# СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ 5

1.1.Необходимость власти в управлении. 6

1.2. Баланс власти. 8

ГЛАВА 2. ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ 11

2.1.Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх. 11

2.2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление. 14

2.3. Харизма. 15

2.4. Законная власть. Влияние через традиции. 17

2.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру. 19

Глава 3. Практическое использование власти и влияния в управлении предприятием. 21

3.1. Линейно-Функциональная структура управления Шпаковского ДРСУ. 21

3.2. Социально-психологический портрет руководителя. 23

ЗАКЛЮЧЕНИЕ. 25

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ 27

# ВВЕДЕНИЕ

# 

Работа менеджера сводится к тому, что он заставляет других делать что-то и так, как он этого хочет. Поэтому первостепенное значение здесь имеет эффективное использование статуса лидера, влияние и власти. Еще в XVII веке Н. Макиавелли в своей работе «Принц» указывал, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством.

Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть, если ее рассматривать с этой точки зрения, имеет межличностный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим его положение.

Напротив, авторитет в большей мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей. Таким образом, авторитет есть прямой результат воздействия личности на человека.

Известны примеры, когда высокопоставленные менеджеры, облеченные всеми правами, которые сопутствуют должности в коридорах исполнительной власти, имеют, по-видимому, мало авторитета или способности влиять на других. Есть также много людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые, тем не менее, становились чрезвычайно влиятельными.

Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так, по классификации Френча и Рейвена она имеет 5 основных форм:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может причинить какие-то другие неприятности.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. Экспертная власть. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
4. Эталонная власть. Характеристики и свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг подчиняться им.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставлять подчиненных исполнить работу, но и они же являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, обладающим авторитетом, чтобы помешать достижению целей организации.

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что, поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательной реакции.

ГЛАВА 1. ПОНЯТИЕ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ.

Влияние – это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида». Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. К. Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации, никогда лично не использовал такое средство, как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий 20-го столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию – фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять власть.

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктан сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно».

Большинство людей связывает власть с насилием, силой, агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила – вовсе необязательный компонент власти. В действительности, мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других.

1.1.Необходимость власти в управлении.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, т.к. он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, «потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им подчинены, и, во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она – начальник».

Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации: поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов.

В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет все его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смириться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникает, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудности, которую испытывает руководящий персонал. Однако страдает не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными “неуправляемыми” силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность, как индивидуального трудового вклада, так и деятельность всей организации.

Власть и влияние, инструменты лидерства являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной способностью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Т.о. власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Р. Бирстед, “власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка”.

1.2. Баланс власти.

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти.

Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается это влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, т.к. 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 его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б равно степени зависимости лица Б от лица А.

Власть подчиненных.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение зарплаты, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий и т.п. Однако в некоторых случаях подчиненные имеют власть над руководителем, т.к. 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. Ярким примером власти подчиненных над руководителем является исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому большие деньги, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако у них почти нет выбора, т.к. их организация и, следовательно, они сами в большей степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция популярных видов спорта очень велика.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей властью 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: достаточный для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, непокорность.

Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальника, как правило, знают, с кем нужно общаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также держат в руках значительную долю власти.

Руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к данным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

Дейвид Мак Клеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также отмечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчиненных манере. Наоборот, позитивное или социализированное 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.

ГЛАВА 2. ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять – необходимо иметь основу власти.

Здоровый смысл подсказывает, что, для того, чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя. То, что создаст его зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как желаете вы. Это «что-то» есть у нас всех.

По определению Маслоу основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности. Социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению или они побуждают исполнителя ожидать, что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут себя образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее.

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рейвен, исследователи в области власти и лидерства, разработали удобную классификацию основ власти.

2.1.Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Власть посредством принуждения, влияние через страх – так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций после того как эмансипация отменила кнут Соймона Легри.

Жестокость часто служит посредником страха. Но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожает его фундаментальной потребности – выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» – своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. 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. В кн.: «Брокеры власти» Дейвид Кипние говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким людям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

Страх на рабочем месте.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяется именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Компания «Охайо Белл», например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. Все, что сделала компания «Охай Белл» – это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего – когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, т.к. она постепенно разорялась и теряла способность оказывать соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось бы работы. Диктор закончил свой текст призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволила ей на протяжении 3-х лет увеличить свои доходы на 23 млн.долларов.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры.

Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им г7оворят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще 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: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на не престижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета.

Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуется должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

2.2. Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.

Обещание вознаграждения – один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

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.

Недостатки положительного подкрепления.

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. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены из вне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. 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. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

2.3. Харизма.

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. Даже, невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, представление исполнителя, его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Вот некоторые характеристики харизматических личностей:

1. Обмен энергией. Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей.
2. Внушительная внешность. Харизматический лидер необязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится.
3. Независимость характера. В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других.
4. Хорошие риторические способности. У них есть умение говорить и способность к межличностному общению.
5. Восприятие восхищения своей личностью. Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие.
6. Достойная и уверенная манера держаться. Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукты или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

2.4. Законная власть. Влияние через традиции.

Если оглянуться, традиция окажется самым распространенным. 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 через традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением.

В течение тысячелетий культурные традиции Запада укрепило власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером милиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что правильно или неправильно велит им их начальство, только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно сделать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким ответом, как – «по традиции».

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, т.к. организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традиции с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки методики, опирающиеся на традиции.

Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные –концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой – лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижение по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку –трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений – по заслугам – они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус кво, даже если это не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: «Мы всегда делали так и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

2.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру.

Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент, как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, т.к. верим в компетенцию медика.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические лидеры. Она и действует медленнее. Если специалист неправ, тогда руководитель больше не будет следовать его совету – следовательно, его или ее влияние уменьшится. Специалисты иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако, это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния.

Глава 3. Практическое использование власти и влияния в управлении предприятием.

3.1. Линейно-Функциональная структура управления Шпаковского ДРСУ.

#### Плановый НАЧАЛЬНИК

отдел дорожно – Заместитель

строительного начальника

управления

##### Бухгалтерия

Отдел снабжения

##### Отдел кадров Главный

инженер

Административно-

Производственно- хозяйственный

Техническая отдел

часть

Старший

Диспетчер Старшие

Отдел труда и производители

зарплаты Главный работ

механик

###### Производители работ

Мастера

Бригадиры

Рабочие

рис. 1.

Данная линейная многоуровневая структура характеризуется как функциональная, т.к. состоит из множества отделов, выполняющих свои задачи и подчиняющиеся начальнику ДРСУ по линейному принципу через Заместителя директора и Главного инженера. Главное преимущество данной организационной структуры состоит в соблюдении принципа единоначалия с высокой степенью специализации отделов, производственных служб.

Всю работу ДРСУ организует начальник ДРСУ через своих заместителей и Главного инженера. Он же несет ответственность за деятельность управления.

Функции Главного инженера: обеспечивает техническую и производственную деятельность, организует производство, отвечает за проведение правильной технической политики, за качество производства работ и выполнение правил техники безопасности и охраны труда. ДРСУ состоит из участков или МДО, во главе которых стоят начальники участков.

Начальник участка несет ответственность за организацию работ на участке, за выполнение планов строительства объектов в заданные сроки, высокие технико-экономические показатели строительства, выполнение правил техники безопасности и охраны труда. Начальник участка является материально-ответственным лицом.

Непосредственными руководителями и организаторами работ являются прорабы. Они – единоначальники на своем объекте или участке и отвечают за ход строительства и его результаты. Прораб должен применять прогрессивные методы работ, обеспечивать высокое качество работ, применять меры для экономного расходования материалов. Он отвечает также за своевременность выдачи нарядов - производственных заданий рабочим и за расчеты с рабочими.

Мастер является полноправным руководителем и непосредственным организатором производства и труда на своем участке и несет ответственность за выполнение планов, качество продукции, трудовую дисциплину. Все указания на месте производства работ даются мастером. Назначение, перемещение и освобождение от работы мастера производится начальником управления.

Бригадир является непосредственным руководителем низовой производственной единицы – бригады. Он работает наравне с другими рабочими, совмещая выполнение трудовых процессов с руководством бригады.

3.2. Социально-психологический портрет руководителя.

Стили руководства предприятием делятся на автократический, демократический и либеральный. Для руководителя-демократа характерно использование метода убеждения. При демократических взаимоотношениях в коллективе наблюдается более высокая инициативность, более спокойная обстановка, все люди более внимательны друг к другу, стремятся работать не за страх, а за совесть, высоко ценят своих руководителей.

Руководитель - автократ пользуется методом голого администрирования постоянно, в том числе и тогда, когда это вредит делу. Автократический руководитель стремиться решать все вопросы единолично, не доверяет коллективу, передает все свои распоряжения в категорической форме приказов, не считая нужным обосновать необходимость принятого решения.

Либеральный стиль предполагает пассивное поведение руководителя, его минимальное вмешательство в деятельность подчиненных. В реальной жизни отсутствуют «чистые» автократических или демократических руководителей. На практике все руководители вынуждены быть и демократами, и автократами в зависимости не только от собственных личных качеств, но и качеств людей, с которыми приходится работать.

Руководителем предприятия является Огрызко Игорь Евгеньевич. Стиль его управления предприятием можно охарактеризовать как демократический. Игорь Евгеньевич является руководителем, сосредоточенным на человеке и его первой заботой являются люди. Он сосредотачивает внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Так как работники ДРСУ работают в тяжелых условиях (на улице, с вредными для здоровья материалами), то руководителю большое внимание приходится уделять безопасности организации труда. Кроме того, ориентированный на человека подход, обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная сверху экспертам, часто встречает такое сопротивление, что сводятся на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Но в тоже время, Игорь Евгеньевич осуществляет своевременный и строгий контроль за выполнением поставленных задач, то есть человеческие отношения не ставятся выше поставленных целей организации.

Существует пять стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс. Руководителю данного предприятия присущ стиль – компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Это сводит к минимуму недоброжелательность и дает возможность быстро разрешить конфликт.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

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

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

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

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

Власть – это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяется пониманием власти, знанием как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Но это не совсем верно. Авторитет – это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как-то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет, как понятие, не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появляться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу от подчиненных. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть необходимо регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Если Вы - руководитель... Элементы психологии менеджмента в повседневной работе - М:, «Дело», 1993. - 352с.
2. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник - М:, «Фирма Гардарика», 1996.- 461 с.
3. Психология управления: курс лекций /Л.Каверченко, Г.М.Залесов; Отв. Ред. М.В. Удальцова.- Новосибирск: Изд-во НГА ЭиУ: М.: ИНФРА - М., 1997. - 150 с.
4. Основы менеджмента. М.Х.Мескон, М. Альберг, Ф.Хедоури: М. «Дело», 1992.
5. Технология успеха. В.Ксенчук, М.К. Кленова, М:, «Дело», 1993.