**Лидерство и власть в организации**

**Введение**

Слушатели школ бизнеса часто бывают удивлены тем, насколько низко ставит руководитель-практик научную теорию управления. Конечно, хорошо поговорить об организации, планировании, мотивации и контроле, соглашается такой критик от практики. Изучение того, почему определенные методы дают результат, и рассуждение о том, как эффективнее всего выполнять свои функции — это все интересные, но чисто интеллектуальные упражнения.

Однако никогда теории управления не славились тем, что побуждали к действию. Когда вы покидаете башню из слоновой кости и спускаетесь в реальный мир, там работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, считают эти критики, так это — эффективное использование статуса лидера, влияния и власти.

Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менеджера. Знаменитая работа Никколо Макиавелли «Принц», появившаяся в самом начале ХVI века, написана о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Популярность книги Энтони Джея «Управление и Макиавелли» и Майкла Корды «Власть» говорит о том, насколько живучи и действенны эти концепции и в наше время.

В связи с изложенным представляется актуальной тема настоящей курсовой работы.

Целью данной курсовой работы является исследование таких вопросов как понятие власти и лидерства в социальной организации.

В данной работе рассматриваются следующие важнейшие задачи:

раскрытие понятия власти и лидерства в социальной организации

изучение баланса власти

рассмотрение основных форм власти

изучение руководства в организациях города Нижнекамска

Такое решение поставленных вопросов и определило дальнейшее направление работы, так как только после разработки основных понятий возможно определение темы данной курсовой работы.

Не лишним было бы отметить, что небольшие затруднения вызвала недостаточная разработанность основных понятий теории менеджмента, хотя в этой области и имеется большое число работ, но это приводит к противоречивым толкованиям одного и того же вопроса.

Ограниченность объема работы не дала возможности рассмотреть данную тему более детально, поэтому были изучены и описаны лишь вышеуказанные задачи.

Объектом данной курсовой работы является социальная организация. Предметом данной курсовой работы выступают власть и лидерство в социальной организации.

Исследование осуществляется на основе анализа действующих источников по теории управления.

В работе использованы результаты собственного социологического исследования, проведенного методом интервьюирования.

Работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

**1. Сущность и основные черты власти и лидерства**

**1.1 Понятие власти и лидерства в организации**

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако если кто-нибудь думает, что одного этого достаточно, тот, по меньшей мере, близорук. Для того, чтобы сложная организация эффективно выполнила свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако, по аналогии с процессами общения и принятия решений, руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства.

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр устанавливают различие между управлением и лидерством: «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы». Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий.

Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. Как мы скоро узнаем, в некоторых ситуациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности.[4, c. 123]

В данной работе первостепенный интерес для нас представляет руководитель организации — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер.

Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как «оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации». В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: «Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

Ниже приводим определение лидерства применительно к управлению: «Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации». В следующей главе мы подробно рассмотрим различные подходы и стили эффективного управления, их сравнительные преимущества, а также воздействие ситуации на лидерство. Однако, чтобы сделать это обсуждение более предметным, необходимо составить представление о том, как происходит процесс лидерства и что же именно дает человеку импульс побуждать других людей к труду. Многие воспринимают власть как нечто, имеющее отрицательную окраску, но, как мы скоро узнаем, для успеха организации власть необходима.

Лидер управления – это особый тип социального лидера, которому свойственны определенные социально-психологические и профессиональные качества. Это авторитетный член коллектива, обладающий юридической или фактической властью в группе или организации. Лидер в организации выполняет следующие функции:

- постановка цели перед другими участниками совместной деятельности и нахождение средств для целедостижения;

- побуждение их к определенному типу поведения;

- ориентирование и соорганизация их усилий на достижение цели, формирование единых способов восприятия реальности и норм организационной культуры.

В организации феномен лидерства представлен тремя механизмами. В формальной структуре организации лидерство – это нормативно-определенное право на власть, обусловленное должностной позицией руководителя в жестко очерченных рамках деятельности. В неформальной структуре – это фактическое признание (непризнание) этого права в деловой сфере со стороны подчиненных, что связано с личностными характеристиками лидера, занимающего как формальную, так и неформальную позицию. В социально-психологической сфере лидерство представляет собой проявление неформального группового лидерства, ориентированного не на цели организации.

Как у любого другого вида труда результативность и качество руководителя зависят от многих условий и факторов. Ими могут быть как внешние условия, так и внутренние факторы, структура и динамика которых зависят от самого руководителя. Это: его личностные характеристики; его статусные характеристики.

Под личностью руководителя можно понимать динамическую систему качеств и свойств, которые проявляются относительно постоянно как действия в различных ситуациях.

Влияние — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.[5, c. 214]

Один человек может также влиять на другого, и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению: власть — это возможность влиять на поведение других.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, «потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции.

Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее. [3, c. 157]

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций.

Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей.

Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка» [8, c. 261]

**1.2 Баланс власти в организации**

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой:

уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Меканик заключает: «В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом: Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д. Люди — это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация. Инструментарий — это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т.п.)». [14, c. 342]

Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полномочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некоторых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточненной медицинской информации, необходимой врачу для каждодневной лечебной работы.

Другое исследование обнаружило, что тюремные надзиратели в некоторой степени также зависят от заключенных. Хотя надзиратели имеют право подать рапорт на заключенных за неповиновение, частые рапорты создали бы у тюремного начальства впечатление, что надзиратели не в состоянии добиться повиновения и поддерживать порядок. Поэтому надзиратели допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д. [2, c. 359]

Дэйвид МакКлеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции.

Таким образом, управленческие решения осуществляются отдельными управленческими работниками – работниками-руководителями. Руководство – это процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели. Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидер - это авторитетный член коллектива, обладающий юридической или фактической властью в группе или организации

Власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности.

**2. Исследование власти и влияния на подчиненных в организации**

**2.1 Основные формы власти, применяемые в руководстве**

Власть, основанная на принуждении. Власть посредством принуждения, влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» — своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять. 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 полномочий 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.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких. Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были «синие воротнички». Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такой же методой, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях. Следовательно, сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. [12, c. 184]

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а не на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно . [15, c. 191]

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. 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. [6, c. 386]

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». Наше представление читателям способов внушения страха не означает, что мы одобряем их, мы просто констатируем реальности, существующие во многих организациях. Заметьте, 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. [12, c. 216]

Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все—личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П .Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ.

Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния. [8, c. 316]

Законная власть. Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почтя всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции. Хотя сегодня многое молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что — правильно или не правильно — велит им их начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери. Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ.

Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение — удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность. [11, c. 244]

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность, кажется, снизилась. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые они считают абсурдными. Один только приказ хозяина больше не служит веским аргументом. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния. [4, c. 185]

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К. Шетги отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

В своей известной книге «В поисках эффективного управления» Томас Питере и Роберт Уотерман рассказывают о наиболее эффективных американских корпорациях, где влияние проистекает не от традиции, а заключается в тех отдельных личностях и группах, которые имеют информацию о решении проблем или улучшении производственного процесса.

Организации с органичными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде — рыночной и технологической, — они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера. Харизма — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние — целиком личное. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, no-крайней мере, вызовет к нему уважение.

Вот некоторые характеристики харизматических личностей: 1) обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей. 2) внушительная внешность. Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится. 3) независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) 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 им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие. И 6) достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией. [1, c. 325]

Хороший пример харизматической личности — Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонения ему миллионов людей. Именно благодаря харизматизму его личности, люди ощущают гораздо более тесную связь с Али, чем с другими чемпионами по боксу, как, например, с Джо Фрейзером.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». [9, c. 449]

Власть эксперта. Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека.

Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция. Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и придти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель». Таким образом, если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас «экспертом», они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение. [6, c. 113]

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая, таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель, таким образом, высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов.

Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. [12, c. 213]

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель—подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

**2.2 Исследование власти в организациях города Нижнекамска**

Для получения сведений о взаимоотношениях управляющего с подчиненными в нижнекамских организациях было проведено социологическое исследование в форме анкетного опроса. Было опрошено 50 руководителей различных коммерческих организаций города Нижнекамска. Стаж руководства руководителей составляет не менее 5 лет.

В ходе опроса было выяснено, что большинство нижнекамских руководителей не имеют научных представлений об управлении (62%), однако 80% из них считают, что руководитель должен обладать такими знаниями. В ходе исследования предполагалось выяснить уровень образования респондентов. У всех опрошенных оказалось высшее образования. То есть обязательным условием руководства является образованность. Вряд ли человек, не имеющий высшего образования сможет успешно руководить компанией, так как для этого необходимы знания во многих отраслях. К тому же у 46% руководителей городских организаций имеется два высших образования, что подтверждает сделанный вывод.

Что касается качеств лидера, то 72% респондентов считают, что главным качеством, которым должен обладать лидер является умение склонить к действиям работников, и все они предполагают необходимым уметь ладить с людьми. Последнее качество не отметили лишь 12% опрошенных. Также распространенным ответом на данный вопрос был интеллект и организаторские способности – 58% и 64% соответственно. Наиболее меньшее количество респондентов отметило такое качество как честность – всего 24%.

Исследование ставило своей целью также выявить наиболее эффективную форму власти в организациях города Нижнекамска. И этой формой, как и предполагалось, выступила власть, основанная на вознаграждении. В 70% исследованных организаций применяется данная форма управления. 18% руководителей используют власть, основанную на принуждении, объясняя это тем, что другими способами заставить работников работать невозможно. Как следствие у этих руководителей часто (68%) применяются дисциплинарные взыскания.

При ответе на вопрос, какими способами руководители организаций поощряют своих подчиненных, наибольшую популярность получила премия – 88% опрошенных. На втором месте стоит повышение в должности. Его используют чаще всего 18% опрошенных управляющих. Объявление благодарности же, видимо, устарело и поэтому не распространено у нижнекамских лидеров организаций. В сочетании с формой власти, основанной на вознаграждении, выступают элементы власть примера. Руководители организаций ставят своей работой и своим поведением пример подчиненным, однако это не побуждает их к работе. Дисциплинарные взыскания в этих организациях применяются иногда – 65%, редко – 20%. Это говорит о высоком уровне дисциплины работников, и подтверждает эффективность формы власти, основанной на вознаграждении.

Возвращаясь к вопросу о способности ладить с людьми, 66% респондентов отметили, что у них в организации есть приятельские отношения с некоторыми работниками. Но в основном руководители наиболее дружны с другими высокими должностными лицами организации (74%). Это вызвано тем, что лидер не хочет создавать ситуации, когда один работник будет иметь несправедливое преимущество перед другим. Так объяснилось 82% руководителей. К счастью, ни один респондент не отметил среди причин, вызвавших отсутствие приятельских отношений в кругу рабочих вариант «это не мой круг общения». Это говорит о том, что руководитель не ставит себя выше своих подчиненных вне деловых отношений.

Среди факторов, способствующих успешному функционированию компании, 56% респондентов отметили сплоченность коллектива. Хочется надеяться, что не из-за «скромности», а из трезвых соображений 78% руководителей считают важным фактором, обеспечивающим эффективную работу их организации, хорошего лидера.

Таким образом, можно сделать вывод, что организация хорошо функционирует лишь при наличии высоко организованного коллектива и соответственно лидера, умеющего делать это. Главными качествами, присущими лидеру являются способность ладить с людьми, организовывать их труд и побуждать к действиям. Управляющий компании должен обладать научными знаниями об управлении, но, как выяснилось в ходе проведенного социологического исследования, большинство руководителей не имеет таких знаний. Уровень образования имеет большую значимость для руководителя.

Исследование показало, что наиболее широко применяемой и эффективной формой власти в Нижнекамске является власть, основанная на вознаграждении, а основным средством поощрения является денежная премия.

Итак, можно подвести итоги. В науке управления существует пять основных видов власти: основанная на вознаграждении, на принуждении, власть примера, законная власть, власть эксперта. Каждый вид власти может быть эффективен при правильном его применении и при определенных условиях. Однако по результатам социологического исследования, проведенного в городе Нижнекамске, большинство руководителей организаций используют власть, основанную на вознаграждении, считая ее наиболее эффективной и подходящей в нынешних условиях. Успешное развитие, по мнению опрошенных, организацию ждет только при наличии сплоченного коллектива и хорошего лидера, который должен уметь организовывать работу персонала, склонять к действиям работников.

**Заключение**

Подводя итоги проделанной работе, можно сделать следующие выводы. Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть. Власть - способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.

Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение. Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат. Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект. Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.

Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурирована и требует творческого подхода.

И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.

**Список литературы**

Абалкин Л.И. Менеджмент: Учебник. М.: Финстатинформ, 2005. – 548 с.

Абрамова М.А., Александрова Л.С. Основы менеджмента. М., 2004. – 613 с.

Антонов Н.Г., Пессель М.А. Менеджмент: Учебник. М., 2003. – 481 с.

Бункина М.К. Теория управления: Учебное пособие. М.: ДИС, 2001. – 529 с.

Бурганова Л.А. Теория управления: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 139 с.

Большаков А.С., Михайлов В.И. Теория управления. СПб: Питер, 2002. – 572с.

Веснин В.Р. Менеджмент для всех. - М.: Знание, 2001. – 475 с.

Герчикова И.И. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. – 659 с.

Гличев А.В. Теория управления. М., 2004. – 543 с.

Жуков Е.Ф. Общая теория управления. М.: Инфра – М, 2002. – 634 с.

Камаев В.Д. Учебник по основам управления. М.: Владос, 2001. – 582 с.

Менеджмент: Учебное пособие. / Под ред. Бункиной М.К., Семенова В.А. М., 2004. – 604 с.

Менеджмент: Учебник. / Под ред. Жукова Е.Ф. М.: ЮНИТИ, 2002. – 387 с.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело, 1999. – 458 с.

Основы менеджмента. / Под ред. доцента А.С. Булатова. М., 2002. 569 с.

Теория управления. Учебник. / Под ред. Головина А.В. М., 2001. – 472 с.

Теория управления: Учебник для вузов. / Под ред. проф. Дробозиной Л.А. М.: ЮНИТИ, 2005. – 517 с.

Харрис Л. Менеджмент: перевод с английского. М.: Прогресс, 1999. – 456 с.

\*\*\*

**Приложение А**

**Программа социологического исследования**

Проблемной ситуацией социологического исследования является многообразие форм управления, не позволяющее выбрать наиболее эффективную, а также расхождение во взглядах на то, какими качествами должен обладать руководитель

Цель исследования – выявление факторов, улучшающих управляемость организацией, а также первоочередных качеств, которыми должен обладать любой руководитель.

Объектом исследования являются лица, занимающие руководящие должности в организациях города Нижнекамска.

Предмет исследования – осуществление руководства.

Перед проведением исследования были выдвинуты следующие гипотезы:

многие руководители в городе Нижнекамске не знакомы научной теорией управления;

наиболее эффективной формой власти в городе Нижнекамске является власть, основанная на вознаграждении;

в хорошем лидере должно быть сочетание таких важнейших качеств как способность ладить с другими людьми и в тоже время умение склонить ведомых людей к выполнению определенных действий;

такая форма власти как принуждение чаще всего не эффективна в управлении.

Для достижения поставленной цели предполагается решить следующие задачи:

Изучить важнейшие качества, которыми должен обладать лидер в организации

Выяснить уровень образования руководителей в городе Нижнекамске

Рассмотреть наиболее эффективную форму управления, применяемую в организациях

Рассмотреть основные виды вознаграждений, стимулирующих деятельность подчиненных

Рассмотреть факторы, влияющие на эффективность деятельности организации

Исследование предполагается провести методом анкетного опроса. Выборка квотная. Объем выборки – 50 человек.

**Приложение Б**

**Анкета**

1. Как Вы думаете должен ли руководитель обладать научными знаниями в области управления?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

2. Какие из следующих качеств, на Ваш взгляд, наиболее значимы для лидера организации (не более трех):

1) способность ладить с другими людьми

2) честность

3) трудолюбие

4) инициативность

5) умение склонить подчиненных к выполнению определенных действий

6) интеллект

7) организаторские способности

3. При принятии управленческих решений руководствуетесь ли Вы мнением подчиненных?

1) нет

2) не руководствуюсь, но прислушиваюсь

3) да

4. Какая форма власти применяется в Вашей организации?

1) основанная на принуждении

2) основанная на вознаграждении

3) власть примера

4) другая (укажите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Объясните\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Если вы ответили 2), переходите к следующему вопросу, в ином случае – к вопросу №6

5. Каким средством поощрения Вы чаще всего пользуетесь при руководстве в организации для стимуляции работников?

1) премия

2) повышение в должности

3) письменная благодарность

4) устная благодарность

5) другое (укажите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. Считаете ли Вы себя примером для своих подчиненных?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

7.Если да, то как Вы думаете, это заставляет их работать лучше?

1) да

2) нет

3) затрудняюсь ответить

8. Какие факторы позволяют Вашей организации успешно функционировать?

1) высокий уровень образования работников

2) сплоченный коллектив

3) хороший управляющий

4) высокий уровень технической оснащенности

5) выгодные коммерческие связи

6) другое\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

9. Есть ли работники в Вашей организации, с которыми у Вас, помимо деловых, приятельские отношения?

1) да

2) только с высокими должностными лицами организации

2) нет

10. Если Вы ответили 2) или 3), то почему?

1) это мешает работе

2) может создаться ситуация, когда нарушится принцип равноправия всех работников

3) это не мой круг общения

4) другое (укажите)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

11. Как часто в Вашей организации применяются дисциплинарные взыскания?

1) очень часто

2) часто

3) иногда

4) редко

5) никогда

12. Как долго Вы руководите организацией?

13. Какое образование Вы имеете? (укажите специальность)