Факультет психологии

**Реферат**

По дисциплине: «Управление персоналом»

На тему:

«Наделение полномочиями - теория и практика»

Москва, 2009

**Введение**

В последние годы понятие «наделение полномочиями» стало частью повседневного языка менеджеров и руководителей. Оно также ассоциируется с такими современными направлениями в менеджменте, как HRM (управление человеческими ресурсами) и TQM (тотальный менеджмент качества). Считается, что наделение полномочиями позволяет решить застарелую проблему «тейлоризированных» и бюрократизированных рабочих мест: креативность подавлена, а рабочие становятся отчужденными и демонстрируют свое недовольство индивидуально или коллективно.

Рекомендуемая литература по наделению полномочиями имеет ряд недостатков.

1. Само понятие употребляется слишком свободно, и смысл его не всегда ясен.

2. Оно редко встречается в историческом контексте: наделение полномочиями считается совершенно новым явлением.

3. В книгах практически не обсуждаются вопросы, которые могут возникнуть при передаче полномочий или создании условий, необходимых для успешного внедрения данного метода.

Предполагается, что работодатели просто поприветствуют новый подход, увидев, насколько он выгоден для них и для их организации. В литературе также широко распространен универсалистский взгляд на наделение полномочиями как на метод, подходящий всем организациям при любых обстоятельствах.

4. Исследователи рассматривают конфликты в организациях как банальность, а контекст, в котором реализуется наделение полномочиями, игнорируют.

В этой статье мы исследуем истоки наделения полномочиями, выясним, почему в последние годы оно заняло столь важное место, предложим классификацию его видов и обсудим проявления его воздействия.

Понятием «наделение полномочиями» обычно обозначают форму вовлечения сотрудников в деятельность организации. Она получила распространение с 1980-х гг. и базируется на вовлечении на основе решения рабочих задач и изменении отношений. В отличие от индустриальной демократии в данном случае речь идет вовсе не о рабочих, которые имеют право голоса, именно работодатели решают, наделять ли сотрудников полномочиями и как именно. Существует множество программ и инициатив, называемых авторами «наделением полномочиями» и различающихся по степени власти, предоставляемой работникам. Однако цель большинства из них - повышение вклада сотрудников в деятельность организации, и они задуманы так, чтобы мнение работников не играло слишком большой роли в процессе принятия решений.

Наделение полномочиями происходит в контексте четкого плана работы по управлению. Схемы наделения полномочиями обычно являются прямыми и рассчитаны на отдельных людей или небольшие группы (как правило, на рабочую группу), это полная противоположность индустриальной демократии и таким схемам вовлечения в деятельность компании, как консультационные комитеты, являющиеся коллективистскими и репрезентативными по характеру.

**ПОНЯТИЕ «НАДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЯМИ» В ИСТОРИЧЕСКОМ КОНТЕКСТЕ**

С исторической точки зрения инновации на уровне рабочей группы можно рассматривать как продолжительные. До промышленной революции товары изготавливались ремесленниками, которые несли ответственность за весь процесс производства. Вплоть до начала века автомобили конструировались опытными мастерами, которые планировали производство, решали дизайнерские проблемы и конструировали машины комплексно. В 1920-е гг. идеи Ф.У. Тейлора, отца научного менеджмента, оказали большое влияние на менеджеров: они стали разбивать крупные задачи на более мелкие и выбирать лучшие способы решения каждой из них, используя методы анализа рабочего времени.

Рабочие плохо понимали эту концепцию, т.к. не видели ее реализации. Система основывалась на согласии рабочих с предложенными условиями, а объектом научного подхода было исключительно руководство. Научный менеджмент оказался очень успешным с точки зрения подъема производства, однако существовали опасения, связанные с отчужденностью рабочих, отразившейся в высокой текучести рабочей силы, прогулах и конфликтах. Элтон Мэйо и школа человеческих отношений в своих работах критиковали тейлоризм и предполагали, что вовлечение рабочих в деятельность предприятия способствует успешности бизнеса, а также приносит моральные выгоды, т.к. рабочие могут самостоятельно мотивировать себя на труд и хорошо выполнять работу без строгого надзора.

Из-за многочисленных проблем, связанных с традиционными формами организации труда, интерес к вовлечению рабочих в процесс принятия решений никогда не снижался, хотя в разное время приоритетными считались различные виды инициатив. В 1960-е гг. модной парадигмой стало обогащение труда, имевшее целью сделать работу сотрудников осмысленной за счет предоставления им некоторой степени контроля и возможности отслеживать результаты труда. Если описывать эту систему вкратце, то внутренняя мотивация считалась критически важной для создания удовлетворенности работой, а условия работы должны были улучшаться за счет реинтеграции оперативных задач и предоставления возможностей для принятия решений. Уолтон называл в числе лидеров по нововведениям этого периода в США такие фирмы, как General Motors, Procter & Gamble и Mars.

В 1970-е гг. наблюдался повышенный интерес к индустриальной демократии, уделяющей большое внимание правам рабочих на участие в деятельности предприятия, а законодательная поддержка рабочих директив во многих странах Западной Европы (за исключением Великобритании) предоставила стимулы для создания соответствующих структур. К 1980-м гг. были разработаны новые формы участия работников в деятельности компании, меньше связанные с концепцией совместного обсуждения проблем и уделяющие значительное внимание вовлечению сотрудников в жизнь предприятия, в виде кружков качества1, командного брифинга и участия в прибылях как части более широкого спектра реформ, связанных с трудовыми навыками. Ключевая идея этих схем состоит в том, что они не оспаривают прерогатив менеджмента.

Наделение полномочиями в современном виде появилось в конце 1980-х гг. Хотя более ранние попытки вовлечения рабочих в процесс принятия решений могли включать элементы передачи полномочий, данное явление следует рассматривать в конкретном политическом и бизнес-контексте.

Перемены в политическом праве Западной Европы и США нашли отражение в деловой литературе, которая стала основанием для нового метода управления. Рассуждения о наделении полномочиями соответствовали представлениям культуры производства, рассматривающей людей как предпринимателей, судьба которых находится в их собственных руках и которым больше не мешают бюрократические правила и препятствия со стороны профсоюзов. Подобные идеи отстаивали влиятельные и популярные авторы работ по менеджменту этого периода, включая Петерса и Шонбергера, которые популяризировали методы TQM и HRM. И Петерс («вовлекайте всех во все»; «руководство людьми при помощи полномочий»), и Шонбергер («мы хотим установить контроль за сотрудниками») рекомендовали организациям наделять персонал полномочиями, поскольку массовое производство в предсказуемой среде больше не считалось нормой. Появилось множество книг, авторы которых отстаивали идею наделения полномочиями.

Ретроспективно можно спорить о том, помог ли самый осмеиваемый бестселлер Петерса и Уотермана «В поисках превосходства», опубликованный в 1982 г., заложить основы современного движения за наделение полномочиями. Многие наверняка не читали этой книги, однако ее логика и модные словечки стали очень популярными в кругах менеджеров. Ее главная идея заключалась в том, что необходимо отказываться от жестких рационалистических моделей, выдвигаемых бухгалтерами и инженерами, в пользу более простого интуитивного стиля менеджмента. Главными понятиями новой философии стали «продуктивность деятельности людей» и «автономия и предпринимательство», которые в сочетании с утверждением «клиент всегда прав» создали контекст для нынешних идей наделения полномочиями.

Суть состояла в том, что успешные организации фокусируются на культуре управления, при этом подразумевалось, что менеджеры могут раскрывать таланты людей, разрушая корпоративную бюрократию. Менеджерам рекомендовалось доверять сотрудникам и вовлекать их в процесс принятия решений, используя при этом различные виды контроля. Под «одновременным ослаблением узлов» подразумевался совместный контроль с помощью общих ценностей (обслуживание клиентов и т.д.), при этом сотрудники имели большую свободу действий, могли выбирать способы выполнения своей работы, позволяющие соответствовать этим ключевым корпоративным ценностям.

В конце 1980-х гг. деловые круги стала привлекать идея о новых методах управления. Исследователи утверждали, что теперь рынки стали более конкурентными (на самом же деле - более беспокойными и хаотичными) частично благодаря глобализации конкуренции и либерализации правительств, а клиенты - более требовательными к качеству, дизайну и сервису. В частном секторе организации таргетировали продукцию на нишевых рынках и пытались быстро реагировать на требования клиентов, вместо того чтобы продавать товары массового производства на стабильных рынках. Государственный сектор тоже не был защищен от таких воздействий, как приватизация и коммерциализация, за счет которых на него оказывалось усиленное давление с целью добиться его соответствия различным критериям эффективности. В результате акцент с масштабной экономии сместился на создание организаций нового типа, более гибких, новаторских и «отзывчивых». Это изменение называли по-разному: постфордизм, гибкая специализация и неприбыльное производство. Новый принцип менеджмента, которому придавали большое значение такие авторы, как Друкер и Кантер, включает дебюрократизацию (отход от иерархии и предписывающих правил), а также сокращение уровней иерархии, децентрализацию и использование работающих над проектом команд как части перехода к новой организации, основанной на знании.

Новый подход можно было применять для управления людьми. Работодатели были вынуждены отойти от подхода, основанного на уступках, иерархии авторитетов и ограниченной свободе действий сотрудников, и использовать метод, при котором придавалось большее значение отношениям, основанным на высоком доверии, командной работе и наделении полномочиями, и который предусматривал приверженность сотрудников компании и использование их опыта.

Кроме того, изменения в экономических секторах и на рынке труда сместили политическое равновесие в сторону работодателей, что облегчило введение наделения полномочиями и других механизмов вовлечения сотрудников в деятельность компании. Так, например, скандинавские эксперименты были обусловлены политической и экономической ситуацией, сильным рабочим движением и правительственной поддержкой, однако условия в период формирования движения за наделение полномочиями были совсем другими.

В этот период набирало активность и движение за качество. Хотя его принципы были разработаны японскими компаниями еще в конце 1950-х - начале 1960-х гг., на Западе интерес к нему достиг пика в 1980-е гг. - сильное влияние движения за наделение полномочиями очевидно. При использовании TQM участвующие в процессе работники осуществляют постоянные усовершенствования, что вводит в деятельность элементы идентификации задач «снизу вверх».

В результате TQM может наделить сотрудников полномочиями для делегирования функций, которое прежде было прерогативой обладателей более высоких должностей, и тем самым закрепить их участие в принятии решений на перманентной основе.

Таким образом, функции контроля качества частично передаются рабочим. Руководители могли бы использовать их знание производственных процессов, чтобы добиться куда более высокого качества продукции, поставив менеджменту задачу создать условия, которые облегчили бы эту деятельность. Однако предполагается, что деятельность руководителей ограничена диагностированием улучшений в их собственной работе и что они не обязательно сумеют их добиться, если только организация не перешла к полуавтономной деятельности, сочетающей власть с ответственностью. Менеджеры среднего звена стимулируют участие, командную деятельность и делегирование ответственности и подотчетности, и это помогает внушать работникам гордость, удовлетворенность и улучшать их работу. Считается, что практика непрерывного усовершенствования повышает вовлеченность сотрудников в процесс принятия решений, хотя практически не обсуждается, о чем именно идет речь: о вовлечении в относительно низкой степени, сосредоточенном на выполнении задачи, или о более серьезной форме участия и совместного принятия решений. На практике главная двусмысленность TQM заключается в том, что, хотя работодатели и стремятся к приверженности и наделению своих сотрудников полномочиями, повышенный контроль рабочего процесса является краеугольным камнем данной концепции.

Кроме того, инициативы по передаче полномочий стимулировал крайне негативный фактор.

В 1980-е и 1990-е гг. вопросы рационализации и сокращения штатов были очень актуальными.

В этом контексте наделение полномочиями стало настоятельной потребностью бизнеса, поскольку теряющие кадры организации больше не могли функционировать как прежде. При таких обстоятельствах передача полномочий была неизбежна, поскольку задачи следовало перераспределить среди сотрудников, оставшихся в организациях и попавших в новые условия. Таким образом, вопросы обогащения и удовлетворенности работой были вторичными в сравнении с самим выполнением работы. Такого рода соображения отразились в движении реинжиниринга бизнес-процессов.

**ПРЕДПОСЫЛКИ НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

Поскольку в традиционных исследованиях редко упоминается это понятие, легко можно предположить, что наделение полномочиями - это просто новое явление. Многие авторы пишут о нем как о веянии времени, не рассматривая его в историческом контексте. Однако можно утверждать, что, хотя наделение полномочиями в его нынешней форме отражает недавние события, заложенные в его основу идеи имеют гораздо более долгую историю становления.

Наделение полномочиями во многих отношениях можно рассматривать как отрицание традиционной классической модели менеджмента, предложенной Тейлором и Фордом, при которой путем масштабной экономии и разделения труда изготавливались стандартизированные продукты, а рабочие совершали отдельные повторяющиеся операции. Считалось, что экономный человек находит компромисс между высокими доходами (внешняя мотивация) и низким уровнем жизни рабочих.

Для обоснования применения наделения полномочиями использовались два основных направления аргументации. Во-первых, аргументом служил демократический гуманизм, который обычно рассматривался как реакция на излишества научного менеджмента и на проблемы отчуждения. Это видение человеческой натуры, присущее просвещенным менеджерам, можно найти в работе Д. Мак-Грегора и его конструктах «теория Х» и «теория Y». В то время как «теория Х» предполагает, что сотрудники не любят работу, увиливают от ответственности и мотивированы исключительно финансовыми соображениями, «теория Y» придерживается более позитивного взгляда на человеческую натуру, предполагая, что сотрудники предпочтут самоконтроль и содействие организации с тем, чтобы удовлетворить свою потребность в самореализации.

Эти предположения отражены также в работах психологов-гуманистов, таких как Маслоу (модель иерархии потребностей) и Херцберг (теория мотивационной гигиены). Участие в принятии решений должно было удовлетворять потребности личностного роста (в самореализации и удовлетворении) и с помощью этого механизма повышать мотивацию и результаты работы. Школа социально-технологических систем подчеркивала необходимость одновременного планирования технических и социальных компонентов, чтобы оптимизировать оба этих комплекса, а исследование их влияния на угледобывающую промышленность Британии показало, как можно перестроить работу на существующей технической базе, чтобы сохранить такие традиционные характеристики, как многосторонность опыта и высокая степень автономности. В 1970-е гг. движение за качество труда (QWL) консолидировало и развило эти идеи, реализовав их на практике (больше всего известны примеры шведских автомобилестроительных заводов, таких как завод Volvo в Кальмаре). Кроме того, утверждалось, что достижения в более широком политическом и социальном контексте, включая повышение уровня образованности рабочих, привело к более высоким ожиданиям относительно трудоспособного возраста.

Во-вторых, существует и экономический аргумент в пользу передачи полномочий, имеющий преимущественно прагматический характер. По-началу предполагалось, что у сотрудников есть возможность внести вклад в успех организации, и поскольку они ближе к рабочей ситуации, то могут предложить усовершенствования, которые не сможет предложить менеджмент в силу своего места в иерархии. Наделение полномочиями смогло бы повысить удовлетворенность работой и сократить текучесть кадров, т.к. сотрудники чувствовали бы себя более ответственными за решение корпоративных задач. Кроме того, поскольку они получили бы полномочия, это снизило бы потребность в сложных и дисфункциональных системах контроля, вследствие чего эффективность работы повысилась бы.

В 1980-е гг. новая организационная парадигма подкрепила эти доводы. Переход к кастомизированным продуктам и более гибким структурам рассматривался как новый способ получения конкурентного преимущества, а это означало повышение сфокусированности на труде как на ресурсе, а не только статье расходов. Более того, считалось, что условия труда стали более сложными, чем в дни научного менеджмента, и быстрее меняются. Предполагалось, что это чрезвычайно важно для достижения более высокой гибкости в использовании персонала. Вместо того чтобы пытаться контролировать сотрудников, им следует предоставлять большую свободу действий, чтобы улучшить обслуживание и добиться более высокого качества работы. Этот аргумент отражал необходимость более быстрого принятия решений на меняющемся рынке, на котором сотрудники, теснее всего связанные с клиентом / продуктом, находятся в лучших условиях для принятия решений по соответствующим вопросам, чем прежде.

У всех этих теорий есть общее положение: рабочие являются неиспользованным ресурсом, обладающим знаниями и опытом и заинтересованным в вовлечении в принятие решений, а работодатели могут предоставить для этого благоприятные возможности и необходимые структуры. Кроме того, предполагается, что участие в деятельности, скорее всего, приведет к удовлетворенности работой и к принятию более качественных решений, отчего выиграют и работодатели (за счет повышения эффективности труда), и рабочие (благодаря удовлетворенности работой) - в общем, при таком сценарии выиграют все.

**КЛАССИФИКАЦИЯ ВИДОВ НАДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЯМИ**

Главная проблема заключается в том, что термин «наделение полномочиями» использовался практиками и учеными слишком свободно. В простейшем значении наделение полномочиями вполне обоснованно ассоциируется с перераспределением власти, но на практике оно обычно рассматривается как форма вовлечения сотрудников в принятие решений, разработанная руководством и призванная создать приверженность и повысить вклад сотрудников в деятельность организации. Хотя некоторые виды вовлечения сотрудников могут предоставить последним новые каналы, повышающие их влияние на работу, де-юре они не подразумевают наделения персонала какой-либо властью. Обязанность вовлечения сотрудников в принятие решений возлагается на работодателей.

Наделение полномочиями в последние годы можно рассматривать как отражение описанного подхода. Оно ориентировано скорее индивидуалистические, чем коллективистские, т.е. ключевыми являются отдельные сотрудники или рабочие группы, но не более крупные структуры, такие как профсоюзы. Наделение полномочиями подразумевает прямое, а не косвенное вовлечение в практическую деятельность. Финансовое и представительское участие работников в жизни компании ранее не рассматривалось: считалось, что наделение полномочиями отличается от других видов вовлечения сотрудников в управление предприятием и от индустриальной демократии.

Таким образом, можно провести различие между инициативами по наделению полномочиями (об этом говорилось выше) и инициативами по передаче власти (к последним относится и индустриальная демократия).

Дискуссии по этим темам имеют большое значение. Термин «наделение полномочиями» теперь ассоциируется с позитивным видением менеджмента, а неясные, но позитивные ассоциации делают применение этого метода успешным. Однако следует задаться вопросом о том, кто кого наделяет полномочиями и почему, а также выяснить, кто получает при этом выгоду (если получает). Несомненно, движение за наделение полномочиями позаимствовало «язык» у более широких политических течений (феминизма и экологического движения), которые рассматривают передачу полномочий как позитивную силу, однако между ними есть ключевое различие: эти движения имеют внутренний характер, т.е. дают людям помочь самим себе, в то время как движение за наделение полномочиями направляется людьми, имеющими власть, т.е. помогает менеджерам управлять организацией.

Наделение полномочиями можно рассматривать как гибкое понятие. Оно явно вписывается в волюнтаристскую традицию, которая позволяет менеджерам и рабочим (на практике представляющим властные структуры) выбирать подход, приемлемый для организации. Кроме того, наделение полномочиями можно считать произошедшим от движения QWL в 1970-х гг., уделявшего особое внимание таким вопросам, как удовлетворенность работой и текучесть кадров. И действительно, в какой-то степени движение 1970-х гг. имело негативную цель: сдержать работодателей, т.е. заставить их подчиняться условиям контракта, в отличие от последних тенденций, требующих более высокой (т.е. за рамками контракта) приверженности. В то же время наделение полномочиями подчеркивает моменты, имеющие непосредственное отношение к бизнесу, такие как качество, гибкость и производительность. Именно менеджмент наделяет сотрудников полномочиями, и ранее инициативы в основном были направлены на прямое вовлечение рабочей силы в решение относительно небольшого числа вопросов, обычно связанных с производственным процессом или предоставлением услуг. Логически это было обосновано так: преданный персонал с большими полномочиями будет легче вовлечь в деятельность за рамками контракта, т.е. за пределами обычного чувства долга. Был проведен ряд переговоров с профсоюзами по поводу принципа инициативы (парадокс наделения полномочиями), предусматривающей исключение вовлеченности профсоюзов в принятие решений.

Однако на практике проблемы, связанные с наделением полномочиями, часто касаются индустриальных отношений. К примеру, укрупнение технологических операций может угрожать традиционному разделению полномочий, а не только затрагивать проблемы оплаты труда.

Что значит количественный рост инициатив по наделению полномочиями для применения этого метода на практике? В литературе прослеживается тенденция к объединению различных форм наделения полномочиями. Ни одна из их классификаций не является полностью удовлетворительной, поскольку границы между различными формами размыты и во многом зависят от того, как определяется наделение полномочиями. Оно не существует как единое целое и может охватывать широкий спектр схем, которые, в свою очередь, включают разнообразные виды мотивации менеджмента. Однако их объединяет общая предпосылка: между интересами сотрудников и работодателей имеются сложные связи.

Они могут быть самыми разными - от механистических (т.е. структурного изменения) до органических (связанных с отношениями или культурой). Если принять во внимание эти осторожные замечания, мы сможем идентифицировать пять основных типов наделения полномочиями, а именно:

распределение информации;

решение проблем «снизу вверх»;

автономность задач;

формирование отношения;

самоуправление.

**РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ**

Для работодателей, желающих получить и передать полномочия, информация является важнейшим элементом. В последние годы проявляется немалый интерес к нисходящей коммуникации (от менеджмента к сотрудникам), осуществляемой обычно с помощью информационных бюллетеней, передачи информации по цепочке менеджмента или командных брифингов, транслирующих корпоративные задачи и бизнес-позицию организации с тем, чтобы завоевать сердца и умы.

Логика такова: сотрудники будут лучше понимать причины принятия бизнес-решений и в результате более активно участвовать в деятельности организации. Более того, коммуникация в большей степени направлена на рабочую силу, чем на представительства сотрудников или профсоюзы.

Соответственно, критики утверждают, что подобные схемы объединяют персонал и призваны не предоставлять лучшую информацию для наделения рабочих полномочиями, но убеждать их в логичности действий руководства, а следовательно, уменьшать степень реальных полномочий, т.е. возможности влиять на решения или изменять их. Говоря кратко, это форма псевдоучастия с переходом от «вы сделаете это» к «вот почему вы это сделаете».

Для сотрудников важно выражать взгляды и недовольство открыто и независимо путем восходящей коммуникации, а не просто обсуждать проблемы, связанные с выполняемой задачей. Конечно, можно получить право голоса путем организации профсоюзов и переговоров между ними и предпринимателями, формальных процедур подачи жалоб и обсуждений, однако при наделении полномочиями, видимо, предпочтительнее индивидуальное воздействие через схемы публичного высказывания, предлагающие сотрудникам защиту, если их жалобы не нашли сочувствия. Сотрудников также можно попросить собирать информацию вне их непосредственной рабочей группы, например через межфункциональные команды, поскольку в этом случае результаты сбора сведений могут влиять на работу. Так возникает аспект горизонтальной коммуникации. Обычно она связана с решениями проблем «снизу вверх».

**РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ «СНИЗУ ВВЕРХ»**

У этого вида наделения полномочиями тоже есть различные аспекты. Оно может включать информирование руководства о проблемах и предоставление ему права решать эти проблемы. Типичный пример из производства: рабочие могут остановить конвейер из-за производственных проблем или дефектного материала. В сфере услуг рабочие иногда получают возможность принимать решения, относящиеся к клиентам (например, заменять дефектные продукты). Таким образом, производство или предоставление услуг отличаются большей степенью автономности и ответственности. Трудовой процесс сам по себе подразумевает вовлечение в него заинтересованных сторон, когда рабочие дают рекомендации, а менеджмент решает, выполнять их или нет, или более значимую форму вовлечения: рабочие обладают некоторой автономностью, которая реализуется через кружки (группы, команды) качества, рассматривающие проблемы и в некоторых случаях производящие улучшения самостоятельно. Это подтверждает идею Мортона, говорившего, что у персонала две работы: одна - выполнение поставленных задач, а вторая - поиск усовершенствований.

**ФОРМИРОВАНИЕ ОТНОШЕНИЙ**

Этот подход рассматривает наделение полномочиями как психологический процесс и часто наблюдается в индустрии услуг. В этом случае может не происходить никаких изменений в работе или структуре организации, но сотрудники достаточно подготовлены (образованны) для того, чтобы чувствовать себя наделенными полномочиями (т.е. имеют соответствующее состояние души) и быть более уверенными при взаимодействии с клиентом. Интернализация новых ценностей рассматривается как ключевой момент в создании нового поведения. Подобные инициативы подвергаются критике как «кампании улыбок», и критики утверждают, что их конечным результатом является оправдание собственного поведения, а не улучшенный сервис.

Действительно, некоторые исследования заставляют задуматься о том, что изменение отношений посредством образования и «программных» перемен ведет к неправильному пониманию процесса изменений. Ведь именно измененное поведение ведет к изменению отношений, а не наоборот. Вопрос в том, как менеджмент организует работу, чтобы обеспечить новые виды ответственности, отношения и роли, которые, в свою очередь, закрепляют измененное поведение.

**САМОУПРАВЛЕНИЕ**

Оно наблюдается довольно редко. Самоуправляющиеся рабочие группы используют этот подход ограниченно, потому что топ-менеджмент позволяет им действовать в конкретных пределах (т.е. это самоуправление в отношении набора рабочих задач). В идеале при самоуправлении должны «размываться» барьеры между менеджерами и рабочими, а решения, правила и исполнительная власть в отношении большинства не являются уделом нескольких ключевых фигур. Ряд исследователей упоминает высокую вовлеченность сотрудников в условиях, когда бизнес-информация используется совместно и персонал участвует в принятии важных бизнес решений.

Очевидно, что эти типы самоуправления могут частично совпадать. Например, информация важна для наделения полномочиями в целом, а не сама по себе. Точно так же изменение в отношении и эффективности рассматривается некоторыми авторами как ключевой аспект любого вида наделения полномочиями.

**ОБСУЖДЕНИЕ**

Тезис о трансформации, подразумевающий переход от фордизма к постфордизму, неоднократно подвергался серьезной критике. Отмечалось, что погоня за гибкостью не привела к умножению числа навыков и отражает скорее изменения в отдельных секторах и оппортунизм, чем стратегический выбор [30]. Неприбыльность производства на практике была во многом связана с тейлоризмом. Отношения, основанные на высокой степени доверия, не стали более распространенными, чем в прежние времена, а приверженность строилась преимущественно на расчете. Таким образом, радужная картинка «выигрывают все» не соответствовала тому, что происходило в реальном мире, где царили сокращение штатов, интенсификация труда и неудачи в карьере.

Эффективность можно рассматривать с нескольких точек зрения, и многое зависит от того, насколько мотивировано руководство к реализации подобных инициатив. Хотя наделение полномочиями было часто представлено с гуманистических позиций, нет никаких сомнений, что в 1980-е и 1990-е гг. менеджмент считал его главной причиной бизнес-соображения. По этой причине наделение полномочиями в 1980-е и 1990-е гг. носило более прагматичный и ориентированный на бизнес характер, чем движение QWL в 1970-х гг.

Более того, менеджмент проводил перераспределение власти в очень жестких условиях.

Степень участия в принятии решений, подразумеваемая при передаче полномочий, строго ограничена рамками, которые установил менеджмент, и вряд ли расширится до значительного разделения власти или участия в принятии стратегических решений высшего уровня, таких как планирование производства и инвестиций.

Наделение полномочиями происходит внутри систем, а не вне их. Справедливо и замечание о том, что радикальные формы передачи полномочий сейчас неактуальны. Наделение полномочиями создает выгоды для бизнеса, однако зачастую бывает трудно решить вопрос с его распределением, притом что оно обычно представляет собой элемент более широкого процесса организационных изменений (тотального контроля качества, реорганизации бизнес-процессов и т.д.), частью которого, в свою очередь, являются другие изменения (например, переход на новую систему оплаты и новые технологии). Ведет ли это к повышению влияния сотрудников на работу организации? Ответ будет, по всей видимости, таким: да, но в жестких пределах.

Полемика высшего менеджмента и названия их инициатив покажутся знакомыми, если сравнить практику разных организаций. Исследования подтверждают необходимость отхода от всех упрощенных или нелинейных концепций наделения полномочиями. Дело не только в том, что различные типы наделения полномочиями могут иметь разные значения, но и в том, что методы с одними и теми же названием, структурой и процессами могут реализоваться разными рабочими силами по-разному. В результате инициативы по передаче полномочий нельзя анализировать в частности, внимание должно быть направлено на организацию работы, характер рабочей силы, существующую технологию и бизнес-стратегии; также следует выяснить, существуют ли инициативы, призванные создать такой климат, при котором изменения в данных сферах могут быть произведены, либо же они просто вписаны в контекст реализации более широких изменений. В целом катализатор для наделения полномочиями может быть одним и тем же - это усиление конкурентного давления, но уровни этого давления могут быть разными. В одной организации наделение полномочиями может быть частью перехода к более прогрессивному и открытому стилю руководства, а в другой топменеджмент может вынужденно осуществлять перемены в организации работы и передачу полномочий с целью отчаянной борьбы за выживание в условиях повышенной интенсификации и руководства под давлением. В последнем случае рабочим при новом режиме приходится терпеть очень многое из-за страха увольнения. Говоря вкратце, необходимо анализировать реальную обстановку, в которой осуществляется инициатива по наделению полномочиями.

Однако доверие к любой инициативе и ее принятие частично зависят от грамотности обращения руководства с рабочей силой. Исследования указывают на важность поддержки изменений в политике человеческих ресурсов, таких как переход к общему пониманию рабочей силой стиля открытого менеджмента и помощь в создании более позитивной оценки руководства. Исследования рабочих команд с высокими результатами, затрагивающие вопрос наделения полномочиями, выявили контекст, который был критически важным для успеха этих команд. Менеджмент получил точное представление о том, как команды приспосабливаются к более широкой бизнес стратегии, подключая к этому процессу всех сотрудников.

Более того, команды получают поддержку благодаря целому спектру других инициатив, таких как открытый стиль руководства, открытая планировка, скользящий график, избавление от хронометрирования и система оплаты, основанная на приобретении навыков.

Иными словами, наделение полномочиями должно культивироваться в рабочей среде, в которой оно реализуется. К примеру, командная работа в сочетании с системой индивидуализированной оплаты вряд ли будет особенно успешной, если вступит в противоречие с идеалом группы. Свидетельства того, что традиционное недоверие устраняется с помощью наделения полномочиями, немногочисленны, однако в реконструированных рабочих группах может наблюдаться более высокая лояльность, которую в равной мере можно использовать в целях руководства. Точно так же теория передовой практики подразумевает, что взаимосвязь элементов, создающих выгоды, не сочетается с постепенностью. Основные практические методы использования человеческих ресурсов включали наделение полномочиями, но в число критически важных для успеха факторов вошли также обучение, жесткий отбор, управление служащими и вознаграждение на основе результатов.

Исследования часто разделяются на две противоположные группы: в одних сообщается о более продуктивной и ответственной работе, а в других - о более высокой удовлетворенности работой; но есть свидетельства и равной важности этих аспектов. Так, труд может стать более удовлетворительным при увеличении свободы выбора рабочих процессов, но требования при этом тоже могут стать более определенными и жесткими.

И хотя традиционные средства внешнего контроля, такие как контролирующее внимание, могут быть устранены, сложные системы измерения (технический контроль) и давление со стороны участников своего круга (социальный контроль) тоже помогают руководству в выполнении его задач. С этой точки зрения наделение полномочиями представляет большую ценность как идеология, а не как практика.

Очень важно рассматривать наделение полномочиями в более широком контексте и не забывать словлено главным образом поставленными задачами и связано в основном с рабочими вопросами.

Авторы работы по этой теме часто считают само собой разумеющимся то, что сотрудники будут приветствовать новый подход и способствовать его реализации.

Действительно, есть свидетельства того, что рабочие приветствуют устранение раздражителей (например, жесткого контроля) и возможность решать проблемы на самом начальном этапе, равно как и самостоятельное решение вопросов распределения работы. Однако есть свидетельства и того, что на Западе сотрудники недостаточно подготовлены к предоставлению им полномочий, особенно в тех компаниях, в которых наделение полномочиями является результатом сокращения штатов. Напротив, в Японии успех в повышении разнообразия работы приписывается вновь нанятому персоналу, обученному производить все работы сразу (процесс занимает до 12 месяцев) и потому понимающему процесс в целом и лучше идентифицирующему проблемы.

Еще одна сложность заключается в том, что процесс принятия решений неясен или не разработан, и потому рабочие предлагают идеи, а руководство не в состоянии на них адекватно реагировать.

Эти проблемы частично являются результатом необходимости адаптации к новым технологиям производства и сокращению штатов, а не усовершенствования наделения полномочиями как такового. Иными словами, при наделении полномочиями не избежать расходов с точки зрения как введения нового подхода к руководству (включая расходы на обучение, на новые системы вознаграждения и информации), так и его реализации (включая вопросы интеграции, согласованности и последствий непредумышленных действий).

Таким образом, новый принцип организации труда остается идеальным: его элементы приняты компанией, но намеренно реализуются постепенно.

Некоторые комментаторы предположили, что наделение сотрудников полномочиями заставляет кого-нибудь еще взять на себя риск и ответственность, которая прежде была возложена на других, без соизмеримых улучшений в их собственной деятельности. Однако факты указывают на то, что сотрудники не являются «культурными наркоманами» и их сложно «купить» необычной риторикой. Их поддержка зависит от веры в руководство и воспринимаемых личных выгод. Сотрудники интерпретируют, оценивают инициативы руководства, реагируют на них и тем самым содействуют проверке их жизнеспособности. Таким образом, представители рабочих могут вмешиваться в действия руководства (что затрудняет реализацию любой стратегии, основанной на бизнес-логике) и противостоять реализуемой инициативе, препятствовать выполнению задач топ-менеджмента.

Таким образом, можно утверждать, что, хотя менеджмент пытается ограничить передачу полномочий, сами сотрудники могут рассматривать ее как ресурс в борьбе, имеющей целью обратить внимание руководителей на их ожидания.

Они ставят под сомнение свое вознаграждение и степень своего участия в принятии ключевых бизнес-решений, а следовательно, создают свою собственную «повестку дня».

Из-за того что рабочая сила часто рассматривается как пассивная, возможная изменчивость в понимании индивидуальных инициатив, проистекающая из разнообразия индустриальных секторов, недооценивается.

Эта точка зрения помогает нам понять, ослабляет ли наделение полномочиями другие виды вовлечения персонала в принятие решений. Реструктурируя рабочие обязанности и предоставляя команде ведущее место, а также побуждая сотрудников к отождествлению с задачами руководства, наделение полномочиями может изолировать профсоюзы (а в некоторых случаях оно именно для этого и используется).

С точки зрения бизнеса проблемой в последнее время стало вовлечение сотрудников в принятие решений в условиях ослабления административного руководства. Из-за чрезмерной самостоятельности сотрудников такие организации, как British Bank, Barings и Sears Roebuck, стали героями новостей: сотрудники, используя свою инициативу, разрушили механизмы контроля.

В литературе по наделению полномочиями высказывается мысль о том, что роль менеджеров среднего звена и супервайзеров меняется: они становятся не обладателями экспертных знаний и власти, а лишь посредниками (или инструкторами).

Однако многие менеджеры среднего звена воспринимают лишение власти как ощутимую угрозу, а участие в руководстве как тяжкое бремя, и неудивительно, что не все они одобряют передачу полномочий. Их чувство беспокойства подкрепляется страхом потерять работу, т.к. вследствие перемен количество уровней иерархии в компании может уменьшиться, а также возможным понижением статуса и увеличением рабочей нагрузки. Более того, некоторые могут рассматривать шаги по переходу к наделению сотрудников полномочиями как утрату слишком мягкими руководителями власти над подчиненными. Однако результаты исследований показывают: такая оппозиция может быть обусловлена тем, что сотрудникам не были предоставлены необходимые ресурсы, они были недостаточно подготовлены или недооценены, в результате чего не придавали передаче полномочий большого значения, а также тем, что проблема относится скорее к области систем и структур. В других случаях менеджеры среднего звена могут чувствовать, что они сами влияют на касающиеся их работы решения, которые понимаются на других уровнях организации.

Кроме того, они могут ощутить, что им дается шанс проявить инициативу и тем самым улучшить перспективу карьерного роста несмотря на некоторое ограничение функциональной власти.

На практике наделение полномочиями можно рассматривать как условно зависящее от других факторов. Для сотрудников низких уровней в организациях с более гибкими процессами, опирающимися на опыт сотрудников, их свободу действий и возможности самой компании, наделение полномочиями, скорее всего, будет связано с большей степенью влияния на принятие решений, чем в организациях с рутинными, стандартными процессами, которые можно жестко контролировать сверху (особенно если такой контроль уже стал традиционным). В последнем случае можно наблюдать передачу полномочий в смысле идентификации и решения проблем. Мы видим нечто подобное на примере совместного предприятия GM и Toyota в Калифорнии - New United Motor Manufacturing Inc. (NUMMI): это «тейлоризированный» автомобильный завод, однако диапазон радикального наделения полномочиями здесь ограничен. Есть и другой явный парадокс передачи полномочий: хотя рабочие могут наделяться ими для улучшения труда, после совершения этой перемены полномочия становятся стандартизированными и, следовательно, превращаются в сдерживающий фактор.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Наделение полномочиями возникло из инициатив по вовлечению сотрудников в принятие решений в 1980-е гг. и начало применяться на практике в эпоху, когда представления об индустриальной демократии считались старомодными.

Оно было направлено преимущественно на сотрудников производственных предприятий и имело две задачи: повышение производительности и приверженности целям работодателей. Было разработано множество видов наделения полномочиями, однако у них есть общая основа: ими управляют менеджеры в среде, которая допускает передачу полномочий, касающихся прежде всего текущих задач. Однако необходимо признать, что наделение полномочиями имеет разные формы и должно анализироваться в контексте более широкой организационной деятельности. Важность этих инициатив заключается в перенесении их предположительно формальных свойств в реальную обстановку рабочего места. На практике наделение полномочиями не может ослабить общий контроль со стороны руководства: скорее, оно может восстановить «природу» такого контроля. Это не означает, что передача полномочий не приносит выгод сотрудникам. Также это не означает, что данные выгоды могут быть ограниченными.

Следует взять на вооружение прагматичный подход. Как утверждает Пфеффер, программы нужно сравнивать не с неким идеалом, а с ситуацией, которая может сложиться при их отсутствии. Иными словами, вовсе не следует считать, что программа неудачна, только потому, что она не позволяет решить все проблемы или полностью перестроить работу организации (особенно на первоначальном этапе). Программа является неудачной, если она не обеспечивает непрерывных изменений либо если эти изменения дисфункциональны и неэффективны. Устранение небольшого числа проблем при управлении трудовыми отношениями несомненно лучше, чем полное бездействие. По этой причине должны быть проведены исследования, имеющие целью изучение условий, при которых наделение полномочиями становится наиболее эффективным, а приверженность сотрудников подобным схемам усиливается.