

Содержание:

Image not found or type unknown



Введение

Властью в управленческой литературе называется способность оказывать влияние на поведение людей. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимосвязь;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации.

В соответствии с проведенными исследованиями, каждая третья российская фирма в процессе своего развития сталкивается с проблемой власти во взаимоотношениях менеджера и подчиненных. Менеджер либо воздвигает барьеры между собой и все более многочисленным штатом, либо сохраняет панибратские отношения с младшими по званию сотрудниками. Как первое, так и второе опасно для предприятия.

Больше половины российских компаний устроено по так называемому семейному принципу. Это место, в котором, прежде всего, живут, а уже потом компания, в которой делается работа.

Источники и формы власти в организации

Источник власти — контроль руководителя над ресурсами, используемыми для удовлетворения каких-либо потребностей подчиненного.

Источники власти внутри предприятия в процессе его развития могут трансформироваться. Это особенно характерно для зарубежных компаний, работающих в условиях развитых рыночных отношений.

Обычно различают три источника власти. Сначала власть принадлежит непосредственно основателям компании (или отдельной личности, ее основавшей) — власть личности (первый источник власти). Это их волей, желаниями и усилиями создается предприятие. Основатели несут за него полную ответственность, порой рискуя для ее создания личными сбережениями.

После того как предприятие создано, появляется второй источник власти — власть собственников. Этой властью обладают как основатели компании, так и ее инвесторы по праву владения всем имуществом предприятия.

Однако, когда оно начинает функционировать как самостоятельная организация, его деятельность начинает зависеть также от сотрудников предприятия, поставщиков и потребителей. Теперь компания представляет собой организационную структуру, являющуюся источником ее мощи и власти. Это третий источник власти — власть самого предприятия.

Существует много примеров, когда фирма оказывалась банкротом, а ее основатели были смещены со своих руководящих постов. Обычно это являлось следствием заблуждения предпринимателя — основателя компании: я сам по себе и полностью независим.

Руководство предприятия никогда не должно забывать о том, что оно существует только благодаря тому, что сотрудники готовы работать с ним в тесном контакте. Между тем, именно высшее руководство предприятия легко поддается искушению считать, что судьба предприятия, рабочих и служащих зависит от решений руководства. На деле все обстоит иначе: существование руководства зависит от работы сотрудников и от рынка. Поэтому источником личной власти основателей предприятия является деятельность организации в целом. Сам же руководитель выступает в роли лидера, обладающего властью лишь по воле данной организации.

Необходимо, чтобы учредители и владельцы компании, формирующие организационную структуру, политику и стиль работы предприятия, сами добровольно следовали собственным установкам. Нельзя делать исключений ни для себя, ни для своих друзей, ни для своих родственников. Собственность предприятия может использоваться исключительно в интересах самой компании, а не ее основателей. Доходы компании не являются личной собственностью ее владельцев и основателей. Они должны в первую очередь обращать внимание на нужды предприятия, а уже затем определять свой доход.

Сотрудники предприятия не являются слугами ее учредителей, а трудятся в интересах организации.

Таким образом, как для основателей компании, так и для ее владельцев важно понять, что ощущение собственной значимости и чувство собственника не может служить основным источником власти.

Власть, основанная на принуждении. Менеджер может осуществлять власть путем принуждения, что дает ему возможность унижать, запугивать людей. Такой вид власти основан на влиянии на человека с помощью страха: угроза потерять место, быть понижен в должности и др. Чтобы использовать страх как инструмент влияния, необходимо иметь эффективную систему контроля. Однако в этом случае увеличивается желание человека сознательно пойти на нарушение, обман своего руководителя.

Люди в результате воздействия с помощью страха испытывают отчуждение, скованность, злобу. Поэтому там, где власть основана на принуждении, как правило, ниже производительность труда и качество продукции. Сотрудники в этом случае обычно испытывают неудовлетворенность своей работой. Власть, основанная на принуждении, может быть эффективна там, где нарушается трудовая и производственная дисциплина.

Власть, основанная на вознаграждении. Это один из самых эффективных способов влияния на других людей.

Главное для менеджера — правильно определить размер вознаграждения. В противном случае, при недостаточности вознаграждения степень мотивации будет незначительной. Еще хуже другая крайность, когда размер вознаграждения не соответствует скромным достижениям работника. Кроме того, при выборе варианта власти, основанной на вознаграждении, менеджер может действовать в условиях объективных ограничений. Причинами таких ограничений могут быть,

например, незначительные финансовые возможности предприятия. В этой связи менеджер должен уметь использовать не только материальные, но и психологические приемы мотивации.

Власть, основанная на авторитете и знаниях. В данном виде власти влияние на сотрудника осуществляется благодаря тому, что он принимает на веру профессионализм менеджера, его опыт и знания. Именно поэтому данный вариант власти предполагает влияние через так называемую разумную веру. Влияние веры в авторитет и знания специалиста далеко неоднозначно. Нередки ситуации, когда новый руководитель, не обладая достаточным опытом работы в конкретной области деятельности, принимает на веру рекомендации своих более опытных подчиненных. Однако если этот период затягивается, сила его власти по отношению к сотрудникам может слабеть, авторитет снижаться.

Вместе с тем, высокий профессионализм менеджера в конкретной области деятельности, например, в технической сфере, далеко не всегда свидетельствует об эффективности его работы как руководителя. Так, в немецком концерне Schlemmer-Simag раньше главным конструктором был тот, кто лучше конструировал и имел большое количество патентов. Теперь главным конструктором является специалист, который умеет лучше управлять, кто может добиться максимального эффекта от работы подчиненных.

Оптимальным вариантом здесь является ситуация, когда менеджер является безусловным лидером для своих подчиненных, как в профессиональном, так и в организационном отношениях.

Власть, основанная на примере. В основе данного вида власти лежит потребность человека в принадлежности, причастности, отождествлении себя с некой харизматической личностью.

Харизма (от греч. *charisma* — милость, божественный дар) означает одаренность, исключительность. Менеджер, наделенный харизматическими чертами, обладает властью, основанной в первую очередь на высоких личных качествах и выдающихся способностях. Такими качествами могут быть профессионализм, солидная внешность, умение достойно вести себя в обществе, независимость суждений, содержательное изложение своих мыслей. О таких людях говорят, что они излучают некую положительную энергию, благотворно действующую на окружающих. Власть примера, которой пользуется харизматический руководитель, является эффективным вариантом управления людьми. У харизматического

руководителя всегда есть представление о том, как должна быть сделана работа. Такой менеджер умеет сформулировать свое видение будущего и изложить его так, чтобы оно было понятно другим. Это, в свою очередь, действует на подчиненных как сильный мотивирующий фактор. Сотрудники в этом случае стремятся быть похожими на менеджера, уважают или, как иногда говорят, «боготворят» его. Установлено, что подчиненные менеджеров, обладающих харизмой, достигали более высоких результатов в работе, чем те, -которые трудились под началом руководителей, такими качествами не обладающими. Доказано, что харизматический тип руководителя особенно важен в случае, когда предприятие переживает кризисную ситуацию.

Власть, основанная на законных правах. Руководитель имеет законную власть, которой его наделяет предприятие или организация, в которой он трудится. Это наиболее известный вариант власти. Начальство всегда стремилось укрепить свою власть, что подтверждает богатый исторический опыт развития человечества. Поэтому влияние через традиции позволяет работникам реализовать свои потребности в принадлежности к социальной группе и безопасности, поскольку именно руководитель берет на себя обязанность планировать работу, принимать решения, отвечать за организацию ее выполнения. Однако в данном случае работник может переложить ответственность за собственные упущения в работе на менеджера. Поэтому влияние с помощью традиций имеет очень существенную особенность. Она заключается в том, что работник скорее подчиняется должности, а не конкретной личности руководителя. Отсюда прямой путь к слепому повиновению руководству, даже если менеджер недостаточно авторитетен в глазах подчиненных.

Таким образом, следование традициям, сложившимся в коллективе, с одной стороны, позволяет осуществлять процесс производства на основе налаженного порядка действий, устоявшихся деловых связей, а с другой стороны, влияние через традиции создает определенные трудности при осуществлении нововведений, совершенствовании процесса производства, поскольку люди не хотят менять привычный ход событий.

В России с началом рыночных преобразований наблюдается значительная трансформация в использовании законной власти. В настоящее время в различных организационных структурах нашей страны во все большей степени наблюдается переход к восстановлению лучших российских традиций высокого профессионализма, честности и надежности в деловых отношениях.

Методы влияния, с помощью которых руководитель может воздействовать на своих подчиненных, достаточно разнообразны. Это может быть использование власти, основанной на зависимости работников от ресурсов, находящихся в распоряжении менеджера. Влияние можно оказать, используя власть, основанную на принуждении. Однако наряду с этими простыми и достаточно понятными методами, существуют другие, не менее действенные, которые при умелом их использовании менеджером могут оказаться более эффективными.

Характерной особенностью использования метода влияния посредством убеждения является то, что менеджер, исходя из необходимости выполнения конкретного задания, стремится передать (в отдельных случаях навязать) сотруднику собственную точку зрения. Основой метода является не власть, основанная на принуждении, а власть примера, авторитета, опыта и знаний.

Основным достоинством данного метода является создание необходимой системы мотивации. К сожалению, реализация данного метода требует обычно больших затрат времени.

Метод влияния путем участия позволяет менеджеру направлять ход мыслей подчиненного в соответствующем направлении, чему способствует открытый обмен мнениями по обсуждаемой проблеме. В результате сотрудник может удовлетворить свои потребности высшего порядка, реализовать свой творческий потенциал, что, в конечном счете, будет способствовать повышению эффективности работы.

Однако необходимо отметить, что при использовании данного метода влияния возрастает степень риска за своевременное выполнение поставленной задачи.

Для примера рассмотрим коммерческий банк, управляющий аппарат которого состоит из:

1. Соборания участников,
2. Совета директоров,
3. Председатель Правления банка,
4. Правление банка,
5. Руководители структурных подразделений: дирекций, управлений, отделов,

6. Прочие коллегиальные органы (комитеты и комиссии).

Собрание участников – собрание владельцев банка, назначающее Совет директоров.

Совет директоров банка является коллегиальным органом, осуществляющим в соответствии с уставом общее руководство деятельностью банка в период между общими собраниями его участников. В компетенции данного органа входит принятие решений по крупным проектам и сделкам, стоимость которых составляет значительную (до 50%) долю стоимости имущества банка. Так же в компетенцию совета директоров входит образование коллегиального исполнительного органа - Правления Банка, а также досрочное прекращение полномочий его членов. Данный управляющий орган фактически является проводником между собранием участников и Правлением банка, реально управляющим кредитной организацией. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется коллегиальным органом – Правлением банка и единоличным исполнительным органом – Председателем Правления банка. Именно эти органы и представляют собой основу управленческой системы, рассматриваемой в данной работе. От характера их деятельности напрямую зависит эффективность управления кредитной организацией. В состав Правления банка входят заместители Председателя Правления банка, курирующие группу структурных подразделений (по сути являющиеся линейными руководителями группы этих подразделений) и другие члены. В составе управленческой системы действуют различные комитеты и комиссии, в задачи которых входят планирование и координирование определённых направлений деятельности кредитной организации.

Мы имеем дело с линейно-функциональной системой управления с перевесом в область функциональности. Разработку стратегических направлений, таких как развитие филиальной сети, вступление в систему страхования вкладов, организационные вопросы работы банка осуществляет Правление банка во главе с Председателем правления. Здесь же формулируются подзадачи в рамках выработанной общей стратегии и передаются в ведение соответствующих комитетов или непосредственно руководителям подразделений.

Детальную проработку (планирование, контроль) текущих вопросов осуществляют соответствующие комитеты, в состав которых входят заместители Председателя Правления банка и начальники Управлений (отделов), а на заседания могут быть приглашены специалисты наиболее компетентные в вопросах, включённых в повестку заседания. На заседаниях принимаются решения по текущим вопросам,

даются поручения начальникам подразделений, устанавливаются порядок контроля и сроки исполнения.

Приняв задачу к исполнению, руководитель определяет пути её решения, состав непосредственных исполнителей, устанавливает сроки и осуществляет контроль за ходом выполнения поручения, докладывает о результатах работы на заседании соответствующего комитета.

Реализована и обратная связь. Подразделение имеет право через руководителя подразделения, с одобрения куратора, выходить с предложениями, требованиями или просьбами на заседание соответствующих комитетов. В случае утверждения предложений или удовлетворение требований, подразделение, выдвинувшее их, может приступить к реализации задуманного, при необходимом содействии других подразделений, руководителям которым по результатам заседания комитета будут поставлены подзадачи, обеспечивающие выполнение решения.

Структура властных отношений.

Исходя их классификации форм влияния, в рассмотренной системе имеют место следующие элементы:

1. Законная власть - персонал подчиняется распоряжениям руководителей в рамках соблюдения должностной инструкции;
2. Псевдопартнёрство (некорректная организация влияния через участие в управлении) - часть работы по выполнению предложенного решения возлагается на стороннее обеспечивающее подразделение без соответствующей мотивации, и как результат ослабления положительного влияния партнёрства из-за отсутствия должного содействия исполнителю со стороны этих подразделений.

Проиллюстрируем данную оценку структуры властных отношений, оценив эффективность предложенной системы управления относительно оговоренных выше критериев.

Эффективность решений.

В данной схеме текущее руководство осуществляется коллегиальным органом. Подразделениям дана возможность выносить на коллективное обсуждение, а в дальнейшем и исполнять свои предложения, что в совокупности должно существенно повышать эффективность принимаемых решений. Но есть одно но:

· несмотря на то, что функционирование коллегиального органа предполагает равноправие участников заседания, это не всегда соответствует действительности. Все руководители и специалисты обладают различным авторитетом и ораторскими способностями, в силу чего озвучиваемые ими идеи получают различный удельный вес. Так, например, участник комитета, обладающий высоким статусом, может, пользуясь личными отношениями с председателем комитета, пролоббировать решение, далеко не самое эффективное для банка, что не вызовет понимания и одобрения, а тем более энтузиазма у подразделений, которые должны будут принимать участие в реализации этого проекта.

Специалист, даже высококвалифицированный, может побояться спорить с заместителем председателя правления, хотя его точка зрения будет более объективной и правильной.

Эффективность реализации решений.

Что касается эффективности реализации принятых решений, дело обстоит ещё хуже. Допустим подразделение заинтересованно в решении задачи. Оно заинтересовано в результате, но не в процессе. При этом его руководитель будет всячески стремиться, если возможно, переложить работу по выполнению этой задачи и ответственность на другие обеспечивающие подразделения. Если его голос на заседании соответствующего комитета будет весомей голосов руководителей этих подразделений, то решение будет принято в его пользу, и обеспечивающим подразделениям будут поставлены соответствующие подзадачи, суть которых не всегда бывает им полностью понятна. Разумеется, такой подход не только не вызовет энтузиазма, но и приведёт к потере качества, затягиванию сроков или скрытому саботажу решения поставленных задач. При этом руководители будут оправдываться нехваткой времени, всевозможными формальностями, и постараются перевести ответственность за невыполнение на другие подразделения.

Даже если на заседании коллегиального органа принято очень важное и эффективное решение, исполнители не всегда отнесутся к нему с энтузиазмом.

Так, например, дирекция, ведущая определённый проект, утверждённый на заседании Правления, и признанный одним из приоритетных направлений развития банка, может столкнуться с нежеланием со стороны других подразделений, чьё содействие необходимо, братья за решение сопутствующих

задач. Данные подразделения выполняют свою текущую работу и не видят в требованиях дирекции ничего, кроме дополнительной неоплачиваемой нагрузки. При этом развивается весьма благоприятная почва для корпоративных интриг, что совершенно не способствует успешному развитию предприятия. Подразделения стараются по возможности, переложить ответственность за выполнение задач на другие подразделения, в результате огромное количество энергии и времени тратится на преодоление этого скрытого противостояния и, как следствие, понижение качества исполнения решений, увеличение сроков исполнения или неисполнение решений вообще.

В отсутствие чёткой вертикали власти и коллегиальном управлении текущими вопросами может возникнуть и иная неприятная ситуация: сроки за которые будет найдено наиболее эффективное, устраивающее всех решение, может сделать его менее ценным, относительно менее эффективного, но своевременно принятого и оперативно воплощённого в жизнь. Так, например, руководитель проекта при разработке и реализации соответствующих подзадач должен будет выносить соответствующие предложения на заседания комитетов, а также согласовывать в рабочем порядке различные детали проекта с руководителями других подразделений, задействованных в его реализации. При этом теряется время, и конкуренты могут реализовать аналогичный проект быстрее, немного потеряв в качестве, но обеспечить себе конкурентное преимущество за счёт более раннего выхода на рынок.

Подведём итог. Описанная мною система управления удовлетворительна для выработки эффективных решений, и не удовлетворительна, с точки зрения эффективности реализации принятых решений.

Заключение

Власть в организации является главным средством управления и понимается как способность и возможность оказывать влияние на поведение персонала. В содержательном плане власть определяется возможностью принимать и реализовывать принятые решения, связанные с официальными и неофициальными целями организации. В последнем случае речь идет о злоупотреблении властью, то есть об использовании ее в личных целях руководства.

Источники власти в организации имеют определенные различия, обусловленные организационно-правовым статусом организации.

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, положению 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.

Литература

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
2. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. – М.: Экономистъ, 2003 – 528 с.

3. Волкогонова О.В. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
4. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.
5. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник: М.: ИНФРА – М., 2005. – 288 с.
6. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 248 с.
7. Теория управления: Учебник/под ред. А.Л.Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 558 с.
8. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368с.