

## Содержание:

image not found or type unknown



## Ведение

Власть – это очень сложное понятие, включающее в себя множество элементов в обиходе, власть отождествляют соответственно с вертикальными отношениями в организации.

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

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

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

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

# Основная часть

## Источники власти

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти:

Власть положения – это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, то есть 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, то есть 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, то есть 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, то есть 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, так как 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.

## Формы власти

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

Власть, основанную на принуждении, также называют влиянием через страх. 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. 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.

Влияние через страх может быть направлено не только на подчинённых, но и на руководителя. Но грубые угрозы обычно не действуют на опытных руководителей. Страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а 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: например, вскользь брошенное замечание.

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.

Власть, основанная на вознаграждении, также называется влиянием через положительное подкрепление.

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.

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.

В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действительна 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. 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.

## **Тактика внедрения власти в оптовый супермаркет «Магнит»**

1 этап. На первом этапе необходимо построить жёсткую бюрократическую систему управления. Власть концентрируется в руках формального лидера – начальника. Власть буквально основана на угрозе наказания. Однако не нужно забывать об

уважении к работникам и о постепенном увеличении материального стимулирования. Так как на этом этапе за основу берётся научная организация труда, то производительность труда вырастает, несмотря на жёсткую политику управления. Кроме того, на этом этапе происходит отсеивание и перемещение персонала, в результате которого каждый работник занимает то место работы, которое максимально полностью отвечает его навыкам, способностям и другим физическим особенностям.

2 этап. На втором этапе совершенствуется система стимулирования труда. Срабатывает так называемый метод «кнута и пряника». Работники ожидают высокое вознаграждение за повышение производительности труда, поэтому важно применение власти, основанной на вознаграждении, но и снижать бюрократическую основополагающую власти тоже ещё рано.

3 этап. В результате правильного применения системы поощрения авторитет руководителя возрастает и власть, основанная на принуждении, постепенно трансформируется в эталонную власть. Здесь наиболее важны личностные характеристики управляющего и членов его команды.

4 этап. Наконец, вырабатывается самый долго созревающий тип власти – экспертная власть. Рабочие, получающие всё большую свободу действий, но всё же находящиеся под контролем, видят в лице руководителя профессионала своего дела и подчиняются ему уже на основе его компетентности в определённых рамках. На этом этапе происходит неустойчивый баланс власти, при котором приоритет власти переходит от руководителя к подчинённому. Работники пока ещё не готовы принимать активное участие в управлении предприятием, и для этого всё ещё приходится использовать метод принуждения. Но с этим этапом нельзя долго затягивать, так как даже незначительные ошибки руководителя на этом этапе особо заметны и приводят к весьма негативным результатам.

5 этап. На этом этапе подчинённые сами начинают подражать руководителю в плане управления. Прекращает существование острая необходимость в принуждении рабочих. Именно на этом этапе, по моему мнению, каждый работник компании начинает чувствовать себя важным членом команды предприятия. В связи с этим баланс власти начинает переходить в сторону персонала.

6 этап. Этап, на котором происходит дальнейшее перемещение баланса власти в сторону подчинённых. Важно, чтобы этот этап проходил постепенно, чтобы не было произвола, так как работники часто не способны оценить свои силы. Применение

законной власти необходимо для сглаживания подобного эффекта, однако не стоит снижать и стимулирование персонала.

7 этап. На этом этапе баланс власти полностью смещается в сторону подчинённых, происходит «торжество компетенций». Этот этап позволяет совместно решать технические вопросы предприятия с помощью узкоспециализированных знаний персонала. Теперь появляется наиболее открытая возможность карьерного роста для многих людей. Задача руководителя – выявить их.

8 этап. На данном этапе нужно оценить слабые и сильные стороны концентрации власти у руководителя и у подчинённых, чтобы в итоге правильно установить баланс власти. Затем необходимо путём манипулирования и убеждения приводить структуру власти в состояние равновесия. Работники должны помнить, что они подчиняются руководителю, а руководитель должен являться для своих подчинённых неким олицетворением гармонии и эффективности на предприятии.

9 этап. Теперь работники понимают, как важны знания руководителя и рабочих-специалистов для работы предприятия, а, следовательно, и для их благосостояния. Доминирующими формами власти на данном этапе являются экспертная, причём основанная на опыте, как руководителя, так и подчинённых. Применение же законной власти позволяет окончательно сместить приоритет власти со стороны подчинённых в равновесное состояние.

10 этап. Баланс власти установлен. Кроме того, созданы все условия для совместной и эффективной работы руководителя и подчинённых. Эталонная и экспертная власть являются рычагами управления, как первых, так и вторых. Как правило, этот этап характеризуется следующими положительными последствиями: - высокая заинтересованность каждого в работе организации - принятая и отработанная персоналом система научной организации труда - снижение вероятности ошибок при принятии управленческих решений - благоприятный социопсихический климат в коллективе - высокий командный дух персонала - наличие двухсторонних доверительных отношений.

## **Заключение**

В заключение хотелось бы подтвердить, что для снижения конфронтации между работниками и администрацией, а также для более качественного выполнения задач организации, руководитель обязан постоянно совершенствовать свой стиль

управления, постепенно привлекая к этому процессу весь персонал.

## **Список литературы**

Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. / Б.З. Мильнер - Москва: Изд-во Инфра-М, 2008. - 864 с.

Алиев, В.Г. Теория организации: Учебник. / В.Г. Алиев - Москва: Изд-во Экономика 2007. - 431 с.

Рогожин, С.В. и Рогожина, Т.В. Теория организации: Учебник. / С.В. Рогожин и Т.В.Рогожина - Москва: Изд-во Экзамен 2008. - 427 с.

Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник. / О.С. Виханский, А.И. Наумов - Москва: Изд-во Экномистъ, 2008. - 670с .

Райченко, А.В. Общий менеджмент: Учебник. / А.В. Райченко - Москва: Изд-во Инфра-М, 2009. - 384 с.

Альберт М., Мескон М.Х., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Учебное пособие. / М Альберт, М.Х. Мескон, Ф Хедоури - Москва: Изд-во Вильямс, 2008. - 672с.

Байер Т. Стиль работы и образ жизни руководителя. - М.: Экономика, 2009. - с. 22.

Черкасова О. В. Управление предприятием (организацией) / учеб. пособие/ О. В. Черкасова. - Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2010. - с. 74 - 77.

Фуллер Д. Управляй и подчиняйся! - М., 2010 - с. 37.

Энциклопедия Википедия - [ru./wiki/](http://ru.wikipedia/)