
Кэтэлин Замфир

**Удовлетворенность
трудом**

Мнение
социолога

Политиздат

Кэтэлин Замфир

**Удовлетворенность
трудом**

Мнение
социолога

Москва
Издательство политической литературы
1983

Перевод с румынского
кандидата философских наук *А. Д. Мазылу*

Под общей редакцией
доктора философских наук, профессора
И. Т. Левыкина

Вступительная статья
А. Д. Мазылу и И. Т. Левыкина

CĂTĂLIN ZAMFIR
UN SOCIOLOG DESPRE: MUNCĂ ŞI SATISFACTIE

Editura politică
Bucureşti
1980

З $\frac{0304000000-040}{079(02)-83}$ 169-83

Перевод на русский язык
и вступительная статья

© ПОЛИТИЗДАТ, 1983 г.

СЛАГАЕМЫЕ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ ТРУДОМ В СВЕТЕ СОЦИОЛОГИИ ТРУДА И УПРАВЛЕНИЯ

(Вступительная статья)

Внимание советского читателя предлагается книга румынского исследователя Кэтэлина Замфира «Удовлетворенность трудом. Мнение социолога». В ней рассматривается ряд аспектов диалектики труда, весьма актуальных в условиях развертывания научно-технической революции, сочетания ее достижений с преимуществами социализма, и прежде всего вопрос о путях достижения удовлетворенности трудом, о факторах, благоприятствующих ее росту, проблемы, которые возникают в связи с этим в повседневной практике.

В социалистическом обществе важна как экономическая, так и социальная, нравственная ценность честного, добросовестного труда. Социализм всемерно поднимает социальный престиж, авторитет общественно полезного, созидательного труда, создает атмосферу глубокого уважения к трудящемуся человеку, в которой только и могут раскрыться полностью его таланты и способности.

Моральная ценность труда, удовлетворенность им, его воспитательное воздействие зависят от многих факторов. Огромная роль принадлежит здесь техническому совершенствованию производства, дальнейшему уменьшению доли ручного, малоквалифицированного и тяжелого физического труда, социально-экономической политике социалистического государства,

направленной на создание условий, позволяющих сделать труд не только более производительным, но и содержательным, интересным, творческим. Без такой целенаправленной, опирающейся на необходимые материальные предпосылки политики невозможно достижение высокой профессиональной, социальной и нравственной культуры труда во всех звеньях народного хозяйства, формирование интересов, потребностей личности в добросовестном, творческом труде.

Социалистическое общество — это общество людей труда¹. Такова сама его природа. По мере его развития создается основа для постепенного превращения труда в первую жизненную потребность каждого.

Программная цель социализма — неуклонный подъем материального и культурного уровня жизни народа — неотделима от повышения его социальной и трудовой активности. Благодаря усилиям общества и инициативе, творчеству трудящихся уже сейчас закладываются предпосылки для того, чтобы труд был органически связан с наслаждением, о чем говорили классики марксизма-ленинизма. Один из магистральных путей к этому — создание уже в условиях социализма несравненно более благоприятных, чем в прежних формациях, предпосылок для удовлетворенности человека своим трудом, когда труд становится главной силой, возвышающей человека в обществе, средством самовыражения и самоутверждения личности.

Кэтэлин Замфир анализирует в своей книге один аспект широкой проблематики диалектики

¹ См.: Материалы XXVI съезда КПСС. М., 1981, с. 57.

труда — вопрос психологического и морального удовлетворения, испытываемого человеком в процессе трудовой деятельности. Действительно, возвышение человека трудом зависит от удовлетворенности им. Каковы же слагаемые этой удовлетворенности и условия ее достижения и роста? Что здесь конкретно зависит от самого работника? В какой мере его активность, опытность, знания влияют на привлекательность труда, его культуру, начиная с порядка на рабочем месте, с вовремя убранной стружки, с аккуратно отутюженной спецовки и кончая оптимальным сочетанием широкой гаммы мотивов трудовой деятельности? Вопросы диалектики труда, затрагиваемые в работе, — его смысл и содержание, его научная организация, трудовой коллектив и стиль руководства им, коллективная и индивидуальная выработка решений — рассматриваются автором с точки зрения их роли в достижении удовлетворенности трудом, повышения этой роли на основе умелого использования социально-психологических и социологических служб.

Еще в своей книге «Стратегии социального развития»¹ Кэтэлин Замфир отмечал, что воплощение достижений наук о природе в технологии производства и рационализации труда должно найти свое логическое завершение в таком же эффективном воплощении достижений общественных наук (в особенности наук о человеке) в технологии действия. В работе «Удовлетворенность трудом. Мнение социолога» автор рассматривает один из вариантов такого

¹ Zamfir C. Strategii ale dezvoltării sociale. București, 1977.

воплощения на примере роли социальной психологии и социологии труда в гуманизации труда и повышении эффективности человеческого фактора в производстве.

Актуальность проблемы очевидна. Она вытекает из природы социалистических производственных отношений, необходимости формирования и развития у человека социалистического и коммунистического отношения к труду. Центральное место здесь занимает вопрос, насколько человек удовлетворен своим трудом, от чего эта удовлетворенность зависит, какие ее предпосылки заложены в самой природе человека и в какой мере она зависит от социальных условий в целом и от организации труда и стиля руководства в частности.

Актуальность проблемы связана также с развертыванием научно-технической революции. Как справедливо отмечает автор, естественное добилось замечательных успехов, превращая знания в технологию. Настала очередь общественных, гуманитарных наук найти себе такое же эффективное применение в организации труда. Речь идет о развитии у тружеников новой культуры труда, требуемой его оптимальной рационализацией. Каким образом при этой рационализации сохранить на предприятиях теплоту отношений между людьми и, самое главное, создать условия, которые не только поддержали бы удовлетворенность человека своим трудом, но и вели бы к ее росту, чем могут быть здесь полезны прикладная социология и социальная психология — таков вкратце круг вопросов, рассматриваемых в книге.

В первой части книги излагаются проблемы удовлетворенности человека своим трудом

с точки зрения смысла трудовой деятельности, содержания труда, его мотивации. Вторая часть ту же проблему излагает в другом ракурсе — на уровне трудового коллектива. Здесь выделены такие темы, как стиль руководства, коллективная и индивидуальная выработка решений и др.

В книге нет с теоретической точки зрения каких-либо новых, неизвестных в литературе положений о диалектике труда, его характере, содержании, эффективности и зависимости последней от организации труда, удовлетворенности им человека и т. д. Автор задался другой целью: как использовать имеющиеся знания и опыт для повышения эффективности организации труда, роста его производительности, одним из источников которого выступает удовлетворенность человека своим трудом? Им предложен ряд интересных процедур, социологических выкладок и методик, позволяющих выделить и определить факторы, благоприятствующие росту этой удовлетворенности.

Вопросы отношения к труду, удовлетворенности трудом в последние годы стали предметом исследования ученых во многих социалистических странах. Это связано с тем, что современное производство определяется не только вещественными факторами; резко возросла в нем под влиянием научно-технической революции и роль человеческого фактора. Полному раскрытию последнего в значительной степени мешает организация труда, которая сегодня нередко отстает от, говоря словами автора, «степени рационализации технологии». Между тем участники производства не всегда обладают

достаточным знанием социологических и психологических ее аспектов.

Один из эффективных методов гуманизации труда на предприятии (имеется в виду новая культура труда, новое отношение к труду, новые взаимоотношения людей в процессе производства и вне его) автор справедливо видит в обогащении знаний индивида о самом себе и других. Структура книги в полной мере отвечает этому: в ней содержатся как теоретические положения, так и практические предложения по повышению удовлетворенности трудом, социологический и психологический анализ конкретных производственных ситуаций, который предлагается в виде упражнений, что значительно повышает практическую значимость книги.

Рассматривая конкретное значение и смысл, который приобретает труд в глазах человека, источники его удовлетворенности своим трудом, автор подводит читателя к необходимости осознания общественной полезности собственного труда, личного вклада в общее дело коллектива. Общественная полезность труда, с его точки зрения, имеет количественное и качественное измерение. Люди и психологически нуждаются в том, чтобы их труд носил определенный смысл. Отсутствие смысла труда ведет к деградации личности. Социальный смысл человеческого труда и вытекающая из этого удовлетворенность им зависят как от самих работников, так и от общественной организации труда, его содержания.

Автор высказывает мысль о том, что ближайшие десятилетия ознаменуют собой существенные изменения в технологической и социально-

гуманистической организации труда, которые приведут к повышению уровня удовлетворенности им. Сегодня же, констатирует он, в промышленности еще довольно распространены принципы организации труда, сформулированные в свое время Тейлором. Как известно, тейлоризм — это система капиталистической организации производства, цель которой — получение прибыли путем максимального повышения интенсивности труда. Основана она на глубоком разделении, рационализации трудовых движений. Называя тейлоризм «научной» системой выжимания пота, сочетающей в себе последнее слово науки с утонченным зверством, В. И. Ленин в то же время подчеркивал важность заимствования всего прогрессивного, что содержит тейлоризм¹. Характеризуя положительные стороны тейлоризма, используемые на социалистических предприятиях, автор верно указывает на то, что принцип простого труда, на котором основана система Тейлора, становится в условиях современного производства все более неприемлемым. Вместе с тем он не всегда вскрывает конкретный социальный контекст наблюдающегося ныне на Западе противоречивого отношения к тейлоризму, попыток преодоления отрицательных сторон последнего путем модификации принципа простого труда.

Свойственная системе Тейлора крайняя парцеллярность труда, усугубленная монотонностью работы у конвейера, прогрессирующая в условиях кризиса капитализма демотивация труда приводят в последнее время к явному

¹ См.: Ленин В. И. Полн. собр. соч., т. 23, с. 18—19; т. 36, с. 140, 141, 190, 212.

снижению его производительности. Порождаемые ими равнодушие и отвращение, или «аллергию к труду», некоторые авторы работ по социологии труда и управления на Западе предлагают преодолевать модификацией тейлоризма, сохраняя, однако, его идеологические постулаты («место для каждого и каждый на своем месте», «все не могут командовать» и т. д.). В этих условиях, как отмечают исследователи-марксисты, капиталисты нередко стали выдавать себя в последнее время за более последовательных противников системы Тейлора, чем сами рабочие. Эти «критики» Тейлора вдруг заговорили о своей заинтересованности в том, чтобы рабочие участвовали в обсуждении проблем изживания монотонности труда, повышения его содержательности и т. п. Речь идет о создании так называемых полуавтономных и автономных групп, в которых рабочие получают некоторую «свободу» распределять между собой конкретные задачи и контролировать их выполнение. В последнее время менеджеры с превеликим усердием популяризируют формулы, импортируемые из Японии (и теоретизированные в США) в виде «циклов качества», или «циклов прогресса», или «рамок участия», или, наконец, «полуавтономных групп». Все эти «циклы» исходят из необходимости расширения участия рабочих в решении весьма узкого круга вопросов, непосредственно связанных с их рабочим местом, однако этот «антитейлоризм» выдается социологами — специалистами по «человеческим отношениям» на предприятиях чуть ли не за «идеологическую революцию», ведущую к созданию «новой модели» морально-психологической мотивации труда. В действитель-

ности же все эти суррогаты «автономности» и «полуавтономности» выдержаны в классическом духе социально-психологического манипулирования сознанием рабочих.

Рассматривая альтернативы принципу простого труда, Кэтэлин Замфир останавливается на принципах обогащения труда, при котором, во-первых, разделение труда не доводится до самых простых, неквалифицированных операций, а останавливается на таком уровне (по количеству и характеру операций), который обеспечивает не только психологически необходимое многообразие, но и известную сложность, требующую высокой квалификации; во-вторых, для достижения разнообразия содержания труда прибегают к совмещению различных работ.

В СССР принцип обогащения труда получает свое развитие и воплощение в бригадной форме организации труда. Книга, к сожалению, не содержит сведений о том, что широкое распространение у нас бригадной организации труда (в 1982 году в бригады входило около 50 процентов общего количества рабочих промышленности страны) имеет своей целью достигнуть соответствия организации производства и труда уровню научно-технического и социального прогресса и ведет к резкому обогащению содержания труда. Как показывают расчеты ученых, эффективность труда в коллективах, перешедших на единый наряд, на 20—30 процентов выше, чем в бригадах, работающих по старинке.

Удовлетворенность трудом во многом зависит от качества условий труда. Чтобы определить его, автор предлагает подвергнуть анализу весь трудовой день работника начиная от момента, когда он отправляется на предприятие, и до

возвращения домой. В связи с этим в книге приводятся такие измерения:

общие условия труда (транспорт до предприятия, график работы, социальные льготы, возможности заработка, возможности продвижения по работе);

физические условия труда (безопасность труда, эстетика места работы, шум, температура);

содержание труда (разнообразие, монотонность, сложность труда, необходимость решения новых интересных проблем, элементы руководства, присущие процессу труда, соответствие его личным способностям);

отношения между людьми (отношения с коллективом, отношения с непосредственным руководителем);

организационные рамки труда (организация работы на предприятии, стимулирующая к труду атмосфера).

Рост удовлетворенности трудом, по мнению автора, связан прежде всего с заботой об улучшении его элементарных физических условий: уменьшении риска несчастных случаев, вредности, обеспечении нормальных условий с точки зрения шума, температуры, освещенности. В качестве других возможных путей улучшения качества труда, поддержания и роста удовлетворенности трудом в книге фигурируют: выбор профессии и места работы в соответствии с собственными способностями и склонностями, активное участие в решении проблем коллектива и предприятия в целом, улучшение взаимоотношений между людьми и др. Влияние этих социальных показателей на удовлетворенность трудом выявлено и советскими социологами — В. А. Ядовым, А. Г. Здравомысловым, И. М. По-

повой. Их исследованиями установлено также, что наиболее существенно влияют на степень удовлетворенности работой ее содержание и характер, разнообразие выполняемых операций, мера интеллектуальной нагрузки в процессе труда, необходимость решать задачи творческого характера; важны также уровень оплаты труда, его условия, отношения с товарищами, понимание смысла и назначения своей производственной деятельности.

Подробно исследуется в книге проблема мотивации труда. Здесь верно подчеркивается, что трудовая деятельность человека определяется не каким-либо одним мотивом, а целым мотивационным комплексом, варьирующим не только от человека к человеку, но и от одной ситуации к другой. Вывод автора о том, что внутренняя мотивация по сравнению с внешней наиболее эффективна с точки зрения удовлетворенности трудом и его производительности, подтверждается многими исследованиями, проведенными в СССР. Вместе с тем, на наш взгляд, в книге чересчур резко противопоставляются внутренняя и внешняя мотивация, а во внешней — положительная и отрицательная мотивация.

Заслуживает внимания данный автором обстоятельный анализ стиля руководства, под которым понимается прежде всего совокупность характеристик поведения руководителя и его влияния на удовлетворенность трудом. Для измерения стиля руководства им предлагается достаточно полный набор показателей: профессиональная компетентность, организаторские способности, поддержание морально-психологического климата в трудовом коллективе, практика принятия решений и др. Оценивая последствия

различных стилей руководства, автор приходит к выводу, что в условиях социалистического общества самым эффективным стилем руководства с точки зрения как продуктивности, так и гуманизации труда выступает система демократического, коллективного руководства. В советской социологической и социально-психологической литературе (работы Е. С. Кузьмина, И. П. Волкова, Ю. Н. Емельянова и др.) утверждается, что личное поведение руководителя имеет существенное значение для успешной деятельности коллектива. На основе анализа реальной практики советские ученые выделяют следующие стили руководства, которые характеризуют личность руководителя и организационные принципы его работы с людьми: дистанционный, контактный, целеполагающий и проблемно-организующий. Умение руководителей использовать разные стили руководства в зависимости от конкретной ситуации является, на наш взгляд, важным условием успешного управления коллективом и создания в нем обстановки, способствующей повышению удовлетворенности трудом.

Анализируя практику принятия коллективных и индивидуальных решений, автор подчеркивает, что коллективные решения все больше пробивают себе дорогу. Преимущество коллективного принципа принятия решений по сравнению с индивидуальным, по нашему мнению, находит свое психологическое подтверждение: человек, вырабатывая решение, хотя и принимает за основу факты действительности, но дает им свое субъективное истолкование. При индивидуальном методе принятия решений вероятность ошибочной интерпретации фактов

значительно выше, чем при коллективном, так как группа обладает свойством усреднять оценку ситуации. Кроме того, при обсуждении спорных вопросов окончательное решение остается за большинством.

Показывая широкие возможности социалистического общества в утверждении нового отношения к труду, книга раскрывает пути повышения сознания каждого участника производства, формирования у него способности ориентироваться в конкретных ситуациях, складывающихся на предприятиях, в отношениях между людьми. Это особенно актуально сегодня, когда в странах социалистического содружества усиливается роль социальных факторов роста экономики, осуществляется поворот ее на преимущественно интенсивный путь развития. Отсюда становится необходимым обеспечить подъем производства за счет использования новейших достижений научно-технического прогресса, совершенствования организации и управления, повышения производительности труда, образования и квалификации трудящихся, развертывания их инициативы. В связи с этим на передний план выдвигается развитие человека как главной производительной силы, улучшение технико-экономических и социальных условий его труда.

Советские социологи, отмечая роль творческой обстановки в трудовых коллективах, благоприятного социально-психологического климата для достижения удовлетворенности человека своим трудом, возлагают на социологические службы на предприятиях, в учреждениях и организациях задачи выявления, оценки и совершенствования условий труда, способов его сти-

мулирования, повышения его творческой содержательности. «Если корабль идет ночью без прожектора, то нетрудно сесть на мель. С прожектором опасность уже меньше. Но еще лучше с локатором: радиус обзора несравненно больше и в поле попадает только то, что надо. Так и с социологией: это великолепный локатор для руководителя предприятия»¹. Много интересных размышлений на этот счет читатель найдет и в книге румынского исследователя Кэтэлина Замфира.

И. Т. Левыкин, А. Д. Мазылу

¹ Правда, 1981, 22 апреля.

ВВЕДЕНИЕ

Настоящая работа основывается на убеждении автора, что современное производство вступает в новый этап своего развития. Он характеризуется глубокими изменениями не только технологии, но и человеческого фактора. Капиталистическая индустриализация в свое время привела к быстрым, но вместе с тем односторонним переменам в характере производства. Предприятия, используя потенциал науки, достигли больших высот в своем техническом развитии, в рационализации труда. Совершенно иначе обстоит дело, однако, с человеческим его аспектом. Разумеется, современные капиталистические предприятия и с этой точки зрения отличаются от предприятий прошлого века или даже начала нынешнего. Однако имеющиеся здесь изменения выступают большей частью лишь как последствия изменений в технологии. В результате система производства стоит перед лицом драматически нарушенного равновесия между высокой степенью технической рационализации, с одной стороны, и традиционным, весьма еще рудиментарным характером организации человеческих отношений на предприятиях — с другой.

Естественные науки добились ныне огромных успехов на пути воплощения своих результатов в технологии. Общественные, гуманитарные на-

уки призваны в свою очередь повлиять на организацию труда с тем, чтобы предприятия изменили свой облик с точки зрения не только технологии, но и социально-психологического климата. В этой связи социология и психология имеют шансы стать «инженерами», содействуя вместе с естественными науками совершенствованию производственного процесса.

Капиталистическая система делает ставку на технику, будучи не в состоянии адекватно использовать человеческий фактор. Экономическое принуждение здесь долгое время выступало единственным способом воздействия на человека как на участника производства. Такая ситуация неизбежно должна была привести и привела к слабому развитию культуры труда. В социалистических странах созданы принципиально новые условия для совершенствования социальной, человеческой организации труда. Хотя на первых порах они были вынуждены преодолевать отставание в сфере организации производства, тем не менее социализм заложил основы новой культуры труда. Изменения в этой области, конечно, осуществляются не сразу. Период их созревания и осуществления несравненно более длителен, чем период политической революции или революции в технике.

В современных условиях сочетание достигшей научно-технической революции с укреплением и развитием социалистического общества предполагает не только новую технологию, но и новые социальные формы организации труда, новые взаимоотношения между людьми, новое отношение к труду.

Особенно важны эти проблемы для нашей завтрашней смены — молодежи, которая уже

сегодня активно влияет на развитие общества. Ответственность за будущее требует от нее не только солидных профессиональных знаний, но и понимания глубинной логики социальных процессов. Для молодого человека жизненно важны и актуальны вопросы о том, чем является для каждого из нас труд, как он должен быть организован, чтобы стать более эффективным и в то же время более человечным, какими должны быть взаимоотношения людей в процессе совместной трудовой деятельности. Именно молодежи и адресуется прежде всего эта работа.

Как социологу, специализирующемуся преимущественно в области теории организации и управления, мне приходилось часто соприкасаться с проблемами гуманизации труда. На всех предприятиях, где проводились соответствующие исследования, возникали эти проблемы. Причем от их решения иногда зависел нормальный ритм производства. Рабочие, мастера, служащие, инженеры, экономисты, с которыми доводилось беседовать, проявляли живой интерес к ним, поскольку им ежедневно приходится решать вопросы такого рода, зачастую сложные и трудные. Нередко компетентные, высококвалифицированные работники оказываются беспомощными в своих взаимоотношениях с другими участниками производства. Значит, специалисты в области общественных, гуманитарных наук должны полнее удовлетворять их запросы, интерес, проявляемый ими к социологическим и психологическим сторонам организации труда.

Самое трудное в этом отношении — найти оптимальные варианты решения указанных проблем. Что надлежит делать для все большей

гуманизации труда, развития его человеческих аспектов? Здесь нет универсальных рецептов, нет чудодейственных решений. В отличие от проблем, связанных с технологическими сторонами труда, здесь многое зависит от самого коллектива предприятия, каждого его члена. Не существует «внешних» по отношению к человеку форм организации труда, отношений, которые можно было бы «купить» и «привезти» на предприятие. Здесь надо опираться на способность каждого понимать себя и других, ориентироваться в человеческих взаимоотношениях. Причем речь идет не о том, чтобы справиться с той или иной ситуацией, а о том, чтобы развивать культуру труда, культивировать новое отношение к труду, совершенствовать взаимоотношения людей в их повседневном поведении, в трудовой деятельности.

Один из эффективных методов гуманизации труда на предприятиях — обогащение знаний каждого о самом себе и других. Систематическое просвещение людей в этом плане, как считают многие специалисты по данной проблеме, будет способствовать совершенствованию труда с точки зрения его человеческих аспектов.

В последние десятилетия на многих предприятиях все более находят применение методы, позволяющие систематически внедрять социологические и психологические знания, формировать навыки эффективной работы с людьми. Речь идет об обучении на практических примерах оценке конкретных проблем и их решению. Организуются курсы по вопросам взаимоотношений людей и стиля руководства. Обучаются по программам, разработанным социологами и психологами, руководящие кадры различ-

ного уровня, от руководителей предприятий до бригадиров, расширяют свои знания по этим вопросам, вырабатывают умение применять их в конкретных ситуациях. Такие начинания весьма полезны. В имеющиеся комплексные программы профессиональной подготовки и повышения квалификации кадров наряду с вопросами идейно-политического, специально-технологического порядка следовало бы включать и социально-психологические вопросы, касающиеся человеческих аспектов производства. Принципы социалистического общества, его организационные структуры открывают широкие возможности для утверждения нового отношения к труду, новых человеческих отношений. Не менее важно, однако, и целенаправленное формирование сознания каждого участника производства, выработка у него способности ориентироваться в конкретных человеческих отношениях, складывающихся на предприятиях.

Настоящая работа мыслится как практическое пособие для овладения некоторой суммой знаний по этим проблемам с целью их применения в повседневной деятельности. Оно составлено таким образом, что его можно использовать как для индивидуального, так и для коллективного изучения.

В работе выделены девять самостоятельных тем. Каждая состоит из двух частей: теоретической и практической. В теоретической части лаконично и по возможности доступно излагаются общие сведения по таким проблемам, как мотивация труда, стиль руководства и т. д. Необходимо оговориться с самого начала, что предлагаемые автором систематизация и типология, учитывая последние научные достижения в этой

области, вместе с тем являются результатом его размышлений и имеют, следовательно, дискуссионный характер. Автор руководствовался целью создать пособие, рассчитанное на массового читателя, в то же время представляющее интерес и для специалиста по проблемам совершенствования отношений между людьми на предприятиях. Поэтому в известном смысле оно экспериментально по своему характеру. Вторая часть каждой темы посвящается практическим занятиям. В ней предлагаются критерии для самооценки и оценки поведения других, различные вопросы для размышления. Некоторые примеры специально предназначены для групповых занятий. Руководители таких групп могут использовать в качестве примеров конкретные ситуации на своих предприятиях и организовать их разбор.

Вот одна из возможных форм организации групповых занятий или обсуждений. Предположим, что занятия ведутся по теме «Мотивация труда». В первой части соответствующей главы пособия излагаются теоретические вопросы. Можно иллюстрировать их также и графически, при помощи наглядных схем. Во второй части каждому предлагается определить свою собственную мотивацию труда и мотивацию труда своих коллег, ответив на вопросы анкеты, помещенной в конце темы. За этим следует анализ статистических результатов. Возможны обсуждения различных ситуаций, связанных с мотивацией труда. Такая форма, как представляется, может способствовать развитию умения оценивать себя и других, ориентироваться в отношениях между людьми, складывающихся в процессе работы.

В заключение хотелось бы дать ряд методических советов:

в случае использования этой работы для коллективного изучения предмета целесообразно организовать девять двухчасовых занятий. Этим занятиям и соответствуют девять глав этой книги. Занятия могут проводиться следующим образом: 30 минут посвящаются изложению теоретических сведений, остальные 90 минут отводятся для ответов на вопросы, для анализа результатов и обсуждения;

изложение теоретических сведений должно быть по возможности простым и кратким. Эти сведения не претендуют на полноту освещения проблемы и нужны лишь как база для того, чтобы лучше разобраться в конкретных ситуациях;

занятия могут быть успешными только при активном участии слушателей. Это предполагает выработку у них умения самостоятельно формулировать проблемы, размышлять над возможными вариантами их решения, с тем чтобы выбрать наиболее эффективные из них;

отсюда конечная цель занятия — не столько усвоение определенной суммы знаний, сколько развитие способности оценивать каждую конкретную ситуацию, так как нет универсальных рецептов, годных на все случаи жизни.

Я И МОЙ ТРУД

1. Удовлетворенность трудом: смысл труда

Традиционно труд рассматривался как добывание средств к существованию ценой «семи потов». В этой метафоре заключалась целая философия труда: он воспринимался как деятельность, не доставляющая сама по себе удовольствия, неизбежно сопряженная со страданиями и лишениями, противоречащая нашему «природному призванию». Другими словами, считалось, что хоть труд и есть сугубо человеческая характеристика, но в нем не выражается сущность человека и сам он выступает лишь как внешняя по отношению к человеку необходимость. Человек вынужден трудиться по велению долга, но для него этот долг тягостен. Следовательно, не здесь должны искать люди свое подлинное счастье. У такой философии была и реальная основа. Если работа представляет собой нечто монотонное, утомительное, то стимулом для ее выполнения оказывается по преимуществу необходимость. Даже внешне привлекательная, «благородная» работа приносит не одно лишь удовлетворение. Она также предполагает преодоление трудностей, напряжение сил, порой и самоотверженность. Такая работа часто выполняется больше из чувства долга, чем по желанию, «ради удовольствия». Подобная философия, однако, далека от исчерпывающей характеристики того, что значит труд для человека. На протяжении истории у него разработа-

лось двойственное отношение к труду. С одной стороны, человек видел в труде «необходимое зло», которому он должен покорно подчиниться, с другой — сферу, в которой он утверждает свою сущность, а не изменяет ей. Человек всегда старался не только облегчать свою работу, но и украшать ее. В его глазах труд выступал не только как средство обеспечения существования, но и как источник удовлетворения подлинно человеческих потребностей. Не всегда это человеку удавалось, если учесть те неимоверно трудные условия, через которые он пронес вековой гуманистический идеал. С наибольшей полнотой и четкостью он был сформулирован Марксом: труд может и должен стать сферой утверждения человека, осуществления его сущности, должен превратиться в глубокую внутреннюю потребность. Реальный социализм начал воплощать этот идеал в жизнь. В условиях социализма труд становится делом чести каждого. Раскрепощенный, свободный от эксплуатации труд является источником роста национального богатства, благосостояния всех трудящихся и каждого в отдельности.

В первых трех главах рассматриваются конкретное значение и смысл, которые приобретает труд в глазах члена социалистического общества, источники его удовлетворенности и неудовлетворенности своим трудом, условия, содействующие росту такой удовлетворенности.

Прежде чем приступить к подробному разбору причин удовлетворенности и неудовлетворенности трудовой деятельностью, читателю предлагается определить показатель удовлетворенности собственным трудом. Для этого надо ответить на первые четыре вопроса, изложен-

ные в конце этой главы (выбрав один из предложенных вариантов ответа), высчитать среднее арифметическое своих ответов. Полученный результат можно вписать в следующую оценочную таблицу:

ниже 3,0	3,0—3,5	3,5—4	выше 4
неудовлетворенность трудом	умеренная удовлетворенность трудом	относительно высокая удовлетворенность трудом	высокая удовлетворенность трудом

А теперь перейдем к анализу различных сторон труда и попытаемся в каждом конкретном случае выявить истоки удовлетворенности или неудовлетворенности своим трудом. Труд имеет определенный *смысл* и определенное *содержание*. Труд осуществляется ради чего-то — это его смысл, оправдание, его конечная цель. С другой стороны, труду как человеческой деятельности присущ ряд особых характеристик, имеющих значение для того, кто занят им, — это содержание труда.

Начнем свой анализ со смысла труда.

Труд — это человеческая деятельность, производящая все необходимое для жизни человека. Почти нет человеческой потребности, которая удовлетворялась бы не в результате труда. Жизнь людей зависит от того, в какой степени они удовлетворяют свои потребности, а значит, от их трудовой деятельности. Смысл труда, таким образом, есть удовлетворение человеческих потребностей. Этот смысл носит социальный, а не индивидуальный характер. Лишь как редкое

исключение можно встретить в современном обществе человека, который удовлетворял бы свои потребности исключительно индивидуально, собственными усилиями, только своим конкретным трудом. Социальный характер смысла труда определяется общественным разделением труда. Животное удовлетворяет свои потребности собственными усилиями. Потребности же человека, как и его труд, социальны. Каждый производит определенные блага для удовлетворения той или иной социальной, коллективной потребности, которая складывается из индивидуальных потребностей, выступающих уже как социальная цель.

Разделение труда создает такой принцип, как взаимность. Другие работают для удовлетворения моих потребностей, и, следовательно, я обязан трудиться для удовлетворения их потребностей. Общество существует и развивается в результате трудовой деятельности каждого из нас. Поэтому труд и рассматривается как основной долг каждого члена общества, его вклад в совместные усилия, обеспечивающие нормальное функционирование общества. В свою очередь общество создает различные механизмы (нормы, материальную заинтересованность) для побуждения его членов к выполнению этого долга.

Что означает, однако, общественно полезный труд с точки зрения его субъекта? Не является ли он простой обязанностью, внешним по отношению к человеку долгом? Выполняется ли он добровольно или по принуждению? Труд может, разумеется, восприниматься как чисто внешняя обязанность. Но он может быть и источником глубокого *внутреннего удовлетворе-*

ния. Осознание общественной полезности собственного труда, личного вклада в общее дело коллектива создает реальную возможность для утверждения себя как личности, что и является источником, основой внутреннего удовлетворения. Оценка других и самого себя с точки зрения полезности вносимого в общее дело вклада может способствовать развитию личности, наполнить смыслом ее жизнь. Конечно, речь не идет о сведении смысла жизни к общественно полезному труду. Этот смысл гораздо шире и определяется всесторонним проявлением и развитием всех сущностных сил человека. Вместе с тем общественно полезный труд — один из важных, необходимых компонентов нашей жизни.

Скептик мог бы возразить, что такие утверждения лишены психологического оправдания. Человек трудится, дескать, не потому, что испытывает удовлетворение и потребность быть полезным другим, а потому, что обязан это делать: он нуждается в средствах к жизни, источником которых в нашем обществе может быть только труд. Потребности же в труде у человека быть не может. Труд представляет для большинства людей средство обеспечения жизненно необходимых благ; при их наличии необходимость в дальнейшем труде отпадает.

Действительно, в мотивации труда у каждого из нас фигурирует и этот аспект: труд есть источник добывания необходимых средств к существованию. Но этим не все сказано. Смысл труда сводится не только к этому. Можно подвергнуть нашего скептика простому испытанию, поместив его для очевидности в упрощенную ситуацию. Допустим, что ему предложили хорошо оплачиваемую и относительно легкую ра-

боту в строительстве. Он роет ежедневно с помощью современной машины котлован, а другой рабочий в течение второй смены засыпает этот котлован. И так каждый день. Оплата труда удовлетворяет нашего скептика, да и сам его труд не из тяжелых и изнурительных. С этой точки зрения и труд, и его оплата соответствуют его пожеланиям. Но можно ли его представить счастливым? Можно ли поверить, что полная абсурдность восьми часов труда, отсутствие смысла и общественной полезности того, что он делает, никак его не задевает, не влияет на него отрицательно? Мы вправе думать, что такая ситуация повергла бы его в отчаяние. Не только обществу нужно, чтобы труд его членов был общественно полезным, но и сам человек психологически нуждается в том, чтобы его работа имела определенный смысл. Бессмысленность, абсурдность труда порождает специфически человеческую болезнь, даже если он материально вознагражден. Такой труд ведет к деградации человека, нарушению его психологического равновесия. Здесь налицо фундаментальный психологический закон: если усилие лишено смысла, оно изнуряет человека. Нередко тот или иной человек сетует на то, что выполняемая им работа бесполезна. И он искренен, выражая неудовлетворение таким положением дел. Говоря об этом, человек имеет в виду не свою личную выгоду, а бесполезность его труда для общества.

Миф о Сизифе и выражает такую ситуацию. Трудно придумать более изощренную пытку для человека, чем заставить его выполнять работу, целиком лишенную смысла. Обреченный постоянно поднимать на вершину горы гигантский

камень, который, достигнув ее, тут же скатывается назад, Сизиф олицетворяет собой верх человеческого несчастья. В качестве противоположного образа можно привести Фауста Гёте, который, уловив момент высшего счастья, умолял мгновение остановиться. Это момент, когда совершается нечто полезное для людей.

Спустившись из сферы мифов в реальность, мы можем найти много подтверждений этому. Несколько десятилетий назад один американский исследователь включил в обширную анкету вопрос, ставший известным благодаря полученным на него ответам. Вопрос звучал приблизительно так: «Если бы у вас оказался другой источник дохода, перестали бы вы тогда трудиться?» В стране, где заработок или нажива выступают нередко единственным стимулом к труду, полученный ответ оказался сюрпризом. Многие из опрошенных ответили, что в случае появления у них другого источника дохода они все равно не перестали бы трудиться. А это означает, что труд является для человека чем-то большим, чем просто средство к жизни. Труд — это способ существования человека, имеющий смысл сам по себе.

И все же, могут возразить, встречается немало людей, которые не видят, не осознают общественной полезности своего труда. Это современные сизифы, которые обречены на труд, смысла которого они не понимают. Да, такое явление действительно существует. Маркс обозначил его термином «отчуждение». Общество, основанное на частной собственности на средства производства, превратило труд из деятельности в пользу общества, коллектива в деятельность для *другого*, в эксплуатируемый труд.

Оно сделало отчуждение массовым, превратило его в норму. «Отчужденный» труд, труд без осознанного смысла, влечет за собой такие отрицательные психологические последствия, как равнодушие, безразличие к своему труду, сведение последнего к источнику заработка. И эти последствия не преодолеваются автоматически, сразу после уничтожения частной собственности и эксплуатации труда. Элементы отчужденного отношения к своему труду выражаются в том, что человек не всегда думает об его общественной полезности или выполняет работу заведомо бесполезную, руководствуясь конформистским принципом: «начальство так считает, а мое дело маленькое». Такая работа не может принести удовлетворение, она противоречит тому, что требует природа человека. Примирение с отсутствием смысла труда означает большей частью пассивную, приспособленческую позицию, неизбежно сопряженную с неудовлетворенностью.

Наполнение нашего труда социальным смыслом, а значит, и достижение удовлетворенности им зависят как от нас самих, так и от общественной организации трудовой деятельности. От нас это зависит в той мере, в какой мы постоянно исходим из общественной полезности нашей работы, всегда помним о ней и систематически связываем с ней текущие действия и решения. Очевидно, однако, что многое здесь зависит и от особенностей организации труда. Создание необходимых условий для того, чтобы деятельность была как можно более общественно полезной, диктуется требованиями не только экономической эффективности, но и гуманизации труда. Человек обязан работать. Это его долг.

Однако и общество обязано предоставить ему наиболее благоприятные условия для того, чтобы его труд был полным смыслом, общественно полезным, источником внутреннего удовлетворения. Рост общественной полезности работы каждого выступает тем самым важным направлением гуманизации труда.

Когда говорят о коммунистическом отношении к труду, то имеют в виду как раз такое отношение, которое нацелено на рост социальной эффективности трудовой деятельности, неприемлемость к устаревшим формам организации труда, к старым умонастроениям, привычкам, тормозящим рост общественной полезности труда. Социалистическое сознание и определяется в первую очередь в зависимости от отношения к этим проблемам.

До сих пор понятие общественной полезности труда фигурировало в его весьма широком и общем смысле. Необходимо его уточнить, исходя из его различных измерений. Мысль о том, что труд есть источник благосостояния общества, не нова. Последнее существенным образом зависит от количества и качества созданных благ и услуг, то есть от того, сколько и как работает каждый из нас.

Налицо в первую очередь количественное измерение общественной полезности труда. В экономическом плане оно находит свое наиболее адекватное выражение в понятии *производительности труда*, означающем количество благ, произведенных в единицу времени. Такой показатель крайне важен. Производительность труда влияет не только на количество продуктов труда, необходимых для удовлетворения общественных потребностей, но и на их стоимость

и цены, а в конечном счете — на уровень жизни.

Рост производительности труда — необходимое условие развития человеческого общества, его продвижения вперед. В условиях неразвитого, примитивного производства вся человеческая энергия, которой располагало общество, шла на создание самых необходимых средств к существованию: продуктов питания, одежды, орудий труда, жилища, и то не всегда в достаточном количестве. Рост производительности труда привел к тому, что эти средства к существованию стали производиться в большем количестве, появились и другие блага. В результате оказалось возможным удовлетворять все больший спектр человеческих потребностей. В социологии есть схема, с помощью которой наглядно представляют логику социального развития, обусловленного ростом производительности труда. На первых порах самая большая часть трудовых усилий общества затрачивалась в так называемом первичном секторе производства — в сельском хозяйстве, особенно в земледелии. Рост производительности труда сделал возможным высвобождение части рабочей силы и направление ее во второй сектор — промышленность.

Это повлекло за собой производство во все большем количестве и все более разнообразных благ. Наконец, на третьем этапе благодаря росту производительности индустриального труда происходит перераспределение человеческой энергии и направление части ее в сферу образования, науки, здравоохранения, искусства и т. п. Таким образом, все большее изобилие благ обусловлено существенным ростом производительности труда.

От производительности труда зависит и количество свободного времени. В прошлом веке рабочий день продолжался десять часов, а в некоторых случаях и того больше — до 16 часов. К концу нашего века он может составить в среднем шесть часов. Рост количества свободного времени создает условия, в которых человек сможет развивать все свои способности, удовлетворять материальные и духовные потребности. Именно в этом смысле Маркс говорил о свободном времени как о мере богатства человеческого общества.

Общественная полезность труда имеет и другое измерение — *качество*. Хотя зачастую трудно наглядно проследить воздействие качества нашего труда на жизнь общества, такое воздействие, несомненно, есть, и осуществляется оно в различных формах. Представим себе, что приобретенные товары длительного пользования (телевизоры, к примеру) в одном случае исправно работают в течение многих лет без ремонта, а в другом случае нуждаются в таком ремонте ежегодно или даже ежемесячно. Или же вообразим себе моральное состояние человека (не говоря уже о трате его времени), который безуспешно пытается попасть к тому или иному должностному лицу.

Перечислим также другие примеры воздействия качества нашего труда на жизнь общества: *затраты сырья*. Семидесятые годы привели к существенному изменению отношения к этой проблеме — от расточительного равнодушия к осознанию ограниченности и исчерпаемости сырьевых ресурсов, а значит, к осознанию необходимости их экономного использования; не только излишняя трата сырья для производства

каждого конечного продукта, но и сокращение срока службы последнего, его недолговечность означают ныне бесхозяйственность и расточительность;

бережное отношение к орудиям и средствам труда, вплоть до рабочих инструментов, также представляет собой громадный источник экономии;

борьба с загрязнением и разрушением природной среды. Семидесятые годы отмечены пробуждением экологического сознания, новой ответственности не только предприятий, но и каждого человека в отдельности за сохранность окружающей среды, которой может быть нанесен существенный ущерб безответственной, не учитывающей последствий производственной деятельностью людей.

Упражнения.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Думаете ли вы в целом с удовольствием или нет о вашей работе?

1	2	3	4	5
с очень большим удовольствием	с достаточно большим удовольствием	с удовлетворением, но и с неудовольствием	с достаточно большим удовольствием	с очень большим удовольствием

2. Бывают ли ситуации, в которых вы испытываете особенно глубокую удовлетворенность своим трудом?

1	2	3	4	5
их очень мало или почти нет	достаточно мало	не мало, но и не много	достаточно много	очень много

3. Бывают ли у вас трудности и неприятности на работе?

1	2	3	4	5
очень часто	достаточно часто	не часто, но и не редко	достаточно редко	очень редко

4. Бывают ли у вас случаи, когда вы настолько увлеклись работой, что не замечаете, как проходит время?

1	2	3	4	5
очень редко или совсем нет	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

индекс =

Ответив на эти вопросы, вы сможете высчитать общий показатель удовлетворенности трудом. Это — среднее арифметическое ваших ответов. Для его получе-

ния следует сумму всех ответов разделить на четыре. Показатель может колебаться между 1 (в случае, если на все вопросы вы выбираете ответы под цифрой 1) и 5 (если вами выбраны ответы под цифрой 5).

Теперь вы можете оценить показатель вашей удовлетворенности трудом: при показателе 3,5 — 4,0 труд ваш удовлетворителен, хотя имеются те или иные источники неудовлетворения; при показателе 3,0 — 3,5 степень удовлетворенности достаточно низка. При показателе ниже 3,0 ваш труд содержит серьезные источники, порождающие неудовлетворение, над которыми следует задуматься.

Составьте два списка: один с перечнем источников удовлетворенности, второй с перечнем источников неудовлетворенности собственным трудом. Уточните, в какой степени выявленный вами источник влияет на общую удовлетворенность, используя шкалу от 1 до 5, в которой: 1 — в очень малой степени; 2 — в достаточно малой степени; 3 — не много, но и не мало; 4 — в достаточно большой степени; 5 — в очень большой степени.

Если речь идет о групповом занятии, перечень источников можно составить коллективно. Затем каждый оценивает влияние каждого источника удовлетворенности, после чего выводятся средние показатели, и результаты коллективно обсуждаются.

Ответьте на следующие вопросы, выбрав наиболее подходящие из предложенных ответов.

5. Как часто вы задумываетесь над социальной полезностью вашего труда, его полезностью для других?

1	2	3	4	5
совсем нет или очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

6. Как вы оцениваете общественную полезность собственного труда по сравнению с трудом других?

1	2	3	4	5
очень незначи- тельная	достаточно незначи- тельная	не боль- шая, но и не малень- кая	доста- точно большая	очень большая

7. Как часто вы пытаетесь найти возможности для повышения полезности вашего труда?

1	2	3	4	5
очень редко или совсем нет	доста- точно редко	не редко, но и не часто	доста- точно часто	очень часто

На основе обозначенных вами ответов можно рассчитать индекс (показатель) вашей ориентации на общественную полезность труда; это — среднее арифметическое ваших ответов на вопросы 5, 6, 7. После этого можно оценить этот показатель по следующей шкале:

ниже 3,0	3,0—3,5	3,5—4,0	свыше 4,0
очень низкий	относительно низкий	относи- тельно высокий	очень высокий

Показатели ниже 4,0 указывают на равнодушие к своему труду, к его социальному смыслу.

Составьте перечень: 1) факторов, мешающих вам задумываться над общественной полезностью вашего

труда; 2) положительных и отрицательных последствий качества вашего труда для других, для коллектива в целом.

Попытайтесь самостоятельно конкретно и по возможности в количественных показателях оценить влияние качества вашего труда на потребителей выпускаемой вами продукции, если речь идет о товарах широкого потребления: стоимость их ремонта в течение года, время, затраченное на устранение тех или иных дефектов, среднее количество дней, в течение которых приобретенный товар не функционирует (не используется).

Ответьте на следующие вопросы:

8. Какова производительность труда вашего коллектива (предприятия) с учетом имеющихся технических условий?

1	2	3	4	5
очень низкая	относи- тельно низкая	не низкая, но и не высокая	относи- тельно вы- сокая	очень высокая

9. Каково качество труда вашего коллектива (предприятия) с учетом имеющихся технических условий?

1	2	3	4	5
низкое	доста- точно низкое	не низкое, но и не высокое	достаточ- но высокое	очень высокое

Составьте перечень факторов, которые, по вашему мнению, отрицательно сказываются на количественной и качественной стороне труда вашего коллектива, предприятия.

2. Удовлетворенность трудом: содержание труда

Теперь отвлечемся от социального смысла труда и рассмотрим, какие характеристики приписаны ему как человеческой деятельности. Приемлемо ли для нас библейское понимание труда как неизбежного проклятия? На таком понимании основывалась жесткая мораль долга: труд — это долг, и он должен выполняться независимо от того, нравится он нам или нет, сопряжен ли с удовольствием или нет.

Такое понимание было положено в основу организации труда, при которой производительность труда и удовлетворенность им рассматривались как противоположные друг другу; отсюда выводилась их обратно пропорциональная связь: по мере роста производительности труда снижается степень удовлетворенности им. Удовлетворенность трудом — это цена, которую приходится платить за рост производительности труда, общественного богатства. И наоборот, если мы, исходя из тех или иных соображений, стремимся к росту удовлетворенности трудом, то это неизбежно влечет за собой производительность труда более низкую, чем та, которая возможна при данных технических условиях.

Такая концепция чужда марксистской теории. Более ста лет назад Маркс обосновал революционную идею о том, что в перспективе, с развитием общества, в условиях социализма и коммунизма, труд сам по себе станет источником удовлетворения, потребностью человека. Марксистская концепция гуманизации труда относится не только к проблеме его обществен-

ной полезности (переход от труда эксплуатируемого, труда для другого к труду свободному, для коллектива и себя), но и к смыслу самого акта трудовой деятельности. Это значит, что благодаря социальным преобразованиям и техническим достижениям труд станет сам по себе источником удовлетворения, способом самоосуществления человека. Не следует забывать, что такая концепция была выдвинута в период, когда капиталистическая индустриализация осуществлялась за счет в высшей степени бесчеловечных условий труда, его отчуждения. Трудно представить более тяжелые физически и психически, более изнурительные условия труда. Тем необычнее казалась в этих условиях концепция Маркса.

Ныне те преобразования, о которых в ней идет речь, налицо. Труд представляет собой существенную сферу жизнедеятельности каждого из нас. Он поглощает большую долю наших жизненных сил и существенно воздействует на все остальные стороны нашей повседневной жизни, влияет на всю жизнь в целом. Допустить, чтобы в этой сфере оставалась еще неудовлетворенность, становится все более неприемлемым. Новую ситуацию создают большие возможности современной техники: автоматизация, механизация тяжелого физического труда и т. д. Эти условия позволяют найти такие способы организации труда, которые приводят одновременно к росту и производительности труда, и удовлетворенности им.

Здесь важно и другое. Возрастающая забота общества о человеке, о его развитии влечет за собой и переосмысление социальных функций предприятий. Они сводятся уже не только к

рентабельному производству товаров и услуг. У предприятий имеются и другие, не менее важные функции — человеческие. Они не только предоставляют членам коллектива возможность трудиться, они в известном смысле также формируют людей. Предприятие может дать обществу людей удовлетворенных, с чувством исполненного долга, с развитыми культурно-социальными способностями или же, наоборот, малоудовлетворенных, физически и психически изнуренных, недовольных и собой, и своим трудом.

Очевидно, что в социалистическом обществе не может считаться допустимым — даже с чисто экономической точки зрения, не говоря уже о социальной стороне вопроса, — положение, когда производство осуществляется ценой человеческого счастья. Показатели деятельности любого предприятия, естественно, прежде всего должны отражать его достижения в области экономики. Вместе с тем они должны дополняться также показателями, которые выражают социальные и человеческие стороны его деятельности.

Конечно, развитие производства всегда в той или иной мере должно было считаться с ограничениями, обусловленными возможностями человека. Можно привести много примеров этого: пределы увеличения продолжительности рабочего дня, необходимость обеспечения техники безопасности труда, нейтрализация вредных для человеческого организма факторов в том или ином производстве и т. д. В настоящее время внимание к человеческим факторам труда возрастает, они приобретают большую значимость. Задача состоит в том, чтобы перейти от простой

нейтрализации отрицательных факторов к культивированию положительных, содействующих возрастанию удовлетворенности трудом.

Рассмотрим теперь, как влияют и сказываются на человеке условия его труда. Для этого необходимо проанализировать весь его рабочий день, от момента, когда он отправляется на предприятие, и до возвращения домой.

Остановимся на следующих важных измерениях:

А. Общие условия. К ним относятся:

1. Расстояние до предприятия и транспортные средства. Очевидно, что длиннее окажется рабочий день у тех, кто проводит в пути до двух-трех часов, если не больше.

2. График работы. Он может быть более или менее удобным по сравнению с другими предприятиями.

3. Социальные льготы, предлагаемые предприятием: ясли и сады, столовая, жилищные условия, отпуск, организация свободного времени, культурно-бытовые учреждения, экскурсии и т. д.

4. Экономические льготы: размеры заработка по сравнению с другими предприятиями.

5. Социально-профессиональные льготы: возможности приобретения квалификации и ее совершенствования, продвижения по службе.

Современные предприятия уделяют все больше внимания удовлетворению этих условий, что способствует сплочению коллектива в социальном и профессиональном плане. Все эти факторы заслуживают особого внимания, поскольку в условиях высоких темпов индустриализации и урбанизации ряд социальных условий может временно ухудшаться. Отсюда — важность свое-

временного выявления и преодоления возникающих трудностей.

Б. Физические условия труда. Речь идет о таких характеристиках труда, которые воздействуют на человеческий организм физически, химически, физиологически.

1. Безопасность труда и условия, уменьшающие риск или сводящие на нет профессиональные заболевания.

2. Физические характеристики места работы: степень чистоты, порядка, освещенности, температура, уровень шума, эстетические аспекты.

В. Содержание труда. Труд сам по себе, то есть то, что должен делать каждый на работе, имеет ряд характеристик, существенно влияющих на отношение к нему. Исследования показывают, что наиболее важными из них являются следующие:

1. Разнообразие или монотонность. Первое психологически стимулирует труд, вторая порождает безразличие к нему.

2. Требуемая квалификация. Труд неквалифицированный вызывает меньшую удовлетворенность, чем труд, требующий высоких профессиональных качеств, знаний, склонностей, опыта. Чем выше квалификация работника, тем больше возможностей для роста удовлетворенности трудом. Необходимо, однако, уточнить, что это справедливо только при условии, если квалификация, требуемая трудом, соответствует индивидуальным способностям. В противном случае труд может стать источником психологических трудностей, неудовлетворенности.

3. Рутинный или новаторский характер труда. Труд, в большой степени стандартизованный, требующий заученных операций, не вызы-

вает, как правило, удовлетворения. И наоборот, труд, требующий новаторского подхода, ставящий новые проблемы и тем самым создающий возможность творчества, изобретательства, приносит удовлетворение.

4. Руководство или исполнение. Простой исполнительский труд, естественно, менее удовлетворяет, чем труд руководителя. Руководящая деятельность обладает рядом характеристик, делающих этот труд интересным: многообразие задач и действий (принятие решений, организация, координация, контроль), более активное использование интеллектуальных способностей, больше контактов с людьми, больше авторитета и престижа. Почти на всем протяжении истории разделению между руководящей и исполнительской деятельностью большей частью соответствовало разделение между умственным и физическим трудом. Поэтому мы вправе считать, что сочетание в труде человека элементов исполнительской и руководящей деятельности является важным показателем преодоления противоположности между умственным и физическим трудом.

5. Соответствие или несоответствие труда индивидуальным способностям и таланту. С точки зрения таланта, способностей, интересов люди сильно отличаются друг от друга. Одних устраивает работа с людьми, у них талант организатора, другим подходит работа большей частью в одиночестве, изобретательство; одни увлекаются техникой, другие — искусством. Отсюда необходимость соответствия характера деятельности интересам, способностям, талантам каждого.

Г. Отношения между людьми в процессе труда представляют собой могучий источник удов-

летворенности или неудовлетворенности им. К тому же они могут создаваться в известной мере независимо от технологических условий труда. Они зависят прежде всего от социальных условий, уровня культуры общества в целом и данного коллектива в частности.

1. Взаимоотношения членов трудового коллектива. Трудовой коллектив осуществляет много функций. Во-первых, он определяет отношения между работниками в процессе труда, активно воздействует на них. С этой точки зрения он может влиять на них положительно и тем самым стимулировать своих членов в труде или, наоборот, может выступать как безразличный или даже отрицательный фактор. Потребности в человеческих контактах, участии, уважении и помощи, когда она необходима, весьма важны в жизни каждого из нас. Во-вторых, коллектив организует сам труд. Труд осуществляется путем общественной кооперации. Практически не бывает, чтобы те или иные работники были абсолютно независимыми друг от друга, чтобы между ними не осуществлялся обмен информацией, не координировались их усилия. Деятельность других членов коллектива, взаимоотношения, которые складываются в его рамках, неизбежно воздействуют на труд каждого в отдельности. Коллектив может воздействовать и на эту сторону отношений положительно или отрицательно, влияя в конечном счете на степень удовлетворенности трудом. Недостаточно, чтобы люди, работающие рядом с тобой, были «симпатичными» только с человеческой точки зрения (хотя и такая характеристика имеет значение). Они должны быть в то же время и надежными как коллеги, должны быть поддержа-

кой в труде, это облегчает деятельность каждого из нас.

Можно ограничиться одним примером, не лишенным в этом плане интереса. Были проведены международные исследования о влиянии отношений между людьми на предприятии на степень удовлетворенности трудом. Выявлялись различные факторы, в частности возможности обсуждения, обмена мнениями в трудовом процессе. Известно, что современная организация труда не предоставляет простора для этого, в результате чего страдает человеческая потребность в общении и «дискуссии», а вместе с ней и удовлетворенность трудом. Как показывают исследования, во многих странах возможностей такого общения, по мнению участников трудового процесса, явно меньше, чем потребности в нем. Иногда за идеал принимается обратное: чем меньше возможностей общения и дискуссии, тем лучше. Таким образом, оказывается, что связь между этими показателями и удовлетворенностью трудом далеко не однозначна.

2. Взаимоотношения с руководителем. Все предпринимавшиеся до сих пор исследования показывают, что эти взаимоотношения с точки зрения влияния на человека являются ключевыми. Хорошая атмосфера в коллективе, настроение каждого его члена в очень большой степени зависят от стиля работы непосредственного руководителя, от его отношения к коллективу. Настоящий руководитель организует, координирует и контролирует всю трудовую деятельность. Тем самым он различными путями воздействует на каждого из членов коллектива и на отношения между ними. Стиль руководства представляет собой один из решающих

факторов, определяющих удовлетворенность трудом.

Д. Организационные рамки труда. Труд каждого зависит от того, как организована работа на предприятии. Каковы руководство им, отношения между подразделениями, обеспечение сырьем и оснащение современной техникой, движение информации, методы принятия решений на различных уровнях, пути и формы осуществления контроля, координация и продвижение по службе. Нередко процессы, протекающие в рамках всего предприятия, более важны для удовлетворенности трудом, чем процессы, относящиеся к данному узкому коллективу.

Упражнения.

В предыдущей главе были предложены упражнения для определения общей удовлетворенности трудом. В данной главе предлагаются конкретные показатели для определения такой удовлетворенности. Каждый может оценить степень удовлетворенности трудом по различным конкретным его аспектам:

	1	2	3	4	5
В какой мере вы удовлетворены	в очень незначительной мере	в незначительной мере	не в большой, но и не в малой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере

А. Общими условиями труда:

1. Транспорт до предприятия
2. График работы
3. Социальные льготы (столовая, ясли и т. д.)

	1	2	3	4	5
В какой мере вы удовлетворены	в очень незначительной мере	в незначительной мере	не в большой, но и не в малой мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере

4. Возможности заработка
 5. Возможности продвижения по работе
- Б. Физическими условиями труда:*
6. Безопасность труда
 7. Эстетика места работы
 8. Шум, температура
- В. Содержанием труда:*
9. Разнообразие, монотонность
 10. Сложность труда. Требуемая квалификация
 11. Необходимость решения новых интересных проблем
 12. Элементы руководства, присущие трудовой деятельности

Продолжение

В какой мере вы удовлетворены	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в незначительной мере	не в большой, но и не в малой мере	в достаточно точно большой мере	в очень большой мере

13. Соответствие личным способностям

Г. Отношениями между людьми в процессе труда:

14. Отношения с коллективом

15. Отношения с непосредственным руководителем

Д. Организационными рамками труда:

16. Уровень организации работы на предприятии

17. Состояние общественного мнения

18. Стимулирующая труд атмосфера

В тех случаях, где вы дали ответы под цифрами 1 и 2, проанализируйте причины вашей неудовлетворенности тем или иным показателем. И ответы под цифрой 3 дают основание для критического анализа.

Пункты 4 и 5 указывают на большую степень вашей удовлетворенности трудом. Конкретный показатель удовлетворенности трудом определяется как средняя арифметическая величина 18 цифровых значений ваших ответов. Сравните этот конкретный показатель с полученным вами ранее общим показателем удовлетворенности трудом.

Конкретный показатель удовлетворенности трудом =

3. Пути роста удовлетворенности трудом

На передний план ныне все больше выдвигаются проблемы не только повышения экономической эффективности труда, но и его гуманизации.

Забота о росте удовлетворенности трудом начинается с улучшения его элементарных физических условий: с уменьшения риска несчастных случаев, вредности, с обеспечения нормальных условий с точки зрения шума, температуры и освещенности, улучшения эстетики рабочего места. Она охватывает и такие стороны эргономики труда, как приспособление орудий труда к человеческим возможностям, облегчение манипулирования ими. Сюда относится и совершенствование социальных условий труда. Социализм предоставляет большие возможности в данном отношении.

Ученые, в частности психологи и социологи, уделяют в последние десятилетия особое внимание указанным проблемам. Накоплен большой запас знаний о возможностях эргономического совершенствования труда, проводятся многочисленные эксперименты. Полученные результаты позволяют сделать вывод, что ближайшие десятилетия ознаменуются глубокими из-

менениями в технологической и социально-гуманистической организации труда, способствующими возрастанию удовлетворенности трудом.

В каком направлении будут решаться эти проблемы? Как известно, в начале нынешнего века американский инженер Ф. У. Тейлор сформулировал принципы эффективной организации труда. Эти принципы, продиктованные существовавшими тогда социальными и технологическими условиями, были направлены к одной цели: добиться большего роста производительности труда. Тейлор положил начало серии исследований, получивших в дальнейшем широкое развитие. В области труда его идея сводилась к тому, что одна и та же работа может выполняться различными путями и различными движениями. Задача состоит в том, чтобы найти наиболее рациональный путь. Некоторые движения утомительны и малопродуктивны, другие менее утомительны и высокопродуктивны. Движение руки по горизонтали, к примеру, гораздо менее утомительно, чем движение по вертикали. В соответствии с этими требованиями должно быть организовано и рабочее место. Самому рабочему следует освоить лучшие приемы и отвыкнуть от «вредных», то есть утомительных и неэффективных. Основная характеристика тейлоризма, однако, заключена в принципе простого труда. В соответствии с этим принципом сложный труд считается менее продуктивным, чем простой труд (который состоит из одной операции или небольшого числа операций). Труд был разложен на операции как можно более простые, и для каждой операции или небольшого их числа отводилось отдельное рабочее место. В этом его отличие от сложного

труда прединдустриального типа, который характеризовался отсутствием разделения на операции: каждый рабочий осуществлял весь или почти весь процесс вплоть до получения готовой продукции. Применение принципа упрощения труда дало такой тип организации труда, как сборочная линия. Наиболее совершенную форму он получил на автомобильных заводах, хотя нашел применение и в других производствах.

Такой тип организации труда был связан со значительным ростом его эффективности, однако он повлек за собой тяжелые последствия для человека. Работа, осуществляемая в рамках подобной организации, характеризуется большой повторяемостью, стандартизованностью, монотонностью. Она очень утомительна, если не физически, то по меньшей мере психологически, и отнюдь не стимулирует изобретательность рабочего, не требует от него сколько-нибудь серьезных мыслительных способностей, решения сложных проблем. Это исполнительский труд, заранее запрограммированный, который может в лучшем случае аккуратно выполняться. Труд как творчество исчезает почти полностью. Совершенствование здесь возможно разве что с точки зрения количества — быстроты движений. Рабочий не видит конечной продукции, он сосредоточивается только на простых операциях, выполняемых в отдельности. Бывают случаи, когда рабочие вообще не знают, что из себя представляет конечный продукт, в создании которого они участвуют. В условиях социального отчуждения усугубляется неудовлетворенность, вызываемая бедным содержанием самого труда.

Единодушно признаётся, что работа, выполняемая по принципу простого труда, содержит мало возможностей для удовлетворения. Но до недавнего времени считалось, что только такая работа и является единственно возможной в условиях индустриализации. Человек якобы неизбежно должен приносить в жертву свои интересы во имя производительности труда. Однако широкое внедрение автоматизации производства создает условия для уменьшения доли неинтересной работы, открывает возможности для применения высококвалифицированного труда, все более насыщенного интеллектуальными элементами.

Как показывают последние исследования в этой области, принцип простого труда не является единственным для достижения высокой экономической эффективности в условиях машинной индустрии и при отсутствии полной автоматизации. Он был необходим для развивающейся капиталистической индустрии первой половины XX века. И не случайно этот принцип был сформулирован и применен в широком масштабе в США. Производство здесь стояло перед крайне сложной проблемой трудовых ресурсов. Промышленности приходилось поглощать неоднородную и аморфную рабочую силу — иммигрантов, имевших различный уровень профессиональной подготовки, относительно слабо дисциплинированных, среди которых была к тому же высокая текучесть. Единственным стимулом для них был заработок. В этой ситуации упрощение труда решало многие проблемы: отпадала необходимость в высокой квалификации, период подготовки сокращался до нескольких часов; разложение труда на про-

стые операции делало возможным эффективный контроль. Такая система была основана на материальной заинтересованности рабочих и не предполагала положительного, неравнодушного отношения их к труду. Одним словом, она вполне соответствовала определенным социальным и культурно-профессиональным условиям.

Ныне принцип простого труда становится все более неприемлемым. Поэтому ведутся поиски других способов организации труда. Все большее применение получает принцип обогащенного труда. Обогащение труда осуществляется в двух измерениях: горизонтальном и вертикальном.

Обогащение труда по горизонтали достигается сохранением за рабочим местом нескольких операций, что помогает в определенной степени преодолеть монотонность работы. Разделение труда не доводится до самых простых, неквалифицированных операций, а останавливается на таком уровне в смысле количества операций и их характера, который обеспечивает не только психологически необходимое многообразие, но и известную сложность, требующую высокой квалификации. Этого же можно добиться путем приобретения нескольких профессий, так называемой поликвалификацией, совмещением (там, где это возможно) различных работ.

Вертикальное измерение предполагает сочетание исполнительской работы с руководящей, то есть с участием в принятии решений, в координации, организации, контроле.

Обогащение труда и его измерения могут быть выражены в следующей схеме:

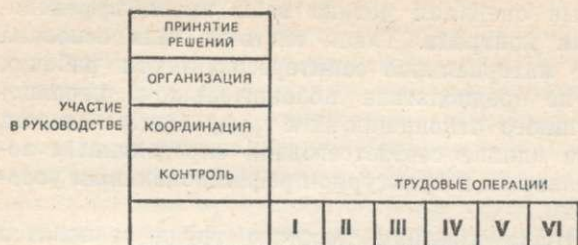


Схема 1

Обогащение труда, таким образом, осуществляется в целом путем повышения роли работника на предприятии. Для этого, как правило, предпочитают групповую работу, которая содержит больше возможностей как для участия в руководстве, так и для расширения человеческих контактов, благотворно сказывающихся на удовлетворенности трудом. При таком способе организации труда не каждый индивидуально получает себе задание от непосредственного руководителя, а перед всей группой ставится общая задача. В результате группа приобретает известную самостоятельность. Сама группа решает, как лучше выполнить полученное задание, как организовать работу, распределяет функции, координирует совместные усилия, контролирует качество работы. Участие в руководстве такой группой можно сочетать с участием в деятельности различных коллективных органов руководства и контроля в рамках предприятия.

Для иллюстрации перехода от организации, основанной на принципе простого труда, к ор-

ганизации, основанной на принципе обогащенного труда, приведем два примера.

Первый пример. Автомобильный завод работал первоначально по принципу организации труда на основе классической сборочной линии (схема 2).

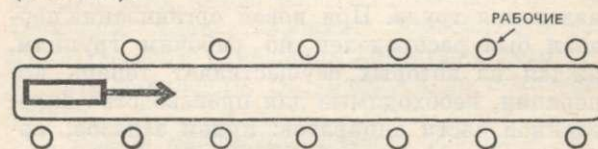


Схема 2

Как можно заметить, рабочие по обеим сторонам конвейера осуществляют простые операции, но с весьма высокой повторяемостью.

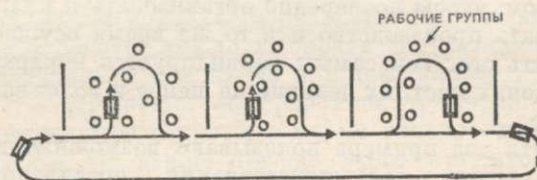


Схема 3

В условиях новой организации труда (схема 3) сборка осуществляется по группам. Каждая группа имеет возможность самоорганизоваться и, работая сообща, меняться рабочими местами или варьировать операции. Групповое принятие решений касается не только организации труда, но и его ритмичности.

Второй пример. Предприятие по сборке опти-

ческих аппаратов первоначально состояло из нескольких подразделений. Прием заказов, организация производства, контроль за качеством, отправление продукции и т. д. — все это осуществлялось производственным отделом по принципу сборочной линии с высокой степенью разделения труда. При новой организации персонал был распределен по рабочим группам, каждая из которых осуществляет теперь все операции, необходимые для производства определенной части аппаратов: прием заказов, организация и планирование производства, реализация продукции, контроль за качеством, отправление продукции. Таким образом, обогащение труда достигается тем, что разделение труда осуществляется не между различными людьми, а между группами различных типов. Каждая группа строит свою работу таким образом, чтобы поочередно организовать и планировать производство и в то же время осуществлять его. Тем самым ликвидируется иерархия рабочих мест, их деление на менее и более важные.

Эти два примера показывают возможные направления совершенствования организации труда. Есть множество случаев, когда обогащение труда начало осуществляться и путем более мелких изменений, но они могут привести к резкому переходу количества в качество, изменению существующих стереотипов организации труда.

Важно отметить, что такие изменения, как правило, сопровождаются ростом гуманизации труда, повышением степени удовлетворенности трудом, не сказываясь отрицательно на производительности труда. Напротив, в ряде случаев

обогащение труда связано с существенным ростом его производительности.

В контексте нашей темы, однако, возникает более частный вопрос: что может предпринять сам человек для гуманизации собственного труда, для того, чтобы работа стала для него источником удовлетворения? Возможности для существенного улучшения качества своего труда есть у каждого. Остановимся на некоторых из них.

1. *Выбор профессии и места работы в соответствии с собственными способностями и склонностями.* Когда индивидуальные способности и склонности находят адекватные условия для применения, они становятся важным источником удовлетворения, самоутверждения, тогда труд приносит человеку радость. Обратная ситуация порождает чувство отчужденности, постоянной неудовлетворенности. Профессию и место работы можно выбирать по различным критериям, в том числе и таким, как «удобство», соображения материальной и моральной выгоды. Этими критериями не следует пренебрегать. Но важно прежде всего принять во внимание критерии, внутренне присущие самому труду, то есть то, насколько он соответствует личным способностям и склонностям. Удовольствие, получаемое от труда, в котором реализуются и развиваются личные способности, очень важно для человека, оно определяет всю его жизнь. Поэтому, решая вопрос о том, какую работу предпочесть, нужно серьезно поразмыслить: стоит ли жертвовать им ради, скажем, большего заработка или какого-либо другого дополнительного «удобства»? Нередко место работы и даже профессия выбираются по

одним внешним критериям, например исходя из социального престижа профессии. Это часто приводит к личным драмам с тяжелыми последствиями: студент тратит попусту силы на приобретение профессии, для которой у него нет соответствующих данных; инженер помимо того, что он неудовлетворен своим трудом, переживает еще неприятности из-за качества труда, которое в такой ситуации неизбежно оказывается ниже возможного.

Все исследования показали, что профессиональная некомпетентность (а она возникает из-за несоответствия личных способностей характеру работы) порождает немало трудностей для самого работника и его коллег. Она постоянный источник напряженных отношений в коллективе.

Здесь правомерно, казалось бы, вопрос: как быть в том случае, если профессия, отвечающая интересам индивида, труднодоступна? Например, высококонкурентными бывают редкие профессии, в силу чего шансов на их приобретение весьма мало. Разумеется, ряд профессий ограничен с точки зрения их доступности, и нередко желающие приобрести такие профессии терпят неудачу. Отсюда, однако, не следует, что надо отбросить попытки найти работу по душе и выбирать лишь то, что наиболее выгодно с точки зрения внешних критериев или мотивов. Совершенно ошибочно мнение, что каждому подходит одна-единственная профессия. Наши способности и склонности не носят столь узкого характера. Они могут реализоваться во многих профессиях и на различных рабочих местах. Разумеется, доступность профессии должна приниматься во внимание, но в

пределах наложенных ею ограничений можно найти не одну профессию и место работы, соответствующие в той или иной степени нашим склонностям.

2. *Эстетика рабочего места.* Ее значение трудно переоценить. И в то же время не так уж трудно сделать свое рабочее место эстетичным. Автору этих строк приходилось читать в Правилах эксплуатации автобусов предупреждения водителям не вывешивать в кабине картины и другие украшения, не стелить в ней коврики и т. д. Причиной этого запрета послужил, видимо, сомнительный вкус упомянутых украшений, возмущивший какого-нибудь эстета. Однако те автобусы, водители которых соблюдают эти запреты, выглядят, как правило, более уютными и неяркими, что свидетельствует о пренебрежении к эстетике рабочего места. Простое желание водителя украсить кабину, свое рабочее место, содержит в себе помимо эстетического содержания известную человеческую теплоту, стремление к «очеловечению» собственными силами рабочего места. Радость труда, выражающаяся в этом, передается от водителя к пассажирам. Авторы запрета, видимо, не очень представляют себе, что означает для человека его труд.

Этот простой пример говорит о том, что любое рабочее место может быть «очеловечено», даже если его хоть немного украсить, вложить в него пусть небольшую человеческую теплоту. Разумеется, здесь возможны и более существенные меры. Между предприятиями существуют в этом отношении значительные различия: можно встретить и неяркие, неуютные, и идеально чистые, оформленные

с высоким эстетическим вкусом рабочие места.

История свидетельствует, что человеку с самых древних времен было свойственно стремление украшать свой труд. Он воспринимал орудия труда с точки зрения не только их функциональной, но и эстетической ценности. Он сопровождал свой труд песнями и стихами, игрой и шуткой. Капиталистическая индустриализация ухудшила условия труда не только потому, что на первых порах использование несовершенных механизмов, форм организации труда лишь сделало его более утомительным, но и потому, что прямым или косвенным образом пресекались любые попытки рабочего гуманизировать свой труд. Стремление к украшению, «очеловечению» труда естественно для человека. Его отсутствие — вернейший признак отчужденного отношения к труду.

3. *Удовлетворенность хорошо выполненной работой.* Любая работа, выполненная кое-как, спустя рукава, наносит психологическую травму, может породить у человека чувство собственной ущербности, между тем как работа на совесть, с полной отдачей вызывает глубокое удовлетворение. Хороший, честный труд представляет собой не только социальную норму, внешнее требование, но в то же время и важный источник удовлетворенности самого работника. И это во многом зависит от нас. Здесь есть ряд аспектов:

а) *сознание общественной полезности труда.* Оно непосредственно влияет на удовлетворенность трудом и в то же время представляет собой важное условие добросовестного труда. Ведь хорошо трудиться — это не значит только

грамотно выполнять то, что скажут, не равносильно простому «послушанию». Практически нет ни одной задачи, которая была бы столь жестко и четко определена, что для ее осуществления оказалось бы достаточным просто выполнить указание или инструкцию. Постоянно возникают новые ситуации, требующие личных решений. Чем же следует руководствоваться в своей деятельности, принимая решения? Основные критерии для всех наших действий и дает нам сознание общественной полезности труда. Поэтому мы с полным основанием могли бы утверждать, что работа хорошо выполнена лишь в той мере, в какой она ориентируется на общественную пользу и постоянно соотносится с нею. Организация труда, которая жестким образом опирается на регламент, правила, указания, инструкции, требует пассивного отношения к их исполнению и исключает инициативу, не является эффективной. Более эффективна организация, которая создает основу для проявления активности работников. Этому способствует сознание общественной полезности труда, стимулирующее поиски лучших путей реализации правил, указаний, инструкций;

б) *высокий профессионализм.* Он подразумевает наличие определенных знаний, известного опыта, навыков. С этой точки зрения люди одной и той же профессии могут существенно отличаться друг от друга. Помимо знаний и навыков профессионализм предполагает также профессиональную этику, чувство ответственности и гордости за хорошо выполненную работу. Такой труд, где человек реализует свои способности, осуществляет самого себя, в чем-то сближается с искусством.

Многочисленные исследования показали, что удовлетворенность трудом зависит от уровня профессионализма. Для тех, кто в совершенстве овладел своей профессией, труд не только легче, но и интереснее, разнообразнее. Вернейшее средство обезобразить свой труд — это плохо его делать. Надежное средство сделать свой труд источником удовольствия — это совершенствоваться, оттачивать свое мастерство. Многое зависит здесь от каждого из нас. Высокий профессионализм обогащает личность, представляет собой важную сторону ее развития.

4. *Активное участие в решении проблем коллектива, предприятия в целом.* Сознание того, что ты являешься простым исполнителем, часто вызывает неудовлетворенность работой. Участие же в руководстве, то есть в принятии решений, в организации и координации труда, в планировании и контроле, дает возможность ее преодолеть. Эта деятельность интересна сама по себе. Вместе с тем она усиливает и самоконтроль, расширяет понимание не только профессиональных, но и экономических, социальных проблем. Более того, степень участия в руководстве влияет на жизненную позицию индивида в целом, на те сферы жизни, которые находятся за пределами трудовой деятельности.

5. *Взаимоотношения с людьми.* Каждый из нас в той или иной мере ответствен за морально-психологический климат в коллективе. Очень часто мы даже не отдаем себе отчета в этом. Есть «наука» о том, как жить с людьми, подобно тому как есть наука о том, как работать с машинами. К сожалению, мы часто не думаем о такой науке. Этой проблеме мы посвящаем специальную главу. Здесь же отметим

только, что взаимоотношения с нашими коллегами — очень важный источник удовлетворенности трудом и они в значительной мере зависят от нас самих.

Упражнения.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как часто вы ощущаете потребность в улучшении условий вашего труда (чистота, эстетика места работы, порядок и т. д.)?

1	2	3	4	5
очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

2. Задумываетесь ли вы над общественной полезностью своего труда, когда принимаете те или иные решения?

1	2	3	4	5
очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

3. Входит ли в повседневные ваши заботы стремление к повышению уровня своего профессионализма?

1	2	3	4	5
очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

4. Как часто вы принимаете участие в руководстве работой своего коллектива?

1	2	3	4	5
очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

5. Как вы оцениваете свой вклад в создание благоприятного климата в своем коллективе?

1	2	3	4	5
очень небольшой	сравнительно небольшой	не большой, но и не маленький	сравнительно большой	очень большой

6. Занимаетесь ли вы поисками профессии, приходилось ли вам выбирать место работы в соответствии со своими склонностями и способностями?

1	2	3	4	5
очень редко	достаточно редко	не редко, но и не часто	достаточно часто	очень часто

Среднее арифметическое цифровых значений ваших шести ответов представляет собой показатель вашего отношения к труду, ваших усилий, направленных на достижение максимальной удовлетворенности своим трудом.

Рассчитайте подобный показатель отношения к труду ваших коллег.

Прокомментируйте эти показатели.

4. Мотивация труда

Почему одни трудятся больше, другие меньше? Почему одни трудятся лучше, другие хуже, одни добросовестно, другие небрежно? Отвечая на эти вопросы, мы должны учитывать те мотивы, которыми руководствуются люди в своей трудовой деятельности.

Эти мотивы хорошо известны. Проанализировав то, что заставляет трудиться нас самих и наших коллег, мы получим их длинный перечень: чувство долга, заработок, общественная полезность труда, престиж, боязнь критики и наказания со стороны непосредственного руководителя коллектива, продвижение по службе, удовлетворение от хорошо выполненной работы и т. д.

Действительно, деятельность человека определена не каким-либо одним, а достаточно многими мотивами в различных их сочетаниях. Таким образом, мы имеем дело с целым мотивационным комплексом, который может изменяться не только от человека к человеку, но и от одной ситуации к другой. Каждый из нас знает по своему опыту, как различны бывают мотивы, побуждающие разных людей к труду. В человеке есть, безусловно, некий неизменный стержень, то есть те его черты, которые накладывают отпечаток на все его поведение. Исходя из них, одни ориентируются преимущественно на материальные стимулы, другими руководит чувство долга, третьи стараются избегать кри-

тики и осуждения. Но наряду с этим общим направлением мотивации в поведении каждого из нас проявляется множество мотивов, меняющихся в зависимости от различных конкретных обстоятельств. Человек может участвовать в «скучной» для себя работе, поскольку нуждается в деньгах или старается избежать критики со стороны коллектива, хотя он же может увлеченно работать над каким-либо изобретением из осознания его общественной полезности или ради простого удовлетворения от самого процесса работы. Не исключено, что он в то же время рассчитывает и на премию, престиж, продвижение по работе.

С целью некоторой ориентировки в большом разнообразии мотивов труда можно предложить простое деление их на внутренние и внешние.

1. Внутренние мотивы порождаются самой трудовой деятельностью: ее общественной полезностью, удовлетворением, которое приносит работа благодаря содержащимся в ней возможностям творчества, изобретательства, участия в организации и руководстве, общения с людьми. Другими словами, то, что побуждает человека к труду, содержится в самой деятельности, будь то ее конечный результат или сам процесс труда, в котором реализуются его способности. В этих двух моментах внутренней мотивации отражаются две фундаментальные характеристики человеческой личности. С одной стороны, человек — существо социальное. Желание трудиться может появиться у него только в том случае, если он уверен в общественной полезности своей работы. С другой стороны, человек — существо, обладающее теми или иными способностями, реализация которых выступает

его психологической потребностью. Удовольствие, получаемое от решения трудных проблем, присуще только человеку. Это его специфическая черта. В ряде сфер деятельности она проявляется весьма ярко и рельефно, например в искусстве, науке, спорте.

Внутренней мотивации присуще особое качество. Она возникает из потребностей самого человека, поэтому на ее основе человек трудится с удовольствием, без какого-либо внешнего давления.

2. Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые находятся за пределами труда как такового и самого работника: заработок, боязнь осуждения, стремление к престижу. Внешнюю мотивацию можно разделить на положительную и отрицательную. К положительной мотивации относятся: материальное стимулирование, продвижение по работе, одобрение коллег и коллектива, престиж, то есть все те стимулы, ради которых человек считает нужным приложить свои усилия. К отрицательной внешней мотивации можно отнести ту или иную систему наказаний, штрафов, критику, осуждение и т. д.

Важно отметить, что мотивация у каждого не выступает как нечто раз и навсегда данное. Она может меняться, модифицироваться под воздействием обстоятельств, да и сам человек в состоянии в известной мере формировать свой мотивационный комплекс, а также воздействовать в этом плане на своих коллег. Разумеется, важную роль играет здесь трудовой коллектив, руководство предприятия. При этом необходимо учитывать, что разные типы мотивов весьма различны с точки зрения их эффективности и гуманистической направленности.

Наши повседневные наблюдения, а также специально проводимые психологические и социально-психологические исследования с очевидностью показывают, что внутренняя мотивация наиболее эффективна с точки зрения удовлетворенности трудом и его производительности. То же самое можно сказать и относительно положительной внешней мотивации по сравнению с отрицательной. Однако это соотношение между разными видами мотивации и эффективностью не так просто и однозначно, оно зависит от множества факторов. К ним относятся:

тип работы. Бывают работы, которые могут выполняться эффективно при наличии любой мотивации, точно так же как и работы, которые могут выполняться лишь при наличии определенной мотивации. Представить вовремя тот или иной отчет или осуществить определенную операцию в срок в соответствии с конкретными требованиями можно на основе любого мотивационного комплекса. Но написать оригинальную книгу или изобрести что-нибудь (ограничимся для примера этими крайними случаями) на основе отрицательной мотивации трудно. Можно, конечно, допустить, что человек сделал бы это из боязни наказания, осуждения, однако ясно, что в таком случае конечный результат, вероятнее всего, оставял бы желать лучшего. В жизни еще встречаются, к сожалению, такие случаи, но они не отменяют установленного в результате исследований психологического закона: чем работа сложнее, чем больше она предполагает высокую степень творчества, тем более эффективны внутренние мотивы. Эффективность внешней (и в особенности отрицательной)

мотивации здесь явно меньше. Внешние мотивы, положительные или отрицательные, могут быть в определенной мере эффективными в простых, рутинных, малоквалифицированных, исполнительских работах. Это не значит, однако, что в таких случаях внутренние мотивы полностью исключаются;

тип личности. Личность с развитым сознанием общественного долга, моральными принципами и обладающая высокой степенью профессионализма, как правило, отрицательно реагирует на попытки присоединить к внутренней мотивации внешние, и в особенности отрицательные, мотивы. Для таких работников угроза наказания в случае возможного невыполнения задания, то есть использование в стимулировании труда отрицательных мотивов, может нанести ущерб внутренней мотивации.

Но имеется и общая характеристика различных типов мотивации с точки зрения их эффективности, не зависящая от конкретных обстоятельств, типа работы и личности. Так, внешние положительные мотивы могут быть эффективными в течение лишь непродолжительного периода, со временем их эффективность угасает. Действие отрицательных внешних мотивов еще менее продолжительно. В случае опоры на внешние мотивы исчезновение внешних стимулов, их порождающих, автоматически приводит к ослаблению мотивов.

Налицо также явления временного «износа» самих внешних стимулов. Наказание только на первых порах может давать ощутимые результаты. Многократное применение снижает его эффективность. Это явление хорошо знакомо воспитателям. В народе говорят, например, о ре-

бенке, что он «привык» к побоям. Такое явление характерно и для внешней мотивации, в том числе и положительной. Материальное вознаграждение, если оно остается на одном и том же уровне, теряет со временем свою мотивационную нагрузку. Для того чтобы этот мотив сохранял свою эффективность, необходимо постепенное возрастание материальной компенсации.

Внешняя мотивация более эффективна в работах, измеряемых в количественных параметрах, и менее эффективна там, где результаты работы трудно выразить в точных показателях.

Ряд исследований показал, что длительная отрицательная мотивация приводит к негативным последствиям как для личности, так и для эффективности самого труда. В последнее время проводятся эксперименты с целью выработать наиболее удачное сочетание различных стимулов. Получаемые результаты обнадеживают. Можно заключить, что высокая и устойчивая эффективность труда с точки зрения количественных и в особенности качественных результатов в условиях усложнения труда, роста морального и политического сознания работника, его профессионализма достижима только при ориентации на такой мотивационный комплекс, в котором центральное место занимают внутренние мотивы при одновременном использовании внешних положительных мотивов и исключении по возможности отрицательных мотивов или их ограничении.

Тип мотивации влияет не только на эффективность труда, но и на самого работника. Для него безразлично, какой тип мотивации преобладает в его трудовой деятельности. Существует тесная связь между мотивационным комп-

лексом и удовлетворенностью трудом. Так, высокая степень удовлетворенности возможна только в условиях, когда внутренняя мотивация является определяющей. При внешней мотивации, наоборот, степень удовлетворенности имеет тенденцию к уменьшению: труд становится просто средством для достижения чего-то другого, не являясь целью сам по себе. Как правило, изменения мотивационного комплекса соответствуют изменениям в отношении человека к своему труду, отражают смысл труда для человека. Так, внутренняя мотивация имеет место там, где человек воспринимает труд как деятельность, в которой он находит удовлетворение. Внешняя мотивация предполагает иное отношение к труду: он выступает в этом случае как внешняя обязанность, как цена за приобретение других вещей, благ, необходимых человеку.

Внутренняя мотивация является источником развития человека: она обогащает личность благодаря ориентации на общественную полезность, развивает у нее чувство общественной сопричастности; она стимулирует совершенствование профессионального мастерства и обогащает индивидуальные знания, способности, воспитывает чувство ответственности — словом, формирует такую личность, которая стремится проявить себя во всех сферах жизни, и в первую очередь в труде. Внешняя мотивация открывает перед человеком гораздо более узкие горизонты. Она ориентирует его на сугубо личные интересы, атрофирует интерес к другим, коллективу, приводя часто к отчуждению. Внешняя мотивация не стимулирует в той же мере профессиональное развитие, превращает

труд в деятельность, совершаемую под давлением внешней необходимости, в которой человек не может выразить себя. В особенности разрушительна для личности роль отрицательных мотивов. Они порождают конформизм, ограниченность, приспособленчество, безответственность, пассивность, безучастность. Мотивационный комплекс влияет и на морально-психологический климат в коллективе. Отношения коллективизма, товарищества и взаимопомощи могут формироваться лишь на основе внутренней мотивации труда. Внешняя мотивация, напротив, порождает тенденцию к индивидуализму, соперничеству, недоверию, вплоть до напряженных ситуаций и конфликтов. Это особенно относится к отрицательным мотивам.

Различные мотивационные системы обладают важным свойством самоукрепления. Внутренняя мотивация, способствуя росту удовлетворенности трудом, стимулирует развитие индивидуальных способностей, сознания социального смысла труда, высокого чувства ответственности. Она создает основу для формирования отношения к труду как к средству самореализации личности. Внешняя же мотивация делает труд неинтересным и отсюда возможным лишь под воздействием внешних мотивов. Вырваться из этого порочного круга можно лишь при коренном изменении характера труда, его гуманизации, способствующей выработке у человека иного отношения к труду.

Анализируя возможности мотивационного комплекса, необходимо учитывать не только его эффективность, о которой речь шла выше, но и более широкий социальный контекст. Иллюстрацией к этому может служить следующий

пример. В далеком и даже близком прошлом считалось оправданным использование суровых наказаний. Так, в рабовладельческом обществе раба секли или убивали за недостаточное усердие. Социально-культурное развитие привело к постепенному смягчению наказаний, к отказу от наиболее жестоких из них. В условиях социализма суровые наказания применяются лишь в твердо установленных, ограниченных пределах; фундаментальным для новой общественной системы является убеждение, что человек воспитуем, что по своей природе он предрасположен к социальной ответственности. Здесь отрицательная мотивация имеет строго ограниченную ценность. Ориентация на положительные внешние стимулы также имеет свои пределы. На современном этапе развития социализма материальное стимулирование выступает важным, хотя далеко не единственным средством побуждения к труду. Оно применяется в условиях утверждения принципов социалистической справедливости и нравственности.

В заключение этого анализа можно сказать, что мотивация труда составляет весьма важный компонент более общей проблемы — возможности формирования и развития человека в сфере трудовой деятельности. Для достижения в условиях социалистического общества максимальной экономической эффективности и высокого духовного развития человека необходимо культивирование такого мотивационного комплекса, в котором центральное место заняли бы внутренние мотивы, вместе с тем сохранялась бы также ориентация на внешние положительные мотивы как источник дополнительного стимулирования при возможно минимальном использо-

вании внешних отрицательных мотивов, к которым можно прибегать лишь в исключительных случаях.

Упражнения.

Попытайтесь дать оценку различным типам мотивов в следующих четырех случаях:

а) как бы вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?

б) как оценивает их ваш руководитель?

в) как оцениваете их вы сами в своей работе?

г) как оценивают их ваши коллеги?

Для ответа пользуйтесь следующей шкалой.

	1	2	3	4	5
	в очень незначительной мере	в доста- точно незначительной мере	в не боль- шой, но и не ма- ленькой мере	в доста- точно большой мере	в очень большой мере

1. Денежный заработок

Я как руководитель

Мой руководитель

Я в своей работе

Мои товарищи

2. Стремление к продвижению по работе

Я как руководитель

Мой руководитель

Я в своей работе

Мои товарищи

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег

Я как руководитель

Мой руководитель

Я в своей работе

Мои товарищи

4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей

Я как руководитель

Мой руководитель

Я в своей работе

Мои товарищи

5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других

Я как руководитель

Мой руководитель

Я в своей работе

Мои товарищи

6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы

Продолжение

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

- Я как руководитель
 Мой руководитель
 Я в своей работе
 Мои товарищи
7. Общественная полезность труда
- Я как руководитель
 Мой руководитель
 Я в своей работе
 Мои товарищи

Рассчитайте показатели внутренней, внешней положительной и внешней отрицательной мотивации следующим образом:

показатель внутренней мотивации

$$\frac{\text{ответ 6} + \text{ответ 7}}{2}$$

показатель внешней положительной мотивации

$$\frac{\text{ответ 1} + \text{ответ 2} + \text{ответ 5}}{3}$$

показатель внешней отрицательной мотивации

$$\frac{\text{ответ 3} + \text{ответ 4}}{2}$$

Впишите полученные показатели в следующую таблицу:

	Внешняя мотивация		Внутренняя мотивация
	отрицательная	положительная	
Я как руководитель			
Мой руководитель			
Я в своей работе			
Мои товарищи			

Рассчитайте эффективность полученных мотивационных комплексов.

Оптимальный комплекс:

$$BM > BPM > BOM$$

внутренняя мотивация (BM) — высокая
 внешняя положительная мотивация (BPM) — ниже, но относительно высокая
 внешняя отрицательная мотивация (BOM) — очень низкая, близкая к 1.

Сравните ваш мотивационный комплекс с показателем удовлетворенности трудом. В какой мере подтверждается положительная взаимосвязь между внутренней мотивацией и удовлетворенностью или отрицательная взаимосвязь между внешней мотивацией и удовлетворенностью?

5. Стиль руководства: его измерения

Каждый из нас является членом какого-либо трудового коллектива, во главе которого стоит руководитель. Каждый и сам может стать руководителем. Поэтому мы часто задумываемся над множеством вопросов, касающихся поведения руководителя, его взаимоотношений с коллективом. Внимание, проявляемое к этим вопросам, далеко не случайно: они непосредственно затрагивают интересы людей.

Исследователи пришли к выводу, что руководитель — это ключевая фигура не только в организации труда, но и в формировании социально-психологических черт трудового коллектива. От его поведения, его стиля руководства в большой степени зависит отношение к труду каждого работника, мотивация его труда, конечные результаты, общая атмосфера на предприятии. Стиль руководства, таким образом, в значительной мере определяет многие характеристики труда и жизни всего коллектива. Это означает, с одной стороны, повышенную ответственность руководителя, не только экономическую, но и более широкую, охватывающую социальные и «человеческие» аспекты развития коллектива. С другой стороны, это означает, что стиль руководства выступает как стратегическая переменная, изменение которой влечет за

собой существенные модификации и всех остальных переменных.

Такое ключевое положение стиля руководства делает его объектом детальных, скрупулезных исследований. Они позволяют выявить последствия различных стилей руководства, попытаться «спроектировать» такой стиль, который был бы оптимальным с точки зрения продуктивности и гуманизации труда.

Современные предприятия переживают ныне период глубоких изменений. Традиционный стиль руководства оказывается все менее эффективным. Формируется новый стиль, который диктуется переменами как в технологии производства, так и в социально-культурном развитии общества. Социалистические предприятия накопили уже определенный опыт, необходимый для выработки этого нового стиля руководства — руководства социалистического типа, ориентированного на активное участие всех людей труда в управлении.

Исходная позиция, ориентация в руководстве. Чтобы руководить людьми, необходимо прежде всего их понимать, знать, каковы глубинные мотивы их поведения, что побуждает их поступать так, а не иначе. Рассмотрим два крайних случая, опирающиеся на противоположные точки зрения на природу человека, на его отношение к труду, и проследим, как в зависимости от этого будет меняться стиль руководства. Обозначим эти случаи как модель *x* и модель *y*. Проанализируем последствия каждой из них в трех аспектах: мотивация труда, практика принятия решений, способы контроля.

Модель x: по своей природе человек не склонен к труду. Предоставленный самому себе, он старается не работать или работать как можно меньше. Это означает, во-первых, что он избегает ответственности, не стремится сделать коллективные интересы собственной целью и, во-вторых, что труд для человека является лишь неприятной обязанностью. Его отношение к труду, таким образом, может быть только пассивным.

Модель y: по своей природе человек склонен к труду. Он не избегает ответственности, ориентирован на общественную полезность труда, находит в труде удовлетворение, вырабатывает у себя активное отношение к труду.

Мотивация: в этом случае эффективна лишь внешняя мотивация, положительная или отрицательная.

Практика руководства: пассивное отношение к труду требует авторитарного стиля руководства. В условиях, когда люди делают лишь то, что им поручают, одному руководителю приходится принимать решения, организовывать и планировать работу, распределять задачи, указывая каждому четко обозначенный вид работы.

Контроль: руководитель осуществляет постоянный и скрупулезный контроль за выполнением работы. В противном случае люди отлынивают от работы.

Мотивация: действие внутренней мотивации достаточно эффективно. Заработок воспринимается больше как компенсация, нежели как средство стимулирования труда.

Практика руководства: коллективный, демократический стиль руководства, ориентированный на участие членов коллектива. Руководитель своим поведением должен стимулировать такое участие.

Контроль: решающую роль играет самоконтроль, дополняемый временами контролем со стороны руководителя и коллектива.

Мы рассмотрели, разумеется, две крайние ситуации. Можно, однако, считать, что каждая личность и по своим взглядам, и по поведению, и по отношению к другим склоняется в сторону той или иной модели и может оказаться в любой промежуточной точке между моделями *x* и *y*.

Читатель вправе спросить, какая из этих моделей больше соответствует реальности, наиболее точно отражает действительное положение дел. Однозначно ответить на этот вопрос трудно, нельзя категорично сказать, что одна модель абсолютна верна, а вторая ложна. Есть примеры в пользу каждой из них: одни ведут себя больше в духе модели *x*, другие — в духе модели *y*. Но, учитывая тенденции общественного развития, можно утверждать, что человек по своей природе в общем и целом ближе к модели *y*, что эта модель верна потенциально. В нормальных условиях человек стремится к поведению в духе модели *y*. Однако он в значительной мере зависит от конкретных жизненных, социальных обстоятельств, которые благоприятствуют или мешают проявлению его истинной природы. Рассматривая различные способы производства, К. Маркс показал, что в условиях частной собственности на средства производства, эксплуатации труда для рабочих характерно поведение типа *x*, в то время как в условиях социалистической собственности реальной становится модель *y*. Разумеется, есть и другие факторы, влияющие на поведение людей: стереотипы, сложившиеся в их сознании, уровень их культуры и профессиональной подготовки, степень социальной интеграции, соответствие форм общественной организации труда интере-

сам человека. Воспитание и обстоятельства жизни каждого из нас также представляют важные факторы в формировании того или иного типа поведения. Поэтому разные люди и даже разные коллективы могут тяготеть либо к модели *x*, либо к модели *y*.

Из всего сказанного можно сделать вывод, что каждому руководителю необходимо определить для себя как можно яснее, четче, какова реальная ориентация людей, с которыми он работает, и выработать в соответствии с этим свой стиль руководства. В то же время очень важно избегать схематических и застывших представлений о поведении людей. Руководитель должен отдавать себе отчет в том, что по своей природе человек стремится к модели *y* и что лишь неблагоприятные обстоятельства склоняют его к модели *x*. Для культивирования модели *y* нужно терпение и такт. Социалистическое общество создает объективные предпосылки для этого. Положение члена социалистического общества, являющегося одновременно и производителем благ, и их хозяином, — создает условия для утверждения модели *y*. Модель *x* в таком обществе представляет собой старое, отжившее умонастроение, которое сохраняется еще по инерции и проявляется в поведении. Стиль руководства должен исходить из этой реальности, развивая и культивируя новое отношение к труду.

У п р а ж н е н и я.

Попытайтесь определить:

К какой модели тяготеет ваше отношение к труду?

Какая модель характеризует поведение и отношение к труду ваших товарищей по работе?

На какую модель ориентируется ваш руководитель в своей деятельности?

Структура стиля руководства. Под стилем руководства понимается совокупность характеристик поведения руководителя. Определить специфику того или иного стиля руководства можно при помощи следующих важных его измерений:

1. Профессиональная компетентность, то есть наличие знаний, необходимых для выполнения конкретной работы. Это такая характеристика, которая связана с определенным типом, видом труда. Поэтому один человек может оказаться профессионально состоятельным на одной должности и несостоятельным — на другой.

Профессиональная компетентность не означает только овладение известной суммой знаний, а предполагает и способность творческого разрешения новых ситуаций, приобщение к новым видам деятельности, постоянное повышение своей квалификации. Происходящие ныне глубокие и быстрые изменения — социальные, культурные, технологические — приводят к тому, что именно способность к профессиональному развитию оказывается главной характеристикой профессиональной компетентности, она часто является необходимым условием эффективности труда. Отсутствие такой способности может привести к консерватизму, застывлости, непониманию новых явлений, одним словом, к некомпетентности. Следовательно, в условиях современного динамизма прежние понимание компетентности как связанной с определенной суммой знаний становится явно недостаточным.

2. Организаторские способности. Они необходимы для организации, координации труда, его планирования.

3. Поддержание климата, благоприятствующего как повышению эффективности труда, так и росту удовлетворенности им. Это одна из самых важных функций руководителя. Недостаточно, чтобы он сам был хорошим работником, показывал пример в труде, нужно еще суметь создать в коллективе такую обстановку, при которой органически сочетались бы требовательность и доверие.

4. Использование различных типов мотивации. Для укрепления дисциплины в коллективе руководитель может стимулировать у работников развитие тех или иных мотивов труда, наиболее подходящих, соответствующих сложившимся на предприятии условиям:

а) ориентация на внешнюю отрицательную мотивацию выражается, как правило, в угрозе наказания. Такой стиль предполагает жесткую иерархию, опирается лишь на авторитет должности, который предстает как главное средство воздействия на подчиненных;

б) ориентация на внешнюю положительную мотивацию создает более широкий диапазон для сочетания различных мотивов. Наиболее простой из них — материальное стимулирование. Оплата с учетом количества и качества труда является важным мотивационным средством. Имеются и более сложные формы использования внешней положительной мотивации, например перспектива продвижения по службе. На этом типе мотивации основывается и так называемая модель патернализма (от латинского *pater* — отец), представляющая руководителя как бы в роли отца, который, учитывая поведение своих подчиненных, может их либо поощрять, либо наказывать. Эта модель исходит из

личной зависимости работника от своего шефа, которая характерна для традиционной иерархии, порожденной капиталистическими структурами. Руководители наделялись большой властью, которая давала им право по своему разумению вознаграждать подчиненных или применять к ним санкции. Одни использовали эту власть жестко, другие — мягко. Девиз либерального должностного лица сводился к следующему: я с пониманием отношусь к вам, а вы должны ответить мне послушанием. Таким образом, трудовые отношения, построенные на этой модели, держатся на своего рода взаимных обязательствах в рамках общей внешней мотивации;

в) ориентация на внутреннюю мотивацию. Руководитель опирается на внутренние мотивы каждого, на способность человека находить в себе и в труде достаточные стимулы для добросовестной работы. Он культивирует ответственность и сознание общественной полезности труда коллектива, гордость за высокий профессионализм, удовлетворение хорошо исполненной работой.

5. Оценка труда. Отношение руководителя к результатам труда коллектива и каждого его члена может быть разным:

а) руководитель безразличен к качеству труда, не оценивает его ни как хороший, ни как плохой;

б) руководитель реагирует только на плохо исполненную работу, наказывает за нее и не замечает хорошей работы, не поощряет ее. Такие руководители считают излишней положительную оценку добросовестного труда под тем предлогом, что хорошо трудиться — долг каж-

дого. Вмешательство признается правомерным лишь в случае нарушения соответствующих требований к работе. Частые одобрительные оценки, по их мнению, могут привести к самоуспокоению, выявление же недостатков, поддержание известного «напряжения» необходимо для достижения высоких показателей;

в) поощрение высоких показателей в труде без применения каких-либо санкций против тех, у кого показатели ниже. В этом случае исходят из того, что преодоление недостатков возможно на основе самостимулирования.

6. Демократичность руководства, связанная с тем, в какой степени руководитель предоставляет членам коллектива возможность принимать те или иные решения. При отсутствии такой демократичности либо все решения, какими бы незначительными вопросами они ни касались, принимаются исключительно самим руководителем, либо эти решения, предложенные кем-то другим, обязательно им одобряются. При ее наличии члены коллектива сами принимают решения, имеющие значение для их труда, в сфере же компетентности руководителя остаются лишь те проблемы, которые касаются всего коллектива в целом. Речь не идет, конечно, о крайних случаях, когда каждый поступает как хочет и отсутствие координации усилий приводит к анархии.

7. Практика принятия решений (индивидуальных и коллективных), связанная со стилем руководства. Принятие решений — важный момент в деятельности руководителя, он в значительной мере сказывается на всех остальных функциях руководства. Имеются различные способы принятия решений:

а) авторитарная практика: решения принимаются только руководителем, без консультаций с коллективом. Такой стиль сложился в системе капиталистического производства, он закрепил, углубил разделение между руководящим и исполнительским трудом. Мнение подчиненных, как правило, не принимается во внимание. Инициатива не поощряется;

б) практика консультативно-демократическая: решения принимает руководитель, однако в результате систематических консультаций с коллективом. Развивается инициатива, восприимчивость к ней;

в) практика демократического участия, коллективное принятие решений. Основные решения принимаются самими работниками на основе коллективного обсуждения. Руководитель стимулирует дискуссии по общим для всего коллектива проблемам, обмен мнениями, культивирует активное участие в выработке решений. Его роль сводится в основном к организации коллективного принятия решений. Он выступает вдохновителем обсуждения, а потом и организатором выполнения, реализации принятых решений.

8. Принципиальность и корректность. Руководителю даны широкие права и для поощрения и для наказания работников. Это налагает на него повышенную ответственность, требует максимума объективности и принципиальности в оценке деятельности людей. Отсутствие принципиальности, корректности, фаворитизм вредно сказываются как на экономической эффективности труда, так и на моральном климате в трудовом коллективе.

9. Внимание к человеку. Важным измерением стиля руководства является отношение к каждому члену коллектива как к личности. Здесь тоже возможны различия:

а) равнодушие к людям. Встречаются руководители, которые считают, что в сфере производства нет места для личных, человеческих отношений, они существуют только за воротами предприятия;

б) патерналистская забота: руководитель считает необходимым интересоваться личными проблемами сотрудников, содействовать их решению, когда это ему под силу, и в той мере, в какой это служит средством стимулирования труда. Такое отношение называется патерналистским (отеческим), поскольку оно напоминает известное неравенство и зависимость в отношениях: отец — сын;

в) уважение к человеческой личности. Руководитель видит в своих подчиненных не просто работников, а самоценных личностей, заслуживающих уважения. В коллективе устанавливаются отношения поддержки, товарищества, человек стимулируется к проявлению всего лучшего, что в нем есть, к саморазвитию. Оказываемое ему доверие, уважение его самостоятельности воспитывают у него стремление к ответственности. Человек рассматривается, таким образом, в совокупности всех его характеристик, учитываются не только мелкие его нужды и заботы, но и его потребности в самоутверждении и развитии. Это отношение отличается от патернализма, предполагающего мелочную опеку, оно не превращает поддержку человека в простое средство внешней мотивации труда, речь идет о поддержке его как человеческой личности.

10. Контроль. Как одна из функций руководства он также может осуществляться по-разному:

а) постоянный и скрупулезный контроль, каждая операция осуществляется под надзором руководителя и оценивается;

б) общий контроль, проверяются в основном общие результаты работы. Большой акцент делается на самоконтроле как отдельных работников, так и коллектива в целом.

11. Отношение к вышестоящему руководству. Этот показатель существенно влияет на жизнь всего трудового коллектива. Для упрощения рассмотрим два противоположных варианта этого отношения:

а) активное отношение: руководитель сознательно и ответственно берет на себя определенные обязательства, защищает свою точку зрения и точку зрения коллектива перед вышестоящим руководством, дает реалистическую информацию о конкретных условиях труда на предприятии, о трудностях и имеющихся возможностях;

б) пассивное отношение: руководитель берет на себя обязательства, не соизмеряя их с реальными возможностями; не доводит до сведения вышестоящего руководства истинное положение дел в коллективе. В рамках такого отношения и возникают явления приписки, дезинформации и т. д.

Упражнения.

После того как были рассмотрены указанные измерения стиля руководства, предлагаются практические упражнения по этой теме. Оцените по каждому измерению:

а) Идеальный стиль руководства, то есть такой, какой вы считаете в принципе самым лучшим.

б) Ваш стиль руководства — реальный (если вы сами являетесь руководителем), возможный (если бы вы были руководителем).

в) Стиль руководства вашего непосредственного руководителя.

Измерения стиля руководства

1. Профессиональная компетентность

1	2	3	4	5
очень слабая	достаточно слабая	средняя	достаточно высокая	очень высокая

2. Организаторские способности

1	2	3	4	5
очень слабые	достаточно слабые	средние	достаточно сильные	очень сильные

3. Морально-психологический климат в коллективе, созданный руководителем

1	2	3	4	5
очень неблагоприятный	достаточно неблагоприятный	средний	достаточно благоприятный	очень благоприятный

4. Стимулирование определенной мотивации труда

1	2	3	4	5
внешняя, преимущественно отрицательная мотивация	отрицательная мотивация с элементами положительной	преимущественно положительная мотивация с элементами отрицательной	положительная внешняя мотивация в сочетании с внутренней мотивацией	преимущественно внутренняя мотивация в сочетании с внешней положительной

5. Оценка труда

1	2	3	4	5
безразличие	суровые санкции за плохой труд	наказания за плохую и поощрение за хорошую работу	в основном поощрение за хорошую работу, но и наказания за плохую	только положительная с поощрениями и поддержкой

6. Демократичность руководства

1	2	3	4	5
очень слабая	достаточно слабая	средняя	достаточно сильная	очень сильная

7. Практика принятия решений, Решения принимаются:

1	2	3	4	5
одним руководителем, без консультаций с коллективом	руководителем с редким об-суждением с коллективом	руководителем с более частым об-суждением с коллективом	на основе систематических консультаций	коллективные решения

8. Принципиальность и корректность

1	2	3	4	5
очень слабая	достаточно слабая	средняя	достаточно большая	очень большая

9. Внимание к человеку

1	2	3	4	5
полное равнодушие	равнодушие с элементами патернализма	патернализм	уважение к человеку с элементами патернализма	уважение к человеку, поддержка

10. Контроль

1	2	3	4	5
дотошный, постоянный, личный	достаточно скрупулезный и постоянный	временами скрупулезный, временами общий	чаще общий, самоконтроль	общий, акцент на самоконтроле и коллективном контроле

11. Отношение к вышестоящему руководству

1	2	3	4	5
очень пассивное	достаточно пассивное	иногда пассивное, иногда активное	достаточно активное	очень активное

Впишите полученные оценки различных стилей руководства (идеального, личного, вашего руководителя) в предлагаемый ниже график (различного цвета чернилами для каждого стиля).

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

1. Профессиональная компетентность
2. Организаторские способности

	1	2	3	4	5
3. Морально - психологический климат					
4. Стимулирование мотивации					
5. Оценка труда					
6. Демократичность руководства					
7. Практика принятия решений					
8. Принципиальность и корректность					
9. Внимание к человеку					
10. Контроль					
11. Отношение к вышестоящему руководству					

Вычислите среднее арифметическое ваших оценок и прокомментируйте этот показатель.

6. Стиль руководства: его оценка

Рассмотренные в предыдущей главе измерения стиля выделяются весьма четко, однако они не существуют обособленно друг от друга, они тесно взаимосвязаны между собой. Другими словами, определенный показатель по одному какому-либо измерению обуславливает соответствующие показатели и по другим измерениям.

Это значит, что не все их сочетания возможны, а лишь некоторые из них. Ограничимся некоторыми примерами. Авторитарная практика принятия решений предполагает, как правило, внешнюю отрицательную или положительную мотивацию, равнодушие или патернализм в отношении к человеку. Но она обычно несовместима с внутренней мотивацией, в особенности с удовлетворением от хорошо выполненной работы, с уважением к человеческой личности, со стимулированием самоконтроля или коллективного контроля, с поощрением высоких показателей.

Стиль руководства, таким образом, характеризуется определенным профилем, направленностью. Исследования на предприятиях выявили ряд устойчивых типов стиля руководства: демократический; сочетает внимание к человеку, высокую профессиональную компетентность, ориентацию на внутреннюю мотивацию, активное отношение к вышестоящему руководству;

авторитарный, профессионально беспомощный; предполагает равнодушие к человеку, отсутствие поощрения и оценки труда, беспринципность, конформизм в отношении к вышестоящему руководству;

авторитарный, но в сочетании с хорошей профессиональной подготовкой; для него характерны безразличие к человеку, стимулирование внешней положительной и отрицательной мотивации, принципиальность, дотошный контроль, практика индивидуального принятия решений;

псевдodemократический, в сочетании с неспособностью к руководству; означает вседозволенность, отсутствие поощрения труда, бесприн-

ципность, безразличие к человеку, конформизм в отношении к вышестоящему начальству.

Некоторые исследователи выявили зависимость между профессиональной компетентностью и стилем руководства: профессиональная некомпетентность нередко предопределяет авторитарную или псевдомократическую практику, которая в конечном счете также является авторитарной.

Но наиболее существенная роль из всех изменений принадлежит практике принятия решений, которая определяет и остальные измерения. Поэтому она часто служит критерием классификации стилей руководства.

Упражнения.

Охарактеризуйте профиль (структуру) стилей руководства, которые вы оценивали в конце предыдущей главы.

Определите стиль хорошо известных вам руководителей: вышестоящих, подчиненных, коллег, используя для этого предложенные измерения.

Проанализируйте связь между различными стилями и ориентацией руководителя на ту или иную модель поведения человека: модель *x* и модель *y*.

Различные стили по-разному влияют как на экономическую эффективность труда, так и на удовлетворенность человека, на межличностные отношения в коллективе. Исследования по этим проблемам весьма многочисленны. Они преследуют не только теоретические, но и практические цели: способствовать выработке и культивированию более эффективного стиля руководства, преодолению менее эффективных.

Для иллюстрации сошлемся на эксперимент по выявлению последствий различных стилей

руководства. Две группы мальчиков получили задание — сконструировать несколько пароходных моделей. Каждой группой руководили по-своему. Первой предложили демократический стиль руководства: инструктор предоставлял детям возможность самим решать, какие модели конструировать, совместно определялась программа действий, распределялись индивидуальные задачи. В другой группе был принят авторитарный стиль: сам инструктор давал задания, какие модели делать, как организовать работу и т. д.

Были получены интересные результаты. Во-первых, показатели производительности труда были неодинаковыми: демократический стиль привел к большей производительности в первой группе. Во-вторых, у этой группы оказалась более развитой внутренняя мотивация, благодаря чему производительность труда в ней сохранялась постоянно на высоком уровне, независимо от присутствия или отсутствия инструктора, в то время как во второй группе отсутствие инструктора приводило к резкому снижению производительности. Здесь контроль руководителя, боязнь критики и осуждения служили главными мотивами труда. Удовлетворенность трудом оказалась явно выше в первой группе.

Разумеется, на эффективность стиля руководства влияют и другие моменты. Так, она в значительной мере зависит от культурного уровня коллектива (чем выше у людей культура и тяга к участию в управлении, тем труднее мирится коллектив с авторитарным стилем руководства), от типа труда, типа личности и т. д. Наконец, велика здесь роль, как уже отмечалось, общих социальных условий: капиталистическая обще-

ственная структура способствует утверждению авторитарной практики, в то время как социалистическая — формированию демократической практики руководства.

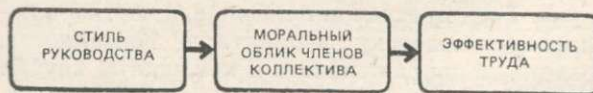
Исследования, проведенные в последнее время, выявили, что для различных стилей руководства характерны следующие последствия:

Показатели	Последствия демократического стиля	Последствия авторитарного стиля
Производительность	относительно высокая и стабильная	колеблется между высоким и низким уровнем
Прогулы	редкие	частые
Текучесть	низкая	высокая
Сплоченность коллектива	высокая	относительно низкая
Напряженность во взаимоотношениях	незначительная	значительная
Отношение к труду	активное, инициативное	пассивное, незаинтересованное
Ответственность в труде	высокая	низкая
Мотивация труда	преимущественно внутренние мотивы	преимущественно внешние мотивы
Удовлетворенность трудом	высокая	низкая

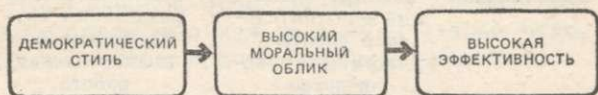
Интеграция труда	сплоченность	разобщенность, отчуждение
Труд как таковой	более разнообразный, сочетание исполнительской работы с участием в руководстве	упрощенный, высокая степень разделения труда, только исполнительская работа
Профессиональная подготовка	стимулируется профессиональный рост	с определенного момента профессиональный рост не стимулируется

В этой таблице представлены последствия, порождаемые двумя противоположными стилями руководства, когда все прочие условия равны. Необходимо уточнить, что эти последствия выступают как тенденции и могут изменяться в зависимости от конкретных обстоятельств.

Для иллюстрации проанализируем некоторые из них подробнее. В одних случаях зависимость между показателями прямая, в других — опосредствованная. Иногда оба эти вида сочетаются. Так, стиль руководства влияет на эффективность труда и непосредственно — через давление, контроль, — и опосредствованно — через такое звено, как моральный облик членов трудового коллектива, выражаемый в мотивации труда, в удовлетворенности им, ответственности и т. д.



При демократическом стиле руководства влияние на эффективность труда осуществляется главным образом через моральный облик членов трудового коллектива.



В случае авторитарного стиля это влияние проходит более сложный путь:



Здесь для достижения высокой эффективности используются давление авторитета, внешнее стимулирование. Такие методы могут быть до известной степени результативными. Всем нам известно, что «железная воля» руководителя в состоянии обеспечить резкое повышение производительности труда. Но надо учитывать, что действие этих рычагов неоднозначно. Сильное давление на работников отрицательно влияет на моральный облик и отношение людей к труду; снижается их внутренняя мотивация труда. Труд превращается большей частью в навязанную человеку неприятную обязанность, возникают напряженность и конфликты внутри коллектива, между коллективом и его руково-

дителем, снижается удовлетворенность трудом. Такие вредные для морального климата в коллективе последствия в свою очередь сказываются и на эффективности, что обнаруживается, правда, лишь по истечении определенного времени. Следовательно, авторитарный стиль приводит к весьма неустойчивой эффективности.

Как конкретно влияет стиль руководства на эффективность труда каждого из нас? Вспомним два принципа организации труда: принцип простого труда и принцип обогащенного труда. Авторитарный стиль вполне соответствует требованиям, предъявляемым к управлению простым трудом. Такие его характеристики, как четкое распределение задач и возможность жесткого контроля за их выполнением, исключение членов трудового коллектива из участия в руководстве (каждый занят своим делом, и только), — все это, несомненно, упрощает труд. Демократический стиль по своей природе обогащает по вертикали труд каждого: стимулируется активность работников, их заинтересованное отношение к делам коллектива. Демократический стиль, таким образом, развивается в направлении, обратном упрощению труда. Участие в руководстве, смягчая резкие границы между функциями руководства и исполнения, представляет собой один из путей постепенного преодоления различий между физическим и умственным трудом.

Для иллюстрации этих положений сошлемся на ситуацию, которую можно назвать «эффектом специалиста-руководителя». Вполне понятно, что на руководящие должности должны выдвигаться люди с наилучшей профессиональной подготовкой. Но это, как ни парадоксально, по-

рождает в некоторых условиях ряд отрицательных последствий. В Румынии в процессе индустриализации проблема профессиональной квалификации была одной из самых сложных. На многих предприятиях большинство персонала состояло из молодых неопытных рабочих или из пожилых людей с низким профессиональным и культурным уровнем, без опыта управления и руководства. Для преодоления этой трудности единственно возможным было выдвигать на руководящие должности специалистов высокой квалификации. Это давало, однако, и побочный, нежелательный эффект. Инженеры брали на себя решение и таких проблем, которые были вполне под силу мастерам, техникам, рабочим.

Вот конкретная ситуация, с которой автор столкнулся в одной из механических мастерских. Ее руководитель — очень способный инженер, пользующийся уважением коллектива, — высоко отзывался о профессиональной подготовке работников мастерской. Однако во время беседы в кабинет почти непрерывно приходили рабочие и мастера за указаниями руководителя, пока инженер не попросил их подождать с ремонтом машины до того, как он освободится. Я заинтересовался, какова степень сложности возникавших проблем, под силу ли они только ему или могли бы решаться и его подчиненными. Руководитель признал, что рабочие справились бы и сами, однако он не уверен, что их решение оказалось бы достаточно хорошим.

Получается, что специалист в качестве руководителя коллектива решает много проблем помимо тех, для решения которых действительно нужна его компетентность. Предположим, на первых порах, когда коллектив еще не в состоя-

нии справиться с решением многих задач сам, вмешательство инженера необходимо. Но такая практика порождает и закрепляет известное разделение труда: мастера и рабочие решают лишь простые проблемы, заняты большей частью исполнительским трудом, что не стимулирует их стремление к профессиональному росту. Хотя инженер в нашем примере и отзывался высоко о профессиональной подготовке своих подчиненных, их квалификация, как выяснилось, была достаточной лишь в пределах сложившегося в мастерской разделения труда.

Для такой ситуации характерны следующие особенности руководства: централизация решений, строгий и детальный контроль, менее интересный для подчиненных труд, преимущественно исполнительский, отсутствие стимулов к профессиональному росту.

Чтобы преодолеть эти нежелательные последствия, предпринимаются попытки определить для специалиста другое место в системе руководства. Одно из решений, которое экспериментально проверялось на многих предприятиях, отводит специалисту место консультанта. Схема 4 изображает оба возможных положения специалиста в системе руководства.



Схема 4

Во второй ситуации члены трудового коллектива при условии соответствующей профессиональной подготовки компетентны в решении всех текущих проблем, связанных с их непосредственными обязанностями. В случае возникновения проблем, выходящих за рамки их компетентности, прибегают к услугам специалиста.

Стиль руководства оказывает заметное воздействие и на групповые отношения. Если он основывается на индивидуальных отношениях между руководителем и каждым из подчиненных, руководитель определяет задачи каждого в отдельности, контролирует их исполнение, решает задачи координации усилий всех членов коллектива; отношения подчиненных между собой опосредствованы, как правило, их отношениями с руководителем. Если стиль руководства предполагает коллективный труд и коллективное руководство, то члены коллектива тесно взаимодействуют друг с другом как в управленческой деятельности, так и в своем непосредственном труде. Коллектив активно участвует в осуществлении таких функций, как обсуждение, принятие решений, планирование, контроль.

Различное влияние стилей руководства на внутригрупповые отношения порождает и специфику в функциях самого руководителя. При авторитарном стиле руководитель группы решает в основном профессиональные задачи: организует, координирует, контролирует труд. Он должен также добиться, чтобы деятельность группы соответствовала требованиям, предъявляемым к ней. Для этого он использует авторитет и власть, которые дает ему должность. При

демократическом стиле функции руководителя значительно разнообразнее: он должен организовать трудовой коллектив таким образом, чтобы было обеспечено активное участие каждого в руководстве. Он вдохновляет коллектив, несет большую долю ответственности за морально-психологический климат в нем. Для этого необходимо обладать умением индивидуальной и коллективной работы с людьми. Наряду с техническими и экономическими знаниями он должен иметь также знания социально-психологические. Ему приходится решать проблемы, которые не возникают в случае авторитарного руководства: как повышать сплоченность группы, как прививать ей устойчивую ориентацию на эффективность труда, как улаживать спорные проблемы, помогать группе в преодолении сложных ситуаций, — одним словом, такой руководитель должен быть в известном смысле воспитателем.

Изменения в функциях трудового коллектива при внедрении демократического стиля руководства влекут за собой глубокие изменения в организации всего предприятия. Эти изменения наиболее ярко видны в схемах, отражающих организационную структуру предприятий (органиграммах). Схема 5 изображает органиграммы предприятий с авторитарной и демократической, коллективной системами руководства.

Демократический стиль руководства четко показывает, каким образом сочетать принципы единоначалия и коллективности.

Анализ различных последствий стилей руководства позволяет прийти к выводу, что в условиях современного производства самым эффек-

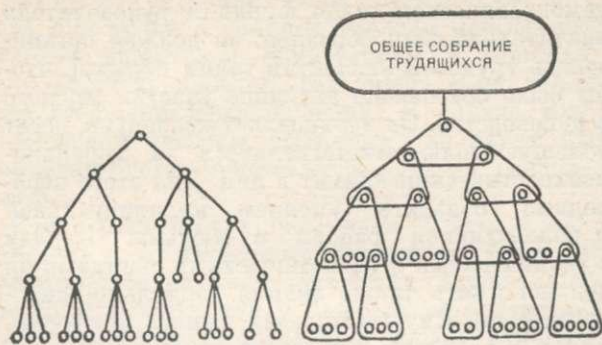


Схема 5

тивным стилем руководства с точки зрения как продуктивности, так и гуманизации труда является система демократического, коллективного управления. Этот стиль руководства лучше всего соответствует социально-культурным условиям жизни социалистического общества. Его характеризует практика коллективного руководства, высокая требовательность в труде, стимулирование добросовестного труда, высоких показателей, количественных и качественных, использование преимущественно внутренней мотивации, активное участие коллектива в контроле, высокая профессиональная компетентность, внимание к человеческой личности, удовлетворение потребности человека в самоутверждении, заинтересованность работников в делах предприятия. Возвращаясь к измерениям стилей руководства, сформулированным в предыдущей главе, мы можем утверждать, что наиболее эффективным в современных условиях является тот стиль руководства, который характеризуется высокими показателями (4 и 5) по всем изме-

рениям. Однако утверждение этого стиля руководства зависит от степени зрелости социальных, культурных и социально-психологических его предпосылок. Важно подчеркнуть, что на данном этапе развития социалистических стран имеются все объективные условия, благоприятные для внедрения такого стиля руководства.

На стиль руководства оказывает существенное влияние и специфика трудового коллектива. Эффективность руководства зависит от способности руководителя вырабатывать такую стратегию руководства, которая учитывала бы особенности коллектива. Но, «подлаживаясь», приспособляясь к культурному, профессиональному уровню коллектива, стиль руководства, с другой стороны, не должен делать это в ущерб фундаментальному условию: быть открытым и динамичным, поощрять активное участие в руководстве членов коллектива по мере созревания для этого необходимых профессиональных, культурных и социально-психологических предпосылок.

Рассмотрим еще одну проблему, связанную со стилем руководства, — его соотношение с общей мировоззренческой установкой. Вспомним модели *x* и *y*.

Авторитарный стиль руководства основывается на модели *x*: человек не склонен к труду, не хочет брать на себя ответственность; в этом случае материальный интерес представляет собой основной стимул; человек должен быть постоянно под контролем. Конечно, существуют определенные социальные и культурные условия, которые заставляют человека вести себя в духе этой модели. Этим условиям соответствует и ориентация на модель *x*.

Такая ориентация порождает отрицательные последствия:

а) недооценка людей. Руководитель авторитарного типа, опираясь на модель *x*, не видит и не может видеть в людях те качества, которые не укладываются в рамки этой модели;

б) деформация поведения и установок человека. Авторитарный стиль руководства, ориентируясь на модель *x*, вольно или невольно воспроизводит ее, то есть формирует поведение своих подчиненных опять же в духе этой модели. Он порождает, к примеру, пассивность, безучастность, безынициативность. Постоянный и детальный контроль вызывает стремление сопротивляться ему, избегать ответственности, недобросовестно трудиться, когда контроль отсутствует, дезинформировать начальство. Как видно, здесь налицо взаимное влияние. Модель *x*, в том случае если она рассматривается как более подходящая для описания поведения подчиненных, диктует авторитарный стиль руководства. Это приводит, с одной стороны, к закреплению представлений о человеке в соответствии с моделью *x*, с другой — реально побуждает подчиненных вести себя ближе к этой модели, тормозит развитие их в сторону модели *y*. Тем самым закрепляется первоначальный авторитарный стиль. Таким образом, подобный стиль руководства не создает условий для собственного изменения.

Демократический стиль руководства, наоборот, обладает широкими возможностями для саморазвития. Он исходит из представлений о человеке в соответствии с моделью *y*, и сам стимулирует развитие работников в этом направлении. Известно, что лучшее средство воспитать

у людей чувство ответственности — это возложить на них ответственность. Формирование сознательного отношения к труду достигается не дотошным контролем, в котором подспудно чувствуется недоверие, а, наоборот, проявлением доверия. Воспитание инициативы возможно лишь путем ее поощрения и одобрения.

Отсюда следует, что нужно видеть коллектив в развитии, направлять процесс постепенного совершенствования форм и методов руководства, планировать введение и упрочение элементов коллективного руководства по мере вызревания соответствующих объективных условий.

Приведем такой пример. Допустим, что уровень профессиональной подготовки работников предприятия относительно низок. В этой ситуации можно составить перечень проблем, которые под силу самому коллективу, и проблем, нуждающихся в совместном с руководителем решении.

Среди проблем второй категории можно выделить такие, которые могут быть решены членами коллектива самостоятельно при условии повышения квалификации последних, для достижения чего и принимаются конкретные меры. Такое планирование развивает стимулы к профессиональному совершенствованию.

Наконец, есть еще одна переменная, от которой зависит стиль руководства, — это личность самого руководителя, его характер, взгляды, темперамент, привычки и т. д.

У п р а ж н е н и я .

1. Определите характер стилей руководства, о которых шла речь в предыдущей главе, и дайте им оценку с точки зрения их экономической эффективности и возможностей для гуманизации труда.

2. Установите, в какой мере они соответствуют конкретным культурным и социально-психологическим условиям.

3. Определите, открыты ли они для развития или тяготеют к замкнутому порочному кругу, как в случае с авторитарным типом руководства.

4. На примере конкретного коллектива попытайтесь представить себе такой стиль руководства, который соответствовал бы существующим условиям, был бы эффективным и открытым для дальнейшего развития.

7. Трудовой коллектив

Как уже было показано, в условиях социалистической организации труда коллектив приобретает новые функции. С одной стороны, он становится основной ячейкой руководства и исполнения на предприятиях. Это совершенно отсутствовало при организации труда, характерной для капитализма, когда каждый был занят только своим строго ограниченным делом. Отсюда — преимущественно индивидуалистический характер труда. Социализм с самого начала делает акцент на принципе коллективизма, на коллективной ответственности за выполнение производственных задач, за коллектив в целом. Такая ответственность укрепляется различными путями: участием партийных и профсоюзных организаций в управлении делами предприятия, внедрением коллективных форм руководства и контроля.

Вместе с тем у коллектива есть важные социальные функции, он решает проблемы, непосредственно касающиеся человека. В условиях капиталистической системы производства трудовая группа выполняет большей частью защитные функции против давления, эксплуа-

тации патронов, коллективная солидарность необходима для противодействия нажиму. Однако групповой труд и при капитализме способствует реализации некоторых фундаментальных потребностей человека: он обеспечивает ему поддержку коллектива, благодаря чему человек может удовлетворять свои социальные и индивидуальные потребности, вплоть до эмоциональных. Известно, что в условиях, когда рабочий трудится изолированно от всех, у него нередко возникает острая психологическая неудовлетворенность. Потребность в контактах, в общении с людьми очень важна в жизни каждого.

На социалистических предприятиях трудовая группа становится подлинным трудовым коллективом. Функция руководства осуществляется коллективно (участие коллектива в принятии решений, в планировании, организации труда, контроле). И сам исполнительский труд постепенно теряет свой сугубо индивидуальный характер, являвшийся следствием применения принципа простого труда. Напомним, что обогащение труда предполагает групповую деятельность, то есть выполнение одной группой целого комплекса задач. Однако это не подчеркивает преимуществ специализации труда, просто они проявляются другими путями. Вместо специализации, навязанной извне и жестко ограниченной рамками различных профессий и рабочих мест, возникает такое разделение, которое осуществляется самой группой с учетом индивидуальных талантов, склонностей и предпочтений своих членов. Поэтому разделение труда здесь становится более гибким, создает возможности для того, чтобы сделать труд бо-

лее разнообразным. Специалисты предвидят глубокие изменения в этой области в следующие десятилетия, в связи с чем роль трудового коллектива значительно возрастет. Разделение труда станет постепенно функцией самого коллектива, что будет содействовать преодолению узкой и жесткой специализации. Элементы таких изменений уже есть. Эта тенденция предполагает еще большую сплоченность, спаянность коллектива. Каждый из нас по собственному опыту знает, насколько мы зависим от труда наших товарищей, насколько он может усложнить или облегчать наш труд.

Для того чтобы трудовой коллектив мог выполнять свои функции, как производственные, так и социальные, необходимо наличие следующих важных его характеристик:

1. Хорошая профессиональная подготовка каждого члена коллектива. Само собой разумеется, что в любом коллективе люди различаются по степени одаренности. Это проявляется, в частности, и в уровне их профессиональной подготовки. Однако необходимо, чтобы каждый работник имел квалификацию, соответствующую специфике его труда. Если же подготовка членов коллектива недостаточна для нормального процесса совместного труда, такие работники становятся тормозом, тянут коллектив назад. Это одна из самых распространенных причин, по которым в некоторых трудовых коллективах растет тяга к индивидуальному, а не к коллективному труду.

2. Высокая степень осознания общих целей каждым членом коллектива. Там, где все члены коллектива стараются работать на совесть, создается положительная трудовая атмосфера,

предполагающая взаимопомощь, взаимовыручку. Как и в случае с профессиональной подготовкой, наличие в коллективе людей, отлынивающих от работы, приводит к появлению центробежных тенденций, стремления к сугубо индивидуальному труду. Сознательное отношение к работе, в свою очередь, побуждает к повышению профессиональной квалификации, к достижению высоких показателей в совместной трудовой деятельности.

3. Ответственность каждого за деятельность всего коллектива. Иногда можно услышать такое высказывание: наше влияние на людей не безгранично, нельзя же делать что-то за других. Коллективная ответственность и не должна пониматься таким образом. Никто не может отвечать за действия другого в том смысле, в каком он отвечает за свои собственные действия. Коллективная ответственность относится прежде всего к тому вкладу, который каждый сам вносит в общее дело. В зависимости от того, сколь хорошо человек трудится, он может либо способствовать развитию, укреплению своего коллектива, либо, наоборот, наносить ему вред вплоть до его подрыва.

4. Активность членов коллектива, их взаимодействие. Нет коллективного труда там, где люди равнодушны к общим проблемам. Необходима активность каждого в обсуждении задач коллектива, в выработке решений, организации и контроле.

В первых главах мы попытались показать, что люди не пассивны по своей природе, что им свойственна заинтересованность в общем деле, желание участвовать в жизни коллектива. Эта деятельность сама по себе есть источник удов-

летворения, в ней люди могут реализовать себя. Тогда каковы же корни пассивности, которая еще встречается сейчас? Можно сформулировать несколько возможных причин:

а) есть люди, которые еще не выработали у себя сознания необходимости активно участвовать в общих делах, которые не имеют опыта такой работы и, значит, не могут стремиться к ней;

б) отсутствие способностей и знаний, необходимых для проявления подобной активности. Для того чтобы решать многие общие проблемы коллектива, нужны профессиональные знания и навыки, а главное, нужны навыки руководства, навыки работы с людьми;

в) отрицательный опыт участия. Иногда отсутствие благоприятных условий создает трудности для участия в руководстве. Если у человека был отрицательный опыт работы в такой области, то это, как правило, порождает у него скептицизм и консервативные настроения. Серьезным источником отрицательного опыта может быть, например, формальное участие. Речь идет, скажем, об обсуждении слишком общих проблем и проблем, которые превосходят компетентность коллектива, или об отсутствии реакции руководства на поднимаемые проблемы.

Естественный путь формирования активности каждого члена коллектива — это, с одной стороны, рост его профессиональной подготовки и компетентности, с другой — устранение источников отрицательного опыта участия в руководстве.

5. Уважение к товарищам по работе, взаимная человеческая поддержка. Эгоизм, безразличие, отрицательное отношение к людям тормо-

зят развитие коллектива, и только подлинный коллективизм их преодолевает.

Упражнения.

1. Как вы оцениваете профессиональную подготовку большинства членов вашего коллектива?

1	2	3	4	5
очень слабая	достаточно слабая	средняя	достаточно высокая	очень высокая

2. Как вы оцениваете ориентацию на эффективный труд большинства членов вашего коллектива?

1	2	3	4	5
очень слабая	достаточно слабая	средняя	достаточно высокая	очень высокая

3. В какой мере в вашем коллективе создана атмосфера, благоприятная для хорошей работы?

1	2	3	4	5
в очень незначительной мере	в достаточно значительной мере	не в слабой, но и не в достаточно точной мере	в достаточно значительной мере	в очень значительной мере

4. Готов ли ваш коллектив для принятия коллективных решений, приходят ли его члены к согласию по вопросам труда и жизни коллектива?

1	2	3	4	5
в очень слабой мере	в достаточно слабой мере	не в слабой, но и не в достаточно точной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере

5. В какой мере в вашем коллективе создана обстановка, благоприятная для активного участия всех членов в решении общих проблем труда?

1	2	3	4	5
в очень незначительной мере	в достаточно слабой мере	не в слабой, но и не в достаточно точной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере

6. Проявляет ли ваш коллектив заботу и уважение к каждому члену коллектива?

1	2	3	4	5
в очень слабой мере	в достаточно слабой мере	не в слабой, но и не в достаточно точной мере	в достаточно большой мере	в очень большой мере

7. В какой мере в вашем коллективе наблюдается обстановка напряженности, взаимного недоверия?

1	2	3	4	5
в очень большой мере	в достаточно большой мере	не в слабой, но и не в достаточно большой мере	в достаточно слабой мере	в очень слабой мере

Составьте график оценок по этим семи измерениям. Для коллектива, в котором труд организован таким образом, что он и удовлетворяет людей, и соответствует требованиям эффективности, показатели всех измерений должны быть достаточно высокими. Рассчитайте показатель «качества», зрелости вашего коллектива — среднее арифметическое цифровых значений ваших ответов.

Попробуйте определить факторы, порождающие отрицательные явления в вашем коллективе.

Подумайте, какие меры необходимы для улучшения характеристик коллектива.

Попробуйте составить для себя ряд правил поведения, которые могли бы привести к улучшению «качества» вашего коллектива.

На примере какого-либо конкретного случая проанализируйте степень участия членов коллектива в принятии решений. Каковы, по вашему мнению, причины пассивности некоторых членов коллектива?

8. Коллективные и индивидуальные решения

Как явствует из предыдущих глав, для современного производства характерна общая тенденция к демократизации руководства.

Коллективное руководство означает прежде всего коллективные решения. На них надо

остановиться подробнее, поскольку они предполагают целый комплекс проблем, начиная с того, как оценивать коллективные решения, и кончая тем, как внедрить их в жизнь.

Сначала необходимо ответить на один вопрос, часто возникающий в связи с этим: какая мысль более плодотворна — коллективная или индивидуальная?

Традиционно считалось, что индивидуальные решения во всех отношениях лучше коллективных, что только отдельный индивид может достичь известных интеллектуальных высот, «масса» же консервативна, сера, нивелирует яркие идеи, порождает конформизм, предпочитает устоявшееся, общепринятое. Коллективные решения рассматривались с этой точки зрения более как результат компромисса, а не всестороннего и плодотворного анализа проблем. Качество якобы приносится в жертву единогласию. Такое отрицательное отношение к коллективному мышлению и его результатам основывалось и на некоторых наблюдениях. В повседневной практике можно найти множество примеров, казалось бы говорящих в пользу такого отношения. Невольно возникает вопрос: в условиях, когда руководство становится все более научным, не может ли коллективное решение стать известным тормозом? Не является ли оно антиподом научности принятия и выработки решений?

Но при анализе реальных тенденций в руководстве производством обнаруживается, что коллективные решения все больше пробивают себе дорогу, что растет многообразие форм коллективного мышления. Социально-психологические исследования тоже свидетельствуют в пользу плодотворности коллективного решения проб-

лем. Представление о связи теоретического научного мышления только с индивидуальным мышлением несостоятельно. Сама наука все больше становится продуктом коллективных усилий, в последние десятилетия и здесь все более распространенными становятся коллективные формы творчества.

Необходимо, однако, одно уточнение. Коллективное руководство отнюдь не означает одни только коллективные решения. Любой акт руководства в рамках общих решений, принимаемых коллективно, предполагает множество индивидуальных решений. Многие сложности, встающие на пути коллективного стиля руководства, проистекают как раз из того, что подчас трудно различить, какого решения требует конкретная проблема: коллективного или индивидуального. Иногда повестка дня коллективных органов перегружена обсуждением вопросов, которые можно было бы наилучшим образом решить индивидуально. Поэтому прежде всего необходимо определить характер проблем, подлежащих обсуждению.

Для того чтобы были очевидны преимущества коллективного мышления перед индивидуальным, рассмотрим те условия, от которых зависит эффективность обоих способов выработки и принятия решений. Можно выделить два вида этих условий. Это, во-первых, условия, относящиеся к типам вырабатываемых решений, и, во-вторых, условия, относящиеся к субъекту (или субъектам) выработки и принятия решений.

1. Тип решений. Бывают ситуации, для которых наиболее подходящим является коллективный способ принятия решений, в других слу-

чаях лучшим оказывается индивидуальный способ. Рассмотрим ряд таких ситуаций:

а) в первую очередь в коллективном решении нуждаются сложные проблемы, решение которых не поддается четким логическим правилам, а более простые проблемы, имеющие такие логические решения, целесообразнее решать индивидуально. Возьмем, к примеру, вопрос об освещенности рабочего места. Чтобы его решить, совсем не нужно устраивать обсуждение или голосование. Существуют определенные нормы освещенности, выработанные наукой, опытом. И специалист, руководствуясь ими, прекрасно решит эту проблему самостоятельно. Это один из тех случаев, когда у проблемы имеется единственное решение, поддающееся применению научно выработанного алгоритма: формулы, техники вычисления и т. д. Как правило, это технические проблемы, с которыми хорошо справляются специалисты. Когда же проблема комплексная, с несколькими возможными решениями, поддающимися учету и анализу, коллективное их решение дает более положительные результаты, чем индивидуальное. Исследования показывают, что в таких ситуациях коллективное обсуждение предоставляет больше информации, а это помогает избежать менее оптимальных и ошибочных решений.

Иногда возникают недоразумения в связи с тем, что специалист выходит за пределы своей компетентности. Так бывает, когда он берется за решение проблемы, по его мнению, относящейся к его специальности, а на самом деле значительно более широкой, общей, всей сложности которой он увидеть не может, а потому

просто игнорирует ее. Отсюда риск того, что специалист, воспринимая проблему как простую, однозначную, будет решать ее при помощи какого-нибудь логического алгоритма и упустит из виду другие возможные варианты, в которых он не в состоянии разобраться.

В общем и целом предпочтительно, чтобы коллективные решения принимались по вопросам, касающимся коллективной деятельности, а индивидуальные — индивидуальной деятельности. Это не абсолютное правило, однако оно во многих случаях себя оправдывает. Сошлемся на простой пример — создание какой-нибудь книги. Как предложение темы книги, так и ее оценка впоследствии могут быть коллективными. Однако сам процесс творчества глубоко индивидуален. Конечно, можно считать оправданным вмешательство коллектива в то, каким способом работник выполняет свои обязанности, но только в тех случаях, когда его труд непосредственно влияет на труд других. Есть множество стилей, манер, способов выполнить ту или иную работу. Каждый выбирает то, что больше всего соответствует его знаниям, способностям, то есть трудится, как ему удобнее. Если же он попытается перенять другой стиль или манеру, не подходящие лично для него, то могут снизиться показатели его труда. Каждый врач по-своему осматривает больных. Коллективно можно принять, скажем, решение о проведении операции, однако ее делает хирург сообразно со своими навыками и методами. Коллективно можно обсуждать многие аспекты труда, многое советовать, однако нельзя навязывать коллективные решения по всем вопросам работы каждого. Имеется известная автономия

трудовой деятельности, присущая каждому субъекту — индивиду, коллективу, организации;

б) общие, стратегические решения по самой своей природе всегда коллективны. Это отличает их от чисто технических решений. Они определяют общие задачи, пути их осуществления. Сошлемся опять на освещенность рабочего места. Какова должна быть оптимальная освещенность, решает специалист. Однако, когда ставится задача экономии электроэнергии, затрагивающая также и степень освещенности рабочего места, ее решение перестает быть только техническим и приобретает более общий, даже политический характер. Решение уже должно быть коллективным, хотя и специалисту здесь принадлежит важная роль. Он дает коллективу необходимую специальную информацию, разъясняет последствия различных возможных вариантов экономии, что содействует в конечном счете принятию объективного, взвешенного во всех отношениях решения. Если трудовой коллектив решает экономию электроэнергии осуществить и за счет освещенности рабочих мест, специалист дает сведения о том, как это может повлиять на качество продукции, здоровье рабочих. Таким образом, окончательный вариант не является результатом одного лишь технического решения;

в) решение, принятое вышестоящей инстанцией, не может быть предметом обсуждения коллектива. Оно для него обязательно. Обмен мнениями возможен лишь относительно путей осуществления этого решения. Если же в трудовом коллективе на основе знания конкретной обстановки возникают критические мнения и

замечания, то по общему решению они направляются в соответствующую вышестоящую инстанцию.

2. Субъект решения. Для того чтобы коллектив мог самостоятельно принимать решения, он должен обладать определенными качествами, важнейшими из которых являются профессиональная подготовка и опыт участия в управлении:

а) достаточная квалификация. Если уровень квалификации членов коллектива очень различен, то коллективное решение становится формальным. Допустим, что в коллективе есть один высококвалифицированный специалист, а большая часть персонала не обладает достаточной профессиональной подготовкой. В таком случае коллективное решение какой-нибудь сложной технической проблемы лишено смысла. Если даже для этой проблемы существует не одно простое (выводимое при помощи логических правил) решение, все же лучше предоставить его специалисту. Ставить его на голосование, когда коллектив все равно не понимает существа проблемы, означает предаваться формализму худшего пошиба. Коллектив в таком случае может привлекаться к решению более простых с технической точки зрения проблем, относящихся к организации труда. Возникают, однако, ситуации, когда от широких коллективных органов требуется решение специальных, весьма сложных в техническом отношении вопросов. С такими ситуациями сталкиваются, например, Советы трудящихся, функционирующие на наших предприятиях. Если проблемы, подлежащие обсуждению, по своему характеру превышают компетентность большин-

ства их членов, то создаются комиссии из специалистов, которые разрабатывают свои рекомендации.

Таким образом, важный путь совершенствования коллективных решений состоит в повышении компетентности членов коллектива. Речь идет здесь не об одной лишь технической компетентности, но и о политической, административно-правовой, экономической, социально-психологической;

б) но одной компетентности мало. Члены коллектива должны обладать также известным опытом, необходимыми знаниями и навыками самого участия в процессе коллективной выработки и принятия решений. Это предполагает наличие таких качеств, благоприятствующих коллективной деятельности, как умение привлечь других членов коллектива к участию, «зажечь» их, способность вырабатывать взаимоприемлемые решения, приходиться к единому мнению, преодолевать разногласия, порождающие конфликты, избегать соблазна принимать наиболее легкие на первый взгляд варианты.

Остановимся теперь на основных преимуществах коллективных решений. Чаще всего указывают следующие:

1. Творческий дух коллективного мышления. В противовес традиционному мнению, коллективное мышление, если оно протекает в правильных формах, может безусловно оказаться более творческим, чем индивидуальное. В коллективе, рабочей группе путем обмена мнениями легче преодолеваются рутинные штампы, сила привычки, легче внедряется, вводится новое. Для наглядности сошлемся на широко практикуемый метод поиска, выработки реше-

ния на основе коллективного обмена мнениями — так называемую «мозговую атаку». Этот метод предполагает прежде всего определение наиболее широкого набора возможных решений и затем, после рассмотрения каждого в отдельности, выбор лучшего из них. Наше мышление характеризуется, как мы знаем, некоторой инерцией — стремлением формулировать решения в привычных, старых терминах. Куда сложнее предлагать принципиально новые решения, в корне отличающиеся от старых. В то же время именно такие решения часто оказываются самыми плодотворными. Значит, проблема заключается в том, чтобы стимулировать творческий подход. «Мозговая атака» и представляет собой метод, используемый для поиска наибольшего числа новых, нетрадиционных решений. Он направлен на создание в группе атмосферы коллективного творчества. Положительное влияние членов коллектива друг на друга, побуждающее их к активной мыслительной деятельности, призвано увеличить творческий потенциал коллективного мышления и реализовать его преимущества по сравнению с индивидуальным.

2. Большое количество информации, на которую опирается выработка и принятие решений. Каждый участник исходит из своего личного опыта, из своих специальных знаний. Их сумма создает более широкую информационную основу, чем в случае индивидуального решения. Больше вариантов принимается во внимание, больше последствий каждого варианта учитывается. Отсюда — большая вероятность найти наиболее оптимальное решение.

3. Более адекватное отражение в решениях

действительного положения дел. Многие эксперименты показали, что по сложным проблемам, с высокой степенью неопределенности, групповые оценки ближе к истине, чем каждая индивидуальная оценка в отдельности.

4. Выработка согласованного решения. Исследования свидетельствуют, что согласие, к которому приходят в результате выработки решения, представляет собой положительный фактор как для эффективности трудовой деятельности, так и для морального духа коллектива. Решение, основанное на широком согласии, как правило, более эффективно, чем решение, относительно которого существует большое различие во мнениях. Разногласия парализуют действие, согласие его облегчает. Вдобавок противостояние различных мнений порождает часто напряженность, конфликты, эти отрицательные социально-психологические последствия, в свою очередь, сказываются на результатах труда. Поэтому в оценке качества принятого решения необходимо учитывать и степень согласованности. При наличии, скажем, двух возможных вариантов, *A* и *B*, если *A* лучше по существу, но с *B* согласны большинство членов коллектива, то *B* является более приемлемым, более эффективным.

Возможны, однако, и отрицательные последствия коллективного мышления. В нашей повседневной практике мы часто сталкиваемся с ними. Можно указать наиболее распространенные из них:

а) блокирование решения, когда дискуссии не приводят к сближению различных точек зрения; в таких условиях коллективное решение маловероятно или невозможно;

б) чрезмерная трата времени. Иногда дискуссии поглощают неоправданно много драгоценного времени. Причины бывают разные: отсутствие конкретности и предметности в обсуждении, упорная защита собственной точки зрения путем повторения одних и тех же аргументов и ссылок на устоявшуюся практику;

в) напряженность и конфликты, порождаемые столкновением различных точек зрения;

г) ложное чувство, что коллективное решение отражает не общую точку зрения, а конформистское принятие мнения некоторых лиц;

д) компромиссы. Во многих случаях компромиссы полезны. Они дают возможность преодолеть противостояние интересов и позиций. Однако иногда компромиссы отражают неудачу в достижении единого, приемлемого для всех хорошего решения и принятие другого, менее удачного, но удовлетворяющего большее число работников. Такой компромисс представляет собой самую поверхностную и неэффективную форму согласия: решение принимается не по соображениям его истинного достоинства, а по возможности примирения различных точек зрения. Основная цель коллективного обсуждения не сведение воедино различных позиций, а стимулирование на основе обмена мнениями поиска лучших решений, с которыми будут согласны все или почти все;

е) может быть принято решение, за которое выступали наиболее словоохотливые и упорные участники, совсем не обязательно являющиеся самыми компетентными и квалифицированными членами коллектива;

ж) различия во мнениях, которые могут отражать личные интересы и установки. Это по-

рождает напряженность и неудовлетворенность, приводит в конечном счете к снижению качества коллективных решений.

В следующей главе мы рассмотрим возможные пути преодоления этих отрицательных последствий коллективных решений.

Упражнения.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как вы оцениваете свой опыт в выработке и принятии коллективных решений?

1	2	3	4	5
очень слабый	достаточно слабый	средний	достаточно богатый	очень богатый

2. Попробуйте определить причины отрицательных аспектов, наблюдаемых вами в различных коллективных обсуждениях.

3. В какой мере следующие характеристики присущи коллективным обсуждениям, в которых вы участвуете (используйте шкалу оценок: 1 — очень редко, 2 — достаточно редко, 3 — не редко, но и не часто, 4 — достаточно часто, 5 — очень часто — для позиций а — з и обратную шкалу оценок для позиций д — и)?

а) принимаются оригинальные, творческие решения

1	2	3	4	5

б) используется большая и разносторонняя информация

1	2	3	4	5

в) окончательные оценки более истинны, чем индивидуальные оценки до обсуждения

1	2	3	4	5

г) коллективные решения приводят к согласию в коллективе

1	2	3	4	5

д) разногласия блокируют принятие решений

1	2	3	4	5

е) чрезмерная трата времени

1	2	3	4	5

ж) дискуссии порождают конфликты и напряженность

1	2	3	4	5

з) решения диктуются мнением отдельных лиц

1	2	3	4	5

и) решения приводят к компромиссам, в ущерб наиболее оптимальным вариантам.

1	2	3	4	5

9. Коллективное принятие решений: нормы эффективности

Участие в руководстве делами коллектива есть своего рода искусство. Оно требует овладения и определенными этическими нормами. Эффективность коллективного мышления в решающей степени зависит от способности каждого к сотрудничеству, от умения работать с людьми, то есть от уровня культуры, о чем уже шла речь. В этой главе мы попытаемся сформулировать некоторые самые элементарные нормы коллективной выработки и принятия решений.

1. Прежде всего целесообразно исходить из того, что проблемы, как уже отмечалось, бывают четкие, определенные и неоднозначные, неопределенные. Однозначная проблема решается применением простого логического алгоритма. Примером таких проблем могут быть задачи в учебниках по математике и физике. Их трудность состоит в точной формулировке и нахождении алгоритма. У них есть только одно решение, остальные решения неверны. И это единственное решение обладает универсальной применимостью.

У проблем другого типа нет простого алгоритма, нет подходящей логической техники для выявления лучшего, наиболее корректного их решения. В основном причины этого коренятся в неопределенности параметров самой проблемы, когда неизвестны все стороны реальной ситуации, которые должны быть учтены. Неоднозначные проблемы характеризуются тем, что у них нет одного какого-то решения, которое можно было бы найти путем исключения всех

остальных. Они имеют несколько решений, в пользу каждого из них есть доводы «за» и «против». Разумеется, если допустить, что мы полностью изучили ситуацию, можно было бы составить перечень всех возможных решений, от лучших до худших. В этом случае проблема свелась бы к однозначной, с одним оптимальным вариантом. Но неопределенность не позволяет сразу выбрать этот лучший вариант. Поэтому такая ситуация сводится к следующему: нам неизвестно, найдены ли, сформулированы ли все возможные решения; не исключено, что лучшее решение осталось несформулированным; нет четких и ясных критериев, чтобы настаивать на том или ином решении.

В предыдущей главе мы отметили, что простые проблемы, как правило, целесообразно решать коллективным обсуждением. Они могут решаться самостоятельно специалистами. Нет смысла организовывать коллективное обсуждение простых проблем, поскольку это могло бы навести на мысль о спорности самого алгоритма решения. Сложные проблемы, однако, решаются, как правило, коллективным их обсуждением. Иногда велик соблазн считать собственное понимание проблемы признаком ее однозначности. В таких случаях надо коллективно обсудить сам характер проблемы для четкого отношения ее к первой или второй категории.

2. Неизбежность столкновения различных идей при обсуждении сложных проблем. Мы часто удивляемся, что по вопросу, о котором у нас лично имеется четкое и ясное решение, подкрепленное соответствующей аргументацией, другие высказывают совершенно иные мнения и соображения. У каждого есть различные

по характеру сведения об одной и той же ситуации. Различен также объем информации о ней. В оценках людей сказывается и их индивидуальный опыт. Все это и определяет различное понимание одной и той же ситуации и различные подходы к решению проблем. Отсюда — естественность и неизбежность столкновения мнений.

3. Каждый должен смириться с мыслью, что истина не обязательно будет на его стороне. Задача должна быть не в том, чтобы добиться принятия своей точки зрения, а в том, чтобы выявить как можно больше возможных решений, из которых впоследствии придется выбирать. Затем рассматривается каждый вариант решения в отдельности и выбирается единственное решение. На протяжении всех этапов происходит известная «деперсонализация» предлагаемых вариантов. Внимание участников направляется не на аргументирование того или иного решения, а на формулирование возможно большего числа доводов «за» и «против» по каждому из них; не на навязывание какого-то одного решения, а на поиск наилучшего.

4. Уважение к мнению других. Бывают такие участники обсуждения, которые, высказав свои соображения, пренебрегают мнением других, с порога, не разобравшись, отвергают точку зрения остальных. Это крайний случай обособления в ходе обсуждения в виде «диалога глухих».

5. Важно вовлекать других в дискуссию, поощрять высказывание ими собственного мнения, своей аргументации. Нередко люди избегают участвовать в обсуждении. Причины могут быть самыми разными: не обидеть других,

не навлечь на себя критические замечания. Очевидно, что для свободного, непринужденного обмена мнениями нужна соответствующая атмосфера.

6. Необходимо твердо убедиться в том, что понимаешь точку зрения других. Вполне естественно, что каждый лучше всего понимает собственную точку зрения и хуже — точку зрения своих оппонентов. Изложение мнения может не быть исчерпывающим. Поэтому необходимо «вжиться» в другую позицию, постараться понять ее «изнутри», для чего нужны известные усилия. Тем не менее они необходимы как для себя, так и для плодотворности, результативности обсуждения.

7. Поощрение активного критического отношения к вашей собственной точке зрения — вернейший способ самопроверки.

8. Необходимо четко различать точную и правдоподобную информацию. Информация используется в любых дискуссиях. В одних спорах она может быть надежной, бесспорной, в других может содержать лишь известную степень вероятности. Разграничение таких сведений очень важно для обоснования точек зрения, изживания взаимного непонимания и т. д.

9. Конструктивное восприятие мнений, высказанных в процессе обсуждения. Сведение различных соображений в более общую точку зрения требует известного искусства. Результат обсуждения должен предстать как широкое, ясное понимание ситуации, с которым согласны большинство членов коллектива.

10. Немаловажное значение имеет стремление к объективности в дискуссиях. Существен-

ный признак объективности — открытое признание изъянов собственной точки зрения и конструктивное отношение, восприимчивость к другим мнениям, их поддержка собственными доводами. Такое отношение легче вырабатывается в том случае, если «соствязание» организуется не вокруг выбора из предложенных личных решений, а вокруг выдвижения наибольшего числа возможных вариантов в поисках лучшего.

11. Крайне важно избегать критиканства. Каждый из нас знает людей, которые сосредотачивают свое внимание прежде всего на выявлении узких, слабых мест в позиции оппонента, хотя они даже и не относятся к обсуждаемой проблеме или не являются основными аргументами в пользу выдвигаемой точки зрения. Критиканство создает иллюзию превосходства, престижа. Но установка на критику изъянов мешает конструктивному отношению к чужому мнению, а в конечном счете и выявлению наиболее стоящих идей.

12. Нельзя упускать из виду общие цели. Нередко обсуждаемая проблема непосредственно затрагивает в той или иной мере частные интересы членов коллектива. В таких случаях можно ожидать, что в дискуссиях в той или иной форме, зримо или незримо будет проявляться личная заинтересованность участников. Это может привести, во-первых, к серьезным разногласиям, иногда даже к противоположным, непримиримым позициям, а во-вторых, к тому, что принятые решения, удобные с точки зрения соблюдения частных интересов, могут оказаться менее приемлемыми с точки зрения общих целей. Поэтому и важно в процессе об-

суждения не упускать из виду ориентацию на общие цели. При выборе решений основным должен быть критерий общей эффективности труда. Он создает основу для согласия, позволяет избежать напряженных, конфликтных ситуаций.

Личные интересы, как правило, не выражаются в дискуссиях прямо, а скрываются под видимостью объективности и разумности предлагаемых решений. Важно их увидеть и принять во внимание как для поисков согласования их с общей целью, так и для преодоления тех отклонений в аргументации решения, которые ими порождаются.

13. Ориентация на общие цели не означает пренебрежения личными интересами. Коллектив заботится прежде всего о росте эффективности трудовой деятельности. Но в то же время он должен проявлять постоянную заботу о каждом своем члене. Поэтому необходимо, чтобы решение, приемлемое для коллектива в целом, не было ущербным для интересов того или иного работника, не влияло на него отрицательно. В этом смысле нельзя игнорировать личные интересы. Они должны быть разумно учтены, согласованы с общей эффективностью принимаемого решения. Если решение чувствительно ущемляет интересы людей, необходимо его дополнить мерами по обеспечению этих интересов. В противном случае они могут пробивать себе дорогу в иных, часто неожиданных, а значит, и неконтролируемых формах.

14. Надо быть готовым и к отрицательному исходу коллективного обсуждения, когда не удастся прийти к общему мнению. Часто высказывается мысль, что если коллективное

обсуждение не привело к единой точке зрения, то это значит, что само обсуждение было не на должной высоте. Однако это не так. Вполне естественны такие ситуации, когда в дискуссиях не настолько прояснились проблемы, чтобы все были согласны с единым их решением. Это просто указывает на недостаточность сведений, на необходимость дополнительной информации. В то же время, как правило, и решение не может быть отсрочено до достижения общего согласия. Как поступать в таких ситуациях? Прежде всего их надо считать вполне нормальными. Дискуссии все равно оправдывают себя. Если в ходе их было сформулировано несколько решений и ни одно не смогло объединить вокруг себя всех, тогда необходимо прибегнуть к голосованию. Такая процедура имеет много преимуществ. Во-первых, решение, поддерживаемое большинством, имеет в принципе больше шансов оказаться лучшим решением. Во-вторых, она демократична и может привести к большему согласию: помимо того, что значительная часть участников одобряет такое решение, считая его предпочтительнее, все участники, даже те, кто придерживался иной точки зрения, воспринимают голосование как приемлемую для всех в таких ситуациях процедуру. Наконец, своей некоторой условностью этот метод подчеркивает известную степень неопределенности, незавершенности решения, его открытый характер для последующих возможных исправлений. Необходимо, однако, учесть ряд дополнительных норм. Большинство не должно рассматривать ситуацию как собственную победу. Речь должна идти об общем выигрыше. Голосование должно восприниматься как вре-

менная процедура. Новые данные, больший объем информации могут сделать необходимым пересмотр решения. На это должно быть ориентировано не только меньшинство, но и большинство.

В целом надо отметить, что отсутствие общего мнения к концу обсуждения, не являясь отрицательным явлением, может стать таковым в случае неправильного отношения к нему; чтобы избежать этого, необходим реалистический подход к делу.

15. Нельзя чрезмерно упорствовать в своей аргументации, даже будучи убежденным в своей правоте. Повторение доводов и чрезмерное настаивание на своем могут восприниматься как орудие давления, а не убеждения. Уважение к мнению оппонентов означает в то же время допущение, что свои аргументы недостаточно убедительны для них.

16. Нельзя допускать, чтобы дискуссия велась лишь некоторыми ее участниками, она должна быть общей. Речь идет не только о том, чтобы предоставлять всем желающим возможность высказаться, но также об активном стимулировании участия всех в коллективном обсуждении. В случае нехватки времени целесообразно предварительно подготовить краткий обзор мнений участников.

17. Необходимо избегать личных предубеждений в оценке высказываемых точек зрения. Нет ничего вреднее для нормальной выработки и принятия коллективных решений, чем привнесение в дискуссии личных счетов, со своими крайними уродливыми проявлениями «око за око», «зуб за зуб» и т. д.

Ряд норм для выработки и принятия коллек-

тивных решений относятся большей частью к руководителю коллектива.

18. На обсуждение должны быть вынесены существенные проблемы трудовой деятельности. Если же выдвигаются лишь периферийные, второстепенные, маловажные вопросы, а основные решаются единолично руководителями, то у членов коллектива возникает чувство бессмысленности, бесполезности участия, появляется осознание его формального характера, результатом чего бывает безучастность и пассивность. Активное участие может быть обеспечено лишь в том случае, если на коллективное обсуждение выносятся все важные проблемы труда, которые находятся, естественно, в пределах компетентности членов коллектива.

19. Нельзя воздействовать на точку зрения других, используя авторитет должности руководителя коллектива. Это тем более важно, что такое воздействие может оказаться невольным, непреднамеренным. Руководитель должен участвовать в коллективном обсуждении на равных с остальными правах, должен быть восприимчивым к мнению других.

20. Необходим умелый организатор и вдохновитель коллективных обсуждений. Коллективное обсуждение меньше всего должно напоминать монолог руководителя или его диалог с коллективом. Настоящая дискуссия предполагает участие в ней всех на равных правах. Роль организатора заключается в стимулировании возможно более широкого участия в обсуждении, свободного обмена мнениями и идеями. Главный критерий правильно принятых решений — качество и эффективность коллективного труда.

21. Надо избегать достижения единодушия лишь за счет полюбовного согласия коллектива с точкой зрения руководителя. Если это случается часто, значит, налицо серьезные упущения в руководстве коллективом, поскольку нормальным является наличие разных мнений, а согласие само по себе весьма динамично.

22. И наконец, никогда нельзя терять чувство юмора. Юмор — лучшее средство для разрядки напряженной атмосферы, один из важных признаков демократичности и равенства.

СОДЕРЖАНИЕ

Слагаемые удовлетворенности трудом в свете социологии труда и управления (Вступительная статья)	3
Введение	17
Я и мой труд	24
1. Удовлетворенность трудом: смысл труда	—
2. Удовлетворенность трудом: содержание труда	40
3. Пути роста удовлетворенности трудом	51
4. Мотивация труда	67
Я и другие	80
5. Стиль руководства: его измерения	—
6. Стиль руководства: его оценка	96
7. Трудовой коллектив	112
8. Коллективные и индивидуальные решения	119
9. Коллективное принятие решений: нормы эффективности	132

Замфир К.

3-26 Удовлетворенность трудом: Мнение социолога. Пер. с рум.— М.: Политиздат, 1983.— 142 с., схем.

В книге румынского социолога и социального психолога Кэтелина Замфира рассматривается вопрос о путях достижения удовлетворенности трудом, предпосылки которой заложены в самой природе человека как деятельного существа. Автор показывает зависимость удовлетворенности трудом от социальных условий, от организации труда и стиля руководства в трудовых коллективах. Среди факторов, благоприятствующих росту такой удовлетворенности, он выделяет содержание и смысл труда, его мотивацию, принципы выработки руководящих решений, психологический климат в коллективе.

Адресована всем интересующимся социально-психологическими проблемами человеческой деятельности.

З 030400000—040
079(02)—83 169—83

60.55

301

Кэтэлин Замфир
**Удовлетворенность
трудом**
Мнение
социолога
Перевод с румынского

Заведующая редакцией *Р. К. Медведева*
Редактор *О. Ю. Маршанкина*
Младшие редакторы *Ж. П. Крючкова* и *Е. С. Молчанова*
Художник *Н. П. Пешков*
Художественный редактор *Г. Ф. Семиреченко*
Технический редактор *Н. П. Межеричкая*

ИБ № 3791

Сдано в набор 17. 08. 82. Подписано в печать 03. 12. 82.
Формат 70×90^{1/32}. Бумага типографская № 1. Гарнитура
«Обыкновенная новая». Печать высокая. Условн. печ. л. 5,27.
Условн. кр.-отт. 5,41. Учетно-изд. л. 5,18. Тираж 100 тыс. экз.
Заказ № 6819. Цена 20 коп.

Политиздат. 125814, ГСП, Москва, А-47, Миусская пл., 7.
Ордена Трудового Красного Знамени
типография изд-ва «Звезда»,
г. Пермь, ул. Дружбы, 34.