Санкт-Петербургский Технический колледж управления и коммерции

КУРСОВАЯ РАБОТА

ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

Выполнила

студентка группы 9Т-21

Степанченко Дарья

Санкт-Петербург 2005

**Введение**

Тема данной курсовой работы – «Власть в организации». Грамотная власть в каждой организации необходима для эффективного осуществления функций планирования, организации, мотивации, контроля. Под эффективной системой управления понимается система, обладающая двумя свойствами:

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

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

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

Целью работы является изучение понятий *власть* и *властные полномочия* и определение прав руководителя в процессе его организационной работы.

Задачи данной курсовой работы:

* рассмотреть проблемы власти в различных организациях;
* изучить методы подхода к этим проблемам;
* сравнить различные виды власти;
* рассмотреть различные формы власти;
* обобщить все виды и формы власти;
* выбрать из всего рассмотренного наиболее оптимальные варианты власти в организации.

Методами работы являются подбор и изучение специальной литературы и статей для получения и закрепления знаний по данному разделу менеджмента.

**1.Понятие, сущность, значение и элементы власти**

**1.1. Понятие и сущность власти**

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

* *Власть* – это нечто, чем обладает человек, независимо от того, что думают ли делают другие;
* *Власть* порождается различиями в доступе к ресурсам, управленческом опыте и т.п.;
* *Власть* основывается на представлении людей о возможностях менеджера;
* *Власть* всегда неодностороняя, каждая из сторон может влиять на другую. [1]

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. [2]

Одним из элементов власти являются *властные полномочия*. Это объём прав, которыми располагает руководитель при принятии решений по финансовым, кадровым и материально-техническим вопросам без согласования с высшим руководством. [3]

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

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

Методологически можно выделить два аспекта власти, в реальности неразрывно связанных между собой: власть как специфическое благо и власть как особого рода отношение. Как и всякое благо, власть способна удовлетворить потребности индивидов, т.е. власть позволяет своему обладателю получить доступ к важным для него ресурсам. [4]

**1.2. Властные отношения как элемент власти**

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

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

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

Помимо институтов своё давление на внутриорганизационные властные отношения оказывает и конкурентная среда. Она ограничивает возможности для чрезмерного ужесточения внутренней конкуренции в ущерб интересам организации в целом, а также чрезмерной формализации механизмов принятия решений. [4]

**1.3. Значение власти для организации**

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

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

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

**2. Виды, формы и источники власти**

**2.1.Источники власти**

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти:

* *Власть положения* – это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, т.е. человек получает власть из-за своей должности;
* *Власть ресурсов* – это власть, которой наделён человек в результате контроля таких ресурсов, как деньги, персонал, материалы, технологии, информация и т.д., т.е. человек получает власть в результате своего служебного положения и доверенных ему полномочий;
* *Власть социальных связей* основывается на способности и возможности по сбору информации, нужных знакомствах, положении в сети социальных связей и т.д., т.е. власть даётся в результате выявления у человека качеств, способствующих получению организацией важной информации и выгодному партнёрству с другими организациями;
* *Власть эксперта* существует тогда, когда окружающие признают превосходство человека над ними как эксперта. Различают два вида знаний, которые дают человеку власть эксперта – это технические знания и знания процесса;
* *Власть личности* основывается на личных качествах человека, т.е. власть даётся человеку, который, работая в организации, смог проявить себя с хорошей стороны и продемонстрировать все свои положительные качества своим подчинённым. Таким образом он заслужил уважение и ему хотят подчиняться;
* *Власть информации* является одним из важнейших источников власти, т.к. без точной и надёжной информации невозможны планирование и качественное принятие решений.[5]

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

**2.2. Влияние. Стратегии влияния.**

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

Существует несколько видов стратегий влияния:

1. *Стратегия подталкивания* заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии – демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения.
2. *Стратегия приманивания* заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии – не каждому человеку подойдёт то, что руководитель может ему предложить. Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, т.к., если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты.
3. *Использование убеждения* – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток – не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, необязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир.
4. *Подготовительные стратегии* заключаются в подготовке почвы для оказания влияния на людей.
5. *Превентивные стратегии* заключаются в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток – разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам. [6]

**2.3. 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. [7]

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

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

2. *Власть, основанная на вознаграждении*. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако её применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководи тель должен хорошо знать потребности подчинённых, а они могут сильно различаться у разных работников.

1. *Традиционная (законная) власть*. В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически. [3] Также эта форма власти называется административной. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное здесь, чтобы их деятельность официально регламентировалась.[8]
2. *Экспертная власть*. Подчинённый верит в руководителя и ценность его знаний. Подчинённый убеждён, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.
3. *Эталонная власть (или власть, основанная на харизме)*. Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. [3] Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы признать его власть. [8] Подчинённый выполняет требования и распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик. Если подчинённые видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Однако на практике такая власть очень непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, очень переменчивы.[3]

**2.3.1. Власть, основанная на принуждении**

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 полномочии или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

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.[7]

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

**2.3.2. Власть, основанная на вознаграждении**

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 навознаграждении*,* 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 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. 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.[7]

**2.3.3. Традиционная власть**

Традиции оказываются самым распространённым элементом 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. Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Бесперебойное функционирование организаций зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.[7]

Отрицательной стороной власти, опирающейся на традиции, является то, что молодые работники персонала фирмы не всегда видят связь между традиционными ценностями и властью руководителя.[6]

**2.3.4. Экспертная власть**

Экспертная власть также называется влиянием через разумную веру и осуществляется следующим образом: исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении какого-либо рабочего проекта или проблем организации. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

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 экспертные знания нужны им для достижения своих личных целей.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, 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.[8]

**2.3.5. Эталонная власть (власть примера)**

В основе эталонной власти лежит харизма руководителя. 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. Исполнитель представляет себе, что у него есть много общего с лидером и на уровне подсознания ждёт, что подчинение, возможно, сделает его похожим на руководителя или, по крайней мере, вызовет к нему уважение.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных.[7]

Различные формы, виды и источники власти и их взаимосвязь изображены на схеме (Приложение 1).

**2.4. Виды властных отношений в ходе эволюции организации**

Отношения власти не неизменны, а меняются в ходе эволюции организации. Возникает вопрос двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за власть определяют развитие организации, а оно влияет на процессы в сфере власти. В результате итог организационного развития может сильно отличаться от первоначальных намерений коалиций и лиц, участвовавших в принятии решений.

На различных этапах жизненного цикла организации в ней, как правило, складываются различные виды и формы властных отношений:

* 1. *Возникновение организации*: Властные отношения носят преимущественно неформальный характер, как и в целом отношения между членами организации. Официальная иерархия, закреплённая в нормативных документах организации, может сильно отличаться от реальной. На практике доминирует экспертная власть , позволяющая каждому члену организации влиять на принятие решений, в которых он (по мнению других членов организации) наиболее компетентен. Отсутствуют многоуровневые структуры власти.  
     Борьба за власть ограничена, поскольку организация нуждается в мобилизации внутренних ресурсов для выживания во внешней среде.
  2. *Экспансия (рост организации)*: В организации существует многоступенчатая формальная иерархия, часто обремененная возник

шими случайно «эффектами lock-in» (path dependence effects) — структурами, сложившимся случайно в процессе экспансии под воздействием борьбы коалиций и закрепившимися в организации. Помимо формальной власти, все большую роль играют неформальные центры влияния.  
Борьба за власть играет важную роль в развитии организации. Для некоторых ее членов она становится важнейшим направлением деятельности. Властные коалиции стремятся к реализации своих целей путем развития и усиления организации. Успех в борьбе за власть часто не связан с реальными результатами труда.

* 1. *Упадок*: формальные отношения власти и её реальная структура не соответствуют друг другу. Формальная иерархия власти не эффективна и бюрократична. Центры неформальной власти стремятся к достижению своих целей часто вопреки целям организации; отчуждение отдельных элементов организации друг от друга. Внутриорганизационная борьба за власть по приоритету для членов организации играет доминирующую роль. При этом часто усиливается давление рынка – неблагоприятной макросреды или вторжения конкурентов. Это ограничивает ресурсы организации, к которым стремятся получить доступ властные коалиции, что стимулирует борьбу за власть. Реальные результаты труда не дают доступа к ресурсам власти.

Описанная схема безусловно справедлива не для каждой организации. Большинство организаций так и не преодолевают стадию «команды единомышленников». Иногда «команда» «разваливается» из-за непрерывной борьбы за власть.[4]

В некоторых случаях бизнес-культура организации такова, что она может существовать исключительно в режиме постоянной экспансии. На это ориентированы и менеджеры — экспансия дает возможность быстрого карьерного роста. Соответственно, замедление темпов развития ведет к упадку организации. Другие организации, напротив, на долгие десятилетия «застревают» на стадии зрелости, и в них формируется аналог «чиновничества». Часто речь идет о тесной взаимосвязи этих организаций и государства — так называемой «системе вращающихся дверей».[9]

**3. Проблемы власти. Повышение эффективности власти.**

**3.1. Проблемы власти в современных организациях**

Основная причина трудностей руководящего персонала заключается в наличии факторов и людей, которыми нельзя управлять, применяя к ним свою власть. Такая ситуация появляется по причине того, что руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Если руководитель не может эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, то он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации в целом.

Также если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, то он не сможет получит ресурсы, необходимые для определения и достижения целей организации через других людей.[10]

В современном менеджменте существует не один подход к проблеме лидерства (власти):

* подход с позиций личных качеств лидера, согласно которому, эффективные руководители обладают определённым набором личных качеств. Сформировав в себе эти качества, можно стать эффективным руководителем;
* поведенческий подход, который основной акцент делает на определение наиболее эффективного поведения лидера;
* ситуационный подход, в рамках которого учёные пытаются определить, какое поведение и личные качества лучше всего соответствуют определённым ситуациям.

Для применения подхода с позиции личных качеств У. Беннисомом была разработана теория личных качеств:

1. Управление вниманием – способность лидера представлять результат деятельности так, чтобы это было привлекательно для других.
2. Управление значением – способность так передать значение созданного образа, идеи и видения, чтобы они были поняты и приняты.
3. Управление доверием – способность построить свою деятельность так, чтобы получит полное доверие своих сотрудников.
4. Управление собой – способность знать и вовремя признавать сильные и слабые стороны своей деятельности, умение привлекать для исправления слабых сторон ресурсы других людей.[3]

Прочность власти и преобладание той или иной её формы зависит не только от конкретной специфики организации, но и от развития общества в целом, культурного и образовательного уровня работников и руководителей. Так, в настоящее время имеет место объективная тенденция к ослаблению любой власти, в том числе и власти менеджеров. Конкретные причины этого заключаются в следующем: значительно сократился разрыв в уровне знаний между руководителями и подчинёнными, их квалификацией; если прежде преобладание руководителей во всех областях, связанных с профессиональной деятельностью было неоспоримым, то сейчас зачастую подчинённые превосходят их во всех отношениях, оставляя руководителю лишь личностный авторитет.[11]

**3.2. Баланс власти**

Многим кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Однако сейчас повсеместно признаётся, 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.

Властью может обладать не только руководитель, но и подчинённый, и, соответственно, существует, так называемая, власть подчинённых. 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. Кроме подчинённых над руководителем могут иметь власть и его коллеги, обладающие важными для него и для деятельности всей организации ресурсами (доступ к важным персонам, информационные ресурсы, доступ к услугам, деньгам и т.д.). [2]

А для того, чтобы власть в организации была более эффективной и работала для достижения общих целей, необходимо работать так, чтобы существовал гармоничный баланс власти подчинённых и власти руководителя. Баланс власти в организации изображён на рисунке (см. Приложение 2).

**3.3. Повышение эффективности власти**

Для повышения эффективности власти и влияния необходимо ввести в структуру властных отношений власть, основанную на вознаграждении и использовать эффект партнёрства в истинной форме.

**3.3.1.Власть, основанная на вознаграждении**

Это очень эффективный способ заинтересовать работника и привлечь его к труду во благо организации. Речь идёт о некоторой системе «бонусов», получаемых руководителем или специалистом (периодически или единовременно), вносящим значительный вклад в работу предприятия.

Но в этой форме власти, как и во всех других, есть недостатки. Сложностями в применении власти, основанной на вознаграждении, является ограниченность соответствующих ресурсов предприятия, и определение формы и размера вознаграждения, достаточного для стимулирования соответствующего сотрудника предприятия. Для эффективной реализации власти, основанной на вознаграждении, необходимо удовлетворять эти потребности персонала, используя различные подходы, в зависимости от статуса сотрудника.[10]

Менеджеру высшего звена можно давать возможность приобретения акций компании или присваивать статус «партнёра», премируя процентами от общей прибыли. Для поощрения менеджеров среднего и низшего звена можно применять более простые формы премирования.

Система влияния, основанная на материальном стимулировании, должна быть очень хорошо продумана с точки зрения психологии персонала и должна побуждать трудящихся проявлять максимум старания и энтузиазма при выполнении должностных обязанностей. Коллективные «одноразовые» премии, выдаваемы без такой системы, будут восприниматься персоналом в лучшем случае, как приятная неожиданность, но не посодействуют более интенсивной и качественной работе, что является напрасной тратой денежных средств предприятия.[6]

**3.3.2. Партнёрство в истинной форме**

Эффект влияния механизма «партнёрства» можно распространить на всех работников, но более всего он подходит для менеджеров высшего звена.

Партнёрство тесно связано с принципом влияния через участие, и при грамотном совмещении их можно получить очень хорошие результаты. Для этого необходимо:

* Создать на предприятии (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приёмы влияния на психологию коллектива) атмосферу сплочённости во имя общей цели – процветания предприятия, и, как следствие, личного процветания. При этом, работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю фирму, нанося ущерб общему делу.
* Создать такие условия, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса работника;
* Обеспечить беспристрастную оценку мнений и принятия решений;
* Обеспечить содействие исполнителю по принятому решению. Для этого, помимо коллективного осознания, что решаемая исполнителем задача нужна предприятию, а значит каждому сотруднику, необходимо, чтобы объём работы, произведённой соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов».[11]

**Заключение**

В данной курсовой работе тема власти в организации раскрывается не только с точки зрения менеджмента, но и с точки зрения психологии, так как в работе приводятся примеры и правила поведения руководителей и подчинённых в различных ситуациях и решения некоторых проблем и конфликтов в организации.

По теме данной курсовой работы можно сделать выводы о том, что лучшими для руководителя и организации в целом являются такие источники власти, как власть личности и власть эксперта. Также можно говорить о том, что для повышения эффективности власти в организациях следует применять власть, основанную на вознаграждении и использовать механизм «партнёрства».

Тема курсовой работы очень актуальна в современном менеджменте, так как от эффективности власти напрямую зависит работа персонала, атмосфера в коллективе работников и успешность организации в целом.

Цели, поставленные в начале курсовой работы, были выполнены.

Для достижения поставленных целей были решены следующие задачи:

* рассмотреть проблемы власти в различных организациях;
* изучить методы подхода к этим проблемам;
* сравнить различные виды власти;
* рассмотреть различные формы власти;
* обобщить все виды и формы власти;
* выбрать из всего рассмотренного наиболее оптимальные варианты власти в организации.

При написании курсовой работы использовался метод подбора и изучения информации.

Данная работа может быть интересна менеджерам высшего и среднего звена.

**Список использованных материалов**

1. А.М. Омаров. Руководитель. Размышления о стиле управления. – М., Политиздат, 1987.
2. Фуллер Д. «Управляй и подчиняйся!». – М., 1992
3. Г.Б. Казначевская. Менеджмент. – Ростов-на-Дону, Феникс, 2005.
4. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» №5/2003, А.М. Либман «Власть и организационное развитие».
5. С.Д. Мартынов. Профессионалы в управлении. М., 1991.
6. В.И. Образцов. «10 путей к успеху». – Калининград, Янтарный сказ, 2002.
7. В.И. Кнорринг. Искусство управления. – М., БЕК, 1997.
8. А.А. Дегтярев. Власть в социальном общении. – М., Полис, 1996.
9. В.Л. Доблаев. Власть и коммуникации в организациях, 1995.
10. И.Д. Ладанов. Практический менеджмент. – М., 1992.

**Приложения**

Приложение 1

|  |
| --- |
| Источники власти |

|  |
| --- |
| **Первичные** |

|  |
| --- |
| **Вторичные** |

|  |
| --- |
|           внешние данные личности: физические, одежда и т.д.          предварительная информация о личности: звания, стиль общения и т.д.           **коммуникативные данные:** умение говорить, общаться. |

|  |
| --- |
| Общая культура           поведение в быту            поведение в неформальной обстановке |

|  |
| --- |
| Деловые качества            практические результаты деятельности            забота о подчиненных            справедливые требования            не уходит от персональной ответственности            **Экспертная власть** - подчиненный верит в способности, опыт и знания руководителя, которые позволяют обратиться к нему за советом и помощью |

|  |
| --- |
| Эталонная  **(на основе харизмы)**            подчинение личности на подсознательном уровне |

|  |
| --- |
| Зависимость через            **Власть информации** - возможность доступа и контроля информации            **Принятие решения** - руководитель обладает полномочиями для принятия решения (или может влиять).            **Вознаграждение** **подчиненного -** руководитель обладает полномочиями поощрить за выполненную работу            **Принуждение -** руководитель обладает полномочиями наказать за неисполнительность.            **Распределение ресурсов** – материалы, рабочая сила, финансовые средства и т.п. |

|  |
| --- |
| Через традиции            государственности (атрибуты власти) – гимн, флаг, герб и т.д.            ценности общества – патриотизм            законность власти - подчиненный уверен в праве руководителя отдавать приказы            почтительное отношение к должности            проведение праздников- сплачивают народ, уверенность в своих силах. |

Приложение 2

