

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, формы и тактика власти в организации на примере Procter and Gamble

Procter&Gamble Co - американская транснациональная компания, один из лидеров мирового рынка потребительских товаров. Акции компании учитываются при расчёте промышленного индекса Доу-Джонса. Компания занимает 34-е место в списке Fortune 500 (2016 год). P&G является крупнейшим в мире рекламодателем, затраты компании на рекламу превышают \$8 млрд. Штаб-квартира компании расположена в Цинциннати (штат Огайо).

Компания имеет представительства в 70 странах, её продукция продаётся в 180 странах. Представительство P&G в России было открыто в 1991 году, в настоящее время компании принадлежит четыре региональных офиса и два завода.

Входит в группу из около 500 компаний и неправительственных организаций, составляющих Коалицию глобального лидерства США

В настоящее время достаточно тяжело представить свою жизнь без товаров, производимых этой компанией. Среди них широко известны моющие и чистящие средства Tide, Ariel, «Миф», Ace, Mr. Clean, Lenor, Comet, Fairy, детские подгузники Pampers, средства женской гигиены Always, Alldays, Tampax, Discreet, средства для ухода за волосами Wash & Go, Head & Shoulders, Pantene, Shantou, Herbal Essense, Wella, средства для ухода за телом Camay, Safeguard, Secret, Old Spice, Olay, Hugo Boss, средства для ухода за полостью рта Blend-a-Med, Oral-B, Crest, косметические средства Cover Girl, Max Factor, чипсы Pringles, бритвы Gillette, Venus, батарейки Duracell.

История создания крупнейшей корпорации берет свое начало с 1837 года.

В настоящее время компания владеет более чем 300 брендами, из которых 22 имеют обороты более 1 миллиарда долларов США (Pampers, Tide, Ariel, Always, Pantene Pro-V, Charmin, Bounty, Iams, Crest, Folgers, Pringles, Downy, Gillette Mach 3, Dawn, Oral-B, Olay, Wella, Actonel, Duracell, Gillette series, Head&Shoulders, Braun), а объем продаж компании превышает 35 миллиардов долларов.

Сейчас во всем мире приблизительно пять миллиардов людей пользуются продукцией компании Procter&Gamble. Численность ее сотрудников превышает 130 тысяч человек при годовом обороте более 35 млрд. долларов.

Procter & Gamble является одним из крупнейших иностранных инвесторов в российскую экономику, работая в нашей стране с 1991. Компании принадлежит комбинат бытовой химии ООО «Проктер энд Гэмбл-Новомосковск» в Новомосковске (Тульская область), крупнейшее в мире производство P&G; ООО «Капелла» в Дзержинске (Нижегородская область), а также фабрика Gillette в Санкт-Петербурге.

Компания имеет 4 офиса в Москве и 4 региональных представительства (в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Ростове-на Дону и Екатеринбурге).

На рынке моющих средств Procter & Gamble в России занимает более 40 %, на рынке детской гигиены — 50 %, на рынке бритв — 70 %, женской гигиены — 30 %.

Компания является публичной, её акции обращаются на Нью-Йоркской фондовой бирже и принимаются при расчёте промышленного индекса Доу-Джонса. Рыночная капитализация P&G на 1 января 2017 года составляет 225 млрд (по этому показателю компания входит в первую двадцатку мировых компаний).

В совет директоров компании входят 13 человек, среди них топ-менеджеров таких компаний, как American Express и Boeing. Совет состоит из четырёх комитетов:

- комитет по аудиту занимается оценкой рисков, контролем финансовой отчётности, выполняет функции внутреннего аудита;
- комитет по управлению и корпоративной ответственности занимается общими принципами корпоративного управления и выработкой рекомендаций по корпоративной социальной ответственности;
- комитет по компенсациям и развитию отвечает за политику компенсаций, а также отвечает за развитие и оценку топ-менеджеров P&G;
- комитет по инновациям и технологии вырабатывает подход компании к технической и коммерческой инновационной деятельности.

Посты председателя совета директоров, генерального директора (CEO) и президента компании с 2016 года совмещает Дэвид Тэйлор[en], который работает в компании с 1980 года.

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. 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 дня 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 понижение 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 Schleman-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.

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, 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.

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

Успешный руководитель всегда будет соблюдать баланс власти над подчиненными и своей зависимости от них. Осуществляя власть, он будет заботиться о реализации групповых целей, о помощи группе в средствах их достижения.

Литература

1. Википедия https://ru.wikipedia.org/wiki/Procter_%26_Gamble
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, 2004. – 504 с.
3. Виханский О.С. Менеджмент: Учеб. – М.: Экономистъ, 2003 – 528 с.
4. Волкогонова О.В. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ИД «ФОРУМ» ИНФРА-М, 2007. – 256 с.
5. Лукичева Л.И. Управление организацией: Учеб. пособие. – М.: Омега-Л, 2008. – 360 с.
6. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник: М.: ИНФРА – М., 2005. – 288 с.
7. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учеб. – М.: ИНФРА-М, 2008. – 248 с.

8. Теория управления: Учебник/под ред. А.Л.Гапоненко. – М.: Изд-во РАГС, 2007. – 558 с.
9. Шекшня, С. В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие / С. В. Шекшня. – М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. – 368с.