**Оглавление**

|  |  |
| --- | --- |
| **ВВЕДЕНИЕ**…………………………………………………………………………… | 3 |
| 1. Теоретические основы власти и контроля……………………………………
	1. Общие понятия основ власти……………………………………………..
		1. Понятие и сущность власти…………………………………….
		2. Властные отношения как элемент власти……………………..
		3. Значение власти для организации……………………………...
		4. Источники власти………………………………………………..
		5. Формы власти……………………………………………………
	2. Общие понятия основ контроля…………………………………………..
		1. Необходимость контроля в организации………………………
		2. Понятие и сущность контроля………………………………….
		3. Функции и формы контроля…………………………………….
		4. Требования, предъявляемые к контролю………………………
		5. Контроллинг……………………………………………………..
 |  |
| 1. Практическое применение власти и контроля их соотношение…………….
	1. Власть и контроль в управлении банка ОАО «Альфа-банк»…………...
	2. Анализ формы власти и контроля «Альфа-банк»……………………….
	3. Особенности власти и контроля в «Альфа-банке»………………………
 |  |
| **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**……………………………………………………………………… |  |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК……………………………………………….. |  |

**ВВЕДЕНИЕ**

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

1. максимальной эффективностью решений, принимаемых руководителем;
2. эффективностью выполнения этих решений подчинёнными;

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

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

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

*Задачи данной курсовой работы*:

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

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

1. **Теоретические основы власти и контроля.**

**1.1. Общие понятия основ власти**

* + 1. **Понятие и сущность власти.**

Власть – это способность или возможность индивидуума (группы) влиять на других людей.

Власть – это очень сложное понятие, включающее в себя множество элементов.

Власть – это нечто, чем обладает человек, независимо от того, что думают ли делают другие.

Власть порождается различиями в доступе к ресурсам, управленческом опыте и т.п.

Власть основывается на представлении людей о возможностях менеджера.

Власть всегда неодностороняя, каждая из сторон может влиять на другую.

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

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

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

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

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

**1.1.2. Властные отношения как элемент власти.**

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

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

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

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

**1.1.3. Значение власти для организации.**

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

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

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

**1.1.4. Источники власти**

В современном управлении организациями выделяют несколько источников власти:

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

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

**1.1.5. Формы власти.**

Власть бывает формальной и реальной.

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

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

1. Власть, основанная на принуждении. При этой форме подчинённый убеждён в том, что руководитель может помешать удовлетворению какой-либо его потребности. Это влияние через страх. Данная форма власти приводит к определённому результату, но она не способствует раскрытию потенциала работников. Эта форма власти требует значительных затрат на жесткий контроль, который в условиях научно-технического прогресса не всегда возможен. Кроме того, в условиях жёсткого контроля у работников появляется желание обманывать руководителей, искажать отчётные данные и т.д.
2. Власть, основанная на вознаграждении. Подчиненный верит, что руководитель имеет возможность удовлетворить его потребности. Рассматривается как наиболее эффективная форма власти. Однако её применение возможно в том случае, если руководитель обладает достаточными ресурсами. Кроме того, руководи тель должен хорошо знать потребности подчинённых, а они могут сильно различаться у разных работников.
3. Традиционная (законная) власть. В данном случае человек реагирует на должность, т.е. выполняет рекомендации начальника, потому что так принято, сложилось исторически. Также эта форма власти называется административной. Она существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное здесь, чтобы их деятельность официально регламентировалась.
4. Экспертная власть. Подчинённый верит в руководителя и ценность его знаний. Подчинённый убеждён, что специальные знания руководителя позволят удовлетворить его потребности.
5. Эталонная власть (или власть, основанная на харизме). Харизма – это власть, построенная не на логике, традиции, а на силе личных качеств и способностей лидера. Харизма – это привлекательность для окружающих тех или иных черт человека или его в целом. Ради возможности получить одобрение такого человека, быть рядом с ним, они готовы признать его власть. Подчинённый выполняет требования и распоряжения руководителя, потому что хочет ему подражать. Предполагается, что лидер должен иметь хорошие риторические способности, уметь хорошо держаться и т.д. Однако исследования показали, что харизматические лидеры не имеют стандартного набора характеристик. Если подчинённые видят в лидере идеальные в их понимании черты, достойные подражания, они подчиняются ему беспрекословно. Однако на практике такая власть очень непрочна, поскольку основывается на эмоциях, которые, как известно, очень переменчивы.

**1.2. Общие понятия основ контроля.**

**1.2.1. Необходимость контроля в организации.**

Контроль - это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, для того чтобы организация функционировала успешно.

Функция контроля - это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис.

Контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельности организации.

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальный элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля.

**1.2.2. Понятие и сущность контроля.**

Осуществление производственного процесса немыслимо без проведения контроля, так как невозможно сравнивать фактическое и плановое положение дел. Менеджер любого уровня должен разрабатывать и осуществлять контроль, позволяющий регулировать деятельность организации для достижения намеченных целей.

Контроль, как функция менеджмента, состоит из сравнения фактического положения предприятия с намеченными в планах параметрами, а также установления интервалов расхождения между достигнутыми объемами производства и плановыми в процессе достижения целей предприятия. На основе контроля можно решить, какие действия надо предпринять, чтобы устранить отклонения фактических результатов от запланированных.

Функция контроля играет существенную роль в деятельности менеджера, распределяющего поручения подчиненным. Именно на него возлагается ответственность за повседневную деятельность работников. Контроль можно охарактеризовать как регулярную деятельность менеджеров по оценке и сопоставлению выполненной работы с намеченными в планах заданиями, а также учет использованных сырьевых, финансовых и материальных средств в процессе достижения намеченной цели предприятия и поиск более рациональных путей их расходования.

Если в процессе текущей ежедневной производственной деятельности удается без каких-либо отклонений выйти на плановые показатели, то нужда в контроле в этом случае отпадает. Но каждый менеджер знает, что в реальной жизни такое случается очень редко. Поэтому контроль является неотъемлемой частью повседневной его работы.

Контроль относится к одной из пяти основных функций менеджмента, которая тесно переплетается с остальными.

Функция контроля тесно связана с планированием. С помощью планирования менеджер устанавливает цели, и в соответствии с ними разрабатываются стандарты, на основе которых происходит сравнение выполненных работ с намеченными. При наличии отклонений фактических объемов работы от намеченных контрольных заданий менеджер должен на основе контроля осуществить корректировку деятельности, которая может включать в себя разработку новых планов и контрольных заданий.

Зачастую функцию контроля менеджер реализует уже после исполнения всех остальных функций менеджмента. Подобный подход может создать впечатление, что контроль реализуется только после того, как событие уже произойдет. Да и сама потребность в контроле возникает тогда, когда обнаруживается ошибка в том или ином процессе. Но, видимо, лучше всего рассматривать контроль как функцию, которая реализуется одновременно с другими функциями менеджмента.

Итак, контроль - процесс, обеспечивающий достижение системой поставленных целей и состоящий из трех основных элементов:

* установление стандартов деятельности системы, подлежащих проверке;
* измерение достигнутых результатов с ожидаемыми результатами;
* корректировка управленческих процессов, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

**1.2.3. Функции и формы контроля.**

Контроль - одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. Контроль призван обеспечивать правильную оценку реальной ситуации и тем самым создавать предпосылки для внесения корректив в запланированные показатели развития как отдельных подразделений, так и всей фирмы.

Поэтому контроль выступает одним из главных инструментов выработки политики и принятия решений, обеспечивающих нормальное функционирование фирмы и достижение ею намеченных целей как в долгосрочной перспективе, так и в вопросах оперативного руководства.

В функцию контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей. В связи с этим контроль рассматривается не только как фиксирование отклонений, но и как анализ причин отклонений и выявление возможных тенденций развития. Наличие отклонений в одном из звеньев может потребовать принятия срочных решений, касающихся оперативной деятельности конкретного подразделения. Важной функцией внутреннего контроля является разработка стандартной системы отчетности, проверка этой отчетности и ее анализ как по результатам хозяйственной деятельности фирмы в целом, так и каждого отдельного подразделения. Поэтому осуществление функции контроля опирается в первую очередь на организацию системы учета и отчетности, включающей финансовые и производственные показатели деятельности и проведение их анализа.

Фирмы широко используют две формы контроля - финансовый и административный. Финансовый контроль осуществляется путем получения от каждого хозяйственного подразделения финансовой отчетности по важнейшим экономическим показателям деятельности по стандартным формам, идентичным для местных и зарубежных дочерних компаний. Число позиций и сроки представления отчетности могут быть различными. В центре внимания находятся такие показатели, как уровень прибыли, издержки производства и их отношение к чистым продажам, эффективность капиталовложений, обеспеченность собственными средствами, финансовое состояние и др. Анализ этих показателей осуществляется отдельно по каждому центру ответственности, а также по фирме в целом.

Повышение роли функции контроля в управлении фирмами тесно связано с использованием автоматизированных информационных систем и электронно-вычислительной техники, которые позволили оперативно и точно передавать по назначению информацию, производить ее обработку и анализ, выявлять отклонения от намеченных показателей и принимать в связи с этим срочные решения. Это дало возможность осуществлять систематический контроль за производственной и сбытовой деятельностью всех подразделений в поэтапном ее осуществлении, координировать и своевременно вносить необходимые коррективы в связи с изменением условий на рынке. Применение электронно-вычислительной техники и автоматизированных систем способствовало усилению централизации и оперативности управленческого контроля, т.е. перенесению на высший уровень руководства контроля за деятельностью компании.

Таким образом, место и значение контроля определяются тем, что он является способом организации обратных связей, благодаря которым орган управления получает информацию о ходе выполнения его решения.

Контроль позволяет видеть всю действительную картину состояния производства. И потому от его эффективности, в конечном счете, зависит качество принимаемых решений и своевременное их исполнение.

Прежде всего, выделим два типа контроля - стратегический (или управленческий) и тактический (или административный).

Стратегический, или управленческий, контроль направлен на решение стратегических задач и тесно связан, естественно, со стратегическим планированием и управлением.

Тактический, или административный, контроль призван систематически следить за обеспечением выполнения текущих задач, программ, планов.

Выделяют также предварительный, текущий и заключительный контроль в организациях.

**1.2.4. Требования, предъявляемые к контролю.**

Система контроля организации, для того чтобы быть эффективной, должна соответствовать ряду требований:

1. Контроль должен быть всеобъемлющим. Он не является прерогативой какого-то отдельного менеджера. Каждый менеджер должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если этого ему не поручали.

2. Контроль должен быть экономичным, то есть расходы на его проведение не должны превышать прибыли полученной в результате контроля. Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению её преимуществ и доходов. Чем меньше требуется контроля, тем эффективней он является.

3. Контроль не может быть ни целенаправленным, ни нейтральным.

Главным в контроле является вопрос, что, а не как контролировать. Он должен быть операционным.

4. Контроль следует сосредоточить на результатах. Контролировать можно лишь измеряемые явления.

5. Система контроля должна быть простой. Избыточная сложность создает беспорядок.

6. Контроль должен быть непрерывным во времени.

В соответствии с указанными требованиями получила развитие система контроля, которая имеет название «Контроллинг».

**1.2.5. Контроллинг.**

Для того, чтобы предприятие имело возможность добиться крупных успехов и признания на рынке, необходимо внедрять в практику наиболее передовые, прогрессивные методы работы. К числу таких новаций относится практика внедрения контроллинга.

В настоящее время система контроля всё чаще дополняется системой контроллинга, обеспечивающее более эффективное управление фирмой в целях долговременного существования её на рынке, представляющего инструмент управления достижением высоких конечных результатов деятельности предприятия.

Контроллинг выступает как система обеспечения выживаемости компании, в краткосрочном плане, нацеленная на оптимизацию прибыли, в долгосрочном – на поддержание гармоничных отношений с окружающей средой.

Контроллинг – совокупность методов оперативного и стратегического менеджмента, учёта, планирования, анализа и контроля на качественно новом этапе развития рынка, единая система, которая направлена на достижение стратегических целей фирмы

Контроллинг в теории и практике выступает как сложное, многогранное понятие. Некоторые до сих пор считают, что контроль и контроллинг просто созвучные слова, не связанные друг с другом. Под контроллингом понимают концепцию эффективного управления фирмой в целях обеспечения её стабильного существования на рынке.

Служба контроллинга анализирует отчётность предприятия, определяет направления перспективного развития фирмы и благодаря этому оказывает серьёзную помощь в принятии управленческих решений. Различные методы оперативного и стратегического контроллинга оказываются весьма эффективными в управлении предприятием в рамках согласования целей, при обеспечении сохранения финансовой прочности фирмы.

Задача контроллинга состоит в том, чтобы обеспечивать правильность применения методики, способствующей достижению предприятием намеченной прибыли. В систему контроллинга входит:

* формирование системы планирования, в частности помощь в определении плановой программы развития предприятия и его целей; руководство и координация работами по планированию и составлению бюджета; объединение частных целей и отдельных планов в едином целостном плане предприятия;
* участие в составлении отчётности, особенно за счёт внедрения системы информационного её обеспечения;
* удовлетворение потребностей руководства предприятия в информации и необходимой отчётности; своевременное предоставление систематической информации об отклонениях фактических показателей от плановых, прежде всего по расходам, накоплениям, состоянию финансовых средств и инвестиций;
* разработка и предоставление руководству предприятия системы коррегирующих мер при превышении расходов по установленным планом позициям;
* анализ причин допущенных отклонений, подготовка альтернативных решений и рекомендаций по устранению сложившихся трудностей;
* составление необходимых отчётов для руководства компании;
* оценка расчётов эффективности новых проектов.
1. **Практическое применение власти и контроля их соотношение.**

**2.1 Власть и контроль в управлении банка ОАО «Альфа-банк».**

Рассмотрим коммерческий банк, управляющий аппарат которого состоит из:

1. Собрания участников,
2. Совета директоров,
3. Председатель Правления банка,
4. Правление банка,
5. Руководители структурных подразделений: дирекций, управлений, отделов,
6. Прочие коллегиальные органы (комитеты и комиссии).

Собрание участников – собрание владельцев банка, назначающее Совет директоров.

Совет директоров банка является коллегиальным органом, осуществляющим в соответствии с уставом общее руководство деятельностью банка в период между общими собраниями его участников. В компетенции данного органа входит принятие решений по крупным проектам и сделкам, стоимость которых составляет значительную (до 50%) долю стоимости имущества банка. Так же в компетенцию совета директоров входит образование коллегиального исполнительного органа -Правления Банка, а также досрочное прекращение полномочий его членов. Данный управляющий орган фактически является проводником между собранием участников и Правлением банка, реально управляющим кредитной организацией. Руководство текущей деятельностью банка осуществляется коллегиальным органом – Правлением банка и единоличным исполнительным органом – Председателем Правления банка. Именно эти органы и представляют собой основу управленческой системы, рассматриваемой в данной работе. От характера их деятельности напрямую зависит эффективность управления кредитной организацией. В состав Правления банка входят заместители Председателя Правления банка, курирующие группу структурных подразделений (по сути являющиеся линейными руководителями группы этих подразделений) и другие члены. В составе управленческой системы действуют различные комитеты и комиссии, в задачи которых входят планирование и координирование определённых направлений деятельности кредитной организации.

Мы имеем дело с линейно-функциональной системой управления с перевесом в область функциональности. Разработку стратегических направлений, таких как развитие филиальной сети, вступление в систему страхования вкладов, организационные вопросы работы банка осуществляет Правление банка во главе с Председателем правления. Здесь же формулируются подзадачи в рамках выработанной общей стратегии и передаются в ведение соответствующих комитетов или непосредственно руководителям подразделений.

Детальную проработку (планирование, контроль) текущих вопросов осуществляют соответствующие комитеты, в состав которых входят заместители Председателя Правления банка и начальники Управлений (отделов), а на заседания могут быть приглашены специалисты наиболее компетентные в вопросах, включённых в повестку заседания. На заседаниях принимаются решения по текущим вопросам, даются поручения начальникам подразделений, устанавливаются порядок контроля и сроки исполнения.

Приняв задачу к исполнению, руководитель определяет пути её решения, состав непосредственных исполнителей, устанавливает сроки и осуществляет контроль за ходом выполнения поручения, докладывает о результатах работы на заседании соответствующего комитета.

*Реализована и обратная связь*. Подразделение имеет право через руководителя подразделения, с одобрения куратора, выходить с предложениями, требованиями или просьбами на заседание соответствующих комитетов. В случае утверждения предложений или удовлетворение требований, подразделение, выдвинувшее их, может приступить к реализации задуманного, при необходимом содействии других подразделений, руководителям которым по результатам заседания комитета будут поставлены подзадачи, обеспечивающие выполнение решения.

*Структура властных отношений*.

Исходя их классификации форм влияния, в рассмотренной системе имеют место следующие элементы:

1. Законная власть - персонал подчиняется распоряжениям руководителей в рамках соблюдения должностной инструкции;

2. Псевдопартнёрство (некорректная организация влияния через участие в управлении) - часть работы по выполнение предложенного решения возлагается на стороннее обеспечивающее подразделение без соответствующей мотивации, и как результат ослабления положительного влияния партнёрства из-за отсутствия должного содействия исполнителю со стороны этих подразделений.

Проиллюстрируем данную оценку структуры властных отношений, оценив эффективность предложенной системы управления относительно оговоренных выше критериев.

*Эффективность решений.*

В данной схеме текущее руководство осуществляется коллегиальным органом. Подразделениям дана возможность выносить на коллективное обсуждение, а в дальнейшем и исполнять свои предложения, что в совокупности должно существенно повышать эффективность принимаемых решений. Но есть одно но:

* несмотря на то, что функционирование коллегиального органа предполагает равноправие участников заседания, это не всегда соответствует действительности. Все руководители и специалисты обладаю различным авторитетом и ораторскими способностями, в силу чего озвучиваемые ими идеи получают различный удельный вес. Так, например, участник комитета, обладающий высоким статусом, может, пользуясь личными отношениями с председателем комитета, пролобировать решение, далеко не самое эффективное для банка, что не вызовет понимания и одобрения, а тем более энтузиазма у подразделений, которые должны будут принимать участие в реализации этого проекта.

Специалист, даже высококвалифицированный, может побояться спорить с заместителем председателя правления, хотя его точка зрения будет более объективной и правильной.

*Эффективность реализации решений.*

Что касается эффективности реализации принятых решений, дело обстоит ещё хуже. Допустим подразделение заинтересованно в решении задачи. Он заинтересован в результате, но не в процессе. При этом его руководитель будет всячески стремиться, если возможно, переложить работу по выполнению этой задачи и ответственность на другие обеспечивающие подразделения. Если его голос на заседании соответствующего комитета будет весомей голосов руководителей этих подразделений, то решение будет принято в его пользу, и обеспечивающим подразделениям будут поставлены соответствующие подзадачи, суть которых не всегда бывает им полностью понятна. Разумеется такой подход не только не вызовет энтузиазма, но и приведёт к потере качества, затягиванию сроков или скрытому саботажу решения поставленных задач. При этом руководители будут оправдываться нехваткой времени, всевозможными формальностями, и постараются перевести ответственность за невыполнение на другие подразделения.

Даже если на заседании коллегиального органа принято очень важное и

эффективное решение, исполнители не всегда отнесутся к нему с энтузиазмом.

Так, например, дирекция, ведущая определённый проект, утверждённый на заседании Правления, и признанный одним из приоритетных направлений развития банка, может столкнуться с нежеланием со стороны других подразделений, чьё содействие необходимо, браться за решение сопутствующих задач. Данные подразделения выполняют свою текущую работу и не видят в требованиях дирекции ничего, кроме дополнительной неоплачиваемой нагрузки. При этом развивается весьма благоприятная почва для корпоративных интриг, что совершенно не способствует успешному развитию предприятия. Подразделения стараются по возможности, переложить ответственность за выполнение задач на другие подразделения, в результате огромное количество энергии и времени тратится на преодоление этого скрытого противостояния и, как следствие, понижение качества исполнения решений, увеличение сроков исполнения или неисполнение решений вообще.

В отсутствие чёткой вертикали власти и коллегиальном управлении текущими вопросами может возникнуть и иная неприятная ситуация: сроки за которые будет найдено наиболее эффективное, устраивающее всех решение, может сделать его менее ценным, относительно менее эффективного, но своевременно принятого и оперативно воплощённого в жизнь. Так, например, руководитель проекта при разработке и реализации соответствующих подзадач должен будет выносить соответствующие предложения на заседания комитетов, а также согласовывать в рабочем порядке различные детали проекта с руководителями других подразделений, задействованных в его реализации. При этом теряется время, и конкуренты могут реализовать аналогичный проект быстрее, немного потеряв в качестве, но обеспечить себе конкурентное преимущество за счёт более раннего выхода на рынок.

Подведём итог. Описанная мною система управления удовлетворительна для выработки эффективных решений, и не удовлетворительна, с точки зрения эффективности реализации принятых решений.

**2.2 Анализ формы власти и контроля «Альфа-банк».**

В Компании «Альфа-банк». Бытует мнение (его, кстати, разделяют и мужчины, и женщины), что работать под началом женщины - задача не из легких. Речь не о том, конечно, что женщине недостает ума быть стратегом или политиком. Множество примеров (Екатерина II, Маргарет Тэтчер, Индира Ганди) говорит об обратном. И все же руководителей различают прежде всего по половому признаку, деловые качества в этом раскладе остаются "за кадром".

Функция руководителя - объединять людей в коллектив, планировать и координировать их действия и осуществлять контроль над исполнением своих распоряжений. Для этого мало быть профессионалом - здесь нужно качество, именуемое "лидерством". Подчиненные должны признавать бесспорный авторитет начальника-лидера, который:

- способен видеть дальше и быть проницательнее любого из них;

- умеет брать на себя инициативу;

- признанный арбитр в межличностных отношениях;

- не боится риска (принимать решения - значит рисковать).

Лидерство - понятие многоплановое. Первый план - профессиональные качества: второй - степень информированности (и умения добывать информацию) и третий - эмоциональная сфера. Что касается профессионализма и информированности, здесь на высоте оба пола. С эмоциями сложнее. Слабый пол опережает в этом отношении мужчин. Женщины более непредсказуемы (пресловутая "женская логика"), чаще подвержены смене настроений, предпочитают оценивать сотрудников по принципу "нравится - не нравится", не могут сосредоточиться на одной проблеме, отрешившись от всего остального, и т.д.

Непосредственный руководитель «Альфа-банк» - это сильная и капризная женщина, которой движет жажда власти не только над бизнесом, но и над людьми, их душами, судьбами. Она умело манипулирует людьми, используя зависть, ревность, соперничество. Поддерживает в компании нужную температуру, используя в полной мере сильное женское качество – способность устанавливать и поддерживать эмоциональный контакт. Она делает своих сотрудников инфантильными, усиливает в них ощущение беспомощности. Для ее работников главное – угодить хозяйке, не рассердить ее. Зарплату им выдают как благодеяние. Несмотря на кажущийся хаос, смешение личного и профессионального, дела в банке идут неплохо. Она все держит под контролем. Такая женщина прагматична, хитра, способна просчитывать ситуацию далеко вперед и достаточно успешна в бизнесе.

Каждый руководитель в процессе управленческой деятельности выполняет свои обязанности в свойственном только ему стиле, для моего случая – это авторитарный. Привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации определяется как стиль руководства.

Стиль руководства выражается в том, какими приемами руководитель побуждает коллектив к инициативному и творческому подходу к выполнению возложенных на него обязанностей, как контролирует результаты деятельности подчиненных.

*Авторитарный стиль управления****.*** Руководитель является сторонником централизации управления, обладает достаточной властью, жестко диктует свою волю исполнителям и чаще всего обращается к потребностям низших уровней исходя из концепции, что люди по своей природе ленивы, избегают работы и ответственности и, чтобы заставить их трудиться, нужно использовать принуждение, контроль и угрозу. Он принимает решения единолично, основываясь на личном опыте и интуиции, директивно определяет функции подчиненных, не давая им возможности проявлять инициативу, строго контролирует их действия, пресекает всякую критику в свой адрес и наделяет исполнителей минимумом информации: только он знает фактическое состояние дел в коллективе и перспективы дальнейшего развития. Формально такой руководитель опирается на установленную управленческую иерархию, действующую структуру управления и на систему прав и обязанностей работников. Манерами поведения и часто даже внешне авторитарные руководители похожи друг на друга: угрюмый, неприветливый, всегда озабоченный, "сам не шучу и другим не позволю". Однако авторитарная власть, не знающая сострадания и компромиссов, не обязательно характерна для сильной личности. Чаще такой стиль руководства предпочитают слабые и примитивные начальники, стремящиеся стать "незаменимыми". Тем не менее, не нужно сразу же отбрасывать этот стиль руководства: миллионы людей, особенно старшего поколения, воспитанные советским строем, считают его совершенно естественным и единственно правильным — "приказ начальника — закон для подчиненных".

Четко выбрать стиль управления весьма трудно, так как каждая организация имеет свои неповторимые специфические особенности, и каждый руководитель уникален, наделен своими неповторимыми способностями, талантами. На мой взгляд, наиболее эффективный стиль управления был бы демократический. Стиль управления чаще всего зависит от стабильности или изменчивости окружающей среды: при изменении ситуации авторитарный руководитель может не справиться единолично с выбором оптимальной стратегии и ему придется привлекать к выработке решения все творческие силы коллектива; чем сложнее решаемые задачи, тем более обоснованными будут коллегиальные методы управления. При спокойной атмосфере внутри коллектива и стабильности внешней среды авторитарный стиль управления оправдывает себя.

**2.3. Особенности власти и контроля в «Альфа-банке»**

*Ценности Компании:*

Ответственность - это добросовестное выполнение взаимных обязательств. Ответственность является основой хорошей репутации нашего банка и обеспечивает долгосрочное сотрудничество и стабильность.

Сотрудничество - означает сплоченность, открытость, взаимовыручку и работу на общий результат.

Инновационность - это поддержка изменений и реализация новых идей. Инновационность помогает нам укреплять лидирующие позиции нашего Банка.

Стремление к совершенству - это внутренний двигатель, с помощью которого Банк непрерывно развивается и достигает лучших результатов, укрепляя свои лидерские позиции.

*Цели компании:*

• Постепенно увеличивать долю на рынке Банков России при сохранении высокой прибыльности.

• Вывести бренд «Альфа-банк» на лидирующие позиции в мире.

*Служебный этикет и правила делового общения*

Деловое общение по телефону в банке «Альфа-банк»» предполагает соблюдение правил эффективной коммуникации и уважение возможностей собеседника.

Электронная почта является одним из основных средств коммуникации в Банке «Альфа-банк». Чтобы сделать деловое общение по электронной почте более эффективным, требуется соблюдать следующие правила электронной переписки.

Так как совещания являются необходимым элементом совместной работы, то важно проводить их эффективно.

Внешний вид сотрудников отражает культуру компании в целом и влияет на отношение деловых партнеров к «Альфа-банку», поэтому в любой одежде выглядите чисто, аккуратно. Для всех сотрудников Компании обязательным является ношение пропуска-бейджа на видном месте. Во всех случаях, когда специальная рабочая одежда не предусмотрена, необходимо носить одежду и обувь делового стиля.

Представительские и корпоративные мероприятия являются важным элементом формирования и укрепления власти и контроля, а также имиджа банка «Альфа-банк».

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Умение руководить коллективом, организовать его на решение тех или иных задач дано далеко не каждому человеку. Во все времена люди хотят видеть руководителем человека цельного, обладающего не только профессиональными, но и личностными свойствами. Чем больше объект управления, чем выше занимаемая руководителем должность, тем больше он на виду и тем выше степень его ответственности. Умению руководить необходимо учиться.

Изменения важны и неизбежны. Можно сказать, что мы живем в условиях непрекращающихся изменений. Тем не менее, часто, когда мы бываем вовлечены в изменение в нашей повседневной жизни либо при попытке внедрить его, либо в качестве злополучных жертв решений, принятых другими людьми, нам приходится очень трудно. Изменение может выбить нас из привычной колеи, представлять угрозу для нас и быть пугающе непредсказуемым.

В заключение отметим, что предложить какой-либо стопроцентно универсальный рецепт построения максимально эффективной системы управления на власти и контроле невозможно – многое зависит от профиля деятельности предприятия, экономической и политической конъюнктуры, идеологической атмосферы, царящей в обществе.

Однако, основные потребности человека, такие как материальное благополучие, защищённость, желание самоутвердиться остаются неизменными. К этому и необходимо апеллировать, строя систему управления организацией. При этом нужно также оценивать внешние факторы, внося в состав властных отношений соответствующие коррективы.

Подводя итоги проделанной работе, можно сделать следующие выводы. Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть. Власть - способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая

Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение. Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат. Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект. Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.

Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурированна и требует творческого подхода.

И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.