ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

РЕФЕРАТ

УПРАВЛЯЕМОСТЬ КАК РЕАКЦИЯ НА ПРОЯВЛЕНИЕ ВЛАСТИ

Выполнил\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Принял(а) ЖЕРНАКОВА М. Б.

Москва

2008

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Управляемость как фактор власти
2. Факторы, влияющие на управляемость
3. Партнерство как фактор повышения управляемости

Заключение

Литература

**ВВЕДЕНИЕ**

Для того чтобы выполнять свои обязанности руководителю необходимо, чтобы люди выполняли его указания, качественно и вовремя делали свою работу, не оказывали противодействия решениям, а еще лучше – сотрудничали бы с руководителем. Для этого нужно научиться сознательно использовать все возможности власти.

Действительно, всегда ли действия руководителя приводят к желаемому результату? Это в значительной степени зависит от того, знает ли руководитель закономерности поведения работников, умеет ли выбрать стиль поведения, повести за собой людей, может ли использовать различные возможности оказания влияния на подчиненных. Оказание влияния должно протекать в заданном направлении, в соответствии с целями организации. При этом можно и нужно сочетать различные источники власти, учитывая, насколько объект управления поддается управляющему воздействию.

При управлении людьми недостаточно знать только механизм влияния при использовании различных источников власти. Необходимо также учитывать и реакцию управляемого объекта.

Ответная реакция со стороны подчиненных устанавливает определенный баланс власти. При использовании власти нельзя не учитывать ответную реакцию управляемого объекта, иначе результат может оказаться совсем не таким, каким ожидался. Например, руководитель, отдавая указания подчиненному, рассчитывает на то, что тот немедленно возьмется за выполнение задания. Однако подчиненный может и не сделать этого из-за занятости другой, по его мнению, не менее важной и срочной работой, или по причине того, что он считает указания начальника неправильными и не спешит их выполнять. То есть с одной стороны есть управленческое воздействие, а с другой – возникает бездействие или даже противодействие. Эта ситуация показывает снижение степени управляемости.

1. **Управляемость как фактор власти**

Управляемость – это реакция управляемого объекта на воздействия со стороны менеджера или системы управления в целом

Реакция на управленческие воздействия, в том числе и использование власти, может быть позитивной и негативной, то есть содействующей или затрудняющей достижение желаемой цели.

Позитивная реакция означает, что в ответ на управленческое воздействие подчиненный может реагировать и действовать:

* во-первых, адекватно, то есть точно в соответствии с полученным заданием;
* во-вторых, инициативно, то есть подходит к выполнению задания активно: осмысливает его, обдумывает способы и методы выполнения;
* в-третьих, творчески, то есть анализирует сложившуюся ситуацию, продумывает варианты решения, предлагает их руководителю.

Негативная реакция означает, что в ответ на управленческое воздействие руководителя со стороны подчиненного могут осуществляться действия, которые демонстрируют его несогласие и нежелание выполнять указание.

При этом может наблюдаться:

* бездействие.

Подчиненный под разными предлогами оттягивает выполнение задания руководителя. Он может объяснять это нехваткой информации, ресурсов, наличием более «срочного» дела и т.п.;

* противодействие.

На первый взгляд, кажется, что такого быть не может – подчиненный не может выступать против решений руководителя. Но противодействие может быть скрытым, завуалированным, но весьма серьезным. Например, сотрудник, не согласный с решениями руководителя, в процессе общения с коллегами может сознательно формировать у них мнение о «неправильности» решений руководителя, их «нецелесообразности», «невыгодности», «негуманности» и т.д. В таком случае руководитель очень скоро начинает ощущать психологическое сопротивление со стороны подчиненных, их неготовность сотрудничать, что указывает на потерю управляемости;

* формальное действие.

Это означает, что человек работает строго в рамках полученного задания, зачастую даже не осмысливая его. Формализм может приводить к тому, что работа выполнена, но пользы от нее нет, так как исполнитель не понял цель и не подумал о согласовании своего задания с заданиями других сотрудников. Кроме того, в практике современного управления все чаще встречаются ситуации, когда требуется принять решение, связанное с риском и неопределенностью, требующее совместных усилий руководителя и всех специалистов, владеющих необходимыми знаниями и информацией. В таких ситуациях формальное выполнение «своей» работы и игнорирование необходимости выходить за ее пределы, может быть расценено как противодействие.

**2. Факторы, влияющие на управляемость**

Конечно, каждому руководителю хотелось бы иметь высокую управляемость. Так от чего зависит повышение или снижение управляемости? Можно ли ее регулировать?

Управляемость зависит от следующих факторов:

* квалификационный уровень персонала. Чем выше квалификационный уровень работающих, тем выше осознанность их действий, понимание смысла работы и ее целей. Такие работники психологически готовы к выполнению работы, поэтому для их побуждения к труду не требуется слишком много усилий;
* качество управленческих решений. Решение можно считать качественным, если оно обосновано с точки зрения ресурсов, своевременно, подтверждено расчетами или анализом данных. Если решения, принимаемые руководителем, являются обоснованными и работники признают это, то их реакция на указания руководителя, скорее всего, будет позитивной;
* соответствие типа управления ситуации. Это означает, что при осуществлении влияния применяются соответствующие методы управления, реализуется адекватный стиль управления, используются подходящие к случаю методы мотивации работников. В этом случае реакция на управленческие воздействия, скорее всего, будет положительной, что обеспечит высокую управляемость;
* Достаточность полномочий менеджера. Речь идет о возможности влияния на подчиненных не самим фактом занятия должности, а уровнем должностных полномочий, которыми наделяется руководитель. Должностные полномочия руководителя должны быть достаточны для выполнения им своих обязанностей, то есть должно обеспечиваться соответствие между правами и ответственностью руководителя. Только в таком случае может быть обеспечена высокая управляемость. Если же руководитель не имеет права отдавать указания по каким-либо вопросам (или каким-то определенным лицам), то не стоит и ожидать, что его указания будут восприняты;
* доверие к руководителю. Это означает, что работники верят, что все, что делает руководитель правильно, поэтому они заранее соглашаются с его решениями. В результате обеспечивается высокая управляемость;
* социально-психологическая атмосфера в коллективе. Хороший психологический климат приводит к желанию работников поддерживать друг друга и в случае затруднений помогать коллегам в выполнении заданий. Это существенно повышает управляемость.

Содействие и сотрудничество как элементы управляемости

Мы рассмотрели положительную направленность названных факторов. Однако следует иметь в виду, что каждый фактор может действовать как в сторону повышения управляемости, так и в сторону ее снижения. Например, мы говорили о случае, в котором подчиненные имеют высокий профессиональный уровень, принимаемые решения обоснованны, управление осуществляется требуемыми методами, руководитель имеет достаточно полномочий и работники доверяют ему, а социально-психологический климат в коллективе хороший. Но что будет, если эти факторы рассмотреть со знаком «минус». Например, профессиональный уровень подчиненных оставляет желать лучшего, нет доверия к руководителю, и у него недостаточно полномочий для руководства? Очевидно, что в таких условиях руководить значительно труднее и именно потому, что управляемость коллектива ниже.

Если все перечисленные факторы позитивны, то это может иметь следствием содействие руководителю со стороны подчиненных и сотрудничество в трудовом коллективе.

Содействие – это помощь и поддержка действий менеджера, творческое исполнение его замыслов и распоряжений.

Сотрудничество – это стремление работать совместно, делать общее дело, добиваться определенных результатов.

Если в процессе управления наблюдается содействие руководителю со стороны подчиненных, налажена атмосфера сотрудничества, это означает наличие в организации высокой управляемости.

**3. Партнерство как фактор повышения управляемости**

Согласно толковому словарю русского языка, партнер – это тот, кто принимает участие вместе с кем-либо в какой-либо игре (на сцене, в спорте), танце. Это компаньон, товарищ в каком-либо деле, участник какой-либо деятельности. А партнерство в том же словаре толкуется как взаимоотношения между партнерами, сотрудничество (Большой толковый словарь русского языка. С.А.Кузнецов, «Норинт»,1998).

В менеджменте партнерством можно считать управление, осуществляемое на основе участия членов коллектива или группы в совместной работе, в том числе в разработке и принятии решений.

Можно ли говорить о том, что партнерство полезно для управления? Безусловно. Ведь партнерство означает, что работники (партнёры) не являются пассивными исполнителями указаний руководителя. Они не просто работают по известному алгоритму, а подходят к работе творчески, их заботит конечный результат работы. Ощущая себя партнерами в каком-то деле, люди начинают относиться к своим обязанностям более ответственно и заинтересованно. В результате можно ожидать повышения производительности их труда, повышения качества работы, улучшения трудовой дисциплины. То есть речь идет даже не просто о повышении управляемости трудового коллектива, а о появлении элементов самоуправляемости.

В практике управления для налаживания отношений партнерства могут использоваться различные способы:

* привлечение работников к совместной постановке целей;
* привлечение сотрудников к совместной выработке управленческих решений;
* разъяснение работникам перспектив развития организации и ее подразделений;
* реализация действий, направленных на сплочение трудового коллектива, (организация праздничных мероприятий, совместного отдыха и др.);
* организация групповой работы над решением какой-либо производственной проблемы.

При решении задачи налаживания партнерства следует помнить не только о целях организации, но и о том, что у работников существуют их личные цели, потребности и мотивы. Если руководитель будет игнорировать тот факт, что человек – не рабочий механизм, а, прежде всего – личность, то организовать сотрудничество будет практически невозможно.

Партнерство можно понимать как коллективное управление. Оно может осуществляться как на уровне высшего руководства организацией, так и на уровне первичного трудового коллектива. Формы партнерства могут быть самыми разными.

Например, можно говорить о партнерстве на уровне Совета директоров АО. Партнерство может существовать и на уровне какого-либо совета, комитета, творческой группы и т.д.

Для создания отношений партнерства необходимо соблюдение определённых условий:

1. менеджер должен обладать авторитетом среди своих подчиненных и коллег, так как в этом случае люди будут доверять ему;
2. в коллективе должна быть благоприятная социально-психологическая атмосфера. Отсутствие конфликтов, понимание и поддержка друг друга являются предпосылкой для создания атмосферы сотрудничества;
3. организационная культура должна признавать партнерство как желаемое поведение сотрудников и всячески поддерживать его. В организации, в качестве нормы поведения необходимо декларировать и поощрять взаимную помощь, поддержку, стремление к сотрудничеству;
4. партнерство должна поддерживать система мотивации, то есть желаемые отношения сотрудничества требуют соответствующего вознаграждения.

**Заключение**

Без оказания влияния на работников управлять организацией невозможно. Влияние руководителя строится на целенаправленном использовании различных источников власти. Власть руководителя может быть формальной и реальной. Формальная власть определяется должностными полномочиями руководителя. Однако эти полномочия не всегда отражают степень реального влияния на подчиненных. Реальная власть во многом определяется готовностью работников подчиняться руководителю.

При использовании власти следует помнить об ответной реакции подчиненных, которая характеризует степень их управляемости. Управляемость – это ответная реакция подчиненных на действия руководителя. Эта реакция может быть положительной и отрицательной, что означает высокую или низкую управляемость объекта управления. Виды положительных реакций подчиненного: адекватное действие, инициативное действие, творческое действие. К отрицательным реакциям относят: бездействие, противодействие, формальное действие. На управляемость персонала влияют следующие факторы: квалификация работников, качество управленческих решений, соответствие типа управления реальной ситуации, в которой находится организация, достаточность полномочий менеджера, степень доверия к руководителю, межличностные отношений в коллективе.

Управляемость зависит от различных факторов, которые могут способствовать управляемости или препятствовать ей. Поэтому руководитель должен обеспечивать положительную направленность факторов, которые влияют на управляемость коллектива. Содействие – это помощь и поддержка действий менеджера, творческое исполнение его замыслов и распоряжений. Сотрудничество – это стремление работать совместно, делать общее дело, добиваться определенных результатов.

В современных организациях для того, чтобы повысить управляемость персонала целесообразно налаживать деловое партнерство. Под партнерством в данном случае понимается совместная деятельность членов коллектива, направленная на достижение целей организации.

Для того чтобы наладить партнерство, можно реализовать различные способы организации совместной деятельности работников. Например, организация совместной постановки целей, совместного принятия решений, организация групповой работы над производственной проблемой и др.

**Литература:**

1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: Учебник. – М.: МГУ, 1995.
2. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКа, 2004.
3. Мескон М.Х., Альберт М, Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992.
4. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие, - М.: ИНФРА-М, 2004.
5. Веснин В.Р. Менеджмент: Учебник.М.: -ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.
6. Гринберг Дж., Бейрон Р. Организационное поведение: от теории к практике. – М.: Вершина, 2004.
7. Основы теории управления: Учебное пособие / Под ред. В.Н. Парахиной, Л.И. Ушвицкого. – М.: Финансы и статистика, 2004.
8. Семёнов А.К., Набоков В.И. Основы менеджмента: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИТК «Дашков и Ко», 2005.