Государственный университет – Высшая школа экономики

Санкт-Петербургский филиал

Факультет сокращённых программ подготовки специалистов

Специальность «Экономика и управление на предприятии»

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

по дисциплине

Организационное поведение

Работу выполнил Беляева С.А.

Группа 155

Работу проверил

Научный руководитель

Сатикова С.В.

Санкт-Петербург 2010

**Психологический контракт. Его значение. Соотношение с юридическим контрактом**

Трудовые отношения являются основой управления людьми во всех аспектах и состоят из комбинации убеждений работника и его работодателя по поводу того, чего они ожидают друг от друга. Это и есть психологический контракт. Его можно описать как набор взаимных, но не оформленных ожиданий. Согласно определению Шейна (1965): «Понятие психологического контракта подразумевает, что у нового члена организации, различных менеджеров и других членов этой организации существует не сформулированный в письменном виде набор ожиданий, которые справедливы во все времена».

Д. Руссо и К. Уейд-Бензони (1994) расширили это определение: Психологический контракт связан с убеждениями индивидуума касательно обещаний, его и других; эти обещания были даны, их приняли и на их выполнение рассчитывают. Поскольку психологический контракт представляет собой то, как люди истолковывают обещания и обязательства, то две стороны одних и тех же трудовых отношений (работник и работодатель) могут придерживаться различных взглядов по поводу конкретных условий.

По утверждению Геста и соавторов (1996), «он затрагивает предположения, ожидания, обещания и взаимные обязательства». Он формирует отношения и эмоции, которые влияют на формирование поведения и управляют им. Ему недостаёт многих признаков формального контракта: «Как правило, не записывают, это нечто с размытыми границами, и его нельзя привести в исполнение в судебном порядке». И они считают, что «психологический контракт лучше рассматривать как метафору; слово или фразу, заимствованную из другого контекста, которые позволяют осмыслить наш опыт. Психологический контракт — это способ истолковать состояние трудовых отношений и помочь составить план изменений». Психологический контракт по своей природе неявен и динамичен: он развивается во времени по мере накопления опыта, а при смене условий занятости происходит переоценка ожиданий сотрудников.

Психологический контракт подсказывает ответы на два ключевых вопроса трудовых отношений, которые волнуют людей: «Чего я могу обоснованно ожидать от организации», «Какой вклад и в каком объеме от меня ожидается взамен?». Однако вряд ли как сам психологический контракт, так и трудовые отношения вообще будут полностью поняты каждой из сторон.

С точки зрения работника психологический контракт будет включать в себя следующие аспекты трудовых отношений:

1. обращаются ли с ним справедливо, беспристрастно и последовательно;
2. надежность рабочего места;
3. границы, в которых им следует демонстрировать способности;
4. карьерный рост и возможность развивать свои навыки;
5. участие и влияние;
6. доверие к тому, что менеджеры организации сдержат свои обещания.

С точки зрения работодателя, психологический контракт охватывает такие аспекты трудовых отношений, как:

1. компетентность;
2. усилия;
3. уступчивость;
4. приверженность;
5. лояльность.

Как отмечали Гест и соавторы (1996):

«В то время как ожидания работников остаются прежними — безопасность, карьера, справедливое вознаграждение, интересная работа и т.д., работодатели больше не считают возможным или обязательным предоставлять все эти блага. Напротив, они требуют от своих работников большего вклада и толерантного отношения к неопределенности и изменениям, предоставляя меньше взамен, в особенности меньше гарантий и более ограниченные перспективы развития карьеры».

Ожидания работодателя и работника принимают форму неоговоренных предположений. Таким образом, разочарование со стороны как руководства, так и работников может оказаться неизбежным. Предотвратить разочарование можно, если руководство признает, что одной из ключевых задач является управление ожиданиями, которое означает разъяснение работнику, что работодатель ожидает от него в плане результатов, умений, навыков и ценностей. По сути, это не только вопрос проговаривания и формализации ожиданий, но и обсуждения и согласования их с индивидуальными работниками и группами.

В психологическом контракте все права и обязанности сторон не проговариваются и, более того, не согласовываются. Стороны не выражают своих ожиданий и на самом деле могут быть просто неспособны это сделать. Люди, не имеющие четкого представления о своих ожиданиях, в случае неудовлетворения невысказанных ожиданий часто не понимают, почему они испытывают разочарование. При этом они осознают: что-то идет не так. Организацию, в которой работают такие «обманутые» работники, ожидающие большего, чем они получают, в дальнейшем подстерегают неприятности.

Важность психологического контракта подчеркивал Шейн, который считал, что эффективность работы и приверженность людей своей организации зависят от:

1. степени, в которой их собственные ожидания по поводу того, что им предоставит данная организация и что они, в свою очередь, будут должны ей, совпадают с ожиданиями организации;
2. природы того, чем на самом деле обмениваются (если предположить, что существует некое соглашение): деньги — в обмен на рабочие часы, удовлетворение социальных потребностей и потребности в безопасности — в обмен на усердный труд и лояльность; возможность для самореализации и интересная работа — в обмен на высокую производительность, высокое качество работы и творческие усилия в служении целям организации; или различные комбинации этих и других моментов.

Многие авторы предупреждают о том, что в психологическом контракте могут появляться изменения, которые не выгодны для работников. Во многих организациях психологический контракт меняется в ответ на изменения во внешней и внутренней среде. В основном, это происходит из-за конкуренции и влияет на работу предприятия, включая переход к «обедненным» формам работы. Как сказал Д. Бейли (1995): В течение последних пятидесяти лет психологический контракт не составлял проблемы. Люди знали, чего следует ожидать — вы оказываетесь на работе, делаете то, что требуется, а организация обеспечивает вам безопасность и развитие. Это были простые взаимоотношения, и для большинства организаций это хорошо срабатывало, гарантируя им преданную, приверженную и надежную рабочую силу.

Психологический контракт не вызывал вопросов, потому что, как правило, он не менялся или менялся незначительно. Теперь это не так, поскольку:

1. коммерческие организации больше не являются ни устойчивыми, ни существующими в течение длительного времени — преобладает неопределенность; работодатели больше не предлагают надежного рабочего места, они меньше обеспокоены тем, чтобы поддерживать стабильную рабочую силу, организации ставят продолжительность трудовой занятости в зависимость от квалификации работника и потребностей предприятия;
2. гибкость, адаптивность и скорость реакции имеют первостепенное значение, и индивидуальные обязанности могут постоянно меняться — деятельностьработников лишена непрерывности и предсказуемости;
3. ограниченность ресурсов организации означает, что карьера может развиваться, в основном, по горизонтали — ожидания карьерного роста путем продвижения по служебной лестнице больше не правомерны;
4. организации с ограниченными ресурсами могут предъявлять большие требования к работникам, и они менее терпимы к работникам, которые уже не соответствуют их требованиям.

Но, что более позитивно, некоторые организации осознают, что следует предпринять шаги для увеличения взаимопонимания и обеспечения возможности развивать карьеру в горизонтальном направлении и совершенствовать знания и навыки, предоставляя возможность учиться. Они признают, что, поскольку теперь они не могут гарантировать долгосрочную занятость, они несут ответственность за то, чтобы люди могли продолжать строить свою карьеру, если они будут вынуждены сменить работу. Другими словами, они принимают меры для повышения профессиональной востребованности. Даже те организации, которые полностью избрали концепцию «основных и вспомогательных работников», признают, что они все же должны получить приверженность своих ключевых сотрудников и уделять внимание их постоянному развитию, хотя в большинстве организаций, вероятно, ставка делается на самообучение.

Хилтроп (1995) предполагает, что возникает новый тип психологического контракта: он больше зависит от обстоятельств, более краткосрочный, и он предполагает, что выживание и рост каждой из сторон в меньшей мере зависят друг от друга. Он считает, что в своей наиболее яркой форме новый контакт может быть определен следующим образом:

Не существует надежности трудовой занятости. Работник будет сохранять свое рабочее место до тех пор, пока он или она добавляют стоимость в данной организации и несут личную ответственность за поиски новых способов это делать. И в обмен работник вправе требовать интересной и значительной работы, обладает свободой и ресурсами для того чтобы выполнять ее хорошо, получает оплату, которая отражает его или ее вклад, и получает опыт и обучение, необходимые для того, чтобы найти работу здесь или в другом месте.

Вряд ли это можно назвать сбалансированным договором. В какой степени работники имеют «право требовать интересную и значительную работу»? Работники все еще заполняют появившиеся рабочие вакансии, за исключением отдельных случаев, когда речь идет о людях, на которых большой спрос и небольшое предложение. В Британии, как указывал Мант (1996), «людей, действительно, часто рассматривают как ресурсы, которые необходимо приобрести или от которых нужно избавиться, в соответствии с краткосрочными экономическими обстоятельствами». Именно работодатель диктует условия договора, если они не закреплены в коллективном договоре. Отдельные работники, за исключением случаев, когда таких специалистов трудно найти, имеют очень ограниченные возможности для изменения условий договора, предлагаемого им работодателем.

Возможно, одной из самых важных тенденций в трудовых отношениях (и это отражается в психологических контрактах) является то, что работники теперь вынуждены принимать на себя тот риск, который раньше несли организации. Как заметил Р. Эллиот (1991): «Наиболее значимой переменой на рынке труда за последние два десятилетия был ощутимый переход власти от работника к работодателю. Это означало не только, что права работников подрывались, но также и то, что большая часть риска, связанного с бизнесом, перешла от капитала к работникам».

Трудность психологического контракта заключается в том, что работники часто нечетко представляют, чего они хотят от организации или что они могут в нее привнести. Некоторые работники также нечетко понимают, чего они ожидают от работодателей.

Из-за этих обстоятельств и так как психологический контракт не бывает выражен ясно, весьма вероятно, что в непредвиденных обстоятельствах он будет развиваться не так, как запланировано. Все действия руководства, влияющие на интересы работников, будут изменять психологический контракт. Аналогично этому, реальное или воспринимаемое поведение работников, индивидуальное или коллективное, будет воздействовать на представление работодателя о контракте.

Как указывали Д. Гест и др. (1996): «Позитивный психологический контракт следует воспринимать серьезно, поскольку он тесно связан с увеличением приверженности и удовлетворенности работника и с повышением качества трудовых отношений. Кроме того, он закрепляет выгоды внедрения ряда прогрессивных практических процедур УЧР». Эти авторы также подчеркивают значение климата высокой вовлеченности и предполагают, в частности, что такие практические процедуры, как обеспечение возможности обучения, профессиональной подготовки и развития, акцент на надежность рабочего места, продвижение и карьеру, сведение к минимуму различий в статусе, справедливые системы оплаты и общие процессы коммуникации и вовлеченности, внесут свой вклад в позитивный психологический контракт.

Следующие шаги, предпринимаемые для управления трудовыми отношениями также помогут сформировать позитивный психологический контракт:

1. выявление ожиданий в ходе программ подбора кадров и вводных программ;
2. обсуждение и согласование ожиданий как часть постоянного диалога, подразумеваемого при успешном управлении показателями труда;
3. применение принципа прозрачности в политике и процедурах компании и в тех предложениях и решениях руководства, которые оказывают влияние на сотрудников;
4. восприятие работников как заинтересованных лиц, в отношениях с которыми следует полагаться на согласие и сотрудничество, а не на контроль и принуждение.

**Традиционная теория мотивации по Маслоу и ее применимость в формировании организационного поведения**

Мотив — это причина для того, чтобы что-то сделать. Мотивация связана с факторами, которые заставляют людей вести себя определенным образом. Ниже приводятся три элемента мотивации, как их перечисляет Д. Ар-нол ьд и др. (Arnold et al, 1991):

1. направление — что человек старается сделать;
2. усилие — насколько усердно человек старается;
3. настойчивость — насколько долго человек старается это сделать.

Мотивировать других людей означает заставить их двигаться в желательном направлении для достижения некоторого результата. Мотивировать себя самого означает самостоятельно задать направление и затем осуществлять последовательные действия, которые приведут к нужной цели. Мотивацию можно описать как целенаправленное поведение. Люди мотивированы, когда они считают, что какая-то программа действий, вероятно, приведет их к достижению некоторой цели и получению значимой для них награды — той, которая удовлетворяет их потребности.

Хорошо мотивированные люди — это люди, четко определяющие цели и выполняющие действия, которые, по их мнению, к этой цели приводят. Такие люди могут быть самомотивированными, и, пока они движутся в правильном направлении для достижения того, чего они хотят, это лучшая форма мотивации. Однако большинство из нас нуждается в том, чтобы их в большей или меньшей степени мотивировали. Организация в целом способна обеспечить среду, в которой можно достичь высокого уровня мотивации, предоставляя стимулы и вознаграждения, работу, приносящую удовлетворение, и благоприятные возможности для обучения и роста. Но менеджеры все же играют основную роль в применении мотивационных навыков для того, чтобы заставить людей сделать все, что они могут, и правильно использовать мотивационный процесс, обеспеченный организацией. Чтобы это делать, необходимо понимать процесс мотивации: как он работает и каковы различные виды мотивации.

Модель процесса мотивации, связанная с потребностями предполагает, что мотивация инициируется осознанным или неосознанным признанием наличия неудовлетворенных потребностей. Эти потребности создают желание достичь чего-то или получить что-то. Затем устанавливается цель, которая, как предполагается, может удовлетворить эти потребности и желания, и выбирается путь, который может привести к цели. Если цель достигнута, потребность будет удовлетворена, и такое поведение с вероятностью повторится в следующий раз, когда возникнет похожая потребность. Если цель не достигнута, то повторение тех же действий маловероятно. Этот процесс повторения успешного поведения или действий называется закреплением или законом результата (1951). Его, однако, критиковал Олпот (1954), так как он игнорирует влияние ожиданий и, следовательно, ведет к «гедонизму прошлого».

Мотивация на работе может происходить двумя способами. Во-первых, люди могут мотивировать себя сами через поиски, выявление и выполнение той работы (или предоставление той работы), которая удовлетворяет их потребности или, по крайней мере, приближает к достижению цели. Во-вторых, людей может мотивировать руководство путем оплаты, повышений, похвалы и т. д.

По первоначальному определению существует два вида мотивации:

1. Внутренняя мотивация — самостоятельно создаваемые факторы, которые влияют на людей, заставляя их вести себя определенным образом или двигаться в определенном направлении. Среди этих факторов: ответственность (ощущение, что работа важна и контроль над своими собственными ресурсами), независимость (свобода действий), возможность использовать и развивать навыки и способности, интересная и бросающая вызов работа и благоприятные возможности для продвижения.
2. Внешняя мотивация — то, что делается для людей, чтобы мотивировать их. Эта группа включает в себя: вознаграждения, такие, как повышенная оплата, похвала, продвижение, и наказания, такие, как дисциплинарные меры, удержания из зарплаты и критика.

Внешние побуждающие факторы могут приводить к немедленному и мощному воздействию, но оно не всегда продолжается в течение длительного времени. Внутренние мотиваторы, которые связаны с качеством трудовой жизни (фраза и движение, возникшее на основе этой концепции), имеют тенденцию воздействовать более глубоко и длительно, поскольку они присущи самим людям, а не навязаны извне.

Методы мотивации опираются на теорию мотивации. Наиболее значимые теории можно классифицировать следующим образом:

1. Инструментальная теория, которая утверждает, что награды и наказания (кнут и пряник) служат средством обеспечить необходимое поведение или действия людей.
2. Теория содержания, которая делает акцент на сущности мотивации. Она утверждает, что мотивация, в принципе, занимается осуществлением действий для удовлетворения потребностей и выявляет основные потребности, которые влияют на поведение. Первоначально теорию потребностей предложил А. Мас-лоу (Maslow, 1954), а Ф. Герцберг и др. (Herzberg et al, 1957) в своей двухфак-торной модели перечислил потребности, которые он назвал «удовлетворите-лями».
3. Теория процесса, которая подчеркивает психологические процессы, влияющие на мотивацию, и связанные с ожиданиями (Vroom, 1964), целями (Latham and Locke, 1979) и представлением о справедливости (Adams, 1965).

**Теория содержания (потребностей)**

Эта теория основана на убеждении в том, что неудовлетворенная потребность создает напряжение и неравновесное состояние. Для того чтобы восстановить равновесие, ставится цель, которая удовлетворит данную потребность, и выбирается линия поведения, которая приведет к достижению этой цели. Всякое поведение, следовательно, мотивировано неудовлетворенной потребностью.

В конкретный момент времени не все потребности одинаково важны для человека — некоторые могут порождать большее стремление к цели, чем другие, в зависимости от предыдущего опыта индивидуума и ситуации в настоящем. Сложность еще и в том, что не существует прямой связи между потребностью и целями. Одна и та же потребность может быть удовлетворена посредством ряда различных целей; и чем сильнее и длительнее потребность, тем шире диапазон возможных целей. В то же время одна и та же цель может удовлетворить несколько потребностей: новая машина обеспечивает как средство передвижения, так и возможность произвести впечатление на соседей.

Первоначально теория потребностей была разработана А. Маслоу (Maslow, 1954), постулировавшим иерархию основных потребностей человека. Двухфакторную модель Ф. Герцберга (Herzberg, 1957) (см. ниже), строго говоря, нельзя назвать теорией потребностей, но она действительно выявляет несколько базовых потребностей.

Кроме того, Олдартер (Aldarter, 1972) разработал свою ERG1 теорию, которая имеет в виду потребности существования, принадлежности к группе и роста. Наиболее сильное влияние оказала теория А. Маслоу.

Иерархия потребностей по Маслоу

Наиболее известная классификация потребностей сделана А. Маслоу (Maslow, 1954). Он предположил, что существуют пять основных категорий потребностей, которые относятся к людям в целом, начиная с базовых физиологических потребностей, потребности в безопасности, социальных потребностей, потребности в уважении и заканчивая потребностью в самореализации — самой высокой потребностью. Ниже приведена иерархия потребностей А. Маслоу:

Физиологические — потребность в кислороде, еде, воде и сексе.

Безопасность — потребность в защите от опасности и от утраты физиологических потребностей.

Социальные — потребность в любви, привязанности и принадлежности к группе.

Уважение — потребность в стабильной высокой самооценке и уважении других (престиж). Эти потребности можно разделить на два ряда более низкого уровня: во-первых, стремление к достижениям, компетентности, уверенности перед лицом мира, к независимости и свободе и, во-вторых, стремление к репутации или статусу, определяемым как уважение других людей, что выражается в признании, внимании, значимости или признательности.

Самореализация — потребность в развитии потенциала и навыков, чтобы стать тем, чем, по его мнению, человек способен стать.

Теория мотивации Маслоу утверждает, что когда удовлетворены потребности более низкого уровня, доминирующим становится следующий более высокий, и внимание человека устремляется на удовлетворение потребностей этого уровня. Однако потребность в самореализации может так никогда и не быть удовлетворена. Маслоу говорил, что «человек — это желающее животное»; только неудовлетворенная потребность может мотивировать поступки, и доминирующая потребность является главным мотивирующим фактором поведения. Когда человек поднимается по иерархии потребностей, имеет место психологическое развитие, но это не обязательно прямое движение вверх. Потребности более низкого уровня все еще существуют, даже если они временно не являются мотивирующим фактором, и люди постоянно возвращаются к ранее удовлетворенным потребностям.

Значение теории Маслоу заключается в том, что потребности более высокого порядка в уважении и самореализации дают самый большой толчок к мотивации: они усиливаются, когда их удовлетворяют, в то время как потребности более низких уровней по мере удовлетворения становятся менее интенсивными. Но работа, которой занимаются люди, не обязательно удовлетворяет их потребности, особенно если она рутинная и неквалифицированная.

Теория Маслоу обладает интуитивной привлекательностью и оказывает очень большое влияние. Но она не была проверена с помощью эмпирических исследований, ее критиковали за очевидную жесткость — различные люди могут иметь различные приоритеты, и трудно согласиться, что потребности стабильно движутся вверх по этой схеме. На самом деле, сам Маслоу выражал сомнения в существовании столь жесткой иерархии.

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение: основных физиологических, или первичных потребностей, и психологических или вторичных потребностей. Физиологические потребности включают в себя потребности в пище, воде, сексе, сне, воздухе, комфортной температуре. Они возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей, а значит, носят универсальный характер.

Вторичные потребности носят более абстрактный характер, так как речь идет скорее о требованиях разума и духа, нежели человеческого тела. Многие из этих потребностей развиваются по мере взросления индивида — самоуважение, чувство долга, соревнование, самоутверждение, а также чувство принадлежности, желание любить и быть любимым. Именно вторичные потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет прежде всего на вторичные потребности. Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.

Таким образом, что мотивация работника в отдельно взятый момент является комбинацией множества различных сил. Более того, некоторые потребности индивидов настолько «замаскированы», что их не в силах «расшифровать» не только непосредственный начальник работника, но и опытный психолог, что весьма затрудняет мотивирование. Например, испытывающий чувство неудовлетворенности работник нередко «кивает» прежде всего, на очевидные причины (низкую, с его точки зрения, заработную плату), однако реальная проблема может быть иной. Итак, вторичные потребности:

- строго обусловлены опытом индивида;

- индивидуальны по типу и интенсивности;

- как правило, не могут быть разделены, обычно взаимодействуют;

- с трудом поддаются идентификации;

- в сравнении с физическими нуждами носят достаточно абстрактный характер;

- оказывают воздействия на поведение индивидов.

Вторичные потребности значительно более индивидуальны, чем первичные. Кто-то стремится к самоутверждению и руководству людьми, другой предпочитает роль подчиненного и уступает инициативу коллегам. Кроме того, потребности людей изменяются в зависимости от времени и обстоятельств.

Анализ поведения не представлял бы никаких проблем, если бы действия индивида в заданное время являлись результатом «отдельно взятой» потребности, однако такое случается крайне редко. Потребности всех типов и побуждения влияют друг на друга.

Обычно выделяют три основные теории человеческих потребностей (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера). Предполагается, что они построены на различиях между первичными и вторичными потребностями. Несмотря на некоторую ограниченность, теории человеческих потребностей создают твердую основу для более развитых мотивационных моделей.

Согласно теории Абрахама Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определенной последовательности. По мере того как достаточное удовлетворение в разумных рамках получают первичные нужды, внимание индивида перемещается на вторичные потребности. В иерархии потребностей А. Маслоу выделяются пять основных уровней.

**Потребности более низкого порядка**. Удовлетворение нужд первого уровня обеспечивает само существование человека. Речь идет об основных физиологических потребностях в пище, воздухе, воде и сне. Потребности второго уровня соотносятся с физической (безопасные условия труда) и экономической (гарантии рабочего места или хорошая пенсия) безопасностью. Обычно эти два уровня потребностей (сходные с рассмотренными нами первичными) рассматриваются совместно и называются потребностями более низкого порядка.

**Потребности более высокого порядка**. Кроме того, в иерархии выделяют три уровня потребностей более высокого порядка. Третий уровень отводится потребностям в любви, чувствах принадлежности и социальной сопричастности на работе (друзья и психологически совместимые коллеги). Потребности четвертого уровня включают в себя стремление к уважению и статусу, а также высокой самооценке и компетентности. Чувство компетентности и мнения окружающих формируют основу статуса. Пятый уровень иерархии — потребность в самоактулизации, стремление стать всем тем, чем индивид способен быть, в полном масштабе использовать свои умения и развивать таланты. Самоактулизация — отражение побуждения компетентности.

Модель предполагает, что каждый человек имеет определенные потребности, которые он стремится удовлетворить. Утоление определенных потребностей означает лишь, что им на смену приходят качественно иные нужды. Наиболее сильно индивида мотивируют неудовлетворенные потребности. Работники мотивированы, прежде всего, целью, к которой они стремятся в данное время. Полностью удовлетворенная потребность не является сильным мотивирующим фактором.

Данная интерпретация концепции А. Маслоу оказала большое влияние на современных менеджеров, так как идеи, на которых она базируется, позволяют лучше понять мотивацию сотрудников организаций. Менеджер должен:

- идентифицировать и принимать потребности работников;

- признавать различия стремлений сотрудников;

- предложить удовлетворение конкретных ненасыщенных потребностей;

- понимать, что постоянное использование однотипных поощрений (особенно тех, которые удовлетворяют потребности более низкого порядка) постепенно приводит к снижению мотивации сотрудников.

Кроме рассмотренных достоинств модель А. Маслоу имеет многочисленные ограничения и подвергается острой критике. Вряд ли правомерно рассматривать ее как теоретическую базу мотивации, многие ее положения не получили практического подтверждения. В частности, менеджмент не имеет возможности обеспечить условия для самоактуализации всем работникам. Проведенные исследования не позволяют утверждать, что потребности человека действительно могут быть ранжированы в строгую иерархию; обязательность последовательного пути от удовлетворения потребностей более низкого уровня к более высокому отнюдь не доказана. В то же время можно считать доказанным, что до тех пор, пока нужды более низких уровней (физиологические и безопасности) не насыщены, у работников не возникнет настоятельных потребностей более высокого порядка.

Могу со всей уверенностью заявить, что теория мотивации оказалась вполне состоятельной в клиническом, социальном и персонологическом планах, но ей все еще недостает багажа лабораторных и экспериментальных исследований. Многие люди находят ей подтверждение в своем личном жизненном опыте, зачастую она становится основанием, помогающим им осмыслить и понять свою внутреннюю жизнь. Большинство людей ощущает в ней непосредственную, личную, субъективную правдивость. В некоторой степени восполнить нехватку эмпирического материала помогает работа Дугласа Мак-Грегора, применившего принципы теории мотивации при исследовании производственных отношений.

Опираясь на данные, я пытаюсь выстроить некую систему сущностных человеческих ценностей, своего рода свод общечеловеческих добродетелей, которые сами для себя служат обоснованием и подтверждением – они изначально, по сути своей благие, они исконно желанны и именно поэтому не нуждаются ни в оправданиях, ни в оговорках. Эта иерархия ценностей уходит корнями в саму природу человека. Человек не просто желает их и стремится к ним, они необходимы ему, необходимы для того, чтобы противостоять болезни и психопатологии. Облекая эту мысль в другие слова, скажу, что базовые потребности и метапотребности служат своего рода внутренним подкреплением, тем безусловным стимулом, на базе которого в дальнейшем произрастают все инструментальные навыки и условные связи. Иначе говоря, для того чтобы достичь этих внутренних ценностей и животные, и люди готовы научиться чему угодно, лишь бы новые знания или новые навыки приближали их к этим главным, конечным ценностям.

Мне хотелось бы, пусть мельком, затронуть здесь еще одну идею. На мой взгляд, мы можем рассматривать инстинктоподобные базовые потребности и метапотребности не только как потребности, но и как неотъемлемые права человека. Эта мысль неизбежно приходит в голову, стоит только признать, что человек имеет такое же право быть человеком, как кошка имеет право быть кошкой. Только удовлетворяя свои потребности и метапотребности, человек "дочеловечивается", и именно поэтому их удовлетворение следует рассматривать как естественное человеческое право.

Несомненно, еще пятнадцать-двадцать лет тому назад мы просто не были готовы к самой идее патологии удовлетворения, слишком парадоксально выглядела мысль о том, что достижение человеком желанной цели, которое должно было бы сделать его счастливым, может привести к патологии. Вслед за Оскаром Уайльдом мы научились остерегаться своих желаний – мы узнали, что удовлетворение желания может обернуться трагедией. Это касается любых уровней мотивации – как материальных, так и межличностных, и даже трансцендентных.

От осознания этого парадокса один шаг до понимания того, что удовлетворение базовых потребностей само по себе еще не обеспечивает человека системой ценностей, не дает ему идеалов для веры и служения. Мы поняли, что удовлетворение базовых потребностей может повлечь за собой скуку, чувство утраты цели, неверие в установленный порядок и тому подобные вещи. По-видимому, человек лишь тогда функционирует наилучшим образом, когда стремится восполнить недостающее, когда желает приобрести то, чего ему не хватает, когда мобилизует все свои силы для удовлетворения гложущей его потребности. А значит, удовлетворение потребностей само по себе еще не служит гарантией счастья и чувства удовольствия. Это непростое, двоякое состояние, оно не только разрешает проблемы, но и порождает их.

Все вышесказанное означает, что очень многие люди считают свою жизнь осмысленной только тогда, когда испытывают в чем-то нужду, когда стремятся восполнить некую нехватку. Однако мы знаем, что самоактуализирующиеся люди, несмотря на то, что их базовые потребности удовлетворены, находят в жизни гораздо более богатый смысл, ибо умеют жить в реальности Бытия. Отсюда можно сделать вывод о том, что целеполагание в традиционной, расхожей жизненной философии трактуется ошибочно или, по меньшей мере, взгляд на него отличается крайней незрелостью.

Не менее важным для меня стало нарастающее понимание концепции, которую я назвал теорией жалоб. Если говорить кратко, то мое наблюдение состоит в том, что состояние радости, рожденное удовлетворением потребности недолговечно – на смену ему вскоре вновь приходит неудовлетворенность, только более высокого порядка (в идеале). Видимо, человеческая мечта о вечном счастье неосуществима. Разумеется, счастье возможно, оно достижимо и реально. Но нам, похоже, не остается ничего другого как смириться с его быстротечностью, особенно, если мы говорим о высших, наиболее интенсивных формах счастья и радости. Высшие переживания длятся недолго, и они не могут быть долговечными. Интенсивное переживание счастья всегда эпизодично.

Я должен привлечь внимание также и к почти незамеченному факту, хотя теперь он представляется совершенно очевидным, а именно к тому, что человек склонен принимать как должное дарованные ему блага: он забывает о них, исторгает их из сознания, не ценит их – по крайней мере, до тех пор, пока судьба не лишит его этих благ. Подобное отношение сегодня кажется мне одной из характеристик американской культуры. Я вижу, как беспечные и недальновидные люди пренебрежительно взирают на очевидные достижения, на бесспорные перемены к лучшему, за которые человечество боролось на протяжении последних ста пятидесяти лет. Сталкиваясь с несовершенством общества, слишком многие сегодня готовы отмахнуться от благ, дарованных им цивилизацией, готовы увидеть в них обман, фальшивку, которые не имеют ценности и не заслуживают признания, защиты и борьбы.

Я предлагаю для осмысления реальную возможность избежать неудовлетворенности. Для этого необходимо лишь осознать чисто человеческое свойство – стремиться к большему; отказаться от мечты о постоянном и непрерывном счастье, принять как данность тот факт, что человеку не под силу вечный экстаз; человек способен лишь на краткое переживание счастья, после которого со всей неизбежностью обречен на недовольство и пени о недоступности большего. Постигнув это, мы сможем донести до всех людей знание, которое самоактуализирующемуся человеку дается автоматически, мы расскажем, что мгновения удачи заслуживают того, чтобы считать их благословением и быть благодарными за них, и не поддаваться искушению сопоставления или выбора из двух взаимоисключающих альтернатив. Для женщины это значит не отказываться от истинно женских радостей (любовь, дом, ребенок), но, обретя их, устремиться к полному дочеловечиванию, к воплощению желаний, общих для женщин и мужчин, – например, к осуществлению своих интеллектуальных и творческих способностей, к воплощению своих талантов, своих самобытных возможностей, своего жизненного предназначения.

В корне была пересмотрена основная идея главы 6 "Инстинктоподобная природа базовых потребностей". Значительный прогресс, которого добилась в последние десять лет генетика, заставляет нас признать большую, чем мы признавали пятнадцать лет назад, весомость фактора наследственности. Наиболее существенным с точки зрения психологии мне представляется факт открытия интересных метаморфоз, которые могут происходить с Х- и Y-хромосомами: их удвоение, утроение, утрата и т.д.

Таким образом, мы приходим к выводу, что человеческая природа чрезвычайно податлива, податлива в том смысле, что культура и среда с легкой небрежностью угнетают или даже убивают в нас присущий нам генетический потенциал, но они не в состоянии породить его или усилить. Мне думается, этот вывод может послужить веским аргументом в пользу предоставления абсолютно равных социальных возможностей всем младенцам, приходящим в этот мир. Он же может стать чрезвычайно мощным аргументом в пользу хорошего общества, поскольку плохое общество угнетает развитие врожденных возможностей человека. Последнее положение подкрепляет и развивает ранее выдвинутое мною утверждение о том, что принадлежность к роду человеческому ipso facto дает человеку право дочеловечиваться, то есть воплощать в действительность все потенциально присущие ему человеческие возможности. Человечность как принадлежность к человечеству должна определяться не только в терминах бытия, но и в терминах становления. Мало родиться человеком, нужно стать им. В этом смысле младенец – не более чем возможный человек, ему еще предстоит дорасти до человечности, и в этом ему должны помочь семья, общество и культура.

Мы должны быть готовы к тяжелым моральным последствиям, которые с неизбежностью повлечет за собой уничтожение социальной несправедливости. Чем менее весомым будет становиться фактор социальной несправедливости, тем громче будет заявлять о себе "биологическая несправедливость", заключающаяся в том, что люди приходят в этот мир, имея различный генетический потенциал. Ведь если мы соглашаемся предоставить каждому ребенку возможность полного развития его потенций, мы не можем отказать в этом праве и биологически ущербным детям. Кого винить в том, что ребенок родился со слабым сердцем, с больными почками или с неврологическими дефектами? Если во всем виновата матушка-природа, то как компенсировать ущерб самооценке индивидуума, с которым так "несправедливо" она обошлась?

Теперь я склонен рассматривать деструктивность в рамках более широкой категории, как один из аспектов психологии зла, и надеюсь, что проделанный мною тщательный анализ данного аспекта убедит ученых в возможности и осуществимости эмпирического, научного подхода к проблеме зла в целом. Развернув проблему зла лицом к эмпирическому опыту, подчинив ее юрисдикции науки, мы вправе надеяться на все большее понимание данной проблемы, а понимание, как известно, всегда влечет за собой открытие тех или иных путей решения проблемы.

Мы уже знаем, что агрессия детерминирована как генетическими, так и культурными факторами. Но я также счел необходимым провести различие между здоровой и нездоровой агрессией.

Очевидно, что в причинах человеческой агрессии нельзя винить только общество или только природу человека, и точно так же очевидно, что зло как таковое не может быть только социальным или только психологическим продуктом. Это настолько банально, что не стоило бы и говорить об этом; однако, к сожалению, мне приходится встречать людей, которые не только верят в подобного рода несостоятельные теории, но и действуют, сообразуясь с ними.

Я считаю это понятие чрезвычайно важным как для теоретической, так и для прикладной психологии. Именно употребление этого понятия дало мне возможность провести грань между импульсивностью (связанной с нездоровьем) и спонтанностью (связанной со здоровьем), грань, крайне необходимую сегодня, особенно для молодежи, как, впрочем, и для всех тех, кто склонен видеть в любом ограничении инструмент подавления. Надеюсь, проведенное мною различие принесет такую же пользу другим, какую оно принесло мне.

Разработанные мною критерии самоактуализации позволяют мне с большой долей уверенности утверждать, что феномен самоактуализации не встречается у молодежи. Молодые люди, по крайней мере, в нашей культуре, не успевают вполне сформировать представление о себе и обрести самостоятельность: в силу недостатка опыта они не в состоянии постичь тихую постромантическую любовь и преданность; они, как правило, еще не нашли свое место в этой жизни, не нашли свое призвание, не выстроили тот алтарь, на который могли бы положить все свои способности и таланты. У них нет пока собственной системы ценностей, нет жизненного опыта, который предполагает не только переживание успеха, но и переживание неудачи, трагедии, поражения, равно как и чувство ответственности за близких людей; они не освободились от перфекционистских иллюзий и не стали реалистами, они не примирились со смертью, не научились терпению: они не успели познать свои пороки и потому не умеют сострадать порокам других; они пока не умеют быть снисходительными к родителям и взрослым, уважать власть и авторитеты; они не получили достаточного образования и не открыли для себя пути, ведущие к мудрости; им недостает мужества, чтобы достойно принять безвестность, отсутствие признания, они стесняются быть хорошими, добродетельными людьми, и т.д. и т.п.

В любом случае, о какой бы возрастной категории мы ни говорили, я считаю, что с точки зрения психологической стратегии было бы полезно различать понятия зрелости, дочеловечивания, самоактуализации, с одной стороны, и понятие здоровья – с другой. Здоровье разумнее было бы трактовать как "развитие и движение в сторону самоактуализации": в такой трактовке концепция здоровья наполняется особым смыслом и становится вполне доступной для научного изучения. Проведенные мною исследования молодых людей, студентов колледжа позволяют мне настаивать на принципиальной возможности обнаружения эмпирических различий между "здоровым" и "нездоровым". У меня сложилось впечатление, что здоровые юноши и девушки продолжают расти: они приятны и привлекательны, в них нет злобы; в глубине души они добры и альтруистичны (хотя и стыдятся проявлений этих качеств), они могут быть нежными сыновьями и дочерьми, они готовы дарить свою любовь тем представителям старшего поколения, которые, на их взгляд, заслуживают этого. В среде сверстников они зачастую чувствуют себя неуверенно, так как их мнения, вкусы и пристрастия более традиционны, более искренни, более метамотивированы (а значит, и более добропорядочны), чем мнения и вкусы среднего большинства. Втайне они испытывают неловкость, сталкиваясь с проявлениями жестокости, злобы и стадного чувства, которые мы часто можем наблюдать в молодежной среде.

Разумеется, у меня нет полной уверенности в том, что вышеописанный синдром здоровья служит прямой дорогой к самоактуализации в зрелом возрасте.

"Правда ли, что самоактуализация возможна только в окружении "хороших" людей, только в хорошем обществе?" И теперь, оглядываясь назад, могу поделиться впечатлением, которое, конечно, требует проверки. Как мне кажется, самоактуализирующиеся люди по сути своей очень гибки, они способны адаптироваться к любой среде, к любому окружению. С хорошими людьми они обращаются именно так, как того заслуживают хорошие люди, тогда как к плохим относятся именно как к плохим.

Полезным для лучшего понимания самоактуализирующегося человека оказался вывод, который я сделал в процессе изучения "жалоб", – я обнаружил, что многие люди не умеют ценить возможность удовлетворения потребностей и желаний, а порой с пренебрежением относятся к уже Удовлетворенной потребности. Самоактуализирующимся индивидуумам почти не свойственно это заблуждение, которое служит источником многих человеческих страданий. Другими словами, самоактуализирующиеся люди умеют быть "благодарными". Они всегда помнят о дарованных им жизнью благах. Для них чудо всегда остается чудом, даже если они сталкиваются с ним вновь и вновь. Именно эта способность непрестанно осознавать ниспосланную им удачу, именно эта благодарность судьбе за возможность наслаждаться благами жизни служит гарантией того, что жизнь для них никогда не утратит свою ценность, привлекательность и новизну.

Психологическое здоровье не только наполняет человека субъективным ощущением благополучия, оно само по себе правильно, истинно и реально. Именно в этом смысле оно "лучше" болезни и "выше" ее. Оно не только правильно и истинно, но и более правдиво, ибо здоровый человек способен узреть больше правды, и более высокой правды. Недостаток психологического здоровья не только угнетает человека, но его можно рассматривать как своеобразную форму слепоты, когнитивной патологии, равно как форму моральной и эмоциональной неполноценности. Нездоровье – это всегда ущербность, ослабление или утрата способности к деятельности и самоосуществлению.

Здоровых людей немного, но они есть. Мы уже показали, что здоровье со всеми его ценностями – правдой, добродетелью, красотой – возможно, а, значит, вполне реально и достижимо. Если человек стремится быть зрячим, а не слепым, хочет чувствовать себя хорошо, а не плохо, предпочитает цельность – ущербности, мы можем сказать, что он взыскует психологического здоровья.

Неоднократно в этой книге, как и во многих последовавших вслед за ней публикациях, я заявлял, что воплощение в действительность истинных возможностей ребенка определяется наличием любящих родителей и других людей, удовлетворяющих его базовые потребности, а также всеми теми факторами, которые теперь называют "экологическими", "здоровьем" или "нездоровьем" культуры, ситуацией в мире и т.д. Движение в сторону самоактуализации и дочеловечивания становится возможным благодаря целостной иерархии "хороших условий". Эти физические, химические, биологические, межличностные, культуральные условия значимы для индивидуума настолько, насколько они обеспечивают или не обеспечивают удовлетворение его базовых человеческих потребностей и "прав", насколько позволяют ему стать достаточно сильным, достаточно автономным, чтобы самостоятельно управлять своей жизнью.

Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и завоёванным социальным благам даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу.

Как отмечает Теренс Митчелл:

«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности».

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время.

**Методы удовлетворения потребностей высших уровней**

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться

2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды

3. Проводите с подчиненными периодические совещания

4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба

5. Создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок

Потребности в уважении

1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу

2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами

3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты

4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений

5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия

6. Продвигайте подчиненных по служебной лестнице"

7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности

Потребности в самовыражении

1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал

2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи

3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

В одном достаточно полном исследовании на базе иерархии потребностей Маслоу был проведен сопоставительный анализ пяти различных групп руководителей. Эти группы были сформированы по географическому принципу:

1) руководители английских и американских фирм;

2) японские руководители;

3) руководители фирм северных и центрально-европейских стран (ФРГ, Дания, Швеция и Норвегия);

4) руководители фирм южных и западных европейских стран (Испания, Франция, Бельгия, Италия);

5) руководители фирм развивающихся стран (Аргентина, Чили, Индия). Один из результатов этого исследования состоял в том, что руководители из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии Маслоу и степени их удовлетворения, чем руководители каких-либо других стран. Руководители из развивающихся и юго-западных европейских стран более всего стремятся удовлетворить социальные потребности. Это говорит о важности использования при работе с ними таких вознаграждений, как повышение статуса, социальное уважение, признание заслуг. Более позднее исследование на эту же тему, составленное на основании результатов опросов и посвященное определению потребности людей из более чем 40 стран, позволяет сделать вывод, что теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на неявном допущении о том, что американская система культурных ценностей и идеалов существует и за границей. Однако это не соответствует действительности.

К сожалению, систематических исследований мотивации на международном уровне не проводилось. Тем не менее, можно заключить, что руководители, действующие на международном уровне, должны постоянно учитывать, понимать и внимательно относиться к культурным отличиям потребностей людей, с которыми они взаимодействуют. Руководители должны всячески избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности другой. Нельзя рассчитывать на то, что люди, которыми вы управляете за рубежом, обладают теми же потребностями, что и у вас в стране. Что же делать? Надо обеспечивать удовлетворение потребностей людей, которыми вы управляете, если они работают эффективно.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. В итоге, как отмечает Митчелл: «Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».

А. Маслоу уделяет основное внимание внутренним потребностям индивидов. Популярная интерпретация её наводит на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворили свои потребности более низкого порядка, поэтому они мотивированы преимущественно потребностями более высокого порядка. И наконец, поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей.

Модель человеческих потребностей образует базу анализа и практического использования методов регулирования поведения, привлекает внимание исследователей прежде всего к сущности (природе) мотивирующих людей стимулов. Вот почему она известна как теория содержания мотивации, изучающее преимущественно внутреннее «Я» человека и воздействие его текущих потребностей на поведение индивида.

Однако менеджеры организации вряд ли способны (даже если у них возникнет такое желание) отслеживать (измерять их уровень, контролировать изменения) возникающие у сотрудников потребности. Далее, простое знание основных нужд работников не предлагает менеджерам никаких «рецептов» того, что же им делать с имеющейся информацией. Отсюда возникает интерес к моделям мотивации, которые в большей степени ориентированы на конкретные результаты, поддаются точному измерению и предполагают систематическое применение различных стимулов.

психологический контракт организационный поведение

**Руководство и лидерство. Соотношение. Сходство и различия. Влияние на поведение сотрудников**

Лидерство и руководство. Жесткое противопоставление едва ли правомерно — понятия близки, руководство выступает в качестве общей категории, не случайно в английском, немецком и ряде других европейских языков руководство и лидерство обозначаются одним и тем же словом leadtrship (англ.) и Fuhrung (нем.). В социологии и политологии различают формальное и неформальное лидерство, отмечая связь терминов с понятием руководства. Формальное лидерство рассматривается как приоритетное влияние определенного лица на членов организации, основывающееся на руководящем положении данного лица в общественной иерархии. Руководство — это всегда формальное лидерство. Неформальное лидерство интерпретируется как субъективная способность, готовность и умение человека выполнять роль лидера, а также признание за ним права на руководство со стороны группы. Неформальный лидер далеко не всегда является руководителем по статусу.

Лидер и менеджер. В западной литературе традиционно различают эти понятия по следующим параметрам:

1) содержание управленческих проблем — менеджер заботится об эффективном выполнении персоналом текущих задач, решает отдельные частичные проблемы, лидер постигает вызовы времени, развивает инновационные идеи, закладывает основы решения задач будущего (И.О. Коттер, США);

2) воздействие на персонал — «менеджеры заставляют людей делать то, что нужно, лидеры вызывают у людей желание сделать то, что нужно» (Ли Джексон, известный американский теоретик и практик менеджмента, из «Дюжины золотых мыслей»).

«Лидеры — это люди, которые способны выявить все лучшее в других. Менеджеров в организации может быть сколько угодно, лидеров всегда мало».

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: «Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими».

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками. Ведь заставить идти за собой при отсутствии средств принуждения можно лишь на основе доверия. И доверие это означает, что люди находятся во внутреннем согласии и единении с лидером.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, — модель, — требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой — от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним. Подходит ли человек для роли лидера, зависит, прежде всего, от признания за ним другими людьми качеств превосходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него, побуждают их признать его влияние на себя. Естественное лидерство — когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими качествами.

Влияние лидера всегда зависит от ситуации. Более высокий интеллект, подготовка или опыт могут явиться частичным основанием для лидерства. Обычно важное значение имеет склонность к доминированию, а именно - умение проявлять инициативу в межличностных отношениях, направлять внимание других, предлагать им решения, способность «разговаривать на языке» своих сторонников. Роль лидера заключается в том, чтобы претворять взгляды своих сторонников в согласованную программу действий. Лидер может вести своих сторонников в том направлении, в котором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддержания сплоченности в уже существующих группах.

Лидер — это такой человек, который по отношению к группе может рассматриваться как ее зеркало. Им может быть только тот, кто несет на себе черты, приветствуемые и ожидаемые именно в данной группе. Поэтому «пересаживание» лидера в другую группу или назначение его сверху в качестве руководителя малоэффективно.

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру. Доверие к лидеру — это признание его высоких достоинств, заслуги полномочий, признание необходимости, правильности и результативности его действий. Это внутреннее согласие с носителем авторитета, готовность действовать в соответствии с его установками.

Что заставляет человека стремиться к лидерству? Субъективные механизмы становления, характера и направленности лидерства проясняет психоаналитическая теория Фрейда. С его точки зрения, в основе лидерства лежит подавленное либидо — преимущественно бессознательное влечение сексуального характера. Другие психологи трактуют либидо более широко — как психическую энергию вообще.

В процессе сублимации (накопления и перехода в более высокие состояния) либидо проявляется в стремлении к творчеству, лидерству и проч. У многих людей обладание руководящими позициями выполняет субъективно-компенсаторные функции, позволяет преодолевать и подавлять различного рода комплексы — чувство неполноценности, некомпетентность и проч. Подчинение лидеру тоже находит объяснение в теории психоанализа — субъективное принятие лидерства закладывается в детстве как необходимость в покровителе, авторитетном человеке. В этом смысле авторитет и покровительство руководителя организации подобны авторитету и покровительству главы семьи.

Последователи Фрейда (Франкфуртская школа, Адорно, Фромм) выявили особый тип личности, предрасположенный к авторитаризму и стремящийся к власти. Такая личность формируется в нездоровых общественных условиях, порождающих массовые фрустрации и неврозы — состояния подавленности, гнетущего напряжения, тревожности, безысходности и отчаяния. У человека появляется желание убежать от всего этого в сферу господства и подчинения. Для авторитарной личности власть — психологическая потребность, которая позволяет избавиться от собственных комплексов путем навязывания своей воли другим людям. Авторитарная личность дуалистична — с одной стороны, она проявляет своеобразные садистские (обладание безграничной властью доставляет особое наслаждение, слабость других людей вызывает презрение и желание унизить их), а с другой стороны — мазохистские наклонности (при столкновении с превосходящей силой такой человек раболепствует перед ее носителем, восхищается им и поклоняется ему).

Становясь руководителем, такие личности имеют склонность распространить свою власть на личные отношения с подчиненными и нарушать их права, заботятся не столько об интересах дела, сколько о сохранении или увеличении своей власти. За деятельностью такого рода руководителей необходим жесткий контроль.

Инструментальная мотивация. Психоаналитическая мотивация стремления к лидерству выявляет один из типов лидеров. Большинство людей, как показывают исследования, совершенно не стремятся к власти. Становятся ли они лидерами? Да, хотя сама власть не является для них ценностью. Власть — только инструмент, механизм получения разного рода благ, средство достижения других целей: материальных (высокий доход, престиж, выгодные связи, привилегии) или духовно-нравственных (достижение высоких целей — ответственность за общее дело, оказание помощи слабым, налаживание дружеских отношений в коллективе).

Игровая мотивация. Мотивация может быть и игровой — человек воспринимает процесс руководства как увлекательную, захватывающую игру. В этом случае мотивом лидера становится само содержание управленческой деятельности — решение сложных и общественно значимых проблем в процессе организации взаимодействия и общения с людьми.

Классификации лидерства разнообразны. На основе каких критериев определяют виды лидеров в группе?

В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие виды лидеров:

1. Лидер-организатор. Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформ&тьном коллективе.

2. Лидер-творец. Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

3. Лидер-борец. Волевой, уверенный в своих силах человек. Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. «Безумство храбрых» — вот его стиль.

4. Лидер-дипломат. Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать маетером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

5. Лидер-утешитель. К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из следующих компонентов: эмоционального, делового и информационного. По содержанию лидерской деятельности в социальных группах обычно выделяют тип типа лидеров (иногда их называют ролями лидера):

1. Деловое лидерство характерно для формальных групп, решающих производственные задачи. В его основе такие качества как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, наибольший опыт в данной области деятельности. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на руководство. С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

2. Эмоциональное лидерство возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий, притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряженность, создает атмосферу психологического комфорта. Эмоциональный лидер (сердце группы) — это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

3. К «информационному» лидеру («мозг группы») все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

Ситуативное лидерство по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта — неустойчивость, временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л.И. Уманский выделяет 6 типов лидеров по исполняемым ролям:

1) организатор (функция групповой интеграции);

2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем);

3) генератор эмоционального настроя (доминирует в формировании настроения группы);

4) эталон (образец, идеал, «звезда»);

5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности);

6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В управлении персоналом используется и классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа:

1) «один из нас» — не выделяется среди членов группы, воспринимается как «первый среди равных» в определенной сфере — наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящий должности, в целом, по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается, как и все остальные члены группы;

2) «лучший из нас» — выделяется из членов группы по многим (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) качествам и в целом является образцом для подражания;

3) «хороший человек» — воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности придти на помощь:

4) «служитель» — стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как «одного из нас», другие же воспринимают его одновременно и как «лучшего из нас», и как «служителя».

Интересен психоаналитический подход к пониманию и классификации видов лидерства. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой — индивидуальный. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют десять типов лидерства.

1. **«Соверен», или «патриархальный** повелитель». Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. **«Вожак».** Внем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака — носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. **«Тиран».** Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения ибезотчетного страха, его считают самим сильным. Лидер-тиран — доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются смиренно.

**4. «Организатор».** Он выступает для членов группы как сила для поддержания «Я-концепции» **и** удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

**5. «Соблазнитель».** Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли «магической силы», давая выход вовне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.

**6. «Герой».** Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста — благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

**7. «Дурной пример».** Выступает как источник заразительности для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

**8. «Кумир».** Влечет, притягивает, положительно заражает окружение; его любят, боготворят, идеализируют.

**9. «Изгой».**

**10. «Козел отпущения».** Два последних типа лидеров, по существу, антилидеры, они являются объектом агрессивных тенденций, благодаря которым развиваются групповые эмоции. Часто группа объединяется для борьбы с антилидером, но стоит ему исчезнуть, как группа начинает распадаться, так как пропал общегрупповой стимул.

Лидерство различают по силе влияния на членов группы: «беспрекословный лидер» — указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы; «небеспрекословный» — подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости от направленности влияния (скорее — по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как конструктивное-деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров или взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Вопрос о естественности и искусственности лидерства, врожденности лидерских качеств или возможности научиться лидерству спорен. Он трактуется как вопрос управления лидерством и включает пять аспектов:

1) выявление лидеров;

2) их развитие;

3) учет интересов группы;

4) неформальное лидерство;

5) устранение деструктивного лидерства.

Выявление людей с прирожденными (или сформировавшимися) лидерскими качествами и их привлечение на руководящие посты вполне может исходить как из тезиса, что лидерами рождаются, так и из признания возможности их целенаправленного формирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их использовании в организационных целях, во втором — о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров. Способы обнаружения лидерских способностей — тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор студентов для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в ФРГ, США — сравните с Францией, где в высшие государственные школы управления набирают выпускников гимназий). Исследователь лидерства Стивен Кови определяет пригодность к лидерству с помощью следующих восьми критериев:

1) непрерывное самосовершенствование: читаю, задаю вопросы, прохожу дополнительные курсы обучения;

2) ориентация на служение другим людям: ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, независимо от того, как зарабатываю себе на-чжизнь сам, — иными словами, я все время спрашиваю себя, что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне;

3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;

4) вера в других: я защищаю другого человека, вижу его ценность — доброту и потенциальные возможности;

5) рациональное распределение времени и усилий: я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом;

6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события — восприятие жизни как приключения;

7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение — я ценю различия и понимаю, что мой метод не является «единственно правильным», я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне;

8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии: я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном отрешении от всего остального), размышления о вещах, способных вызвать вдохновение.

Развитие лидерства — целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств. Для развития лидерства используются следующие процедуры:

1) выработка личной мотивированности;

2) развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств;

3) обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношениях с членами группы;

4) приобретение навыков и умения быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы членов группы. Учет интересов группы проявляется в интеграции индивидуальных целей и интересов членов группы с общеорганизационными, реализации потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и всего коллектива в целом. Это устраняет почву для возникновения деструктивных групп и лидеров, повышает авторитет руководителя в глазах сотрудников и значимость делового лидерства по отношению к лидерству эмоциональному;

5) сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства;

6) устранение деструктивного лидерства. Большой ущерб деятельности организации приносят деструктивные лидеры — лидеры групп противников нововведений, расхитителей собственности, собутыльников, взяточников и т. д. Для устранения такого рода лидеров применимы следующие способы действий: разрушение системы «лидер — последователи» через увольнение лидера, перевода его на другое место работы; изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или через включение в группу лиц-соперников; изоляция лидера, расформирование группы последователей, перевод на другие участки работы особенно близких лидеру людей; ослаблению влияния негативного лидера может способствовать сокращение коммуникаций между ним и группой (перевод лидера в другое помещение, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение). Эти меры административны по сути и не всегда применимы, так как могут граничить с нарушением законодательства, воспринимаются как несправедливые и могут вызывать недовольство коллектива, подрывают доверие к руководителю, вызывают деструктивные конфликты. Поэтому предпочтительнее второй способ устранения деструктивного лидерства — изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета лидера с пользой для организации. Методы: индивидуальные беседы, приближение лидера к руководству, проявление к нему особого внимания, назначение его на руководящую должность. Такой способ обычно не вызывает болезненной реакции последователей, протеста с их стороны, так как адекватная оценка лидерских качеств их кумира, по их мнению, справедлива. Однако этот метод может быть эффективным лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации и подчинить свою активность целям организации.

В организации **субъект власти —** руководитель, отдающий распоряжения и имеющий на это соответствующие права и средства. **Объект власти —** сотрудник, подчиняющийся и выполняющий распоряжения руководителя.

Готовность к подчинению зависит от: 1) характера предъявляемых требований руководителя; 2) ситуации и средств воздействия руководителя как субъекта власти; 3) восприятия руководителя подчиненными; 4) наличия или отсутствия авторитета руководителя; 5) собственных психологических качеств сотрудника, склонность к подчинению.

**Ресурсы власти — это те средства, использование которых обеспечивает влияние субъекта власти на подчиненного.** Ресурсы применяются для поощрения, наказания, убеждения. Согласно теории «социального обмена», в основе власти лежит неравномерное распределение дефицитных ресурсов. Люди, не имеющие ресурсов, получают их в обмен на исполнение распоряжений их владельцев (т. е. попадают **в** зависимость и подчиняются владельцам дефицитных ресурсов). Ресурсы власти можно разделить на:

1) экономические (материальные ресурсы: зарплата, премия, социальные блага, деньги);

2) социальные (возможность повышения или понижения социального статуса, должности, престижа: грамоты, звания, повышение должности);

3) информационные (предоставить или лишить необходимой информации для решения производственных задач; убеждение сотрудников на основе информации **и** знаний руководителя);

4) принудительные (меры административного наказания, силовые: физические угрозы, побои, лишение свободы, сексуальные домогательства), которые в современном производстве недопустимы;

5) нормативные (средства воздействия на внутренний мир, ценностные ориентации и нормы поведения подчиненных: убедить подчиненных в общности интересов руководителя и исполнителей, обеспечить одобрение требований **и** действий руководителя).

Власть может принимать различные формы. Американские ученые, в частности, Фред Рейвен, выделяют:

1) власть, основанную на принуждении;

2) власть, основанную на вознаграждении;

3) экспертную власть (основана на специальных знаниях, которых не имеют другие);

4) эталонную власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважаемого руководителя);

5) законную или традиционную власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации).

Наиболее эффективный вариант, если у руководителя имеются все эти виды власти.

Власть руководителя прямо связана с его авторитетом — высокоценными качествами, которыми подчиненные наделяют руководителя и которые детерминируют их поведение (они подчиняются без угрозы наказания и без убеждения).

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Выделяют три формы авторитета руководителя:

1) формальный авторитет; он обусловлен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должностной авторитет руководителя способен обеспечить не более 65 % влияния руководителя на своих подчиненных, 100 %-ю отдачу от работника руководитель может получить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психологический авторитет, который состоит из

2) морального и

3) функционального авторитета.

Моральный авторитет зависит от нравственных качеств руководителя.

Функциональный авторитет определяется:

1) компетентностью руководителя;

2) его деловыми качествами;

3) его отношением к своей профессиональной деятельности. Низкий функциональный авторитет руководителя приводит, как правило, к потере его влияния на подчиненных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессивную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива. Личный (персональный) авторитет руководителя формируется на основе высоко ценимых индивидуальных качеств, не связанных непосредственно с должностными обязанностями: порядочность, ум, коммуникабельность, забота о людях, обширные познания, скромность образа жизни и т. п.

Авторитет руководителя может быть истинным (руководитель действительно обладает такими ценными качествами, которыми его наделяют подчиненные) и ложным (подчиненные заблуждаются относительно личности руководителя). Доминирующими качествами авторитета определяются следующие его виды:

1) научный — качество знаний, образованности, широты кругозора;

2) деловой — компетентность, навыки, опыт;

3) моральный — высокие нравственные качества;

4) религиозный — святость, непогрешимость;

5) статусный — уважение к должности и т. п.

Ведущее место среди указанных видов авторитета в современном производстве занимает деловой авторитет руководителя, или, как говорят, экспертная власть. Нередко информационную власть отождествляют с экспертной, и хотя они тесно переплетены, так как носитель экспертной власти характеризуется и наибольшей информированностью в производственных вопросах, но экспертная власть предполагает превосходство не только в знаниях и информации, но и в навыках и в умении их использовать. А информационная власть способна служить не только распространению объективных сведений, но иманипулировать, т. е, управлять сознанием й поведением персонала вопреки интересам людей, т. е. может быть исредством обмана.

Легитимная власть основана на должностном авторитете, на праве руководителя приказывать и обязанности нижестоящих подчиняться.

Власть - убеждение частично совпадает с легитимной, но предполагает высокие способности руководителя воздействовать на мысли, убеждения, глубокие слои сознания подчиненных.

Идентификация предполагает эмоциональную связь руководителя и подчиненных,формирование чувства единства, стремление сотрудников понравиться руководителю, копировать его поведение, брать с него пример. В этом случае достигается максимальная сила власти — руководитель воспринимается как защитник, представитель группы, **а** его распоряжения — общее и важное для всех дело.

Привычка к подчинению была и остается одним из ведущих мотивов организационного подчинения в традиционных обществах. Руководитель выступает как глава семейства, а подчиненные — как беспрекословно повинующиеся ему дети. Более всего власть через привычку проявляется В стабильных коллективах с длительным стажем работы руководителя и сотрудников. Здесь распоряжения, даже выводящие за рамки компетенции руководителя, могут выполняться по привычке без сомнений и рассуждений. Однако такая власть быстро нарушается с приходом нового человека, способного критически взглянуть на действия и распоряжения руководителя.

Механизмы власти включают в себя организационные структуры и нормы, в том числе должностные инструкции работников.

В зависимости от количества центров принятия решений власть может быть: 1) централизованной (решение принимает один орган (коллегиальная власть) или один человек (единоличная власть)); 2) децентрализованной (компетенция решения распределена между многими субъектами, существуют различные центры принятия решений). Полная децентрализация означает равномерное распределение власти между всеми членами организации.

В практике большинство организаций использует смешанные формы власти:

1) соучастие в принятии решений через формы производственной демократии — производственные советы, профсоюзы, собрания трудовых коллективов);

2) социальное партнерство — устойчивая форма сотрудничества между работниками, руководством и собственниками, предполагающая участие сотрудников во всех результатах работы **и** прибыли (кроме дохода на капитал) взамен на отказ от забастовок и других форм классовой борьбы;

3) коллективное предпринимательство — работники с помощью акций или других форм являются одновременно и собственниками предприятия, участвуют в получении прибыли.

Децентрализация власти происходит через ее делегирование, которое в современных условиях необходимо по следующим причинам:

1) руководитель в одиночку не способен переработать многообразную и обширную информацию и решать сам все проблемы предприятия;

2) необходимость быстрого и компетентного решения локальных задач, так как центру подчас бывает трудно разобраться в ситуации на местах, оперативно и правильно отреагировать на нее;

3) потребность с помощью делегирования полномочий улучшать мотивацию сотрудников, формировать у них чувство сопричастности к общему делу, ответственность за него. Это сильные стороны делегирования полномочий. Есть и слабые:

1) ослабление власти и возможности влияния руководства;

2) усиление потребности в координации решений различных лиц;

3) необходимость создания дополнительных координационных органов, рост в связи с этим материальных затрат и затрат времени.

Особенности администраторских илидерских качеств руководителя определяют и его управленческий стиль.

Взаимоотношения подчиненных с руководителем, психологический климат коллектива, результаты работы коллектива зависят от стиля управления, реализуемого руководителем.

Выделяют следующие стили управления.

**Авторитарный (или директивный, или диктаторский) стиль управления**: для него характерно жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»), жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»), отсутствие интереса к работнику как к личности. За счет постоянного контроля этот стиль управления обеспечивает вполне приемлемые результаты работы (по непсихологическим критериям: прибыль, производительность, качество продукции может быть хорошим), но недостатков у него больше, чем достоинств:

1) высокая вероятность ошибочных решений;

2) подавление инициативы, творчества подчиненных, замедление нововведений, застой, пассивность сотрудников;

3) неудовлетворенность людей своей работой, своим положением в коллективе;

4) неблагоприятный психологический климат («подхалимы», «козлы отпущения», интриги) обусловливает повышенную психологически-стрессовую нагрузку, вреден для психического и физического здоровья. Этот стиль управления целесообразен и оправдан лишь в критических ситуациях (аварии, боевые военные действия и т. п.).

**Демократический (или коллективный) стиль управления:** управленческие решения принимаются на основе обсуждения проблемы, учета мнений и инициатив сотрудников («максимум демократии»), выполнение принятых решений контролируется и руководителем, и самими сотрудниками («максимум контроля»), руководитель проявляет интерес и доброжелательное внимание к личности сотрудников, к учету их интересов, потребностей, особенностей.

Демократический стиль является наиболее эффективным, так как он обеспечивает высокую вероятность правильных взвешенных решений, высокие производственные результаты труда, инициативу, активность сотрудников, удовлетворенность людей своей работой и членством в коллективе, благоприятный психологический климат **и** сплоченность коллектива. Однако реализация демократического стиля возможна при высоких интеллектуальных, организаторских, коммуникативных способностях руководителя.

**Либерально-анархический (или попустительский, или нейтральный) стиль** руководства характеризуется, **с** одной стороны, «максимумом демократии» (все могут высказывать свои позиции, но реального учета, согласования позиций не стремятся достичь), а **с** другой стороны, «минимумом контроля» (даже принятые решения не выполняются, нет контроля за их реализацией, все пущено на «самотек»), вследствие чего результаты работы обычно низкие, люди не удовлетворены своей работой, руководителем; психологический климат в коллективе неблагоприятный, нет никакого сотрудничества, нет стимула добросовестно трудиться, разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров подгруппы, возможны скрытые и явные конфликты, идет расслоение на конфликтующие подгруппы.

**Непоследовательный (алогичный) стиль** руководства проявляется в непредсказуемом переходе руководителем от одного стиля к другому (то авторитарный, то попустительский, то демократический, то вновь авторитарный и т. п.), что-обусловливает крайне низкие результаты работы и максимальное количество конфликтов и проблем.

Стиль управления эффективного менеджера отличается гибкостью, индивидуальным иситуативным подходом.

Ситуативный стиль управления гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных иколлектива (П. Херси, К. Бландэд). Херси и Бландэд обосновывают, что степень руководства сотрудником и его эмоциональной поддержки самым тесным образом связана с уровнем профессиональной зрелости сотрудника, т. е. по мере роста его профессионализма Руководитель все меньше управляет и все больше поддерживает сотрудника, вселяя в него уверенность в своих силах. Вместе с тем с достижением среднего уровня зрелостии выше руководитель не только меньше руководит, но и меньше эмоционально поддерживает его, поскольку такой подчиненный уже в состоянии сам контролировать себя, и в этой ситуации сокращение опеки расценивается как доверие со стороны шефа.

Такой подход к проблеме позволяет использовать четыре вида отношений в системе «руководитель — подчиненный»: приказание, внушение, участие и делегирование.

Согласно предлагаемой схеме, приказание оптимально в случае низкого профессионализма, когда исполнитель не готов к самостоятельному выполнению задачи и не хочет брать на себя ответственность. Задача руководителя — инструктировать сотрудника, много руководить и мало доверять.

Внушение рекомендуется использовать на уровнях зрелости от сотрудника среднего до высокого: подчиненные еще не способны, но уже готовы взять на себя ответственность. Здесь особенно важны как руководство, так и поддержка, которые помогут добиться выполнения поставленной задачи.

Участие наиболее эффективно на уровне зрелости от среднего до высокого. Сотрудник уже способен к самостоятельному выполнению задания, и в такой ситуации требуется не столько руководство, сколько психологическая поддержка, совместное обсуждение проблемы и совместное принятие решения.

Высокий уровень профессиональной зрелости предполагает передачу полномочий исполнителю — **делегирование,** что означает слабое управление и малую степень эмоциональной поддержки.

Существуют пять типов взаимоотношений внутри коллективов, существенно различающихся с точки зрения морально-психологического климата.

1. Невмешательство: низкий уровень заботы руководителя о производстве и о людях. Руководитель много делает сам, не делегирует сеоих функций, не стремится к серьезным достижениям. Главное для него — сохранить свою должность. Такого руководителя условно называют «Пессимист».

2.Теплая компания: высокий уровень заботы о людях, стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы, удобного для сотрудников темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли при этом достигнуты конкретные и устойчивые результаты. Такого руководителя называют «Либерал».3. Задача: внимание руководителя полностью сосредоточено на решении производственных задач. Человеческий фактор либо недооценивается, либо просто игнорируется. Тип руководителя — «Диктатор».

4. Золотая середина: руководитель в своей деятельности стремится оптимально сочетать интересы дела и интересы персонала, он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством. Тип руководителя — «Манипулятор».

5. Команда: наиболее предпочтительный тип взаимоотношений в рабочей группе. Руководитель стремится максимально учитывать интересы производства и интересы коллектива, объединить деловитость и человечность на всех уровнях отношений. Тип руководителя — «Организатор».

Помимо направленности на интересы дела либо на интересы людей встречаются руководители («Карьерист», некоторые виды «Манипулятора») с повышенной направленностью на свои собственные интересы (ради достижения своих целей, карьеры могут быть принесены в жертву интересы дела или людей), а также руководители («Бюрократ») с направленностью на официальную субординацию, официальные инструкции и предписания (ради соблюдения инструкции могут ущемляться интересы людей, интересы дела и даже собственные интересы).

В зависимости от особенностей мыслительно-интеллектуальной деятельности выделяют следующие четыре типа руководителей (согласно японскому исследователю Т. Коно):

1) консервативно-интуитивный тип;

2) консервативно-аналитический тип;

3) новаторско-интуитивный;

4) новаторско-аналитический тип.

В преуспевающих японских фирмах наиболее популярен и эффективен новаторско-аналитический стиль, который способен обеспечить организационное выживание в условиях острейшей рыночной конкуренции. Для него характерны энергичность и новаторство, чуткость к новым идеям и информации, генерирование большого числа идей, готовность учитывать мнение других, способность логически анализировать реалистичность и перспективность идеи, быстрое принятие решений и практической реализации Новшеств, терпимость к неудачам, умение широко видеть ситуации и работать с людьми, не входя, однако, глубоко в их личные проблемы.

Эффективным стилем управления (по мнению большинства зарубежных специалистов по менеджменту) является партисипативный (соучаствующий) стиль, которому свойственны следующие черты:

1) регулярные совещания руководителя с подчиненными;

2) открытость в отношениях между руководителем и подчиненными;

3) вовлеченность подчиненных в разработку и принятие организационных решений;

4) делегирование руководителем подчиненным ряда полномочий, прав;

5) участие рядовых работников как в планировании, так и в осуществлении организационных изменений;

6) создание особых групповых структур, наделенных правом самостоятельного принятия решений («группы контроля качества»);

7) предоставление работнику возможности автономно (от других членов организации) разрабатывать проблемы, новые идеи.

Партисипативный стиль применим, если:

1) руководитель уверен в себе, имеет высокий образовательный и творческий уровень, умеет ценить и использовать творческие предложения подчиненных;

2) подчиненные имеют высокий уровень знаний, умений, потребность в творчестве, независимости, личностном росте, интерес к работе;

3) задача, стоящая перед людьми, предполагает множественность решений, требует теоретического анализа и высокого профессионализма исполнения, достаточно напряженных усилий и творческого подхода. Таким образом, этот стиль целесообразен в наукоемких производствах, в фирмах новаторского типа, в научных организациях.

В зависимости от особенностей поведения руководителя в конфликтных, сложных ситуациях можно выделить пять типов:

1) доминирование, утверждение своей позиции любой ценой;

2) уступчивость, подчинение, сглаживание конфликта;

3) компромисс, позиционный торг («я тебе уступлю, ты — мне»);

4) сотрудничество, создание взаимной направленности на разумное и справедливое разрешение конфликта с учетом обоснованных интересов обоих сторон;

5) избегание конфликта, уход из ситуации («закрывание глаз, как будто ничего не произошло»).

Наиболее эффективным, хотя и трудно реализуемым стилем поведения руководителя в конфликтной ситуации является стиль сотрудничества. Крайне неблагоприятными стилями являются избегание, доминирование, уступчивость, а стиль компромисс позволяет достичь лишь временного недолговечного разрешения конфликта, позднее он может появиться вновь.

**Список литературы**

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. Питер. - 2004.

2. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000.

3. Столяренко Л.Д. Психология делового общения и управления. - Учебник, Ростов н/Д, 2005.

4. Перевод А.М. Татлыбаевой Abraham H. Maslow. Motivation and Personality (2nd ed.)

N.Y.: Harper & Row, 1970; СПб.: Евразия, 1999 (www.koob.ru)