**НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
«ХАРЬКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ»**

**Кафедра педагогики и психологии управления социальными системами**

**Реферат по дисциплине «Теория организаций»**

**на тему:**

# Власть и авторитет в социальных системах

**Проверил:**

**доцент Мороз В.М.**

**Выполнила:**

**студентка группы ИФ-15**

**Стороженко М.В.**

**г. Харьков**

**2010**

**Оглавление**

Введение

1. Понятие и сущность власти

2. Властные отношения как элемент власти

3. Баланс власти

4. Виды, формы и источники власти

5. Авторитет и его источники.

## 

## Заключение

Список использованных материалов

**Введение**

Власть и авторитет играют очень важную роль в любой организации.

Грамотная власть в каждой организации необходима для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля. Под эффективной системой управления понимается система, обладающая двумя свойствами:

* максимальной эффективностью решений, принимаемых руководителем;
* эффективностью выполнения этих решений подчинёнными;

Пожалуй, сегодня нет более трудной профессии, чем профессия руководителя. Да, быть руководителем - это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками. Он должен знать, пусть немного, но обо всем - от секретов маркетинга до хитростей финансовой науки, от методов организации современных производств до тайников человеческой психологии.

Чтобы быть руководителем, надо - иметь подчиненных. Мысль не слишком оригинальная, но не лишенная, однако, подводных рифов. Рифы эти скрыты под словом "иметь", которое мутит взор многим руководителям, привычно считающим, что подчиненные - это почти что их собственность.

Однако именно та сфера деятельности руководителя, которая связана с его взаимоотношениями с подчиненными, занимает ключевую позицию с точки зрения успешности работы руководителя в целом. Сколь бы ни был талантлив и трудолюбив начальник, но, если его усилия не поддерживаются подчиненными, если его авторитет отсутствует - итог деятельности подразделения в целом вряд ли будет особенно успешным. Именно от успешности решения задачи - увидеть в подчиненном человека - зависит работа коллектива.

Заметим, что одного только умения адекватно воспринимать и оценивать другого человека для нормального развития последующих отношений явно недостаточно.

Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот, кому удается найти правильный стиль общения с подчиненными.

Влияние ситуации и ее восприятие на выбор управленческого стиля представляется бесспорным, но почему для одних людей оказывается более предпочтительным авторитарный стиль, а для других – демократический – остается открытым.

Для того, чтобы персонал организации качественно выполнял все поручения руководителя, последний должен обладать властью и применять её. Фактор власти является одним из ключевых в функционировании организаций.

Из этого следует, что обозначенная тема занимает важную позицию в теории организаций.

Целью работы является изучение понятий *власть* и *авторитет,* а также их взаимодействие.

**1. Понятие и сущность власти**

**Власть** – это способность или возможность индивидуума (группы) влиять на других людей. Власть – это очень сложное понятие, включающее в себя множество элементов:

Власть – это нечто, чем обладает человек, независимо от того, что думают или делают другие;

Власть порождается различиями в доступе к ресурсам, управленческом опыте и т.п.;

Власть основывается на представлении людей о возможностях менеджера;

Власть всегда не односторонняя, каждая из сторон может влиять на другую.

В обиходе власть отождествляют соответственно с вертикальными отношениями в организации. Психологическая основа власти (и подчинения) состоит в способности индивидов концентрировать волевые усилия ради целенаправленного влияния на себя либо на других людей, преодолевая возможное сопротивление. Властные отношения и действия хорошо поддаются формализации и фиксируются в правилах, полномочиях, обязанностях, санкциях и статусах.

Одним из элементов власти являются властные полномочия. Это объём прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым и материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством.

В периоды стабильного роста власти появляется необходимость осуществления быстрых всеобъемлющих изменений. Тогда в центре внимания оказывается второй элемент власти - властные отношения, которые всегда возникают между людьми или общественными группами в организации. Властные отношения возникают также при борьбе за власть. Это отношения, когда один из участников (субъект власти) реализует свою волю в отношении других (объектов власти) в какой-то определённой сфере (властном пространстве). Властные отношения многолики и разнообразны: в большинстве случаев они носят в какой-то мере двусторонний характер, т.к. и объекты власти способны оказать влияние на её субъекта. Властные отношения становятся возможны благодаря наличию у субъекта власти ресурсов власти: свойств, атрибутов, благ, позволяющих ему влиять на принимаемые объектом власти решения и дающих преимущество в борьбе за власть. Ресурсами власти могут являться финансовый капитал, информация, связи и т.д.

При всём этом существует множество различных, порой противоречивых толкований явлений и процессов, связанных с властью.

Методологически можно выделить два аспекта власти, в реальности неразрывно связанных между собой: власть как специфическое благо и власть как особого рода отношение. Как и всякое благо, власть способна удовлетворить потребности индивидов, т.е. власть позволяет своему обладателю получить доступ к важным для него ресурсам.

**2. Властные отношения как элемент власти**

Внутри организации существует сложная сеть властных отношений. Во-первых, речь идёт о формальной иерархии, вокруг которой строится любая организация. Во-вторых, важную роль играют неформальные коалиции и группы влияния, преследующие собственные интересы. Чем большей является организация, тем более сложной становится структура формальных и неформальных отношений власти. Между формальными и неформальными центрами влияния также идёт конкуренция за власть (её принято называть микрополитическими процессами). Властными отношениями и конкуренцией определяется процедура принятия организационных решений, которые, в свою очередь, определяют развитие организации. Властные отношения охватывают не только руководство организации, но и всех её членов.

С точки зрения формальной иерархической структуры реальная концентрация властных отношений в организации может произойти либо «внизу» (у формальных «подчинённых»), либо «вверху» (у формальных «руководителей»). Если формальная и неформальная пирамиды власти оказываются «перевёрнутыми» относительно друг друга, это ведёт к негативным последствиям с точки зрения мотивации и обострения внутриорганизационных конфликтов.

Структура властных отношений обуславливается как внеорганизационными, так и внутриорганизационными факторами. Первые включают в себя формальные институты (положения законодательства), а также неформальные традиции и нормы.

Помимо институтов своё давление на внутриорганизационные властные отношения оказывает и конкурентная среда. Она ограничивает возможности для чрезмерного ужесточения внутренней конкуренции в ущерб интересам организации в целом, а также чрезмерной формализации механизмов принятия решений.

С помощью влияние на поведение подчинённых, т.е. властью над ними, руководители не просто ведут их к решению проблем организации, но и побуждают их к фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Власть применяется для того, чтобы сделать лидерство и влияние руководителя более эффективным.

Власть руководителю требуется потому, что он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне её. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчинённых и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Для распределения обязанностей и направления деятельности всех этих людей руководитель должен опять же эффективно властвовать над ними.

Из всего вышесказанного можно сделать общий вывод, что власть позволяет руководителю распоряжаться действиями и поведением подчинённых, направлять их в русло интересов организации, например, побуждать более эффективно работать, предотвращать или подавлять возникающие между ними конфликты.

**3. Баланс власти**

Власть – это возможность, способность и умение управлять. Для того чтобы управленческая деятельность осуществлялась хорошо, необходимо выполнение ряда условий:

1. Субъект и объект управления должны соответствовать друг другу. Если они не смогут понять друг друга в процессе работы, то они не реализуют свои потенциальные возможности. Так, если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то между ними начнутся конфликты, которые окажут плохое влияние на результаты работы.
2. Субъект и объект управления должны обладать самостоятельностью. Субъект управления не в состоянии предусмотреть все интересы объекта и возможные варианты его действий в разных ситуациях. Когда в качестве объекта управления являются люди, обладающие своими взглядами, на ситуацию, стремлением, мышлением они должны иметь возможность, реализовать свои возможности на практике. При отсутствии такой возможности люди либо подавляют свою активность, либо стараются добиться своего мнения.
3. Субъект и объект управления должны быть заинтересованы в четком взаимодействии; один - в отдаче необходимых команд, другой - в их своевременном исполнении. Возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта, выполнять поступающие команды. Степень достижения участниками управленческой деятельности своих целей должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей самого управления. И это составляет целую проблему управления в том случае, когда его субъект и объект не связаны отношениями собственности.

Откуда же происходит взаимная зависимость?

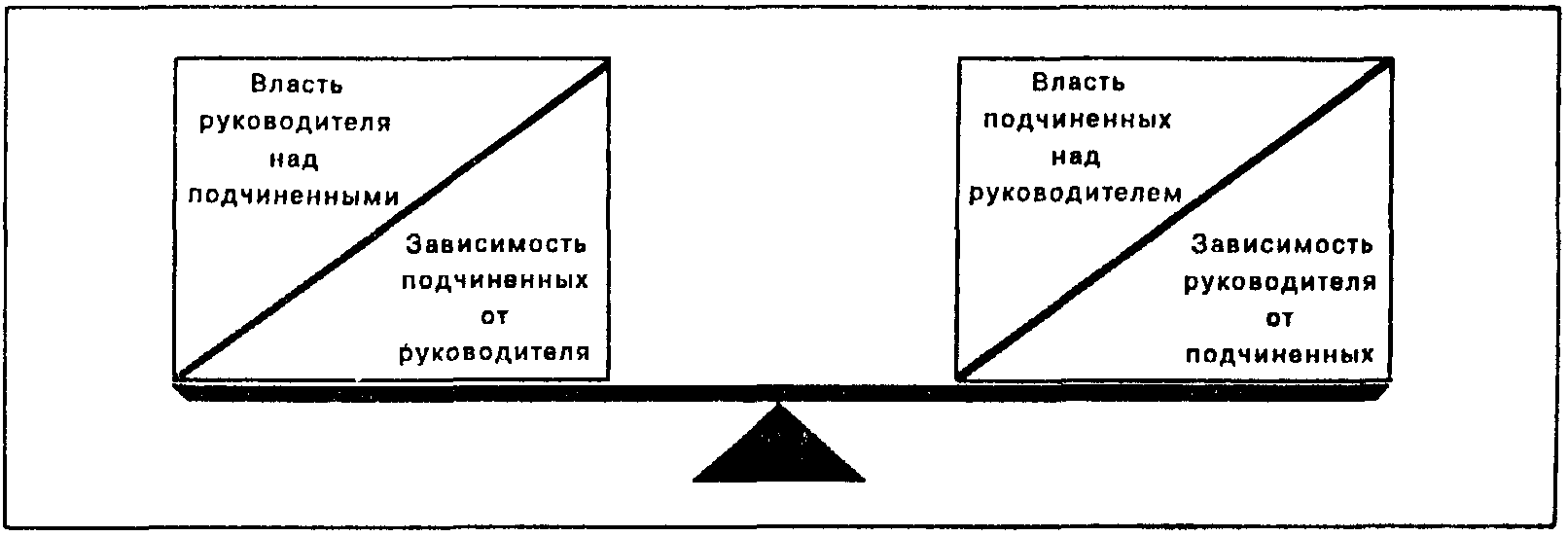
Подчиненный зависит от руководителя потому, что он решает вопросы распределения рабочих заданий и контроля за их исполнением, вопросы продвижения по службе, оплаты труда и т.д.

Но в то же время сам руководитель зависит от своих подчиненных. Например, его авторитет зависит от того, насколько хорошо выполняется работа во вверенном ему подразделении, а это обусловлено способностями работников, их желанием работать усердно.

Кроме того, работники часто владеют дополнительной информацией, полезной при принятии решений, имеют неформальные контакты с людьми в других подразделениях, что в некоторых случаях облегчает решение таких задач, которые сложно решить, пользуясь только официальными должностными полномочиями руководителя.

Взаимная зависимость требует нахождения определенного баланса, при котором социальные отношения будут находиться в равновесии.

То есть руководитель будет оказывать необходимое влияние на подчиненных, а подчиненные, в свою очередь, не будут чувствовать себя подавленными и используют свои способности и возможности для достижения целей организации (подразделения).



**4. Виды, формы и источники власти**

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти:

* **Власть положения** – это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, т.е. человек получает власть из-за своей должности;
* **Власть ресурсов** – это власть, которой наделён человек в результате контроля таких ресурсов, как деньги, персонал, материалы, технологии, информация и т.д., т.е. человек получает власть в результате своего служебного положения и доверенных ему полномочий;
* **Власть социальных связей** основывается на способности и возможности по сбору информации, нужных знакомствах, положении в сети социальных связей и т.д., т.е. власть даётся в результате выявления у человека качеств, способствующих получению организацией важной информации и выгодному партнёрству с другими организациями;
* **Власть эксперта** существует тогда, когда окружающие признают превосходство человека над ними как эксперта. Различают два вида знаний, которые дают человеку власть эксперта – это технические знания и знания процесса;
* **Власть личности** основывается на личных качествах человека, т.е. власть даётся человеку, который, работая в организации, смог проявить себя с хорошей стороны и продемонстрировать все свои положительные качества своим подчинённым. Таким образом он заслужил уважение и ему хотят подчиняться;
* **Власть информации** является одним из важнейших источников власти, т.к. без точной и надёжной информации невозможны планирование и качественное принятие решений.

Самыми лучшими руководителями являются те люди, которые получили право управлять из таких источников власти, как власть личности и власть эксперта.

**Влияние** – это процесс воздействия на мысли и поведение других людей.

Существует несколько видов стратегий влияния:

1. **Стратегия подталкивания** заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии – демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения.
2. **Стратегия приманивания**заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии – не каждому человеку подойдёт то, что руководитель может ему предложить. Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, т.к., если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты.
3. **Использование убеждения** – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток – не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, необязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир.
4. **Подготовительные стратегии** заключаются в подготовке почвы для оказания влияния на людей.
5. **Превентивные стратегии** заключаются в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток – разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам.

Власть бывает формальной и реальной. **Формальная власть** – это власть должности; она связана с официальным местом лица в системе управления организацией и измеряется либо числом подчинённых, которые прямо или косвенно обязаны выполнять его распоряжения, либо объёмом материальных ресурсов, которые данное лицо может по своему усмотрению без согласования с другими использовать. **Реальная власть** – это власть влияния, власть авторитета; она обусловлена местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется либо числом людей, которые готовы данному лицу добровольно подчиняться, либо степенью зависимости его самого от окружающих.

Власть проявляется в определённых формах. Американские учёные выделили следующие пять форм власти:

1. **Власть, основанная на принуждении.** При этой форме подчинённый убеждён в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определённому результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жёсткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные и т.д.

На примерах можно показать как положительную, так и отрицательную сторону такой власти.

СТРАХ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочии или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Компания «Охайо Белл», например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. Все, что сделала компания «Охайо Белл» — это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего — когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось бы работы. Диктор закончил свой текст призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей на протяжении трех лет увеличить свои доходы на 29 млн. долл.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МЕТОДА ВЛИЯНИЯ ЧЕРЕЗ СТРАХ. Банкротство Теда Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что, в конечном счете, страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

У.Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров магазинов. Грант предложил свой вариант решения проблемы: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием **«Бифштекс и Бобы»**. Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унизительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И все же, несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходившего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании Гранта и стараясь избежать унижений, подделывали свои отчетные документы.

В компании У. Т. Гранта страх не достиг поставленных целей по той же причине, по которой власть, основанная на принуждении, не действует на большинство руководителей — из-за отсутствия доверия и слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Действительно, страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это — дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть, основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой.

В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров». Можно заметить еще и тот факт, что даже в академическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. «Не опубликуешься, не выживешь», — эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно.

1. **Власть, основанная на вознаграждении.** Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых действенных способов влияния на других людей. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление ожиданий подчиненного. Он не сопротивляться этому влиянию, и руководитель добивается от него желаемого поведения.

Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное, то есть оно должно быть адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении.

Руководитель должен правильно оценить то, что в глазах подчиненного является вознаграждением, и фактически предложить его ему. Однако на практике у руководителя есть масса ограничений в возможности выдавать вознаграждение. Фирма имеет ограниченное количество ресурсов на поощрение. Поэтому успешный руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

1. **Должностная власть.** Исторически самым распространенным инструментом влияния была законная власть, основанная на должностном статусе руководителя.

Должностная власть определяется существующей системой субординации (соподчинения) и совокупностью функций, прав и обязанностей в структуре управления. Она определяется предоставлением руководителю полномочий по принятию и реализации управленческих решений, изданию нормативных актов, по принуждению подчиненных к их исполнению.

Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментами, с помощью которых руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей фирмы.

Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его долг подчиняться им. Это влияние стало традицией, в результате которой подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя.

Бесперебойное функционирование фирмы прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать законную власть руководителя. Но такое влияние возможно до тех пор, пока руководитель способен удовлетворить потребности подчиненного. Система, основанная на традициях, рухнет, если не даст своим лояльным сторонникам тепло и защищенность.

Традиция особенно важна для формальных трудовых коллективов. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. С помощью традиции повышается быстрота и предсказуемость влияния и значительно упрощается принятие многих решений.

Предоставление вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность руководителя использовать традицию с целью добиться покорности своих подчиненных.

Традиция обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это повышает стабильность, так как функционирование фирмы не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности.

В последние годы эффективность влияния через традицию снизилась. Растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Возможно, основы традиционной власти подорваны тем, что недостаточно вознаграждаются хорошие исполнители и не наказываются те, чье поведение мешает росту производительности.

Некоторые исследователи отмечают, что если полагаться только на традиционную власть, то это может породить проблемы, потому что войдет в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой. Это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов.

1. **Экспертная власть.** Подчинённый верит в руководителя и ценность его знаний. Подчинённый убеждён, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.

Ярким примером экспертной власти является влияние врача на своего пациента. При этом больной верит, что врач разбирается в медицинских вопросах лучше него, поэтому его надо слушаться и выполнять все предписания. Таков же механизм влияния и в управлении организациями.

Какие примеры экспертной власти можно привести, если рассматривать управление организацией? Кто в ней может обладать экспертной властью? Например, опытный руководитель по отношению к молодым неопытным работникам, или наоборот, опытный работник по отношению к молодому руководителю. Специалист по персональным компьютерам и остальные работники организации, которые слушают этого специалиста почти как пациент своего врача.

1. **Эталонная власть (или власть, основанная на харизме).** Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы признать его власть. Подчинённый выполняет требования и распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик. Если подчинённые видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Однако на практике такая власть очень непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, очень переменчивы.

**5. Авторитет и его источники.**

**Авторитет** основан на двух источниках:

1.на вере в личностные особенности человека, его престиж;

2.на вере в способности человека, его деловые качества.

Реальный авторитет складывается как единство специалиста, должности и личности. Его завоевывает сам руководитель, который предстает перед коллективом как человек, наделенный умом, волей, принципиальностью, как человек требовательный, но справедливый, нравственно чистоплотный.

Без авторитета нет достойного руководителя. Отсутствие или недостаток авторитета вызывает массу сложностей во взаимоотношениях руководителя с подчиненными.

Среди положительных черт руководителя в первую очередь можно отметить следующие:

1.функциональные обязанности руководителя вызывают понимание;

2.компетентность руководителя вызывает удовлетворение;

3.методы деятельности вызывают одобрение;

4.личные качества вызывают уважение.

Для приобретения авторитета требуется время. На первом этапе нужен внешний авторитет, который основан на следующих признаках:

1.церемония вступления в должность;

2.награды, знаки отличия, звания, должности;

3.большой рабочий кабинет;

4.ограничения в допуске посетителей;

5.служебная машина;

6.размер оклада и побочных доходов и т.д.

Эти внешние признаки на первых порах, пока нет своего мнения, облегчают подчиненным признавать власть руководителя. Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот руководитель, стиль работы которого вызывает доброжелательную реакцию подчиненных и коллег.

Руководитель не может выполнять работы лучше всех. Главное, что он относится к подчиненным искренне и доброжелательно, принимает решения лишь тогда, когда знает вопрос лучше, чем подчиненные.

Авторитет руководителя основан на доверии подчиненных:

1.на убеждении доброжелательного отношения к подчиненным;

2.на убеждении, что руководитель обладает широким кругозором;

3.на уверенности в том, что руководитель принимает решения в некоторых случаях потому, что он лучше знает вопрос, чем подчиненные, а в других случаях привлекает для этого подчиненных.

**Авторитет личности** — это власть, основанная на бессознательной, харизматической вере (греч. «харизма» «милость», «божественный дар», «слепая вера». Это влияние примера.

Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. На уровне подсознания подчиненный отождествляет себя с руководителем. Это удовлетворяет его потребность в принадлежности и уважении.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1.Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей;

2.Внушительная внешность. Лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится;

3.Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению эти люди не полагаются на других;

4.Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению;

5.Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают восхищение ими, не впадая в надменность и себялюбие;

6.Достойная, уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Руководитель, располагающий личностным авторитетом, всегда имеет свое лицо.

Авторитет – это положительная оценка достоинств руководителя и убежденность подчиненных в правильности и точности принимаемых им решений. Характеристики влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий. Исполнитель верит, что влияющий обладает знаниями и опытом, которые позволят ему удовлетворить потребность.

Среди положительных черт руководителя в первую очередь можно отметить следующие:

1. функциональные обязанности руководителя вызывают понимание;
2. компетентность руководителя вызывает удовлетворение;
3. методы деятельности вызывают одобрение;
4. личные качества вызывают уважение.

Эти внешние признаки на первых порах, пока нет своего мнения, облегчают подчиненным признавать власть руководителя. Быстро приобретает и укрепляет свой авторитет тот руководитель, стиль работы которого вызывает доброжелательную реакцию подчиненных и коллег.

Высокий уровень профессиональных знаний, безусловно, увеличивает шансы любого менеджера на успешную деятельность. Однако существуют некоторые другие не менее важные факторы, которые оказывают весомое влияние на управленческую деятельность менеджера. В связи с чем, к этим факторам можно определенно отнести авторитет руководителя. Его отсутствие вызывает массу сложностей во взаимоотношениях с подчиненными. И напротив — авторитетный менеджер не имеет проблем коммуникации и сравнительно легко реализует стоящие перед коллективом задачи.

В переводе с латинского «авторитет» — это влияние, власть, общепризнанное неформальное влияние лица, основанное на знаниях, нравственных достоинствах, опыте; в более узком значении — одна из форм осуществления власти.

Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, занимаемого в организационной структуре. Власть, с этой точки зрения, имеет межличностный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим его положение.

Способы реализации власти менеджера осуществляются через:

* принуждение
* авторитет
* материальное стимулирование
* вовлечение в процесс принятия решений
* компетентность
* творчество

Авторитет, напротив, в большой мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей.

Несомненно, авторитет и власть взаимозависимы, но первое может существовать и без второго.

Авторитет руководителя предполагает неукоснительное выполнение подчиненными его распоряжений и указаний: в одном случае они выполняются добровольно, а в другом нуждаются если не в постоянном, то, по меньшей мере, в систематическом подкреплении силой принуждения. В практике управленческой деятельности не всегда можно рельефно разграничить эти две формы подчинения. Чаше всего авторитет и власть настолько слиты, что трудно усмотреть, где кончается власть и начинается авторитет.

Авторитет – это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованием.

К числу наиболее часто упоминаемых в различных исследованиях субъективниых качеств и черт личности относятся: доминантность, уверенность в себе, эмоциональная уравновешенность, стрессоустойчивость, креативность, стремление к достижению, предприимчивость, ответственность, надежность в выполнении задания, независимость, общительность.

Рассмотрим каждую из этих характеристик в отдельности.

1. Доминантность или способность влиять на людей. Руководителю необходимо обязательно обладать данной характеристикой, так как трудно представить, как можно эффективно управлять людьми, не оказывая на них влияния. Влияние на людей должно быть основано не только на должностных полномочиях, но и психолого-педагогических особенностях общения руководителя с подчиненными. Влияние должно иметь основой справедливый подход руководителя к подчиненному.
2. Уверенность в себе. Влияние этой характеристики непосредственно отражается на подчиненных, которые в случае уверенности руководителя ощущают спокойствие, поддержку, защиту, надежность, уверенность в завтрашнем дне. Таким образом, определенный психологический комфорт обеспечивает и повышает мотивацию к выполнению задания. Неуверенный в себе руководитель не может вызывать доверие и уважение к себе как со стороны подчиненных, так и со стороны руководителей равного или более высокого ранга.
3. Эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость. Эмоциональная уравновешенность должна проявляться в контроле со стороны руководителя за своими эмоциональными проявлениями. Отношения между менеджером и подчиненными должны быть ровными, деловыми и не зависеть от личной симпатии и собственного настроения. Эмоциональная уравновешенность сказывается на эмоциональном состоянии подчиненных. Негативный всплеск эмоций у руководителя может понизить чувство уверенности у подчиненных, следствием этого будет снижение их деловой активности. Работники будут вынуждены бороться с собственными чувствами, а не с рабочими проблемами. Эмоциональная неуравновешенность может подрывать имидж руководителя в глазах деловых партнеров. Но постоянное подавление негативных эмоциональных реакций, сдерживание их способны обернуться неприятными для личности последствиями - неврозами и развивающимися на их основе психосоматическими заболеваниями типа, например, гипертонической болезни или язвенной болезни желудка. Поэтому руководитель должен обратить особое внимание на средства эмоциональной разрядки. Снятие напряжения может происходить во время занятий физическими упражнениями, общение с друзьями и близкими людьми, увлечение всевозможными хобби. В Японии для эмоциональной разрядки разбивают манекены, изображающие вышестоящих руководителей. Поэтому в последние годы специалисты все чаще говорят о необходимости рациональной организации менеджерского труда, отведение достаточного времени для эмоциональной разрядки руководителей.
4. Креативность или способность к творческому решению задач. Залогом эффективного руководства является то, способен ли руководитель видеть элементы новизны и творчества в деятельности своих подчиненных, а также поддерживать их начинания.
5. Стремление к достижению цели и предприимчивость - важнейшие черты современного руководителя. В тесной связи с ними находится склонность личности к риску. Руководитель не должен останавливаться на половине дела, должен быть способен рисковать и просчитывать свой риск. Хороший руководитель занимается бизнесом не столько ради денег, (они являются для него показателем успеха, а не средством обогащения), а, сколько из-за постоянной необходимости концентрации всех умственных способностей для решения бесконечного количества разнообразных проблем. Бизнес для хорошего руководителя является необходимым стимулом и жизненно важной дозой адреналина.
6. Ответственность и надежность в исполнении заданий. Дефицит этих человеческих качеств мы постоянно ощущаем в повседневной жизни. Руководитель должен предпочитать ситуации, в которых необходимо нести персональную ответственность за принятое решение. Руководитель должен быть ответственным и надежным человеком, так как он является примером и олицетворением идеальной личности у своих подчиненных.
7. Независимость. Данная характеристика, несомненно, является важной личностной чертой руководителя, обеспечивающей ему успешность действий в различных сферах жизни организации. Какие бы советы ни принимал руководитель от окружающих его людей, конечное решение он принимает всегда сам. Чем самостоятельнее ведет себя руководитель, тем больше проявляется его независимость. Но это не исключает необходимости прислушиваться к мнению коллег или подчиненных. Главное, чтобы руководитель имел свою точку зрения на возникающие проблемы, свое профессиональное и человеческое лицо, а также поддерживал это свойство в подчиненных. Но чрезмерная независимость руководителя может перерасти в самодурство и волюнтаризм. Независимость, реализуемая таким образом, способствует снижению эффективности менеджмента.
8. Общительность. По результатам научных исследований более трех четвертей своего рабочего времени руководитель затрачивает на общение. Поэтому коммуникационные способности у руководителя должны быть достаточно высокими. Многие деловые связи, руководство подчиненными начинается с общения.

Источники авторитета менеджера: его должностной статус (объективный фактор) и приобретенный им самим престиж (субъективный

фактор), которые могут находиться в единстве или некотором противоречии.

Дополняя друг друга, они создают предпосылки для нормального функционирования трудового коллектива.

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них.

Таким образом, авторитет есть прямой результат воздействия личности человека. Для того чтобы авторитет должности руководителя сочетался с авторитетом его личности, он должен объединить в себе лидерские и руководящие функции.

**Заключение**

1. Для осуществления управления необходима власть. Без оказания влияния на работников, без направленного воздействия на них, основанного на различных источниках власти, управлять организацией невозможно.
2. Следует различать формальную и реальную власть. Только по должностным полномочиям, которые определяют формальную власть, трудно судить о степени влияния руководителя. Реальная власть определяется также готовностью работников подчиняться влиянию руководителя, его авторитету.
3. Власть можно рассматривать как потенциал влияния, то есть она может существовать, но не использоваться. Власть отражает социальные отношения в динамике.
4. Для того чтобы социальные отношения в организации находились в равновесии, необходимо обеспечить баланс власти, то есть не создавать излишней зависимости и подавленности подчиненных, так как это может плохо отразиться на результатах их труда. Абсолютной власти не существует. В реальной жизни всегда существует баланс власти.
5. Существуют различные источники власти. Основой для них являются либо знания, умения и способности руководителя, либо ресурсы и полномочия, которые даются организацией. В связи с этим различают личностные и организационные источники власти. К личностным источникам власти относятся: экспертная, власть примера, традиционная, власть информации, власть, основанная на убежденности. К организационным источникам власти относятся: власть, принуждения, вознаграждения, власть над ресурсами, власть связей.

**Список использованных материалов**

1. А.М. Омаров. Руководитель. Размышления о стиле управления. – М., Политиздат, 1987.
2. Фуллер Д. «Управляй и подчиняйся!». – М., 1992
3. Г.Б. Казначевская. Менеджмент. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2005.
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №5/2003, А.М. Либман «Власть и организационное развитие».
5. С.Д. Мартынов. Профессионалы в управлении. М., 1991.
6. В.И. Образцов. «10 путей к успеху». – Калининград, Янтарный сказ, 2002.
7. В.И. Кнорринг. Искусство управления. – М., БЕК, 1997.
8. А.А. Дегтярев. Власть в социальном общении. – М., Полис, 1996.
9. В.Л. Доблаев. Власть и коммуникации в организациях, 1995.
10. И.Д. Ладанов. Практический менеджмент. – М., 1992.
11. Андреева Г. М**.** Социальная психология. 2-е изд. - М.,1988г.
12. Герчикова И. Н. Менеджмент. Учебное пособие. - М., 1994г. с.502, 514.
13. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. – М., 1993г.
14. Журавлев А. Л. Стиль руководства и организация соревнования. – В книге: Социално-психологические аспекты социалистического соревнования. – М.. 1977г.
15. Иванцевич Дж. М. Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. – М., 1993г. с. 300
16. Кибанов А. Я. Захаров Д. К. Формирование системы управления персоналом на предприятии. – М., 1993г. с. 6
17. Кричевский Р. Л. Если вы – руководитель. – М., 1988г.
18. Маусов Н. Менеджмент персонала – ключевое звено внутрифирменного // Проблемы теории и практики управления. 1995г. с. 109
19. Питер Ф. Драккер. Управление нацеленное на результаты. – Политическая школа бизнеса. – М., 1994г.
20. Психология управления: курс лекций /Отв. Ред. Удальцова М. В. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ; М.: ИНФРА-М., 1997г.
21. Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. – М., 1998г.
22. Русалинова А. А. Некоторые характеристики руководителя как субъекта управления трудовым коллективом // Трудовой коллектив как субъект и объект управления. – Л., 1980г. с. 101
23. Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. – Л., 1986г.
24. Семенов А. К., Маслова Е. Л. психология и этика менеджмента и бизнеса. – М.,2000г.
25. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. с.66
26. Филипов А. В. Ильин Г. Л. Проблема организованного труда в психологии управления // Вопросы психологии. 1987г. № 5
27. Шакуров Р. Х. Социально психологические проблемы руководство педагогическим коллективом. – М., 1982г. с. 158
28. Яккона Л. Карьера менеджера. – М., 1990г. с 206