информации по подходам к управлению. Было установлено, что управленческий стиль можно охарактеризовать двумя основными параметрами.

(а) Степень уважения - заключается в установлении отношений взаимного доверия и уважения между руководителем и подчиненным, двусторонних коммуникаций между ними, а также во внимании руководителя к чувствам подчиненного.

(б) Инициирующая составляющая - выражается в точном скрупулезном определении должностных обязанностей каждого работника, в чрезвычайно активной роли руководителя подразделения в планировании, контроле, генерировании новых идей, а также в критике подчиненных.

Можно легко заметить, что эти определения двух независимых параметров поведения руководителя очень схожи с определениями типов руководителей, выявленных при проведении исследований в компании Prudential. Для большего удобства, ясности и краткости назовем эти параметры «упор на производство» (руководители, сосредоточенные в первую очередь на производственных аспектах) и «упор на персонал» (руководители, сосредоточивающие внимание на своих подчиненных).

В первом случае руководитель рассматривает своих подчиненных как факторы производства, выделенные в его распоряжение для выполнения определенных производственных задач. Такой менеджер руководит подчиненными, контролирует их и предъявляет им конкретные требования, их вознаграждение за «соблюдение установленных правил» имеет точное денежное выражение. Кажется невероятным, чтобы в таких условиях сотрудники получали удовлетворение от своей работы или удовлетворяли потребность в самореализации.

Руководители, делающие упор на персонал, рассматривают подчиненных почти как равных себе и не осуществляют жесткого надзора над ними. Такой менеджер полагает, что его подчиненные могут иметь дельные предложения по улучшению работы подразделения и что одной из его задач как руководителя является выявление и продвижение этих предложений. Другим постулатом подобного менеджмента является то, что подчиненные лучше выполнят свою работу без постоянного сиюминутного руководства каждым их шагом, иными словами, работа является частью мотивации подчиненных, вероятно, потому, что удовлетворяет повышенные потребности подчиненных.

Другая часть исследований, проводившихся в университете штата Огайо, касалась взаимосвязи между стилем руководства и степенью удовлетворенности подчиненных, что выражалось такими показателями, как коэффициент текучести кадров и число поданных трудовых жалоб. Было установлено, что оба показателя наиболее высоки при управленческом стиле, характеризующемся низкой степенью уважения независимо от того, насколько выражена при этом инициирующая составляющая. Напротив, наиболее низкие показатели текучести и числа поданных жалоб характерны для управленческого стиля с высокой или средней степенью уважения и низкой выраженностью инициирующей составляющей. Таким образом, степень уважения представляется доминирующим фактором при определении этого типа поведения работника. Однако исследование так и не показало аналогичной ясной взаимосвязи между конкретным управленческим стилем и производительностью труда.

## 2.3. Последующие исследования

Проводившиеся вслед за этим исследования подтвердили правильность результатов, полученных в Огайо, но основным параметрам зачастую давали другие названия.

(а) Анализ поведения руководителя, проведенный Блейком и Моултоном (Blake and Moulton - см. ниже) и известный как управленческая матрица, использует такие термины, как забота о персонале и забота о производстве.

(б) Другой исследователь, Реддин {W. J. Reddin), называет рассматриваемые параметры ориентацией на взаимоотношения и ориентацией на выполнение задания, но при этом добавляет третий параметр - эффективность.

(в) Фидлер (F. E. Fiedler) в своем исследовании использует термины:

разрешительный, недирективный и контролирующий, директивный.

(г) Выдвинутые Д. МакГрегором (D. McGregor) теория Х и теория Y, рассмотренные в п.11, аналогичны в том, что теория Х имеет сходство с инициирующей составляющей, а теория Y - со степенью уважения.

(д) Ликерт (R. Likert) использует термины: система мотивации сотрудничества и система организации работы.

Среди прочих можно упомянуть:

(а) Левина, Липпитта и Уайта (К. Lewin, R. Lippitt, R. K. White), которые исследовали последствия автократического, демократического и разрешительного стилей руководства в юношеских клубах штата Айова (США) и пришли к выводу, что демократический подход к руководству более эффективен. При применении автократического стиля руководства контрольные субъекты проявляли агрессивность, недовольство и отсутствие какой-либо инициативы при выполнении порученных заданий;

(б) Танненбаума и Шмидта (R. . ТаппепЬаит, W. H. Schmidt); полученные ими результаты позволили утверждать, что при выборе управленческого стиля руководитель должен - учитывать три группы факторов:

• подготовку, систему ценностей и опыт руководства (в том числе свои возможности и отношение к участию работников в управлении);

• характеристики своих подчиненных (их компетентность, опыт, интересы и т.д.);

• характер ситуации (вид работы, степень слаженности группы, время, отпущенное для принятия решений и т.д.).

(в) Сойянена (W. W. Soujanen), предположившего, что организации, регулярно попадающие в кризисные ситуации, предпочитают авторитарный стиль руководства, тогда как организации, ориентированные в основном на рутинную регулярную деятельность (т.е. нормальные организации в сфере стабильного традиционного бизнеса), как правило, выбирают для себя стиль руководства, предусматривающий участие работников в управлении.

Недавние исследования в области стилей руководства выявили различие между операционными (transactional) и трансформационными (transformational) руководителями. Операционный руководитель эффективно организует работу, обеспечивает своих подчиненных необходимой помощью и ресурсами для выполнения поставленных перед ними задач, но не предпринимает попыток изменить отношение подчиненных к работе с целью увеличить их отдачу и преданность компании. Трансформационный руководитель, наоборот, обладает харизмой, обаянием и способностью вдохновлять своих подчиненных на перевыполнение их текущих заданий. Этот и прочие аспекты руководства рассмотрены подробно в другом учебнике данной серии - "Организационное поведение".

## 3. эффективное руководство

## 3.1. Управленческая матрица

Для отражения соотношения между заинтересованностью руководителя подразделения в производительности труда и его заинтересованностью в поддержании в рабочем коллективе человеческих взаимоотношений Р. Блейк и Дж. Моултон разработали управленческую матрицу. Матрица представляет собой таксономию управленческих стилей, классифицированных в соответствии со степенью заинтересованности руководителя в подчиненных как личностях по сравнению с его заинтересованностью в производительности труда во вверенном ему подразделении. Степень заинтересованности оценивается по 9-балльной системе, так что если показатели менеджера составляют 9,9, это означает, что он одинаково и в высшей степени заинтересован как в человеческих взаимоотношениях, так и в высокой производительности труда. Менеджер, имеющий по матрице показатели 1,9, проявляет низкий уровень заинтересованности в производительности труда и делает основной упор на человеческие отношения; он очень внимателен к нуждам своих подчиненных, но при этом прилагает слишком мало усилий для обеспечения выполнения рабочих заданий. Подобный менеджер, как правило, очень приятный человек, у него прекрасные отношения с подчиненными, он создает дружелюбную атмосферу в своем подразделении. Руководитель, показатели которого 9,1, стремится организовать работу своего подразделения наиболее эффективным образом, мало заботясь о чувствах подчиненных. Другими потенциальными комбинациями показателей управленческой матрицы являются 1,1 - это руководитель, который не стремится поддерживать на высоком уровне производительность труда и не устанавливает тесных взаимоотношений с подчиненными, и 5,5 - это руководитель, стремящийся к достижению равновесия между выполнением рабочих заданий и поддержанием дружеской атмосферы в подразделении. Самым лучшим руководителем является менеджер с показателями 9,9, поскольку он добивается высокой производительности труда от своих преданных и удовлетворенных подчиненных. Различные позиции менеджера в рамках управленческой матрицы показаны на рис.2.1.

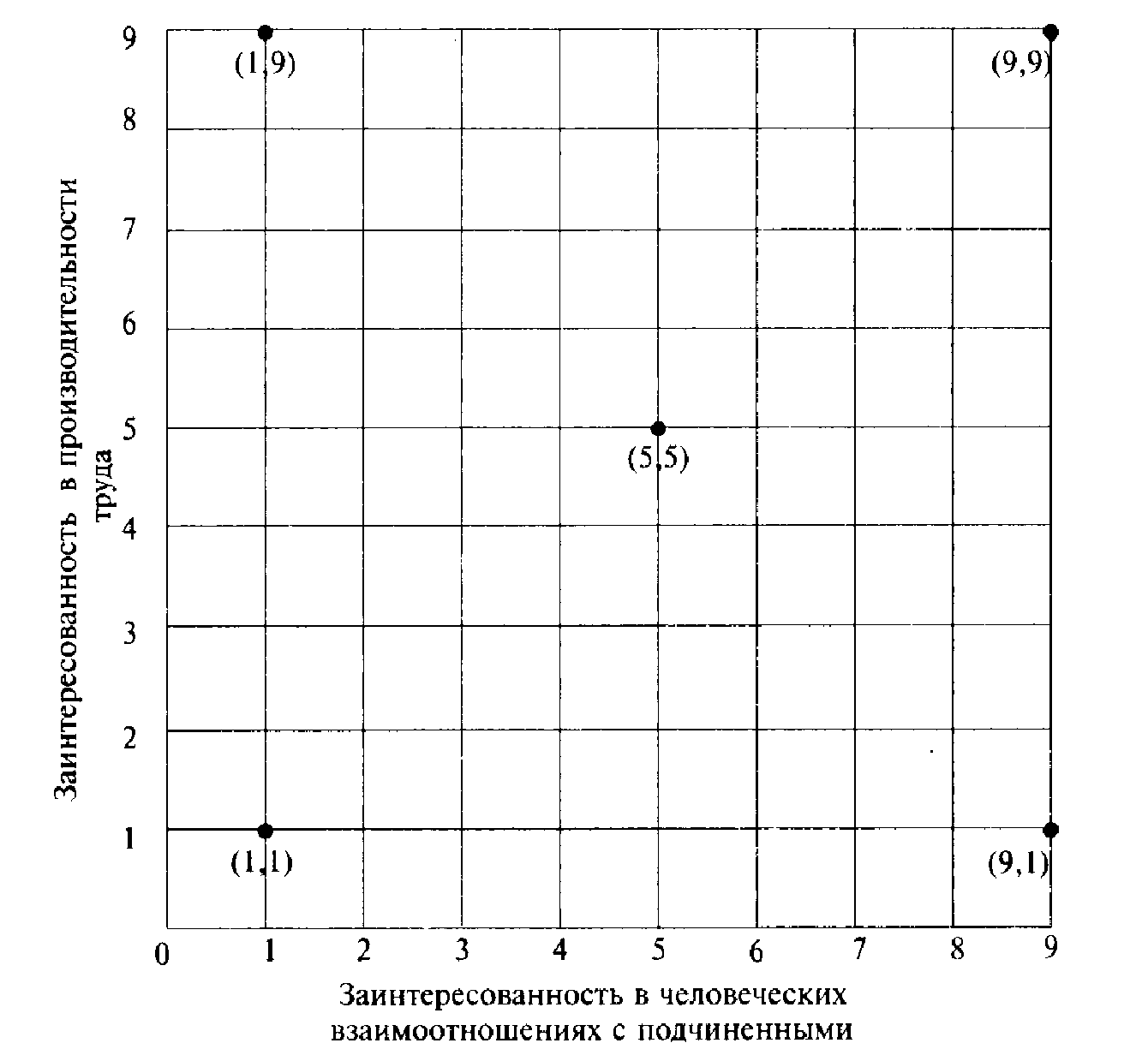


Рис.2.1. Управленческая матрица Блейка и Моултон

## 3.2. Управленческий стиль и результативность

Несмотря на большое значение снижения текучести кадров и количества жалоб, основной целью исследования управленческих стилей является установление их взаимосвязи с результативностью, т.е. в какой мере тот или иной стиль обеспечивает нормальную или высокую производительность.

Важным фактором при выявлении наиболее эффективного управленческого стиля является структура поставленной задачи - степень определенности, в которой задана или запрограммирована предстоящая работа. Структура задачи определяется технологией (характером) хозяйственной деятельности; наилучшим образом объяснить ее можно описанием двух экстремальных уровней.

(а) Структурированная или максимально запрограммированная задача, например конвейерная сборка на предприятии, выпускающем массовую продукцию, это работа, жестко определенная по методам и времени. Каждый индивидуальный работник выполняет четко определенные обязанности и должен жестко следовать им, чтобы обеспечить работу сложной производственной системы. При этом работник может принимать только ограниченный круг решений.

(б) Неструктурированная или слабо поддающаяся программированию задача, как, например, в исследовательской лаборатории, определяется в достаточно широких пределах и предоставляет подчиненным большие возможности для принятия различных решений относительно методов и последовательности работы. Иногда поставленная задача по своей природе является очень неопределенной и предполагает множество возможных способов решения. Очень часто подчиненный имеет возможность самостоятельно выбрать наиболее приемлемый для него метод работы.

При максимально структурированной задаче менеджер почти неизбежно должен делать упор именно на выполнении задачи, поскольку его прямая обязанность - обеспечить ее выполнение в соответствии с жесткими требованиями и спецификациями. В этом случае почти не имеет смысла собирать предложения работников по поводу метода выполнения работы, равно как неприемлемо позволять им выполнять работу по их усмотрению. Подобные отклонения от технологии могут снизить производительность процесса, а кроме того, могут быть просто опасными.

В противоположность этому менеджер, отвечающий за выполнение неструктурированной задачи, как правило, достигает максимальных результатов, только делая упор на персонал, поскольку большинство его подчиненных предпочитают самостоятельно контролировать свою работу и принимать решения, нежели действовать по указке. Они часто приветствуют возможность действовать самостоятельно и вносить предложения и новые идеи. Когда работа практически не запрограммирована, постоянный контроль может только вызвать раздражение у подчиненных. Основная работа менеджера в этом случае заключается в обеспечении самомотивированности и самостоятельности подчиненных.

При этом не следует игнорировать индивидуальные особенности подчиненных. Некоторые из них не могут или не желают вносить предложения или принимать на себя ответственность, в то время как другие (вероятно, большая часть) ожидают от руководства упора именно на человеческий фактор в работе и хотели бы, чтобы их обязанности были менее структурированными и жестко регламентированными. Таким образом, менеджер должен полагаться на свои умение и опыт при определении того, должны ли мнения подчиненных «брать верх» над требованиями производственного процесса.

## 3.3. Теория результативности руководства Фидлера

Американский психолог Ф.Е. Фидлер выдвинул теорию, основанную на целом ряде исследований, которая модифицирует уже упоминавшуюся простую взаимосвязь. Фидлер предполагает, что, хотя для жестко структурированной рабочей задачи в целом более эффективен упор на выполнение задания, он может также доказать свою эффективность в случае, если задача неструктурирована, а взаимоотношения между руководителем подразделения и подчиненными практически не развиты и его официальные полномочия (например, по увольнению или продвижению подчиненных) очень слабы. Иными словами, в неблагоприятных условиях для руководителя наилучшим выходом из положения является установление жесткого контроля над подчиненными.

Далее теория Фидлера признает, что в целом упор на персонал является наилучшим выбором для руководителя при неструктурированной производственной задаче, но добавляет, что этот управленческий подход может принести положительные результаты в условиях жестко структурированной задачи при наделенном полномочиями, но не любимом руководителе подразделения. Таким образом, в своем анализе Фидлер использует четыре переменные:

• упор на задачу или персонал;

• структура поставленной задачи;

• взаимоотношения между руководителем и подчиненными;

• полномочия руководителя.

Это значит, что для того, чтобы быть эффективным, управленческий стиль должен учитывать особенности технологии, социальные взаимоотношения и место руководителя подразделения в организации.

На основе работ Фидлера, а также Танненбаума, Шмидта и Сойянена сформировался так называемый диктуемый обстоятельствами подход к руководству, предполагающий, что нет единого управленческого стиля, который был бы полностью эффективным во всех ситуациях. Скорее всего, стиль руководства следует менять в зависимости от требований конкретной ситуации. Таким образом, при изменении внешних обстоятельств руководитель должен быть готов скорректировать свое поведение. Это позволяет руководителю приспосабливать свой управленческий стиль к конкретным группам людей или ситуациям (например, использовать автократический стиль руководства при необходимости срочной реализации непопулярных решений). Однако такая позиция может привести и к непоследовательности и непредсказуемости поведения руководителя. Более того, для того, чтобы руководитель мог применять диктуемый обстоятельствами подход к руководству, требуется обучение его навыкам руководства и опыт.

Другими примерами диктуемого обстоятельствами подхода к руководству являются разработки Херси, Бланшара и Эдейра (Р. Hersey, К.Н. Blanchard, J. Adair}. Херси и Бланшар разработали ситуационную модель руководства, основанную на «зрелости» подчиненных. В данном случае понятие «зрелость» предполагает наличие у подчиненных накопленного опыта работы, технологической компетентности, способности брать на себя ответственность, уверенности в себе и самоуважения. В соответствии с их моделью директивное руководство необходимо для недавно набранного контингента работников. Постепенно подчиненные набираются опыта, начинают хорошо ориентироваться в работе, и тогда появляется необходимость в стиле руководства, предполагающем участие в нем подчиненных. Со временем подчиненные вырабатывают умение действовать самостоятельно, и необходимость в тесном директивном руководстве отпадает. Тогда можно применить разрешительный подход к руководству.

Со своей стороны Дж. Эдейр предполагает, что для большей эффективности руководитель должен одновременно удовлетворять трем наборам взаимосвязанных потребностей: потребностям, связанным с производственной задачей, с интересами группы и с индивидуальными потребностями работников. Производственные потребности относятся непосредственно к выполнению производственных задач и включают планирование, постановку задач, оценку выполнения, составление графика работы и т.д. Потребности группы включают необходимость в утверждении командного духа, согласованности, дисциплины и других средств обеспечения целостности и устойчивости группы. Индивидуальные потребности включают персональные требования каждого участника группы и способы их удовлетворения. Примеры методов удовлетворения индивидуальных потребностей - консультирование по личным проблемам (см. п.16.16), репетиторство (наставничество) (см. п.22.8), мотивация, продвижение персонала.

## 3.4. Изменение стиля руководства менеджера

Иногда становится очевидным, что принятый менеджером управленческий стиль явно не подходит для выполняемых им обязанностей и что его работа станет более эффективной, если он изменит стиль управления. Наиболее распространенным примером такой ситуации является автократический, делающий упор на решение производственной задачи менеджер, руководящий относительно мало структурированной работой. Поскольку стиль руководства тесно связан с глубинными психологическими характеристиками личности руководителя, они очень трудно поддаются изменению, разве только на некоторое время и довольно поверхностно. Поскольку стиль руководства многих менеджеров изменить трудно, для наилучшего использования их возможностей может оказаться целесообразным перевести их на тот участок работы, который более соответствует стилю их руководства и структуре личности. Другая возможность - изменить степень структурированности работы, но на практике этот вариант сопряжен с большими трудностями.

## 3.5. Самоуправляемые команды

Существует спорная точка зрения, что в условиях современного производства, когда все больший упор делается на работу в команде, ослабевает необходимость в официальном руководстве. Согласно этой точке зрения работники, состоящие в команде, вполне могут мотивировать себя на выполнение как непривлекательной, так и интересной работы, могут сами определить, кто из участников группы наиболее квалифицирован для выполнения той или иной задачи. К числу преимуществ самоуправляемой команды можно отнести низкие накладные расходы на управление, более высокий уровень заинтересованности работников в благополучии организации в целом и, наверное, в наиболее оптимальном использовании человеческих ресурсов.

В соответствии с мнением Керра и Джермье (S. Kerr, J. M. Jermier) потребность в руководстве может ослабляться во множестве рабочих ситуаций в результате действия целого ряда факторов:

(а) организационных характеристик, таких, как сплоченные рабочие группы, которые устраняют необходимость в 'поддерживающем руководстве, и формализация производственных процедур (в результате чего членам команды уже не нужно спрашивать у руководителя, как выполнять работу);

(б) характеристик выполняемой работы, например, рутинные обязанности, предусмотренная производственной задачей обратная связь с руководством и/или интересное, приносящее глубокое удовлетворение содержание работы;

(в) характеристик работников. Вряд ли опытные, квалифицированные, могущие и желающие работать нуждаются в директивном руководстве. Высокопрофессиональные квалифицированные работники, как правило, обладают достаточной самодисциплиной, чтобы надо было за ними присматривать.

В той мере, в какой рабочие группы не нуждаются в руководстве, конкретный стиль руководства, применяемый официальным руководителем группы, по большей части оказывается неподходящим, что подтверждается результатами, полученными в итоге многочисленных эмпирических исследований в области поведения руководителей.

## 4. участие

Участие работников в управлении подразумевает их участие в процессе выработки решений в организации. Предполагается, что работники имеют доступ к соответствующей информации, на которой должно основываться их участие в принятии решений. Во многих компаниях Великобритании, однако, участие работников состоит в том, что руководство информирует представителей рабочих об уже принятых решениях и спрашивает их мнение.

## 4.1. Теория Х и теория Y

Американец Д. МакГрегор приводит описание двух противоположных предположений о поведении работников, которые он назвал теория (этическая доктрина) Х и теория (этическая доктрина) Y.

(а) Теория Х основана на предположении, что в среднем работник не любит свою работу, стремится избежать ответственности и его можно заставить работать только с помощью жесткого контроля и угроз. Таким образом, согласно доктрине Х работник в организации трактуется как элемент механизма.

(б) Теория Y предполагает, что работа - это естественный, желаемый и приветствуемый вид деятельности, который не нуждается в руководстве извне, если работник адекватно мотивирован на продуктивную деятельность. Согласно теории Х работник естественно будет стремиться к ответственности, и он может оказать ценную помощь в решении производственных задач.

Иными словами, МакГрегор полагает, что теория Y основана на верных допусках и что компании следует организовывать именно на этой основе. Он утверждает, что теория Х позволяет работникам удовлетворять только базовые потребности, в то время как отношение к работникам руководства, основанное на теории Y, позволит им (работникам) удовлетворить более высокие потребности, в частности, потребности своего эго и потребность в самореализации (см, п.4.2). Содержание работы должно быть составлено таким образом, чтобы обеспечить работнику возможность для полного саморазвития.

Существует сходство между теорией Х и управлением с упором на реализацию производственной задачи, с одной стороны, и теорией Y и руководством, ставящим во главу угла персонал, с другой. Комментарии, приведенные в предыдущем параграфе и касающиеся стилей руководства, в значительной степени применимы к теориям Х и Y. Многие работники приветствовали бы возможность менее жесткого контроля за своей работой, позволившего им реализовать на практике свои собственные идеи. Несомненно, многие работники обладают ценным опытом, знаниями и оригинальностью мышления, что зачастую не используется руководством.

К сожалению, некоторые виды деятельности настолько жестко ограничены, определены и интегрированы в более крупные комплексные производственные системы, что удовлетворить творческие потребности работника практически невозможно. Работники на подобных местах часто рассматриваются в рамках теории X, т.е. жестко контролируются и принуждаются к работе, если руководитель желает получить удовлетворительные результаты от их работы. Более того, имеется множество работников, которые не желают брать на себя ответственность по работе и стараются всячески избегать ее. По этой причине руководство иногда оправданно относится к своим работникам на основе допущений теории X.

## 4.2. Кружки качества

Кружок качества - это регулярно проводящиеся дискуссионные собрания части работников подразделения, на которых регулярно обсуждаются, анализируются, изучаются и решаются проблемы производства и качества продукции. Группа тренируется в применении методов решения проблем и, что очень важно, получает в свое распоряжение ресурсы и полномочия (ограниченные) для претворения на практике выработанных групповых решений. Руководителя группы назначает руководитель подразделения, или же группа сама выбирает себе лидера. В своей западной форме собрание кружков качества проводится в рабочее время и присутствие на них всех членов группы может быть как обязательным, так и необязательным. Если участие в кружке качества добровольное, руководство должно поощрять участие в них через систему групповых бонусов, щедрую оплату расходов, обещание продвигать по служебной лестнице активных участников кружка и т.д. Деятельность кружков качества, как правило, сосредоточена на конкретных практических (а не организационных) проблемах, решение которых основывается на идеях и методах, предложенных членами группы. Деятельность кружка обычно стимулируется самим кружком, хотя руководство может время от времени со своей стороны предлагать проблемы для анализа и поиска решения. Преимуществами кружков качества являются:

(а) улучшение морального климата в коллективе, поскольку работники вовлекаются в принятие решений на уровне своего подразделения;

(б) работники получают возможность показать свои знания, применить навыки и умения для решения проблем качества и повышения производительности труда;

(в) решения в рамках кружка качества вырабатываются теми, кто будет их выполнять, так что существует большая вероятность, что решения будут выполнены.

Проблемы, связанные с кружками качества, следующие.

(а) Среди членов кружка качества могут распространиться апатия и безразличие, связанное с осознанием того, что они приняли на себя дополнительные (неоплачиваемые) обязанности, выгоды от исполнения которых будут распределяться на всю компанию в целом.

(б) Члены кружка могут ощутить разочарование от неспособности решить проблемы, ресурсы для которых находятся вне пределов их досягаемости и контроля.

(в) Между руководителями кружка и менеджерами может развиться антагонизм, основанный на различии мнений о преодолении конкретных трудностей и о пределах полномочий, которые кружок может получить в отношении использования ресурсов и исполнительной власти.

(г) В пределах кружка могут возникнуть трения, если нижеоплачиваемые работники, имеющие более низкий статус в подразделении, регулярно предлагают лучшие решения проблем, нежели назначенные руководители и другие высокооплачиваемые сотрудники подразделения. (д) Деятельность кружка качества требует от своих участников опыта в коллективной выработке решений, который они могут захотеть применить для решения других проблем организации (например, в области трудовых отношений или социальных льгот), даже если руководство не одобряет участия работников в принятии иных решений помимо кружка качества.

## 4.3. Участие в управлении компанией, наделение полномочиями и качество трудовой жизни

Участие является важнейшей составляющей любой программы улучшения качества трудовой жизни (КТЖ) работников компании. В число элементов КТЖ могут входить улучшение условий рабочей среды, увеличение коммуникационного потока в пределах организации, вовлечение работников в процесс постановки целей, выработки должностных обязанностей конкретной должности, внедрение систем развития персонала, наделение рабочих полномочием решать проблемы, связанные с рабочими местами, совершенствование стиля руководства и межличностных отношений в пределах коллектива, использование антистрессовых программ, общее улучшение культуры рабочих мест. Основным резоном улучшения КТЖ является то, что работники, как правило, более продуктивно работают, если вместо простого «отбывания» рабочей повинности они получают удовлетворение от своего труда.

## Наделение полномочиями

Ощущение работника, что он управляет и вносит важный вклад в развитие всей организации можно еще больше усилить наделением его полномочиями выполнять рабочие задания и добиваться поставленных целей без постоянной необходимости обращаться к руководству подразделения за разрешением предпринять действия, которые он считает необходимыми. Это означает, что в работника верят, верят в его способность принимать правильные решения. Так, например, персоналу по сбыту может быть разрешено самостоятельно предлагать перспективным клиентам специальные скидки, оператор производства может быть наделен полномочиями задавать скорость линии сборки, рабочие команды могут иметь полномочия по своему усмотрению определять степень и интенсивность использования в своем подразделении роботов. Основная цель - обеспечить работнику, который фактически решает проблемы, возможность применять на практике свои решения оперативно и без постоянного согласования с руководством подразделения и/или руководителями более высокого звена. В настоящее время это становится все более важным, поскольку многие крупные организации с иерархическими руководящими структурами стремятся обеспечить эффективность администрирования и снизить затраты на содержание управленческого аппарата. А устранение одного или нескольких бюрократических звеньев управленческой пирамиды - это быстрое и иногда наиболее эффективное средство модернизации (и оптимизации) управленческих коммуникаций и контроля.

Следует обратить внимание, что наделение полномочиями отличается от делегирования полномочий, поскольку последнее - это передача обязанностей от руководителя подчиненному (хотя и с правом исполнять принятые решения), а наделение полномочиями - это общий подход к операционному менеджменту, предусматривающий активное участие наделенного полномочиями подчиненного в выполнении поставленных задач.

К числу преимуществ наделения полномочиями можно отнести:

• поощрение конструктивности и инициативности работника, его преданности организации;

• обеспечение принятия решений на наиболее оптимальном уровне организации;

• обеспечение условий для управления эффективностью деятельности

• возможность более оперативной и гибкой реакции на требования клиентов,

• более высокий уровень мотивации работников и их уверенности в себе;

• более благоприятные взаимоотношения между руководством и теми работниками, кто непосредственно контактирует с клиентами;

• возможность непосредственного обсуждения с клиентом содержания понятия «качество продукта»;

• получение от работников, занимающихся непосредственно клиентами, ценных идей относительно новых видов продукции;

• обеспечение действенности системы раннего оповещения о недовольстве клиентов;

• возможность немедленной корректировки ошибок,

Проблемы, связанные с наделением полномочиями, в основном сводятся к необходимости более тщательного отбора при наборе новых сотрудников, которые затем должны пройти более углубленный курс подготовки, чем в обычных условиях. Существует вероятность принятия персоналом неверных или плохих решений, сотрудники могут по-разному относиться к клиентам, что может вызвать жалобы со стороны тех, с кем обошлись невнимательно и нелюбезно. Таким образом, для того, чтобы наделение полномочиями стало эффективным, необходимо реформирование организации.

Если организация решила последовательно осуществлять наделение полномочиями, ее работники должны получить:

• информацию об эффективности деятельности организации;

• полномочия для принятия решений, которые будут оказывать непосредственное влияние на направление и эффективность деятельности организации;

• подготовку, позволяющую им понимать сущность деятельности организации и способствовать повышению ее эффективности;

• вознаграждение, базирующееся на результатах деятельности организации.

## 4.4. Участие в принятии решений общеорганизационного характера

Все сказанное относится к участию работников в принятии решений, которые непосредственно влияют на них и притом в краткосрочной перспективе. Достаточно очевидно, что практически все работники желают принимать участие в выработке решений, непосредственно их касающихся. Однако совсем не очевидно, что работники испытывают готовность и желание быть вовлеченными в процесс принятия решений на самом высоком организационном уровне, т.е. в области производственной или инвестиционной политики компании.

Так, для подавляющего большинства британских организаций свойственно весьма слабое участие персонала в принятии решений при формировании политики компании; в ряде случаев наблюдаются только различные формы и степень консультирования с персоналом.

(а) С работниками консультируются до принятия окончательного решения, но руководство не обязательно руководствуется их мнением, хотя и старается по мере возможности его учитывать.

(б) Работников информируют о решениях и консультируются с ними по возможным последствиям этих решений. Решения могут различаться в деталях.

(в) Персонал информируют о решениях руководства, которое затем проводит переговоры с работниками о их реализации. Примером может стать постепенное осуществление решения о сокращении штатов.

(г) В компании имеется схема подачи предложений.

Во многих компаниях вообще отсутствуют как участие персонала в выработке решений, так и консультирование по поводу принятых решений; работников просто информируют о принятых руководством решениях. Следует обратить внимание, что в большинстве других стран Европейского союза ситуация совсем иная. Там существует законодательно оформленное положение об участии работников в процессе выработки управленческих решений либо через обязательное представительство работников на заседаниях совета директоров либо совета предприятия. Подробности национальных различий стран Европейского союза в области схем представительства даны в гл.24.

## 4.5. Советы предприятия

Советы предприятия - это органы, объединяющие представителей руководства и персонала организации, которые регулярно проводят встречи для обсуждения вопросов, представляющих взаимный интерес. Согласно Директиве ЕС (см. п.24.4) советы предприятия являются обязательными структурами для организаций определенного размера (т.е. для организаций с определенным числом занятых) в пределах стран - членов ЕС. В дополнение к минимальным требованиям, предусмотренным Директивой, некоторые страны ЕС приняли законы, обязывающие крупные компании делегировать советам предприятий полномочия принимать решения по ряду вопросов, фактически наделяя представителей персонала правом вето на предложения руководства в некоторых областях. Пределы этих областей в разных странах значительно различаются. Полномочия принимать решения варьируются от правил внутреннего распорядка (например, процедуры подачи и рассмотрения трудовых жалоб) до методов рекрутирования и принятия решений о целесообразности использования временных работников или работников, занятых неполный рабочий день. Так, в Германии и Нидерландах представители работников в советах предприятий имеют законное право отвергать некоторые важные для компании решения руководства (например, о слиянии).

## 4.6. Преимущества и недостатки советов предприятий

Считается, что у советов предприятий имеется ряд преимуществ, к числу которых относятся следующие.

(а) Руководство компаний вынуждено стремиться к согласию с профсоюзами по фундаментальным вопросам. Так можно избежать многих возможных конфликтов.

(б) Советы предприятий берут на себя исполнения ряда управленческих функций (например, распределение сверхурочных работ, принятие решения о методах работы, определение критериев для служебного продвижения работников и т.д.), которые в противном случае пришлось бы возложить на альтернативные (и, возможно, более дорогостоящие) комитеты управляющих. Наряду с правом голоса по важным производственным и общеорганизационным вопросам работники принимают на себя обязанности по ведению бизнеса.

(в) Обсуждение вопросов представителями руководства и персонала поощряют последних к выдвижению новых идей, предложению альтернативных решений проблем и в целом способствуют установлению конструктивных и полезных перспектив.

(г) При наличии советов предприятий облегчается задача осуществления изменений в организации, поскольку они обеспечивают удобную трибуну для разъяснения необходимости внедрения новаций и их возможных последствий.

(д) Руководству компаний выгодны советы предприятий, так как через них оно быстро получает информацию о возникновении каких-либо проблем, связанных с намеченным направлением развития компании, которые потенциально могут вызвать резкую оппозицию со стороны работников. Имея подобную информацию, руководство всегда может скорректировать свои планы, чтобы устранить почву для сопротивления работников.

Хотя апатия работников часто приводит к бездействию советов предприятий в компаниях, во многих странах, где представительство работников законодательно предусмотрено, само существование подобных юридических основ может создать благоприятную среду, поощряющую руководителей консультироваться со своими работниками и завоевывать их доверие, что в значительной мере способствует улучшению трудовых отношений между руководством и работниками. Это в свою очередь создает почву для сотрудничества и облегчает ведение хозяйственной деятельности. Более того, на национальном уровне стабильные трудовые отношения значительно усиливают конкурентные позиции экономики страны. Это способствует сокращению дорогостоящих задержек и нарушения сроков поставок (что особенно важно для стран, широко вовлеченных в международную торговлю).

Следует, однако, обратить внимание, что подобная стабильность имеет свою цену: уровень оплаты труда и условия работы имеют тенденцию быть лучше в странах с обязательным участием работников в управлении компаниями. Другие недостатки советов предприятий состоят в следующем.

(а) Повышение производительности труда, связанное с сокращением численности рабочей силы организации, может быть затруднено.

(б) Значительные затраты связаны с обеспечением деятельности советов предприятий (затраты времени, использование помещений, офисное обеспечение и т.д.).

(в) Процесс принятия решений советами предприятий может быть достаточно продолжительным, у многих представителей рабочих может не хватать технологических знаний и опыта, чтобы принимать грамотные решения,

(г) Наемные работники могут исходить только из краткосрочной перспективы и активно сопротивляться решениям руководства организации на долгосрочную перспективу, которые не принесут персоналу непосредственных выгод в обозримом будущем. При этом инновации и предпринимательство могут подавляться.

(д) Советы предприятий могут деградировать и превращаться в механизм заключения коллективного договора на уровне одного предприятия, подрывая тем самым основы взаимоотношений, установившихся между руководством организации и профсоюзами.

## 4.7. Наблюдательный контрольный совет

Трудовое законодательство Бельгии, Германии и Нидерландов требует, чтобы в крупных компаниях совет директоров (правление Компании) имел бы двухступенчатую структуру. Низшая ступень, исполнительный совет, объединяет управленческие кадры, ответственные за руководство повседневной деятельностью компании. Верхняя ступень представляет собой наблюдательный контрольный совет, который принимает стратегические решения по генеральному направлению развития компании. Согласно законодательству представители наемных работников должны входить в состав наблюдательного контрольного совета крупных компаний этих стран. В функции наблюдательного контрольного совета входят:

(а) назначение и смещение исполнительных директоров и определение размера их вознаграждения;

(б) определение генерального направления развития компании (ассортимент ее продукции, рынки, основные новые инвестиции и т.д.);

(в) вопросы, касающиеся слияний и поглощений и методы финансирования компании.

Смысл такой структуры правления состоит в том, что выбор генеральной линии политики компании осуществляется объективно и независимо, без вмешательства исполнительных директоров с их сиюминутными интересами в немедленной отдаче от принимаемых решений, а интересы рабочих могут обсуждаться в отсутствие линейных менеджеров, которые непосредственно руководят ими. Кроме того, при такой структуре легче происходит принятие жестких решений, негативно отражающихся на высшем эшелоне линейных менеджеров.

## 4.8. Рабочие директора в составе наблюдательных контрольных советов

Основной аргумент в пользу наличия рабочих директоров состоит в том, что, поскольку наемные работники проводят большую часть своей трудовой жизни, работая на компанию и внося существенный вклад в деятельность нанимающей их организации, они должны быть удостоены права на основе выборного представительства высказывать свои соображения по тому, как ведется деятельность компании-нанимателя. Рабочие директора могут подвергать критике намерения руководства и предлагать свою трактовку событий и проблем. Контраргумент заключается в том, что, поскольку компания принадлежит предпринимателям или акционерам, которые, рискуя, вкладывают в нее свой личный капитал, неприемлемо, чтобы кто-либо помимо директоров, выбранных владельцами компании, контролировал бы ее активы. Более того, рабочие директора могут сталкиваться с существенными трудностями, которые не позволят им эффективно действовать в этом качестве.

Среди проблем, с которыми сталкиваются рабочие директора, следующие:

(а) возможное нежелание других членов совета директоров раскрывать конфиденциальную информацию представителям рабочих в случае, если она затем может быть передана представителям профсоюзов;

(б) потенциальная враждебность со стороны других директоров, которые могут даже прибегать к проведению секретных заседаний совета директоров для решения ключевых вопросов в отсутствие представителей рабочих;

(в) возможность предоставления рабочим директорам специальных привилегий - более высокого статуса, предпочтительное (льготное) обращение, отсутствие на рабочем месте для участия в заседаниях совета директоров, дополнительные расходы - все это может привести к потере контакта рабочего директора с рабочим коллективом.

Тем не менее рабочие директора могут озвучивать критику намерений руководства компании и высказывать точку зрения рабочего коллектива. При этом руководство компании сталкивается с новой и отличной от его собственной точкой зрения и интерпретацией проблем. Более того, присутствие представителей рабочего коллектива на заседаниях совета директоров подчеркивают заботу руководства компании о благополучии рабочих. Это способствует созданию благоприятного климата взаимного доверия и сотрудничества между руководством и работниками.

Присутствие рабочих директоров в составе наблюдательного контрольного совета имеет ряд преимуществ.

(а) Знания и опыт представителей рабочего коллектива могут быть непосредственно использованы в интересах выработки стратегических решений, минуя споры рабочих представителей с линейными менеджерами компании.

(б) Проблемы, касающиеся человеческих взаимоотношений, автоматически поднимаются на самый высокий в пределах организации уровень принятия решений. Следует обратить внимание, что поскольку наблюдательный контрольный совет назначает и смещает с поста высших менеджеров, последние становятся особо чувствительными как к мнению рабочих директоров, так и к человеческим взаимоотношениям в целом.

(в) Возможно, хотя и спорно, присутствие представителей трудового коллектива в составе наблюдательного контрольного совета обеспечивает финансовую стабильность компании, поскольку забота рабочих директоров о сохранении занятости наемных работников неизбежно заставляет их выступать против распределения прибыли и накопления резервов на случай временных экономических трудностей. Представители наемных работников будут также выступать против любого слияния или поглощения, которое может привести к увольнению работников по сокращению штатов.

## 4.9. Пятый проект Директивы о законодательстве о компаниях

Согласно этому предложению Европейской комиссии все компании, располагающиеся на территории стран - членов Евросоюза, с численностью работников более 1 тыс. чел., должны будут иметь двухступенчатый или единый совет директоров, в которых большинство неисполнительных директоров должны быть наделены полномочиями назначать или смещать исполнительных директоров. Численность представителей наемных работников в составе единых или наблюдательных советов директоров должно составлять от одной трети до половины. Альтернативно участие наемных работников в управлении компанией может быть достигнуто через отдельный рабочий совет с должным представительством членов совета директоров. Против этого предложения выдвигается ряд возражений, в том числе следующие.

(а) На повестку дня заседания совета директоров могут выноситься преимущественно вопросы управления персоналом и трудовых отношений, причем за счет рассмотрения стратегических и оперативных вопросов.

(б) Те бизнес-организации, которых коснется Директива, столкнутся с необходимостью дополнительной подготовки рабочих представителей в области основных принципов менеджмента, структуры компании, финансов, рыночной среды, чтобы они смогли понимать и принимать участие в обсуждении на заседаниях совета директоров.

(в) Компании, действующие в ряде стран Евросоюза, столкнутся с жесточайшими практическими проблемами, поскольку им придется включать в состав совета директоров представителей наемных рабочих из разных стран, говорящих на разных языках (отсюда необходимость в присутствии переводчиков на заседаниях совета директоров), из стран, где существуют очень разные принципы взаимоотношений работодателей с профсоюзами и резко различающиеся деловые традиции и взгляды.

(г) Могут возникать конфликты между рабочими и другими директорами из совета директоров по поводу уже заключенных соглашений и договоренностей на уровне отдельных, входящих в подразделения и дочерние компании предприятий.

## 4.10. Участие - за и против

При решении этой дилеммы трудно сделать однозначный вывод. Можно вывести собственные заключения, основанные на приведенных ниже аргументах, сначала в пользу участия наемных работников в управлении компанией, затем против такого участия.

Аргументы в пользу участия

(а) Участие позволяет наемным работникам использовать свои знания и опыт, которые ничуть не менее важны, чем знания и опыт менеджеров компании.

(б) Работники более мотивированны в своей работе, если они могут участвовать в принятии решений, непосредственно касающихся их работы. Если они полагают, что решение несправедливое, они будут менее мотивированны.

(в) Чем большее число работников вовлечено в процесс выработки решений, тем меньше вероятность того, что будут упущены важные факторы.

(г) Легко избежать принятия не пригодных для работы решений.

(д) Многие из принимаемых решений непосредственно отражаются на жизни наемных работников, поэтому только справедливо, что они имеют возможность принимать участие в их выработке.

(е) Наемные работники своими усилиями вносят вклад в развитие и процветание компании, поэтому только справедливо, чтобы их мнение было услышано руководством.

(ж) Современные методы обучения и политика в области образования поощряют независимое мышление. Работников также следует поощрять мыслить независимо и неформально в том, что относится к их работе.

## Аргументы против участия

(а) Вовлечение работников в процесс принятия решений требует больших затрат времени, а между тем некоторые вопросы требуют незамедлительного решения.

(б) Большинство работников не обладает достаточными техническими знаниями, на которых и основывается подавляющая часть принимаемых решений.

(в) Работники не несут ответственности за наилучшее использование активов компании и максимизацию прибылей; эта ответственность лежит на управляющих, и их решения должны это учитывать.

(г) Работники, как правило, хорошо видят только краткосрочную перспективу; они могут выступать против решений, которые способны принести компании пользу в долгосрочном плане, но не сулят работникам немедленных выгод в ближайшем будущем.

(д) Обеспечение участия работников в принятии решений на уровне выработки политики компании представляется настолько организационно и технически сложной задачей, что это возможно и по-настоящему полезно только в малых компаниях.

(е) Многие работники придерживаются той точки зрения, что поскольку им не платят за принятие решений, они готовы участвовать в выработке только тех решений, которые касаются непосредственно их.

(ж) Существует базовый конфликт интересов между нанимателями и наемными работниками, поэтому переговоры представляются более реалистичным способом взаимодействия, чем участие в управлении компанией.

Заметно, что аргументы против участия работников в управлении гораздо слабее, можно даже сказать, несущественны, особенно когда работники являются также собственниками компании. В Великобритании имеется некоторое количество подобных компаний, как правило, небольших; они представляются весьма коммерчески успешными и стабильными. Многие были основаны и запущены единственным владельцем, который затем передал их в собственность работникам. Возможно, число таких компаний слишком мало, чтобы на их примере делать достоверные выводы.