**Содержание**

Введение

1. Теоретические основы содержания власти в организации

1.1 Понятие, сущность и виды власти

1.2 Основы и источники власти

1.3 Последствия неограниченной власти и безвластия. Баланс власти

2. Проявление власти в организации

2.1 Властные отношения в ходе эволюции организации

2.2 Делегирование власти

3. Политика как способ реализации власти в организации

3.1 Политические процессы в организации

3.2 Приемы, позволяющие усилить власть в организации

Заключение

Список литературы

**Введение**

Конституирующим началом руководства является власть. Нередко само руководство трактуют как разновидность власти, властных отношений.

Власть – одно из фундаментальных начал общества, всех его структурных уровней. Она существует везде, где есть устойчивые объединения людей: в семье, производственных объединениях, различного рода организациях и учреждениях, во всем государстве и международных коалициях. Власть в организации является одной из разновидностей общественной власти.

Большинство людей связывают власть с силой и агрессией, но такой взгляд можно оправдать только с позиции обыденного понимания. В действительности сила вовсе не является обязательным компонентом власти.

Об успехах руководителей, менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. А побуждать, или мотивировать, людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя. Способность оказывать влияние на поведение людей называется властью.

Власть может относиться к индивиду, группе, подразделению и организации в целом. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации, взаимозависимости. Обладание ею - это возможность влияния на удовлетворение потребностей. Власть используют как руководители, так и подчиненные, для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть позволяет распоряжаться действиями и поведением людей, направлять их в русло интересов организации.

Социолог Роберт Бирстед считает, что «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

Таким образом, власть играет большую роль в организации. Успех и неудачи в применении власти и реакции на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Следовательно, осветить важнейшие стороны понимания власти является весьма актуальным в наши дни.

Объектом исследования курсовой работы является власть как организационный процесс, как социальное отношение между субъектом и объектом.

Предмет исследования – способы и приемы применения власти.

Целью курсовой работы является изучение вопросов власти и способов ее реализации в организации.

Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

* раскрыть сущность и содержание понятия власти в организации;
* рассмотреть основы и источники власти;
* проанализировать последствия неограниченной власти и безвластия;
* определить сущность понятия баланса власти;
* рассмотреть отношения власти в ходе эволюции организации;
* раскрыть процесс делегирования власти;
* изучить политические процессы в организации;
* выявить приемы, позволяющие усилить власть в организации.

При написании работы использованы следующие методы: изучение и анализ научной литературы, метод сравнения, метод обобщения и др.

Структура работы обусловлена объектом, предметом, целью и задачами исследования и состоит из введения, трех частей, заключения, списка литературы, а также приложения.

В первой части рассмотрены теоретические аспекты сущности понятия власть. Вторая часть посвящена рассмотрению проявления власти в организации, изучению различных видов и форм властных отношений на различных этапах жизненного цикла организации, в частности, процесса делегирования властных полномочий. В третьей части рассмотрена политика как способ реализации власти в организации, в том числе описаны приемы, позволяющие усилить власть в организации. В заключении подводится итог теоретической и практической частей работы, отражается решение поставленных во введении задач.

При написании работы основными источниками информации послужили работы таких авторов, как Веснин В.Р., Виханский О.С., Наумов А.И., Дафт Р., Джерелиевская И.К., Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р., Либман А.М. и др.

**1.** **Теоретические основы содержания власти в организации**

**1.1 Понятие, сущность и виды власти**

власть безвластие баланс организация

В основе руководства людьми находится влияние, то есть психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная и реальная возможность влияния на окружающих называется властью. Фактор власти является одним из ключевых в функционировании организаций, а также экономики и общества в целом.

Власть неразрывно связана с влиянием,часто эти понятия употребляются как синонимы. Различие между ними обычно проводят по силе влияния. Власть отличается от влияния высокой силой воздействия и вероятностью подчинения. Влияние же обычно характеризуется как властное, так и особенно более слабое и менее эффективное воздействие субъекта на объект. Однако в целом грани между данными понятиями размыты и достаточно условны, поэтому в дальнейшем между ними не будет проводиться строгое различие.

В управленческой литературе власть – это способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. В этом случае акцент делается на социальный характер власти: властные отношения всегда возникают между людьми и общественными группами.

Определение власти как организационного процесса подразумевает следующее:

1. власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, то есть она существует не только тогда, когда применяется (например, если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть);
2. власть – это функция взаимозависимости, так как между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
3. власть не является абсолютной, то есть тот, к кому применяют власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть представляется как социальное отношение между двумя партнерами (индивидуальными или коллективными), агентами, при котором один из них оказывает определяющее влияние на второго. В этом случае власть предстает в качестве взаимодействия ее субъекта (руководитель) и объекта (сотрудников), при котором субъект с помощью соответствующих средств контролирует объект, определяет его поведение.

Власть характеризуется:

1. асимметричностью (один субъект чем-то превосходит другого);
2. постоянным стремлением к изменению существующего баланса – соотношения сил взаимосвязанных субъектов, когда один из них использует ее ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других субъектов чувства протеста;
3. целенаправленность (осуществляется ради чего-то);
4. опорой на определенные ресурсы;
5. наличием специфического механизма реализации;
6. возможностью сопротивления и неподчинения;
7. неполным охватом всех сфер организации, зависимостью необходимого объема от характера решаемых задач.

По направленности власть может быть позитивной, созидающей и негативной, означающей способность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге такое злоупотребление ведет к дестабилизации ситуации.

Власть имеет организацию:

* единоличную (осуществляется одним лицом);
* коллективную (осуществляется группой совместно);
* коллегиальную (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения).

Власть можно рассматривать как индивидуальную, реализуемую отдельным субъектом, или системную, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Власть бывает формальной и реальной.

Формальная – это власть должности. Она обусловлена официальной ролью последней в структуре управления организацией, совокупностью принадлежащих ей полномочий и не связана с личными качествами занимающего ее субъекта. Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно обязаны подчиниться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми данное лицо может распоряжаться без согласования с другими. В этом случае власть и руководство, представленные в виде служебной иерархии, пронизывают всю систему управления любой организации. В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций. Но, кроме формальной структуры, существует и неформальное распределение власти и влияния в коллективе, что иногда приводит к несовпадению границ формальной и реальной власти.

Реальная власть (личная власть) зависит от степени признания ее обладателя окружающими, то есть от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые добровольно готовы данному лицу подчиниться, либо степенью его зависимости от окружающих. Для успеха формальной, а часто и неформальной организации власть необходима как инструмент координирования усилий членов коллектива и поддержания производственной дисциплины.

Готовность подчиняться (восприятие власти) определяется пониманием и принятием работников смысла распоряжений, их интеллектуальными и физическими возможностями, соответствием характера власти их индивидуальным потребностям и установкам, личными качествами должностного лица.

Часто из-за несовпадения границ формальной и реальной власти их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет взаимное стремление к монополизации власти.

Таким образом, власть – это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и людей, отношения, изменяющиеся во времени. Власть используют руководители, подчиненные и подразделения, для того чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение.

**1.2 Основы и источники власти**

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Все источники власти можно разделить на две группы. К первой группе отнесены источники, имеющие личностную основу, ко второй – имеющие организационную основу (должностную) (приложение 1).

В группу, составляющую личностную основу, включаются следующие источники: экспертная власть, власть примера (влияние харизмы), право на власть (законная власть), информационная власть, потребность во власти.

**Власть эксперта.** Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний. Обладатели знаний и компетентности могут оказывать влияние, даже не располагая официальными полномочиями. Поэтому данный источник власти не связан жестко с определенной должностью. Экспертная власть соответствует условиям НТР, но у нее имеются и серьезные недостатки. Специализация в знаниях ограничивает ее применение. Она менее устойчива, медленно формируется. Кроме того, сегодня знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что не всегда удается своевременно осуществить. А сложность окружающего мира не исключает возможности того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов. Недостатком такой власти страдают молодые руководители и им требуется время, для того чтобы ее обрести и эффективно использовать.

**Власть примера.** Власть примера или влияние харизмы связаны со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющиеся у него навыки и умения. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. В России руководителю, желающему обрести харизматическую власть среди россиян, необходимо обладать такими качествами личности как стремление к справедливости, великодушие, альтруизм, отвага и стойкость духа. Такие люди властвуют над остальными тем, что призывают их к чему-то новому, необычному (как позитивному, так и негативному), и те без возражения, с энтузиазмом подчиняются. Власть примера проста и понятна, но непрочна, поскольку основывается в первую очередь на эмоциях, которые весьма переменчивы.

**Право на власть.** Руководители, занимающие одни и те же должности, формально имеют равные права. Однако каждый из них использует данное право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть (законная власть). Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Данный тип власти во многом опирается даже на безоговорочную уверенность исполнителя в том, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг подчиняться ему, так как подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации. Руководитель распоряжается окружающими на основе должностного назначения, в силу традиционности такого управления. Традиция подчиняться должностному лицу передается из поколения в поколения. Ее достоинствами как основы власти являются простота и надежность. Ориентация на должность независимо от личности того, кто ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному носителю, не принимаются во внимание.

Однако такая традиционная власть предполагает покорность, поощряет посредственных людей. Она порождает презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм, инерцию, сопротивление изменениям, не позволяет в достаточной мере использовать потенциал подчиненных. Данный тип власти мало согласуется с современными условиями и рано или поздно заводит организацию в тупик.

**Информационная власть.** В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть над другими, в значительной мере становится информация, на обладание которой в организации может идти борьба, а сама она в целях защиты может утаиваться или искажаться. Лица, обладающие истинной и полной информацией, могут принимать оптимальные решения и диктовать свою волю другим.

Информационная власть может быть передана специалистам и менеджерам, находящимся в центре информационных систем фирмы. Например, руководитель информационного подразделения фирмы может не только контролировать компьютеры, но и иметь доступ практически к любой информации по своему желанию. Менеджеры влиять на события, а не просто реагировать на них. Внутри организации менеджеры нередко защищают информацию от окружающих под предлогом того, что другие просто ее не поймут. Так, например, планы маркетинга могут иметь статус «Совершенно секретно». И чаще всего официальной причиной контроля над информацией называется необходимая защита фирмы. Но настоящая причина нередко заключается в том, что это позволяет владельцам информации приумножить свою власть.

**Потребность во власти.** У людей существует потребность во власти, именно желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в даче настойчивых советов и стремлении оказать помощь, вызове эмоций у других, укреплении своей репутации.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников: принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей и принятие решения.

**Принуждение.** Как источник власти принуждение строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством санкций. Для рядовых сотрудников эти санкции носят чаще всего материальный характер (штраф, лишение премии, увольнение и др.) или административный (выговор, публичное замечание и др.), а для руководителей большое значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного типа власти лежит страх. Практика показывает, что обращение к страху может стать эффективным методом воздействия, если предлагаются конкретные меры, позволяющие понять, как подчиненным избежать неприятностей.

Власть, основанная на законном принуждении или его возможности, называется административной. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность соответствующие требования руководителей официально регламентировались. Особенностями такой власти являются безусловное слепое подчинение руководителю, отчуждение человека от создаваемого им продукта.

В целом власть, связанная с возможностью наказывать, проста и обеспечивает возможность оперативно направлять действия людей, быстро получать результат. Но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной, так как обеспечивает минимальный уровень производительности и качества работы. Это обусловлено тем, что:

1. страх заставляет людей подчиняться только в тех границах, где человека можно поймать на «неуставном» поведении, поэтому требуется дорогостоящая система контроля;
2. страх не создает у людей заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, сотрудничеству, творчеству. В то же время он вызывает сопротивление, стремление защитить себя, порождает отрицательные эмоции и нацеливает на удовлетворение потребностей в другом месте;
3. сегодня людей невозможно контролировать с помощью принуждения и формальных правил.

Поэтому влияния через страх надо избегать, так как он разрушает доверительную, положительную атмосферу в организации, что может привести к распаду коллектива.

**Вознаграждение.** Другой формой проявления власти является вознаграждение. Вознаграждение – это влияние на людей с помощью положительных мер воздействия. Основной проблемой для руководителя является правильное определение ценности предполагаемого вознаграждения для конкретного исполнителя и выбор оптимальной возможности осуществить вознаграждение с учетом ряда существующих ограничений (например, размеры финансовых и других ресурсов, политика организации).

В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и др., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения.

Данный источник власти один из самых давних и эффективных способов влияния на людей с целью достижения общих и собственных целей. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного типа власти, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение работников, не выполнивших порученные задания.

**Власть над ресурсами**. Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, но прежде всего материальных, таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и т.п. Для того чтобы их получить, нуждающееся в них лицо позволяет обладателю властвовать над собой. Такая власть позволяет оперативно добиваться результата, формирует положительные эмоции, чувство обязанности, благодарности. Однако материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями, поэтому как основа власти они являются ограниченными.

**Власть связей.** Данный источник власти строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не только о существовании реальных связей у человека, но и о восприятии реальности существования этих связей с теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Так, например, огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия.

**Принятие решения.** Как источник власти принятие решения проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник не связан только с тем, кто принимает окончательное решение.

Современная практика управления фактически исключает принятие решение одним человеком. Поэтому новые обстоятельства вызвали к жизни новые формы власти, основанные на диалогичных, партнерских отношениях. Руководитель не может не считаться с мнением компетентного подчиненного, а подчиненный мечтает не столько о хороших отношениях с руководителем, сколько об осуществлении собственной идеи, собственного проекта, то есть о самореализации.

**Современные формы власти** – убеждение и кооптация.

Убеждение, то есть интенсивная передача своей точки зрения, может происходить с помощью логических инструментов и посредством эмоционального воздействия. Но убедить – не значит навязать свою точку зрения. Убедить – это предоставить возможность свободного выбора. Убедительность доводов человека непосредственно связана с доверием к нему.

Кооптация (участие) предполагает привлечение подчиненных к проблеме выработки управленческого решения. Ее смысл заключается в том, чтобы подчиненные приняли управленческое решение как «свое». Кооптация, как правило, связана с усложнением труда, повышением его содержательности, обретением перспективного видения. Все это положительно воздействует на подчиненных.

Современные формы власти способствуют росту открытости в коллективе, взаимовыручки, инициативности и ответственности.

Таким образом, власть как процесс базируется на двух началах: личном и организационном. В том и другом случае используются различные источники власти, средства ее реализации. Прочность власти и преобладание того или иного ее типа зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими факторами:

1. значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации;
2. вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты, так как они обладают высокой квалификацией и их уход может обернуться катастрофой. Поэтому безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно административными методами, невозможно;
3. переход к профессиональному комплектованию Вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли Церкви и религиозных обрядов в жизни общества привели к ослаблению традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части населения, особенно мужского;
4. мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации значительно облегчают для специалистов поиск нового места приложения своих способностей, это делает их независимыми от администрации.

В итоге власть руководителей над подчиненными существенно ослабляется, становится более гибкой, меняет формы проявления, так современными формами применения власти являются убеждение и кооптация.

**1.3 Последствия неограниченной власти и безвластия. Баланс власти**

В обществе существует заблуждение, что власть любого ранга автоматически придает нужный вес и авторитет лицу, занимающему определенный пост, а также наделяет его неограниченной властью, необходимыми навыками и способностями к управлению. И это заблуждение иногда порождает некомпетентных, бесталанных и грубых руководителей, работать с которыми очень сложно.

Сочетание качеств и знаний менеджера и специалиста в соответствующей области деятельности является одной из важнейших составляющих эффективной и бесперебойной работы организации. Но многие руководители, вышедшие из технических и инженерных работников, считают управленческие навыки необязательными. Они опираются на технические знания и навыки и, не умея организовывать работу подчиненных, выполняют сами большой объем непрямых обязанностей. Это создает неразбериху в деятельности, перегруженность одних работников и недостаточную загруженность других, что ведет в конечном итоге к отсутствию четкого механизма реализации власти. Такие руководители избирают стиль автократического руководства. При данном типе руководства понятие «власть» достигает своего абсолютного значения, что влечет за собой определенные последствия. Подчиненные фактически не имеют никаких личных прав. Состояние их зависимости от руководителя может быть обусловлено множеством причин, которые связаны со стремлением к достижению определенных индивидуальных целей, то есть необходимого для них результата деятельности на данный момент (например, материальный достаток, продвижение по службе, профессиональное самовыражение, обретение властных полномочий и др.).

Эффективность организации, основанная на неограниченной власти, может проявляться в ее способности быстро и в короткие сроки выполнять весьма трудные задачи в наименее благоприятных условиях. И часто бывает, что успех, достигнутый таким образом, не долговечен, потому что, добившись цели, руководитель часто пытается удержать свою власть искусственным путем, что может противоречить интересам остальных членов организации, а его уход или устранение разрушает организационную ситуацию. В любом случае происходит снижение эффективности деятельности, а иногда и ее полный провал.

Отклонения от нормы в работе коллектива – это не обособленные явления, с которыми надо бороться, а последствия упущений в рациональной управленческой деятельности. Поэтому руководителю необходимо уметь предвидеть последствия реализации власти, которой он располагает. Важной задачей является соблюдение основных направлений грамотного управления персоналом. Все они относятся к области человеческих отношений и дополняются необходимыми организационными чертами, включающими:

1. должностные инструкции и стандарты;
2. делегирование полномочий;
3. отношения с коллегами;
4. определение конечных результатов;
5. оценку положительных сторон работы подчиненных;
6. оценку отрицательных сторон работы;
7. действия по исправлению ошибок;
8. систему вознаграждений;
9. систему продвижения по службе;
10. интерес к личности подчиненных и др.

Среди проблем, которые порождены неограниченной властью, можно выделить три основные:

1. Внутренняя неуверенность руководителей (например, молодых или недавно получивших назначение), которая заставляет их сомневаться в возможности успешного выполнения порученного дела при условии, что они делегируют часть прав и обязанностей своим подчиненным. Поэтому такой руководитель, давая распоряжения, старается сохранить за собой максимум властных полномочий, а на исполнителя переложить больше ответственности, чем это должно быть. Это приводит к нарушению равновесия между делегированными правами и обязанностями и ставит исполнителя в положение «крайнего», то есть отвечающего за все конечные результаты задания, что укрепляет в руководителе уверенность во власти должности, которую он занимает.
2. Трудность понимания смысла некоторых видов современной деятельности из-за их обманчиво простой формы. Многие современные руководители не очень стараются или просто не видят необходимости вникнуть в сущность различных видов деятельности в организации. Они зачастую довольствуются поверхностным знанием смысла и содержания выполняемой сотрудником работы. В последнее время это часто подтверждается фактами найма на работу специалистов, не имеющих необходимой подготовки и образования, в расчете на быстрое обучение их на практике, что в большинстве случаев не оправдывается и может нанести организации серьезный урон.

Поверхностный подход к работе со стороны руководителя приводит к тому, что подчиненные получают возможность не работать, а только имитировать выполнение обязанностей. В результате исполнитель занимает позицию безоговорочного принимающего всю неограниченную власть своего руководителя.

1. Манипулирование и другие жестокие методы психологического воздействия на работников. В практике часто возникают ситуации, когда прямое воздействие невозможно или неэффективно. Манипулирование в таких ситуациях остается единственным средством воздействия и влияния на подчиненных. Всегда существует опасность того, что успешное манипулирование может стать нормой руководства. Это может превратить подчиненных в послушных марионеток и бездумных исполнителей в руках руководителя.

Существует сложность в нахождении общего языка между руководителем и подчиненными. Одним из негативных проявлений взаимодействия коллектива с руководителем может быть противостояние, то есть когда интересы и цели подчиненных не совпадают с целями организации и (или) руководитель не может направить действия подчиненных на достижение этих целей. Вследствие этого в определенном подразделении или на одном уровне наступает безвластие. Его последствия могут развиваться по-разному. Так, если подчиненные являются сплоченным коллективом, то среди них вероятнее всего есть неформальный лидер, тогда властные полномочия и возможность влиять на поведение сотрудников может перейти к нему. Причем диапазон власти у лидера может быть шире, чем у руководителя, и не стеснен рамками должностных полномочий. Развитие ситуации в условиях безвластия будет зависеть от уровня компетентности, грамотности, профессионализма, целей и ценностей, которые лежат в основе сплоченности коллектива, и стремления неформального лидера направить действия людей в позитивное направление деятельности. Если же среди подчиненных не будет выдвинут лидер, то безвластие приобретет черты анархии, что весьма опасно, так как у каждого члена коллектива существует цель, которую он скорее всего не согласует с коллегами, и следовательно, ситуация становится трудно управляемой.

Но также ситуация может быть взята под контроль руководством более высокого ранга и приведена в норму.

**Баланс власти.** Сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывают влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

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

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

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может привести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, – непокорности (приложение 2).

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

Таким образом, главной целью руководителя является направление усилий коллектива на достижение общих целей организации при любых условиях. Она достигается с помощью власти, под которой подразумевается способность того или иного лица оказывать влияние на поведение людей с целью подчинить их своей воле. Власть базируется на личной и организационной основе. Они, в свою очередь, включают в себя источники власти, которые тесно взаимосвязаны. Неограниченная власть и безвластие имеют определенные последствия, которые могут негативно сказываться на эффективной деятельности коллектива и организации в целом. А для равномерного во всех отношениях, комфортного и эффективного существования, как организации, так и ее коллектива необходимо соблюдение соотношения зависимостей двух видов: зависимости подчиненных от руководителя и зависимости руководителя от подчиненных, то есть баланса власти.

**2.** **Проявление власти в организации**

**2.1 Властные отношения в ходе эволюции организации**

«Власть и организация неотделимы друг от друга, как жизнь и воздух», – отмечают исследователи. И в периоды стабильного роста, и при необходимости осуществления быстрых всеобъемлющих изменений властные отношения оказываются в центре внимания.

Любая организация участвует в борьбе за власть, а также выступает элементом властных отношений. В последних она может проявляться трояко:

* как субъект власти (например, власть корпораций). Однако при этом власть организации всегда остается лишь маской, за которой скрывается власть конкретных лиц;
* как властное пространство, подконтрольное какому-либо субъекту власти;
* как ресурс власти, роль которого в современном обществе крайне велика.

Помимо межорганизационной среды властные отношения и борьба за власть существуют также внутри организационной структуры.

Как отмечает Дж.К.Гэлбрейт, успех организации в борьбе за власть всегда отражает ее внутреннюю среду, эффективность организации властных отношений и конкуренции внутри организации. Властными отношениями и конкуренцией определяется процедура принятия организационных решений, которые, в свою очередь, определяют развитие организации.

В качестве примера организационной структуры власти рассмотрим акционерное общество (корпорацию). Г.Клейнер выделяет шесть возможных центров власти в корпорации – генерального директора, администрацию, отдельных акционеров, собрание акционеров в целом, общее собрание работников предприятия и отдельных работников, а также три вида конкуренции между ними (за формальную позицию, за влияние и за право принимать решения). Помимо этого в рамках общества могут возникнуть также и неформальные коалиции акционеров, членов администрации и работников, конкурирующие между собой. Наконец, помимо юридической структуры, описанной выше, организация имеет и бизнес-структуру (заместителей директора, штабные и линейные подразделения). В ней также формируются властные центры.

С точки зрения формальной иерархической структуры реальная концентрация власти в организации может произойти либо «внизу» (у формальных «подчиненных»), либо «вверху» (у формальных «руководителей»). На практике, как правило, существует «баланс власти» между ее различными центрами в организационной структуре.

Структура властных отношений и борьбы за власть в организации обусловливается как внеорганизационными, так и внутриорганизационными факторами. Первые включают в себя формальные институты (положения законодательства, например, корпоративное право, регулирующее распределение власти в акционерных обществах), а также неформальные традиции и нормы. Помимо институтов свое давление на внутриорганизационные отношения власти оказывает и конкурентная среда. На внутриорганизационном уровне также присутствуют как формальные, так и неформальные нормы, определяющие развитие властных отношений. Эти нормы нередко включаются в понятие «организационной культуры».

Отношения власти меняются в ходе эволюции организации. При этом возникает процесс двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за власть определяют развитие организации, а оно, в свою очередь, 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 вызывает трансформацию отношений власти. Возникают многоуровневые иерархические цепочки. Происходит формализация отношений власти за счет развития локальных нормативных актов. Некоторое время может сохраняться первоначальное «ядро единомышленников», но оно с неизбежностью будет размываться вновь приходящими в организацию лидерами. Обостряется борьба за власть. Масштабы организации делают возможным формирование отдельных коалиций. В процессе роста организация постоянно принимает важные стратегические решения, вокруг которых может возникать конфликт. Успех в борьбе за власть определяется результатами деятельности коалиции/группы/подразделения на благо организации.
3. **Зрелость.** В организации существует многоступенчатая формальная иерархия, часто обремененная возникшими случайно «эффектами lock-in» (path dependence effects) – структурами, сложившимися невзначай в процессе экспансии под воздействием борьбы коалиций и закрепившимися в организации. Помимо формальной власти, все большую роль несут и 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.
4. **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. 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».

**2.2 Делегирование власти**

Делегирование – это процесс, посредством которого руководители помогают подчиненным приобретать навыки использования власти, необходимой для принятия решений, имеющих отношение к ним самим и к их работе.

В основе делегирования лежит принципиально иной взгляд на то, что представляет собой власть. До сих пор речь шла в основном о власти над людьми. Концепция делегирования делает упор на способности влиять на ход событий.

Делегирование власти, полномочий – это, по сути, «лакмусовая бумажка» для выявления менеджерских способностей у руководителя. Невозможно долго управлять персоналам посредством ограничения информации и концентрирования на себе максимального количества решений, и если начальник не способен эффективно делегировать полномочия, он занимает не свое место.

Руководитель может работать и развиваться только вместе со своими сотрудниками, передавая им полномочия и власть для решения задач. Передача части менеджерских обязанностей подчиненным позволяет руководителю сосредоточиться на достижении приоритетных целей и способствует вовлечению рядовых сотрудников в управленческий процесс. Делегирование дает возможность оптимизировать работу и повысить производительность труда. Но, к сожалению, этот инструмент иногда используется российскими руководителями неграмотно, что зачастую обусловлено отсутствием навыков делегирования. По мнению Екатерины Балашовой, руководителя департамента по управлению персоналом J B Chemicals & Pharmaceuticals Ltd., это происходит из-за того, что руководитель не всегда способен определить, какие полномочия и обязанности, несущие за собой определенную власть, можно и нужно передавать подчиненным. Кроме того, менеджер не всегда верно диагностирует потенциал работника, а для успешного делегирования руководителю важно быть уверенным, что сотрудник справится с поставленными перед ним задачами.

Также у руководителя могут возникать сложности с самим пониманием передачи части своих полномочий. Делегировать полномочия нередко мешают психологические барьеры и стереотипы поведения. Светлана Михайлова, руководитель Службы человеческих ресурсов УК «Эволюция», отмечает, что линейным руководителям свойственно ревностное отношение к своим задачам и боязнь остаться «не у дел».

В настоящее время в решении таких проблем руководителям могут помочь HR-специалист. Его помощь нужна в определении тех подчиненных, которые потенциально способны выполнять передаваемые руководителем обязанности. В компании J B Chemicals & Pharmaceuticals Ltd. для менеджеров проводятся курсы минитренингов и консультаций, в ходе которых руководители среднего звена обучаются основам делегирования, корректируют и развивают свои знания и умения.

При неверном выборе исполнителя или неэффективной передаче информации, а также недостаточном контроле за ходом порученной работы возможны ошибки и сбои, влекущие серьезные негативные последствия. Так, при принятии решения о делегировании полномочий, власти руководитель обязан держать во внимании ограничения, которые необходимо учитывать при выборе передаваемых обязанностей и функций. По мнению Натальи Нестеренко, консультанта по оргразвитию и управлению человеческими ресурсами, доцента кафедры политического менеджмента и социальной политики РГСУ, к полномочиям, которые не могут быть делегированы, относятся разработка и планирование генерального проекта, формирование команд и подбор исполнителей для его реализации, контроль работы, мотивационное стимулирование, а также оценка.

Процесс делегирования функций должен происходить комфортно как для руководителя, так и для сотрудника. Иначе даже самый мотивированный работник потеряет желание выполнять порученную задачу.

Заботясь о «комфортном» делегировании, нужно соблюдать баланс между доверительным диалогом сторон и необходимостью дисциплинированного выполнения работником переданных ему функций и предоставления руководителю отчетности. Возможно, понадобиться произвести разделение этих аспектов взаимодействия начальника и подчиненного с целью предотвращения деформализации их отношений и размывания границ ответственности.

Потребность в передаче полномочий как таковая появляется по мере развития организации и более характерна для стадии зрелости. Так Юрий Жучков, заместитель генерального директора, директор по персоналу Группы компаний «МАРКОН» полагает, что большинство организаций от «авторитарного стартапа» переходят к «взрослому состоянию» со всем атрибутами делегирования. На этом этапе, как правило, двухзвенная структура управления меняется на трехзвенную: появляются руководители среднего звена и глава организации уже не в состоянии давать каждому задания и контролировать их выполнение. Следовательно, и процедура принятия управленческих решений меняется. А умелое использование инструмента делегирования помогает организации быть более эффективной.

Кроме того, делегируя функции, способствующие профессиональному росту и мотивации подчиненных, руководитель дает им немалое ощущение причастности к деятельности организации.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что властные отношения и борьба за власть играют важную роль на всех этапах существования организации, часто определяя ее дальнейшую эволюцию. С этой точки зрения вопросы власти в организации являются важнейшим направлением исследований при изучении организации и управления.

На этапе зрелости, развитости организации возникает вопрос о делегировании полномочий, а с ними и части власти. Так как объем задач начинает превышать возможности руководителя (а это неизбежно происходит по мере роста организации, по мере приближения к этапу зрелости), поэтому приходится привлекать к выполнению ряда его обязанностей других людей – в этом кроется секрет успешного руководства. А от поведения специалиста по персоналу во многом зависит то, как будет осуществляться делегирование полномочий в организации. Делегирование полномочий делает упор на власти как на силе, способной заставить события следовать в нужном русле, а не способной убеждать других людей делать то, что нужно руководителю.

**3. Политика как способ реализации власти в организации**

**3.1 Политические процессы в организации**

Власть – это доступная сила или потенциал, позволяющая достичь желаемых результатов. В зависимости от того, как используется власть, политику можно определить двумя путями: как поведение, нацеленное на личную выгоду, и как естественный процесс принятия решений в организации. Первое определение понимает политику корыстной и включающей действия, несанкционированные организацией. Хотя политика может быть направлена на достижение недостойных, корыстных целей, корректное поведение может служить целям организации. Поэтому вторая точка зрения рассматривает политику как естественный процесс в организации, позволяющий преодолевать разногласия разных заинтересованных групп, как нормальный процесс принятия решений. Обычно это деятельность, посредством которой власть реализует себя в разрешении конфликтов и снятии неопределенности. Политика нейтральна и не обязательно приносит организации вред. Таким образом, формальное определение политики организации может звучать так: политика организации – это деятельность, направленная на приобретение, расширение и использование власти и других ресурсов для получения желаемых результатов в ситуации неопределенности или при наличии разногласий по поводу альтернативных решений.

Политика – это механизм достижения консенсуса, когда неопределенность высока и есть разногласия по поводу целей и приоритетности проблем. В большинстве организаций существует три сферы политической активности или такие категории проблем, в решении которых играет роль политика:

* структурные изменения;
* преемственность в управлении (процесс постепенного обновления

руководства выдвижением молодых, заранее подготовленных сотрудников предприятия);

* распределение ресурсов.

Структурные изменения затрагивают самую сердцевину власти и властных полномочий. Реорганизации меняют ответственность и задачи, также это может касаться власти, связанной с возможностями преодоления стратегически непредвиденных обстоятельств. Поэтому крупные реорганизации могут привести к взрыву политической активности. Чтобы сохранить свой уровень власти и ответственности, менеджеры могут активно заключать договоренности и вступать в переговоры. И часто к существенной политической активности приводят слияния и поглощения организаций.

Организационные изменения, например приглашение новых управляющих, продвижения и перестановки, имеют большое политическое значение, особенно на высших уровнях организации, где высока неопределенность и большое значение имеют сети доверия, сотрудничества и коммуникации между руководителями. Так решение о приглашение нового руководителя может вызвать ощущение неопределенности, дискуссии.

Решения по распределению ресурсов охватывает всю совокупность ресурсов, обеспечивающих деятельность организации. Сюда входят такие ресурсы, как заработная плата, работники, бюджет, офисные помещения, оборудование и др. Ресурсы постоянно вызывают разногласия и политические процессы помогают решать эти дилеммы.

**3.2 Приемы, позволяющие усилить власть в организации**

Использование власти в политических целях требует проявления активности самого человека. Поэтому необходимо рассмотреть тактические приемы, которые руководство может использовать для усиления власти в организации, политические приемы, позволяющие достигать желаемых результатов .

Для усиления власти в организациях используют четыре следующих тактических приема:

1. Работа при высокой неопределенности. Одним из источников власти подразделения может служить его работа в условиях неопределенности. Если руководство способно выделить в неопределенной ситуации ключевые моменты и взять их под контроль, власть подразделения возрастает. Неопределенность может возникать по различным причинам. И когда основные факторы неопределенности установлены, подразделение может предпринимать действия по ослаблению их влияния. Задачи неопределенного характера можно решить только методом проб и ошибок.
2. Создание зависимости. Другим источником власти может быть зависимость. Если организация зависит от какого-либо своего подразделения в получении различного рода ресурсов, а также знаний или умений, подразделение может получить власть над другими. Обязательства повышают эту власть. Выполнение дополнительной работы, необходимой другим подразделениям, обязывает тех к ответным услугам в будущем. Власть, приобретенную созданием зависимости в будущем, можно применить при разрешении разногласий в пользу подразделения, оказывающего услугу. Поэтому настолько же эффективна стратегия уменьшения зависимости от других подразделений. Так во многих организациях ИТ-подразделения создали системы подвластности, и сотрудники других отделов зависят от этого подразделения.
3. Обеспечение дефицитными ресурсами. Ресурсы необходимы для выживания организации. Подразделения, которые способны их накапливать и поставлять организации в форме денежных средств, информации или производственных мощностей, будут обладать большей властью. Так, например, отделы продаж имеют власть в производственных организациях, поскольку именно они обеспечивают приток финансов.
4. Работа со стратегически непредвиденными обстоятельствами. Стратегически непредвиденными обстоятельствами могут быть принципиально важное событие, отсутствие альтернативных кандидатов, способных решать какую-либо задачу, или некая глобальная проблема, решение которой основано на взаимодействии многих подразделений организации. Стратегически непредвиденные обстоятельства могут быть найдены посредством анализа самой организации и ее меняющейся окружающей среды. И пока эти обстоятельства остаются новыми или трудноразрешимыми, подразделение, способное с ними справиться, может увеличить свою важность и власть.

Применение политических тактических приемов использования власти, позволяющих влиять на исход процесса принятия решения.

1. Создание коалиций. Формирование коалиций требует затрат времени на переговоры с другими менеджерами с целью склонить их к своей точке зрения. Наиболее важные решения принимаются не на формальных собраниях, а в конфиденциальных беседах, на которых менеджеры обсуждают проблемы друг с другом и достигают согласия. Важный аспект формирования коалиций – построение хороших взаимоотношений, которые построены на симпатии, доверии и уважении. При формировании коалиций необходимы представление о надежности партнера и мотивация к совместной работе, а не к эксплуатации других людей.
2. Расширение сетей. Устанавливая контакты с другими менеджерами и привлекая инакомыслящих можно расширить сеть. Первый подход связан с построением союзов с помощью найма, перевода и продвижения. Назначение на ключевые должности людей, которые благожелательно относятся к работе подразделения, помогают ему решать задачи. Второй подход означает включение в свою сеть инакомыслящих. Например, когда в совет университета его члены попадают благодаря служебному повышению и стажу. На этих основаниях в совет одного из университетов включено несколько профессоров-женщин. Оказавшись привлеченными к управлению, они смогли встать на точку зрения администрации и понять, что руководство не так плохо, как казалось. Таким образом, кооптация успешно ввела их в административную сеть.
3. Контроль условий принятия решений. Контроль условий это означает сужение рамок принятия решения. Например, один из приемов состоит в отборе или ограничении информации, поступающей другим менеджерам. Наиболее общий метод – выдвижение собственного подразделения на первый план, например подчеркивания его достоинства. Подразделения подбирают разнообразную статистику для обоснования своей точки зрения. Так, например, факультет университета, который быстро развивается, имеет много студентов, может требовать дополнительные ресурсы, акцентируя внимание на своем росте и больших размерах. Хотя такие объективные критерии не всегда работают, однако они весьма важны. В дальнейшем на решение влияем сам процесс его принятия. На решение может повлиять включение определенных пунктов в повестку дня важного заседания или даже последовательность обсуждения вопросов. Поэтому важно привлекать внимание к определенным проблемам и возможным альтернативным решениям.
4. Повышение легитимности и компетентности. Менеджеры могут оказывать влияние на решение проблем, в которых они имеют большую легитимность и компетентность. Если их пожелания соответствуют задачам подразделения и отражают его интересы, другие подразделения склонны признавать их справедливость. Чтобы поддержать собственную точку зрения менеджеры могут приглашать внешних консультантов или других экспертов.
5. Прямое заявление. Если менеджеры не выдвигают предложений, они редко получают то, чего хотят. Политическая активность дает результат только тогда, когда цели и потребности организации ясны и организация может действовать. Менеджеры должны уметь быть убедительными. Активно продвигаемое четкое предложение может быть принято, поскольку у других менеджеров может не оказаться лучших, более ясно и однозначно сформулированных альтернатив.

Использование власти может быть и неявным. Если кто-то на собрании открыто заявляет: «У моего подразделения больше власти, поэтому все остальные должны нам подчиняться», - его власть будет ослаблена. Власть лучше всего работает, когда ее используют тихо. А привлечение внимание к своей власти может повлечь ее потерю. Открытое требование власти свойственно бессильным, а не тем, кто действительно располагает властью.

Таким образом, политику, как и власть, так же трудно увидеть или оценить количественно. Политика является инструментом использования власти для достижения результатов, как хороших, так и плохих. Власть реализует себя через индивидуальное политическое поведение. Так чтобы помочь подразделениям достичь желаемых результатов, менеджеры могут использовать тактические приемы, позволяющие им приобретать власть и использовать ее. Особенно часто к политическим действиям прибегают в трех случаях, которые характеризуются высокой степенью неопределенности, в таких как структурные изменения, преемственность в управлении и распределение ресурсов.

Власть есть результат организационного процесса, который можно понять и предсказать. Способность использовать тактические и политические приемы позволяет снижать неопределенность, увеличивать зависимость других подразделений, других людей, получать ресурсы и преодолевать стратегически непредвиденные обстоятельства, что позволяет усилить власть подразделения, руководителя.

**Заключение**

Для осуществления управления необходима власть. Без оказания влияния того или иного лица на поведение людей, без направленного воздействия на них управление невозможно.

Власть можно рассматривать как потенциал влияния, то есть она может существовать, но не использоваться, как функцию взаимозависимости. Власть отражает социальные отношения в динамике.

Следует различать формальную и реальную власть. Только по должностным полномочиям, которые определяют формальную власть, трудно судить о степени влияния руководителя. Реальная власть опирается не только на должность, но и авторитет, определяется готовностью работников подчиняться влиянию руководителя.

Существуют различные источники власти. Основой для них являются либо знания, умения и способности руководителя, либо ресурсы и полномочия, которые даются организацией. В связи с этим различают личностные и организационные источники власти. К личностным источникам власти относятся: экспертная, власть примера, право на власть, власть информации, власть, потребность во власти. К организационным источникам власти относятся: принуждение, вознаграждение, власть над ресурсами, власть связей, принятие решений.

Преобладание того или иного типа власти, прочность власти и зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Поэтому власть руководителей над подчиненными меняет формы проявления, так приоритетными формами применения власти в организации в настоящее время являются убеждение и кооптация. Они способствуют росту открытости в коллективе, взаимовыручки, инициативности и ответственности. Но нет абсолютно эффективной формы власти, поэтому поведение руководителя должно быть гибким, оснащенным разными формами власти.

Власть – это такой обоюдоострый клинок, который направлен как на подчиненного, так и на управляющего. Одной из ошибок молодых управляющих является их представление о том, что, обладая властью, можно навязать свою волю подчиненному, не считаясь с его желаниями, возможностями и настроениями. Однако, абсолютной власти не существует, и руководитель может также зависеть от своих подчиненных, как и они от него. Подчиненные зависимы от него по вопросам объема выполняемой работы, расширения полномочий, продвижения по службе, повышения заработной платы, удовлетворения социальных потребностей. Власть подчиненного над руководителем, может проявляться в способности подчиненных качественно и в срок выполнять задания, в оказании воздействия на других людей, от которых зависит сам руководитель, в передаче руководителю необходимой информации. Поэтому управляющий должен поддерживать в коллективе разумный баланс власти.

Отношения власти в организации не неизменны, а меняются в ходе эволюции организации. При этом возникает процесс двухстороннего взаимодействия: властные отношения и борьба за власть определяют развитие организации, а оно, в свою очередь, влияет на процессы в сфере власти. Так на различных этапах жизненного цикла организации в ней, как правило, складываются различные формы властных отношений.

Эффективно работающий менеджер не станет злоупотреблять властью, действовать в грубой, приказной форме. Властные полномочия руководитель может осуществлять с помощью различных средств: поощрения подчиненных; наложения на них взысканий; авторитета собственных профессиональных знаний; своих личностных достоинств. Кроме того, действенным средством является наделение подчиненных ограниченными и контролируемыми менеджером полномочиями.

Таким образом, делегирование – это процесс, посредством которого руководители помогают работникам приобретать и использовать власть, необходимую для того, чтобы принимать решения, затрагивающие их самих и их работу.

По мере роста организации, возникает вопрос о делегировании полномочий, а с ними и части власти. Приходится привлекать к выполнению ряда обязанностей руководителя других людей – в этом кроется секрет успешного руководства.

Многие люди испытывают недоверие к политике, боясь, что она может быть использована в личных целях и для собственной выгоды человека, а не организации. Однако для достижения целей организации, подразделения политика часто бывает необходима.

Политика является механизмом достижения консенсуса. Она включает в себя использование власти для получения результатов, для выявления способов нахождения баланса между различными интересами.

Так, в большинстве организаций существует такие категории проблем, в решении которых политика играет роль: структурные изменения, преемственность в управлении и распределение ресурсов, поскольку именно эти категории характеризуются высокой степенью неопределенности.

И чтобы помочь подразделениям достичь желаемых результатов, менеджеры могут использовать тактические и политические приемы, позволяющие им приобретать власть и использовать ее. Способность использовать эти приемы позволяет снижать неопределенность, увеличивать зависимость других подразделений, других людей, получать ресурсы и преодолевать стратегически непредвиденные обстоятельства.

Следовательно, умение распоряжаться властью предполагает знание политической структуры организации, ролей и взаимоотношений групп и отдельных субъектов, их интересов, понимания стратегии и тактики, знание основ власти, использование тактических и политических приемов, с помощью которых власть приобретается и удерживается.

Таким образом, во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

**Список литературы**

1. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента: учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшая школа, 2003.
2. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. – М.: ТК Велби, изд-во ПРОСПЕКТ, 2004.
3. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – М.: Экономистъ, 2004.
4. Дафт Р. Теория организации: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Дафт Р.; пер. с англ. Под ред. Э.М.Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
5. Джерелиевская И.К. Инструменты укрепления власти руководителя. // Справочник руководителя учреждения культуры. – 2002. – №1.
6. Заяц О.В. Организация, администрирование и управление в социальной работе. – Владивосток: изд-во Дальневосточного университета, 2004.
7. Лактионова К. Разделяй и властвуй. // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №9.
8. Либман А.М. Власть и организационное развитие. // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – №5.
9. Парахина В.Н., Ушвицкий Л.И. Теория управления: учебное пособие. – 2007.
10. Сивогривов А. Делегирование – отражение навыков. // Справочник по управлению персоналом. – 2009. – №9.
11. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение: учебник. 8-е изд./Пер. с англ. под ред. Е.Г. Молл. – СПб.: Питер, 2006.