Государственный университет управления

Институт национальной и мировой экономики

Кафедра менеджмента

Курсовой проект

по дисциплине «Менеджмент»

тема: Власть и партнёрство в современной работе.

Студент 1 курса, группа ФМ-3,5-04/1

Рудковский Ф. А. / /

Руководитель - кандидат экономических наук, доцент

Кузьмина Е.Ю. / /

Москва - 2004

Содержание

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | |  | стр**.** |
|  | **Введение** | | **3** |
| **1.** | | Власть и партнёрство | **5** |
|  | | **1.1. Влияние и власть** | **5** |
|  | | **1.2. Баланс власти** | **7** |
|  | | **1.3. Формы власти и влияния** | **9** |
|  | | 1.3.1.Власть, основанная на принуждении (влияние через страх)  1.3.2. Власть, основанная на вознаграждении  1.3.3. Законная власть (влияние через традиции)  1.3.4. Власть примера. Влияние с помощью харизмы  1.3.5. Власть эксперта. Влияние через разумную веру | **10**  **12**  **13**  **14**  **15** |
|  | | **1.4. Партнёрство, как способ влияния через участие** | **17** |
|  | | 1.4.1. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении  1.4.2. Практическое использование влияния | **17**  **19** |
| **2.** | | **Система управления банком** | **19** |
| **3.** | | **Повышение эффективности** | **23** |
|  | | **3.1. Власть, основанная на вознаграждении** | **23** |
|  | | **3.2. Партнерство в истинной форме** | **24** |
|  | | **3.3. Использование иных форм власти** | **25** |
|  | | Заключение | **26** |
|  | | Список литературы | **28** |

Введение

Одним из самых весомых слагаемых успешности предприятия, в независимости от того, будь то небольшая частная фирма или гигантский машиностроительный завод, является эффективная система управления, основу которой составляет пара элементов: руководитель – подчинённый, а её эффективность зависит от характера их взаимодействия. Здесь и далее речь пойдёт о профессиональных управленцах, получающих за свои услуги денежное вознаграждение от собственников уставного капитала. Однако, рассматриваемые в данной работе идеи не исключают возможности совмещения прав собственности и прав управления в одном лице. Более того, как будет рассмотрено ниже, в некоторых случаях предоставление менеджменту небольшой доли в бизнесе стимулирует руководителей, и как следствие, повышает эффективность управления предприятием.

Под эффективной системой управления, применительно к данной работе будем понимать систему, обладающую двумя свойствами:

* максимальной эффективностью решений, принимаемых руководителем,
* эффективностью исполнения этих решений подчинёнными.

Причём на всех уровнях управленческой иерархии задачи руководителей сходны. Действительно, и генеральный директор и начальник отдела выполняют две основные функции: формулируют задачи и побуждают подчинённых выполнить поставленные задачи максимально быстро и качественно. Разница в масштабах и ответственности: генеральный директор занимается стратегическими проблемами, а начальник отдела решает текущие задачи в рамках общей стратегии, выработанной руководителями более высоких звеньев. Но оба они должны принимать максимально эффективные решения и с помощью своих подчинённых воплощать их в жизнь.

Проанализируем более подробно составные части эффективной системы управления.

Эффективность решений.

Степень эффективности, принимаемых руководителем решений зависит от его компетенции и опыта, всестороннего информационного обеспечения, а так же высокой личной мотивации принятия наиболее эффективных для предприятия решений.

Будем считать, что руководитель, поставленный управлять предприятием, обладает необходимыми знаниями и руководящими навыками. Это, своего рода, необходимое, но не достаточное условие принятия наиболее эффективных управленческих решений. Топ-менеджер должен обладать также всей полнотой актуальной, детальной информации относительно всех аспектов решаемой задачи. Но это не значит, что руководитель должен лично пытаться объять необъятное и досконально изучать все тонкости, на это может уйти много времени, а оно у топ-менеджеров чрезвычайно дорогое. Но даже если управленец досконально разбирается во всех мелочах, он всего лишь человек и не застрахован от ошибок, субъективности мышления и консервативности идей и подходов. Для решения этой проблемы к принятию важных управленческих решений возможно привлечение наиболее квалифицированного в области решаемой задачи персонала: руководителей и специалистов. При этом роль привлекаемых сотрудников может не ограничиваться чисто совещательной функцией. В дальнейшем они же могут стать исполнителями некоторых подзадач в рамках общей стратегии в пределах своей компетенции. Назовём этот управленческий феномен – «партнёрством». При этом, предоставив подчинённым определённую свободу действий в формулировании и решении этих подзадач, делегировав им необходимые полномочия и возложив соответствующую ответственность, топ-менеджер решает сразу несколько проблем:

1. исключает необходимость личной проработки текущих подзадач и освобождает своё время для решения стратегических вопросов;
2. обеспечивает принятие управленческих решений наиболее компетентными в данном вопросе кадрами (руководителями более низких звеньев, специалистами) на демократической основе;
3. способствует повышению мотивации сотрудников, призванных выполнять текущие задачи в рамках выработанного стратегического решения, которые, по сути, самостоятельно принимают решения и самостоятельно претворяют их в жизнь, проникаясь духом партнёрства и участия в управлении общим делом.

Последний пункт подводит нас ко второй составляющей эффективной системы управления - эффективности исполнения принятых решений подчинёнными.

Эффективность исполнения решений.

Эффективность исполнения принятых решений зависит от многих факторов: компетентность исполнителей, полное понимание поставленной задачи, личной мотивации.

Как и при рассмотрении первого свойства (эффективность решений) будем считать, что персонал обладает достаточной квалификацией, чтобы понять и выполнить поставленную задачу. При выполнении этого условия может возникнуть две проблемы:

* неадекватность поставленной задачи (задача невыполнима, трудновыполнима),
* неадекватность поведения исполнителя (отсутствие энтузиазма, саботаж).

Первая проблема возникает, если руководитель ставит невыполнимую (трудновыполнимую) задачу. Тому может быть несколько причин:

* руководитель ставит заранее невыполнимую или трудно выполнимую задачу в установленные сроки, - такой вариант мы не будем рассматривать, т. к. это выходит за рамки данной работы и относится больше к интригам, а не профессиональной деятельности;
* руководитель не владеет (владеет не в полном объёме) реальной ситуацией в данной отрасли деятельности предприятия, не осознаёт реальной загруженности исполнителя, его возможностей (возможностей подчинённого ему подразделения).

Вторая причина по сути и есть проявление проблемы принятия максимально эффективного управленческого решения и предполагаемый выход из неё – участие в обсуждении принимаемых управленческих решений наиболее квалифицированных специалистов и руководителей.

Но даже при адекватной постановке задачи руководитель может столкнуться с незаинтересованностью, отсутствием энтузиазма у исполнителей. Персонал надо заинтересовать или заставить выполнить задачу максимально качественно за назначенный срок. Здесь нельзя предложить какой-либо панацеи, психология всех людей индивидуальна и мотивация для эффективной работы должна быть различна. Для кого-то решающую роль играет получаемое вознаграждение, для кого-то более важен его статус и признание коллегами. Кто-то безоговорочно подчиняется влиянию лидера, а кто-то получает удовлетворение от работы, когда ощущает, что участвует в общем деле. Возможны и другие варианты, а так же их сочетания. При этом во всех случаях имеет место влияние руководителей на поведение подчинённых или «власть» руководителя над подчинённым. Подчеркнем, что власть рассматривается нами в широком смысле и не ограничивается формальными взаимоотношениями, определяемыми полномочиями руководителя и должностными инструкциями подчиненных.

Итак, мы обозначили инструменты, с помощью которых надеемся построить эффективную систему управления предприятием. Рассмотрим их более подробно.

# **1. Власть и партнёрство**

**1.1. Влияние и власть**

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 разнообразными: 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. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого 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 Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и 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 не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению:

Власть — это возможность влиять на поведение других.

В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как 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, так как руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и 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. Как заметил Честер Барнард, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают 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 деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, 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. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт 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 возможность 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 влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации 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 = степени зависимости лица Б от лица А.

Власть подчинённых.

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

Тюремные надзиратели в некоторой степени также зависят от заключенных. Хотя надзиратели имеют право подать рапорт на заключенных за неповиновение, частые рапорты создали бы у тюремного начальства впечатление, что надзиратели не в состоянии добиться повиновения и поддерживать порядок. Поэтому надзиратели допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использованиеимили ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть. А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти, достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Этот баланс представлен на рис.1.

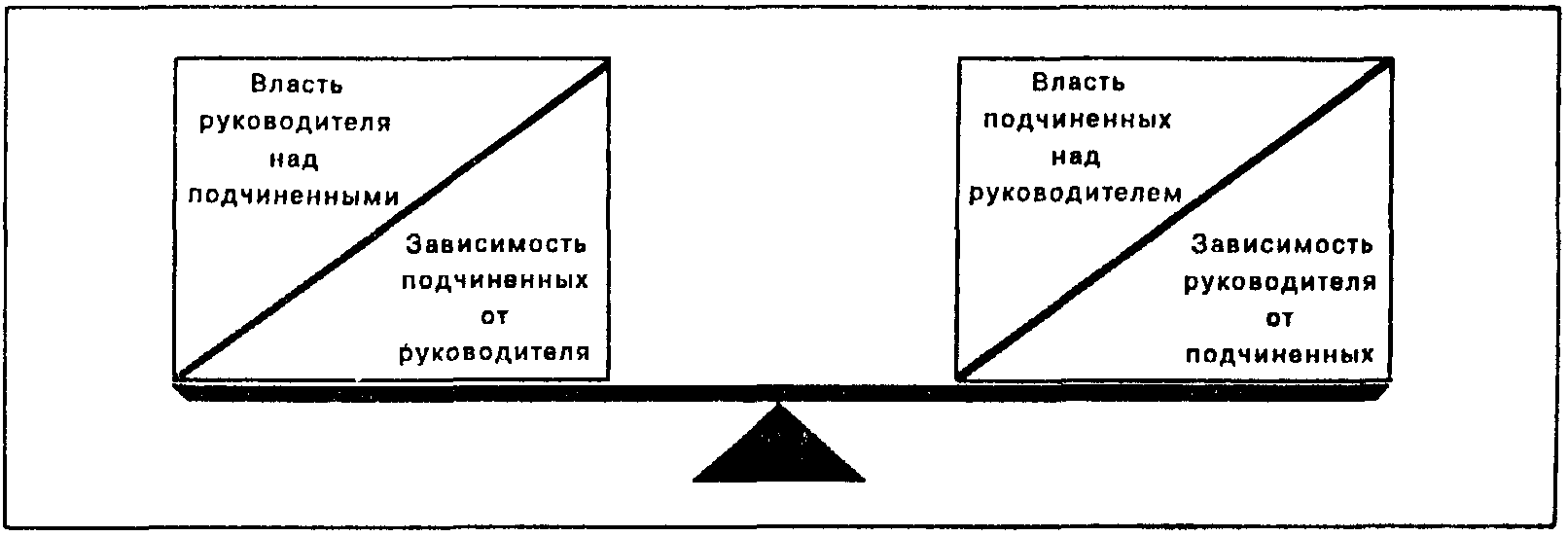


Рис. 1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

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 начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что 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 важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

**1.3. Формы власти и влияния**

Мы уже отмечали, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Здравый 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. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

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.

Власть может принимать разнообразные формы, Френч и Рэйвен - исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. Власть, основанная на принуждении». Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности или вообще может сделать 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 позволят удовлетворить потребность.

4. Эталонная власть (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. Законная власть. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Oн или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют традиционной властью. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

**1.3.1. 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 Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности.

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.

Страх на рабочем месте. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются 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 полномочии или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

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 «Охайо Белл» — это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего — когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как 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 позволило ей на протяжении трех лет увеличить свои доходы на 29млн**.** долл.

Влияние через страх, может быть направленно не только на подчиненных. 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 к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к 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 пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

Слабые стороны влияния через страх.

Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Банкротство У. Т. Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что, в конечном счете, страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

У.Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров магазинов. Грант предложил свой вариант решения проблемы: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием «Бифштекс и Бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унизительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И все же, несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходившего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании Гранта и стараясь избежать унижений, подделывали свои отчетные документы.

Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

**1.3.2. 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 навознаграждении*,* оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме.

Поскольку все — личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

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 извне, 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.

**1.3.3. Законная власть (влияние через традиции)**

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что — правильно или не правильно — велит им их начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?».

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря уж о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства.

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

Недостатки методики, опирающейся на традицию.

Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения 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 и 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.

Однако более глубокая причина этого явления заключается в том, что молодежь не видит такой тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением - с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой. Возможно, это происходит потому, что традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то время как благосостояние и более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Или, возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и наказывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния.

**1.3.4. Власть примера. Влияние с помощью харизмы**

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, в представлении 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.

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 продукт 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».

**1.3.5. 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. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

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, так как верим в компетенцию медика.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Ограниченность метода разумной веры.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и прийти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией,чемих руководитель». Таким образом, если вы, как руководитель, позволяете подчиненным считать вас «экспертом», они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель—подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

**1.4. Партнёрство, как способ влияния через участие**

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Однако, как мы часто отмечали, в последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях — таких как аэронавтика и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия — почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять.

**1.4.1. Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении**

Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работу, они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. В результате, авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали ярыми сторонниками участия трудящихся в управлении.

Чтобы лучше понять, как практически происходит процесс влияния, разберем типичную ситуацию. Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году процента отходов материала с 5,6 до 4,5. Хотя у Джона были некоторые соображения относительно сокращения отходов, он понял, что для достижения этой цели необходимо заручиться поддержкой рабочих. Таким образом, вместо того, чтобы созвать на собрание 5 низовых руководителей, чтобы сообщить им о своем желании выполнить эту задачу или информировать всех работников предприятия о ее постановке, выпустив меморандум, он решил использовать другой подход — вовлечь рабочих в процесс обсуждения.

Сначала он собрал своих низовых руководителей и объяснил им всю ситуацию. Он старался, чтобы они поняли, как каждая десятая доля процента отходов значительно увеличивает себестоимость продукции. Кроме того, он объяснил, как их отрасль стала конкурентоспособной и как было важно предприятию максимально повысить свою производительность, не прибегая к авралам или другим приемам, которые он считал неприемлемыми.

Дав возможность людям высказаться и выяснить все, что непонятно, Джон сказал, что хотя он и имеет свои соображения на этот счет, он хотел бы выслушать другие предложения по решению проблемы. Затем он попросил каждого низового руководителя устроить групповое обсуждение проблемы со своими рабочими и собратькак можно больше предложений. После этого он предложил, чтобы каждый руководитель выбрал двоих из числа своих подчиненных — неформальных лидеров этой группы — и предложил им прийти на собрание для обсуждения предложений их группы с представителями и руководителями других групп.

Спустя две недели 5 руководителей и 10 рабочих собрались вместе с директором предприятия. В результате этой встречи появилось 6 новых соображений, которые не пришли в голову руководителям.

Кроме того, рабочие всего предприятия были вовлечены в выполнение поставленной цели, поскольку они участвовали в обсуждении и генерировании идей. К концу года процент отходов сократился с 5,6 до 3,9, что даже превосходило намеченную цель — 4,5%.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Работники, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

**1.4.2. Практическое использование влияния**

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе — предпочтительно вдохновенной — направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого, необходимо выполнить несколько условий:

1. потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной;
2. человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности;
3. человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности;
4. человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его или ее усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

**2. Система управления банком**

Проанализируем на примере систему управления предприятием, оценив её эффективность, относительно двух критериев: эффективности решений и эффективности реализации решений. Рассмотрим коммерческий банк, управляющий аппарат которого состоит их:

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.

Схема системы управления, реализованная в банке показана на рис. 2.

Председатель Правления

Зам. Пред.

Зам. Пред.

Зам. Пред.

Управление

Управление

Управление

Управление

Управление

Отдел

Отдел

Дирекция

Отдел

Комитет

Комитет

**Рис. 2.** Организационная структура банка

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, рассмотренной в первом разделе, 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 нами система управления удовлетворительна для выработки эффективных решений, и не удовлетворительна, с точки зрения эффективности реализации принятых решений.

1. **Повышение эффективности**

# В данном разделе предлагается способ повышения эффективности системы управления, путём введения в структуру властных отношений дополнительного элемента - власти, основанной на вознаграждении, и использования эффекта партнерства в его истинной форме.

* 1. **Власть, основанная на вознаграждении**

Когда мы говорим о власти, основанной на вознаграждении, то не имеем ввиду регулярную выплату заработной платы, т. к. этот инструмент всегда присутствует в составе системы мотивации, как и заинтересованность не потерять работу в связи с увольнением (власть через страх). Речь идёт о некоторой системе «бонусов», получаемых руководителем или специалистом (периодически или единовременно), вносящим значительный вклад в работу предприятия.

Как уже отмечалось в разделе 1., сложностями в применении власти, основанной на вознаграждении, является ограниченность соответствующих ресурсов предприятия, и определение формы и размера вознаграждения, достаточного для стимулирования соответствующего сотрудника предприятия.

В век рыночных отношений основными силами, заставляющими людей идти на работу, стремиться к профессиональному и карьерному росту являются деньги и потребность самоутвердиться, достигнув определённого уровня, как специалист или как руководитель. В результате, для эффективной реализации власти, основанной на вознаграждении, необходимо удовлетворять эти потребности персонала, используя различные подходы, в зависимости от статуса сотрудника.

Так для менеджмента высшего звена предлагается вводить систему опционов на покупку акций компании или присваивать статус «партёра», премируя процентами от общей прибыли. Причём, в первом случае топ-менеджер становится одним из собственников предприятия, что, на мой взгляд, оказывает более плодотворное влияние, так как на подсознательном уровне человек всегда относится бережнее к «собственному», чем к «чужому». В этом случае топ-менеджер знает, что размер полученной им прибыли напрямую зависит от успешности компании и темпов её развития, а власть, основанная на вознаграждении, усиливается эффектом настоящего «партнерства».

Если речь идёт о поощрениях персонала и руководителей среднего и низшего звена, то здесь могут применяться и более простые формы премирования по результатам работы конкретного специалиста, или всего подразделения в целом. Для этой категории персонала так же актуальны вопросы повышения заработной платы с соответствующим повышением в должности или без него. При этом, если о работе топ менеджеров можно судить по общим экономическим показателя предприятия, то для того чтобы объективно оценивать вклад персонала, необходимо ввести систему беспристрастного контроля.

Примером такой системы может служить электронная ERP-система, разработанная и используемая биллинговой компанией Cboss «Cboss-mis». Не вдаваясь в подробности описания данной системы, отметим, что она позволяет обеспечивает полный контроль и объективно оценивать не только сроки и качество исполнения поставленной задачи, но и эффективность работы персонала, дисциплинированность, загруженность работой и даже взаимоотношения с коллективом. При этом влияние субъективного человеческого фактора на эту оценку сводится к минимуму.

Одним из эффективных приёмов, реализующих власть, основанную на вознаграждении, может стать ввод системы «квалификационных уровней» (далее – КУ), суть которой заключается в присвоении каждому сотруднику некоторого уровня, измеряемого в условных единицах. Относительно этого уровня рассчитывается заработная плата, и предоставляются дополнительные привилегии. КУ может повышаться или, в редких случаях, понижаться, по результатам выполненной работы или проведённой аттестации. Данный механизм позволяет совмещать материальное и моральное вознаграждение.

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

* 1. **Партнерство в истинной форме**

Как уже упоминалось выше эффект влияния механизма «партнёрства» можно распространить и на руководителей высокого звена, продавая им небольшую долю бизнеса на льготных условиях. Хорошим примером могут служить опционы на покупку акций компании - АО, т.е. контракт на покупку определённого пакета акций в определённое время по определённой цене. При этом топ-менеджмент заинтересован, чтобы акции предприятия за этот срок максимально поднялись в цене (разница в цене покупки, установленной опционом, и текущей котировке составит их прибыль). После чего они могут продать акции, а могут остаться акционерами и продолжать активно трудится на благо фирмы, повышая при этом стоимость своего пакета.

Рассмотренный в первой главе принцип влияния через участие в управлении при грамотной подходе тоже даст хорошие результаты. Для этого необходимо:

1. Создать на предприятии (эффективно используя власть, основанную на вознаграждении, и другие приёмы влияния на психологию коллектива) атмосферу сплочённости во имя общей цели – процветания предприятия, и, как следствие, личного процветания (можно рассмотреть аналогию с братством, орденом или партией). Этой идеей должны в идеале проникнуться все, от топ-менеджеров до рядовых специалистов. При этом, работник, некачественно выполняющий свою работу, подводит всю фирму, нанося ущерб общему делу.
2. Создать такие условия, при которых каждое мнение будет услышано, в независимости от ранга и статуса работника;
3. Обеспечить беспристрастную оценку мнений и принятия решений;
4. Обеспечить содействие исполнителю по принятому решению. Для этого, помимо коллективного осознания, что решаемая исполнителем задача нужна предприятию, а значит каждому сотруднику, необходимо, чтобы объём работы, произведённой соисполнителем, а также качество исполнения были зафиксированы для объективного анализа эффективности его деятельности, загруженности работой и последующего распределения «бонусов». Реализовать на практике данное требование позволяет информационная система управления предприятием, типа Cboss-mis, описанная выше.
5. Посторонние вертикали власти. На мой взгляд, коллегиальные органы должны носить совещательную функцию, обеспечивая плюрализм мнений, но окончательное решение должен принимать руководитель соответствующего звена. Он же должен ставить подзадачи в рамках принятого решения, делегировать соответствующие полномочия и осуществлять контроль за их выполнением. Такой подход к управлению устраняет двоевластие, сокращает сроки принятия и реализации решений и позволяет эффективнее выходить из кризисной ситуации.

**3.3. Использование иных форм власти**

Влияние с помощью харизмы.

Отдельно стоит рассмотреть такой элемент властных отношений, как власть, основанная на примере (влияние с помощью харизмы). С одной стороны наличие харизматического лидера способствует объединению коллектива (по аналогии с партией), дополнительному трудовому вдохновению. С другой, любой персонал может по тем или иным причинам покинуть фирму. При этом не должна пострадать атмосфера корпоративной сплочённости, персонал не должен воспринимать уход лидера, как угрозу благополучия фирмы. По этому, предпочтительнее строить «человеконезависимую» систему управления, при которой объединяющими персонал фактором являются идеи, а не их носители – отдельные харизматические лидеры.

Власть, основанная на принуждении.

Как уже было отмечено выше, использование этого метода крайне не желательно, ибо ведёт к потере квалифицированного персонала, понижению качества работы, плохой психологической обстановке на предприятии. Однако в условиях кризиса элементы этой формы влияния могут быть использованы с особой осторожностью. При этом они должны быть направлены на коллективное сознание, а не на отдельных сотрудников (см. пример в п. 1.3.1.).

**Заключение**

В данной работе мы проанализировали, как состав властных отношений влияет на эффективность управления предприятием. Рассмотрев формы власти и влияния, мы пришли к выводу, что наиболее благоприятными для процветания фирмы является сочетание власти, основанной на вознаграждении, власти основанной на традиции и правильно организованного влияния через участие в управлении предприятием.

При этом баланс в линейно-функциональной управленческой схеме должен быть смещён в область линейности управления, на предприятии должна быть реализована чёткая вертикаль власти. Однако, для принятия ответственных управленческих решений руководитель должен прислушиваться к мнению подчинённых, лучше знающих текущую обстановку в соответствующей отрасли и способных предложить нетривиальные «свежие» решения. Однако выбор наиболее продуктивного решения и ответственность за этот выбор остаётся за руководителем.

Необходимо также построить эффективную систему мотивации трудящихся (не ограничиваясь примитивной практикой квартального премирования и штрафов), в сочетании с системой контроля и объективной оценки личного вклада работника в процветание предприятия.

Другие формы власти в настоящее время должны использоваться с особой осторожностью. Они могут либо не привести к желаемой цели, либо нанести откровенный вред.

В заключение отметим, что предложить какой-либо стопроцентно универсальный рецепт построения максимально эффективной системы управления 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.

**Список литературы**

1. *Мескон М., Альберт М., Хедоури* *Ф.* Основы менеджмента. М., 1999.