Федеральное агентство по образованию

Сочинский Государственный Университет туризма и Курортного дела

Институт экономики и менеджмента

Кафедра “Менеджмента”

**РЕФЕРАТ:**

по дисциплине «Менеджмент»

на тему: «Власть и управление»

Выполнила:

Коваленко А.Н.

Сочи 2006

СОДЕРЖАНИЕ:

Личность управленца.

Власть в организации.

Социальный контроль в организации.

*Личность управленца.* В теории управления наметились две позиции: личностная и технологическая. Личностная позиция говорит, что роль и функции руководителя предъявляют специфические требования к личности. Только обладая соответствующими качествами, человек может возглавить коллективное дело, совершенствоваться в управлении той или иной организацией и вести ее к успехам. Назначение личностной концепции управления — создать научные условия для того, чтобы задачи отбора лидеров, организации их деятельности и их личностного роста решались адекватными методами. Ее теоретическая роль — развитие общепсихологической теории личности, обогащение ее данными о чертах психологии такой категории людей, как руководители — организаторы социальных процессов.

Технологическая позиция акцентирует методы решения управленческих задач. Технологические подходы в теории управления оперируют упрощенным, подчас бытовым представлением о личности, что неизбежно приводит к узкому взгляду на человека как на средство решения стоящих перед организацией задач. Даже такие вопросы, как управление персоналом, мотивация деятельности, организационное развитие, организационное поведение обсуждаются без признания социально-психологической природы их предмета. В настоящее время технологическое направление отходит на второй план.

Прогресс личностного направления зависел от характера ответа на вопрос о методах изучения личности руководите ля. Одно из решений этого вопроса носило бихевиористский характер. Но в рамках бихевиоризма личностный подход был утрачен и заменен поведенческим, точно так же как личность отождествлена с тем, что человек делает. На почве поведенческого подхода сложился ситуативный, провозгласивший «власть ситуацию».

Ситуативные теории управления строятся на гипотезе о том, что личность не играет решающей роли в занятии чело веком позиции руководителя, что управленческая роль исполняется тем или иным человеком в силу ряда обстоятельств, среди которых личностные факторы не являются решающими. Определяющими являются условия, в которых лидер действует и в которых развертывается лидерское поведение.

Множество людей пытаются реализовать себя в области управления (экономического, политического, общественного), и значительная их часть достигает этой цели. Что это за люди? Почему они предпочитают не заниматься индивидуальными формами деятельности, не идут «в науку», не работают в качестве «специалистов» и т.д.? Благодаря чему они добиваются властных позиций? Какую роль играют при этом их личностные качества? Кто становится руководителем, менеджером? Кому не следует заниматься управлением? Что происходит с личностью в ходе управленческой деятельности? Что надо знать о личности менеджера, чтобы не ошибиться при его обучении, выдвижении или освобождении от должности? В ответах на эти вопросы нуждаются прежде всего сами руководители, которые повседневно сталкиваются с предметными и социальными трудностями, непонятны ми и неприемлемыми реакциями сотрудников на их решения, действия и другие личностные проявления.

Многие управленческие проблемы нельзя решить, не опираясь на теорию личности руководителя.

Личностные характеристики являются более или менее надежными данными для предсказания поведения человека в предметно-деятельностной среде (естествоиспытатель, мастеровой, инженер и т.д.). Но как только человек оказывается в социальной (коммуникативной, межличностной) ситуации предсказательная сила знания его качеств уменьшается. В дело вступает механизм межличностных взаимодействий. Влияние людей на поведение человека более значительно и неопределенно, чем влияние факторов предметной (безличностной) ситуации.

Распространенность и популярность ситуативных теорий управления не должны создавать впечатление, что личностные теории отошли на второй план. Множество психологических теоретических и практических вопросов в организации решается с опорой на явную или скрытую (имплицитную) теорию личности руководителя. Практика психологического отбора, в том числе получившие значительное распространение «центры оценки», непосредственно базируются на той или иной теории личности.

Встречается немало указаний на то, что руководитель должен быть психологом Б.Г. Ананьев, П.П. Блонский, С.Л. Рубинштейн, Б.М.Теплов и другие отечественные психологи указывали на это. Данные требование адекватно, но точно так же можно утверждать, что руководитель должен быть бухгалтером, финансистом, политиком, экономистом и т.д., что не совсем реально. Предпринимались попытки объяснить личность руководителя при помощи инстинкта власти, который развит у некоторых людей сильнее, чем у остальных. Фактически допускал возможность такого инстинкта М.Вебер, который различал «три вида оснований легитимности»: «традиционное» господство, авторитет личного дара (харизма) и господство, опирающееся на веру в обязательность легального установления и деловой «компетентности», обоснованной рационально созданными правилами (ориентация на подчинение при выполнении установленных правил)». Особый интерес Вебера вызвало «господство, основанное на пре данности тех, кто подчиняется чисто личной «харизме «вождя». Преданность харизме пророка или вождя на войне, или выдающегося демагога в народном собрании или в парламенте как раз и означает, что человек подобного типа считается внутренне «призванным» руководителем людей, что последние подчиняются ему не в силу обычая или установления, но потому, что верят в него. Именно к личности вождя и ее качествам относится преданность его сторонников: апостолов, последователей, только ему преданных партийных приверженцев

Интересные соображения о личности вождя сформулировал Н.К. Михайловский. В своей знаменитой работе «Герои и толпа» он называет героем человека, увлекающего своим примером массу на хорошее или дурное, благороднейшее или подлейшее, разумное или бессмысленное дело. Великие люди не сваливаются с неба на землю, а с земли растут к небесам. Их создает та же среда, которая выдвигает и толпу, только концентрируя и воплощая в них разрозненно бродящие в толпе силы, чувства, инстинкты, мысли, желания. Задача, следовательно, состоит в изучении механики отношений между толпою и тем человеком, которого она при знает великим.

На некоторые вопросы о личности руководителя можно ответить, опираясь на теорию А.Адлера. Основатель «индивидуальной психологии» проводил мысль о том, что человек обладает стремлением к превосходству, которое часто принимает форму «воли к власти». В работе «Психология власти» он говорил, что стремление к личной власти представляет собой форму конкретизации стремления к совершенству. И ее искушение особенно сильно в нашей культуре. Стремлению к власти очевидно придается особое значение; в на шей цивилизации эта цель подразумевает общественное при знание и положение. Так как жить среди людей — значит непрерывно оценивать себя, это порождает желание главенствовать и надежду на успех в соревновании. В детских фантазиях почти всегда встречаются ситуации, в которых ребе нок над кем-то властвует. Благодаря врожденному социальному чувству люди подчиняются влиянию друг друга в той или иной степени по доброй воле.

Власть в организации. В процессах управления неизбежно возникает проблема власти. Ее успех зависит от того, каков объем власти и ее характер. Процессы управления в организации невозможны, если у руководителей отсутствуют прерогативы власти, или властные полномочия. Только используя властные полномочия руководителя, можно скоординировать действия работников, имеющих разные цели, потребности и интересы, осуществлять контроль за поведением, который необходим для организации, но далеко не всегда понимается и принимается рядовыми работниками.

В социологии сложились три основных подхода к определению сущности власти:

1) признание власти как неотъемлемого, имманентного личностного атрибута, существование которого обусловлено особенностями внутренней структуры личности;

2) трактовка власти как специфического типа межличностных отношений;

3) признание власти только как свойства социальной системы, когда она рассматривается как необходимый атрибут структуры организации, представляемой в виде социальной системы.

Власть как свойство личности. Корни этой достаточно распространенной концепции — в классическом учении З. Фрейда, в соответствии с которым основания власти определяются особенностями подсознания человека, вернее взаимодействиями активного сознания, бессознательного и культурного влияния на человеческое Я.

Основу этого психологического подхода к пониманию власти составляет признание наличия у индивида мотиваций универсально-гедонистского толка. Стремление к удовольствию заставляет его с неизбежностью идти на уступки другим людям для удовлетворения своих потребностей и желаний. Само существование у личности такого стремления приводит к подчинению одних людей другим. Отношения власти — подчинения возникают из-за наличия у людей разного количества внутренней энергии и различий в садомазохистских ориентациях. В результате в группе или обществе происходит раз деление на тех, кто обладает властью, стремится к ее завоеванию любым путем, и тех, кто вынужден и готов подчиняться этой власти.

Власть как особый тип межличностных отношений. Под ход к пониманию власти как специфического типа человеческих взаимоотношений базируется на том, что исследователи концентрируют внимание на взаимодействующих личностях, составляющих специфические отношения (например, руководитель и подчиненные), когда одни из них не могут принимать решения и совершать значимые для организации действия без вмешательства других. Наиболее характерно для данного подхода определение власти, данное американским исследователем отношений власти Р. Далем, который считает, что власть это такие «отношения между социальными единицами, когда поведение одной или более единиц (ответственные единицы) зависит при некоторых обстоятельствах от поведения других единиц (контролируемые единицы)». Здесь внимание сосредоточивается прежде всего на социальных единицах, затем на отношениях между ними, а влияние социальных структур на эти отношения практически не учитывается.

Российский ученый Ю.М. Батурин приводит следующую схему осуществления власти:

• контроль ресурсов как основание власти;

• процессы, преобразующие основания и проявления власти;

• сеть обобщенных отношений влияния как проявление власти.

Определение власти с точки зрения социально-психологических концепций. В рамках этих концепций наиболее распространено классическое определение власти М. Вебера как возможности волевого преобразования социальных отношений субъектом вопреки сопротивлению независимо от того, в чем эта возможность выражается.

Индивид оказывает активное воздействие на поведение индивида:

• если он совершает активные насильственные действия; оказывает помощь, поддержку, содействует выполнению какой-либо просьбы, дает совет; пытается управлять другим, воздействуя на условия его жизни либо используя имеющуюся информацию о некоторых сторонах его жизни; прибегает к убеждениям, уговорам, влиянию; пытается произвести впечатление на других;

• если он совершает действия, не направленные непосредственно на другого, но эти действия возбуждают в другом сильные положительные или отрицательные эмоции;

• если он заботится о собственном социальном положении или репутации и через это влияет на поведение других людей, не испытывая вполне определенного мотива к использованию власти.

Определение оснований власти. Дифференцированный подход к использованию власти руководителями организаций приводит к вопросу о том, какие ресурсы власти наиболее эффективны в различных ситуациях. В социологии обычно выделяют восемь способов властного воздействия, иначе говоря, оснований власти.

1. Власть принуждения. Ее сила определяется ожиданием управляемого объекта применения власти (назовем его В) в той мере, в какой управляющий субъект власти (назовем его А) способен наказать В за нежелательное поведение путем физического воздействия, ограничения свободы передвижения или действий в некотором социальном пространстве, блокирования удовлетворения той или иной потребности. Кроме того, в данном случае играет роль ожидание, насколько А способен сделать так, чтобы применение санкций зависело от степени отклонения по ведения В от нормативного. Крайние случаи власти принуждения — применение непосредственного физического воздействия. В организациях такая власть осуществляется в виде соглашения между руководителями и под чиненными, нарушение которого со стороны подчиненных грозит штрафами, выговорами, увольнениями и другими подобными санкциями.

2. Власть связей основана на связях применяющего власть субъекта А с влиятельным или обладающим крупными ресурсами власти лицом С, через которое А может по влиять на поведение объекта применения власти В. Хотя изменение поведения в желательную для себя сторону добивается А, объект власти ориентирован не на него, а на третье лицо С, которое напрямую не задействовано в ситуации применения власти.

3. Власть эксперта. Ресурсом власти, позволяющим субъекту А изменять в нужную ему сторону поведение объекта власти В, является совокупность знаний, навыков, интуиции и умений, которые В приписывает А. В считает А экспертом в некоторой области (знает где, куда и как) и в силу этого подчиняется ему только в пределах этой области, с которой связаны его потребности и интересы, требующие компетентности А. В данном случае власть ограничена определенной ситуацией, областью компетентности А.

4. Референтная власть (харизма). Здесь сила власти зависит от желания объекта воздействия власти В быть похожим или поступать так же, как субъект власти А носитель харизмы — власти, построенной на силе личностных качеств и способностей лидера. Идентифицируя себя с А, В будет восхищаться им, стремиться походить на него, по этому В будет выполнять многие желания и указания А, связанные с изменением своего поведения и с действия ми во многих областях соприкосновения А и В, так как мнение А весьма значимо для него. Властное воздействие в данном случае легко воспринимается В.

5. Нормативная власть задействует непосредственно механизм воздействия нормативных культурных образцов на поведение индивидов. Власть в данном случае основана на интернализованных В нормах, согласно которым А имеет право контролировать соблюдение определенных правил поведения и в случае необходимости настаивать на их выполнении. другими словами, А создает новые или использует старые, выгодные ему социальные нор мы. При этом основной задачей А является создание условий для интернализации этих норм большинством группы таким образом, чтобы они считали эти нормы справедливыми и составляющими необходимую часть их субкультуры, чувствовали дискомфорт при их нарушении.

6. Информационная власть основана на том, что А владеет информацией, представляющейся достаточно ценной объекту властного воздействия В. Поскольку В нуждается в этой информации, стремится быть «в курсе», то за передачу этой информации А может требовать уступок в поведении В. В таком обмене используется различная ин формация — от информации интимного характера, позволяющей осуществлять шантаж, до деловой информации, необходимой для успешного выполнения поставлен ной задачи в условиях организации. В деятельности современных организаций информация в качестве ресурс власти приобретает все большее значение как в сфере межличностного общения, так и в сфере взаимодействия между организациями, а также мс организациями и социальными институтами общества.

7. Власть вознаграждении представляет собой весьма распространенный способ применения власти и сводится к воздействию через «ожидание В того, в какой мере А в состоянии удовлетворить один из его (В) мотивов и на сколько А поставит это удовлетворение в зависимость от желательного для него поведения В». Использование этого основания власти связано с двумя существенными моментами. Во-первых, А должен иметь ресурсы для удовлетворения какого-либо мотива В и знать силу воз действия на этот мотив с целью его удовлетворения. Во-вторых, А должен заставить В поступать определенным образом, играя на удовлетворении этого мотива. Второе условие власти через вознаграждение достигается далеко не всегда и вознаграждение не приводит к нужному А изменению поведения В.

8. Власть через участие (привлечение) подчиненных к процессам управления. Здесь А не навязывает свою волю В, а просто предлагает В принять участие в формулировании целей организации или ее подразделений, а затем в ее реализации (эти цели должны быть выгодны А). В дальнейшем В начинает следовать этим целям, так как считает их в какой-то степени своими собственными и чувствует себя обязанным по отношению к тем, с кем разрабатывал цели в одной команде. Такое основание власти может применяться руководителями лишь при достаточно высокой культуре подчиненных.

Классический анализ оснований или способов применения власти позволяет осуществлять целенаправленный вы бор руководителями организации способов влияния на подчиненных в зависимости от ситуации, складывающейся в области межличностных отношений.

Ситуационное лидерство и ситуационное использование оснований власти. Согласно данной концепции, в использовании оснований власти нет «лучшего» пути, обеспечивающего эффективное влияние на человеческое поведение. Вы бор определенного основания власти зависит от нескольких факторов:

• от способностей индивидов решить поставленную за дачу, их готовности взять на себя ответственность за управление собственным поведением (эти качества определяют как зрелость социальной группы);

• стиля лидерства, который может быть ориентирован либо на человеческие отношения, либо строго на решение поставленной задачи;

• ориентации членов группы на человеческие отношения или на решение поставленной задачи.

Таким образом, выбирал основание власти, руководитель должен учитывать социально-психологические характеристики группы и ситуацию, ориентирующую коллектив на сотрудничество или на решение поставленной задачи.

Власть как условие выживания организации. Проблемам перераспределения и накопления власти посвящен системный подход к проблеме применения власти в организации, предложенный Т. Парсонсом.

Системный подход базируется на достаточно простом принципе: некоторое социальное целое (за счет наличия связей между его отдельными составляющими) обладает совершенно не такими характеристиками, как его отдельные части, поэтому невозможно переносить на систему в целом закономерности, характеризующие отношения между индивидами. По этой причине отношения власти, действующие в рамках социальной организации, целостной группы социального института, требуют принципиально иного объяснения генезиса (происхождения) власти и механизма ее использования, который тем не менее связан с властными отношениями между отдельными личностями — членами социальной группы или организации.

Сущность власти с точки зрения системного подхода. Включенность отношений власти на правах подсистемы в системный объект позволяет совершенно по-иному подойти к определению сущности власти. По мнению Т. Парсонса, власть тогда уверенно выполняет взаимосвязанные обязанности, объединенные в систему коллективной организации, когда эти обязанности легитимированы в соответствии с их отношениями к коллективным целям и когда в случае непослушания существует возможность принуждения с по мощью негативных ситуационных санкций при наличии действительной силы принуждения. По системной теории, власть пронизывает социальные структуры и имеет свойство перетекать от одних структурных элементов к другим в результате сложных структурных обменов. В случае ограничения воздействия внешней среды сумма власти в системе остается неизменной (по аналогии с суммой денег, передаваемой одним субъектом другому) и дифференцируется среди структурных единиц, построенных по иерархическому принципу, который в условиях организации означает, что возможны принятие решений и контроль высших уровней управления в отношении низших, но не наоборот.

В соответствии с системной теорией власти:

• власть в организацию изначально дается извне из двух источников: 1) от системы более высокого уровня, в которую данная организация входит как подсистема, когда, например, министерство или другая высокая ин станция предлагает специалисту должность директора организации; 2) задается рыночной конъюнктурой, когда фирма создается с определенными прерогативами власти у руководителей фирмы;

• власть изначально поступает только на самый верхний уровень управления организацией и в виде строю ограниченной суммы власти. Так, директор предприятия или президент фирмы получает власть над определенным количеством ресурсов, может воздействовать на определенное число работников по строго определенным нормам. Впоследствии при взаимодействии с внешней средой сумма власти может увеличиваться или уменьшаться, но отсчет всегда ведется от начального уровня предоставляемых высшему руководству организации властных полномочий. Например, при открытии нового предприятия его директора про сто назначают, но не дают никаких указаний относительно властных полномочий подчиненных ему руководителей последующих уровней.

Делегирование власти порождает важную управленческую проблему в организации — проблему потери власти. Для объяснения механизмов потери и приобретения власти в системном подходе используют принцип «zero sums» (нулевой суммы), заимствованный из теории игр. Его суть состоит в том, что приращение власти у одной части системы на определенную величину с неизбежностью приводит к потере власти у другой части (или других частей) системы на эту же величину. Иными словами, если руководитель потерял какую-то часть своей власти в социальной группе, то кто-то приобрел эту часть в том же объеме.

Таким образом, при делегировании власти, т.е. при передаче руководством организации властных полномочий руководителям подразделений, руководство организации вся кий раз теряет власть. Это означает, что руководители подразделений организации сами могут определять поощрения и наказания, проводить собственную кадровую политику и т.д. Но в работе с подчиненными руководители не теряют свою власть навсегда. В противном случае высшее руководство организации просто не имело бы власти над руководителями подразделений. Руководители сохраняют власть по следующим причинам.

1. Руководитель может вернуть власть, делегированную руководителю более низкого уровня, с помощью контроля его деятельности. Отчетность низового руководителя и компетентность высшего руководителя в вопросах, касающихся деятельности подразделения организации, позволяют высшему руководителю давать четкие указания, применять властные полномочия, отбирая делегированную власть. Когда высший руководитель способен осуществлять четкий контроль за деятельностью руководителей вверенных ему подразделений, он при делегировании власти как бы дает ее взаймы на определенное время (до контрольной проверки).

2. Высший руководитель всегда имеет такой важный ресурс власти, как должностной статус в организации. Используя формальные структурные связи, он может, напри мер, потребовать реорганизации подразделения, которое вышло из-под контроля.

З. В соответствии е нормами управления в организации высшие руководители должны сохранять за собой контроль за связями с внешней средой. Высшее руководство любой организации весьма болезненно реагирует на те ситуации, когда подчиненные им руководители под разделений самостоятельно и без его ведома налаживают связи с внешней средой (заключают договоры, производят обмен ресурсами и т.д.). Эта реакция вполне естественна, так как высшее руководство препятствует потере собственной власти, лишая низших руководителей притока дополнительных властных ресурсов.

Авторитет и власть в системном подходе. Власть руководителя только тогда будет эффективной, когда она основа на авторитете или подкрепляется авторитетом. М. Вебер указывал, что нет организаций, добровольно ограничивающих себя лишь воздействием на материальные или аффективные мотивы, используя их как основу для гарантированного продолжения деятельности. Каждая такая система пытается установить и культивировать веру в законность.

Другими словами, в любой организации властная структура стремится стать авторитетной структурой. В большинстве работ по теории организаций и организационным отношениям авторитет определяется как узаконенная власть, а законность — как свойство ситуации или поведения, которое определяется в первую очередь системой социальных норм, оценивающихся как правильные, справедливые и необходимые для осуществления совместной деятельности. Формирование авторитета возможно лишь в том случае, когда выполняются два основных условия: система статусов и ролей в организации связана властными отношениями; система социальных норм и правил управляет разделением и применением власти и ответственностью за нее.

Когда появляются узаконенные социальные нормы, в организации как бы возникает безличная контролирующая структура, в которой каждый подчиненный контролирует каждого из своих коллег. Вовлечение рядовых членов организации в контролирующую структуру, основанную на ролевых ожиданиях, приводит к деперсонификации процессов, связанных с применением власти, и к необязательности постоянно действующего контроля, базирующегося на принуждении. При этом напряженность между руководителями и подчиненными переносится в сферу межличностных отношений внутри социальных групп.

Опыт функционирования организаций показывает, что структуры, обладающие авторитетными социальными нормами, значительно более стабильны и эффективны в достижении своих целей по сравнению с теми управленческими структурами, где отношения власти строятся лишь на принуждении или вознаграждении и где не существует авторитетных образцов организационной культуры. Как и формализация организационных отношений, авторитет позволяет переводить личную власть во власть нормативно оформленную и безличную.

Однако с появлением в организации авторитетных социальных норм возникает ряд управленческих проблем, которые могут иметь серьезные последствия для организации.

1. Формирование узаконенных норм неизбежно приводит к тому, что подчиненные в решении многих вопросов начинают действовать как коалиция, направленная против обладающих властью. Влияние социальных авторитетных норм и заключается именно в том, что они сплачивают членов социальных групп внутри организации, заставляют их выступать сообща не только за соблюдение существующих норм (которые должны выполняться и руководителями), но и против их изменения. При этом под чиненные могут определять пределы власти и выносят «приговор» о несоответствии руководителей своему статусу и о невыполнении ими ролевых функций. Таким образом, действуя как коалиция, группа подчиненных способна регулировать применение власти руководством организацией. В то же время руководитель, действия которого укладываются в рамки авторитетных норм и стандартов поведения, получает одобрение со стороны под чиненных и дополнительный личный авторитет. Одобряемая неформально власть развивается отдельными сильными личностями, умело использующими существующие авторитетные нормы в организации, что помимо формальной иерархии создает дополнительные ресурсы власти.

2. Коалиции подчиненных способны изменять существующие нормы власти и подчинения. Так, если подчиненные видят, что руководитель не оправдывает их ожиданий, они обращаются к руководителю более высокого уровня, с тем чтобы он изменил узаконенные нормы власти в их подразделении. В этом случае уместно говорить о наличии отношений взаимозависимости между руководителями и коалицией подчиненных, использующих авторитетные нормы.

3. С авторитетом социальных норм теснейшим образом связана проблема соглашения между отдельными системными единицами в организациях. Дело в том, что эффективное управление различными подразделениями и подсистемами организации и координация действий всех частей системы возможны при балансе власти на всех уровнях управления.

*Социальный контроль в организации.* Практически все исследователи организаций считают, что контроль за поведением членов организации — одна из важнейших функций управления. Контроль можно определить как деятельность, направленную на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм (технологических, поведенческих и др.) организации. На практике контроль проводится в два этапа: 1) оценка существующего объекта и сравнение его с эталоном (например, с нормативным или плановым показателем); 2) применение санкций, направленных на приведение контролируемого объекта в состояние, близкое или совпадающее с нормативным или планируемым.

Современные исследования в области управленческого контроля в организациях базируются на системном подходе. При этом изучается контроль внутри организации (которая в данном случае представляет собой закрытую систему) и внешний контроль, осуществляемый по отношению к основным подсистемам организации (организация рассматривается как открытая система). Американский исследователь организаций Р. Эдвардс разработал типологию управленческого контроля, в соответствии с которой выделяются следующие виды контроля:

простой — осуществляемый на личностном уровне, где главную роль выполняют межличностные отношения;

структурный — осуществляемый на уровне системных ролевых отношений, основой которого являются формальные институционализованные связи, основанные на интернализованных нормах, характерных для данной организации и данной корпоративной культуры;

технический — осуществляемый в ходе выполнения определенного вида деятельности в соответствии с определенными управленческими, информационными или социо-техническими технологиями;

бюрократический - основанный на безличных формальных отношениях, т.е. на правилах, инструкциях, и распоряжениях, определяемых существующей иерархией данной организации.

В ходе функционирования каждой организации возникает культурно одобряемая система управленческого и социального контроля, сочетающая все основные четыре вида. Для осуществления эффективного контроля в условиях организации используется несколько способов, с помощью которых руководители могут успешно направлять усилия персонала и регулировать распределение и движение ресурсов. Очевидно, что управленческий контроль касается прежде все го поведения работников в организации, и поэтому будет нами рассматриваться как социальный контроль. В соответствии с теорией, разработанной известным американским социологом М. Итоном, а также российским ученым АН. Кравченко, существуют следующие основные способы контроля за поведением в организации, которые применяются руководителями в зависимости от сложившейся ситуации.

Контроль через групповое давление представляет собой формирование и поддержание полезных для достижения целей организации типов поведения членов коллектива.

Проблема поддержания конформного поведения членов группы внутри организации изучалось многими видными исследователями. Так, сторонник теории социального обмена Дж. Хоманс полагает, что члены малой социальной группы придерживаются конформного поведения не для того, чтобы следовать обычаям и традициям, а для того, чтобы заслужить одобрение других членов группы. Это объясняется тем, что регуляция поведения на основе контроля через групповой давление происходит преимущественно на уровне ролевого взаимодействия, т.е. члены группы предъявляют друг к другу требования, в основном касающиеся выполнения ими производственных функций или взаимных обязательств на неформальном уровне. В процессе совместной деятельности сама задача достижения целей подразделения задает необходимое ролевое распределение, более жесткое в практической деятельности, чем в межличностном общении. Эти полуформально заданные правила взаимодействия и взаимного контроля складываются в некоторую систему прав и обязанностей для каждой социальной роли. Поскольку в каждой социальной группе выработаны собственные неформальные предписания, санкции и подкрепления (материальное и моральное стимулирование), то формируются требования ко всем членам группы независимо от их индивидуальных особенностей.

На эффективность контроля через групповое давление наиболее заметно влияет численность группы в рамках организации. Надо сказать, что контроль через групповое давление вообще возможен лишь в малых группах, где существу ют устойчивые личностные контакты между ее членами (на пример, в коллективе лаборатории, сектора, небольшого от дела). Именно в малых группах осуществляется не формальное влияние на поведение каждого, кто игнорирует нормы и правила поведения, наиболее важные с точки зрения членов коллектива. В больших группах, где отсутствуют постоянные и устойчивые личные контакты, члены группы отделяются друг от друга, ОИИ практически не знакомы, и неформальный контроль со стороны членов большой группы малоэффективен.

Однако даже в малой группе степень контролирующего воздействия на членов группы неодинакова. Наибольшее влияние на выработку и поддержание организационных и не формальных норм и правил оказывает активное меньшинство, обладающее различными ресурсами властного воздействия — знаниями, авторитетом, физической силой, внешней привлекательностью, навыками выполнения заданий, жизненным опытом и т.д.

Контроль через принуждение. Как мы уже отмечали, контроль через групповое давление возможен только в малых группах, члены которых находятся в постоянном межличностном общении. В организациях, даже не очень крупных, контроль через групповое давление возможен в силу того, что структура организации на низшем уровне представляет собой некоторое количество малых групп. Но когда речь идет о соответствии поведения индивидов общим нормам, действующим во всей организации, то неформальный контроль в малых группах уже не будет эффективным по двум причинам:

• нормы, общие для всей организации, не совпадают и часто находятся в противоречии с нормами, культивируемыми в малых социальных группах;

• поскольку между членами большой группы (в качестве которой чаще всего выступает организация) нет постоянного межличностного общения, руководителям организации сложно следить за поведением отдельных членов, так как они становятся анонимными и внутри малой группы нарушения норм не фиксируются, санкции за нарушения могут применяться лишь случайно.

Введем наиболее распространенные типы контроля через принуждение, различаемые во видам применяемых методов и санкций.

1. Силовое принуждение использует набор санкций, узаконенных и признаваемых подавляющим большинством членов организации и связанных с применением силы или угрозы силы, направленной на блокирование определенных потребностей, желаний и мотивов, с ограничением свободы перемещения или угрозой этого ограничения, с увольнением из штата организации или угрозой такого увольнения по отношению к нарушителям наиболее важных для организации норм и правил.

Прерогативы применения силового принуждения имеются только у высшего руководящего звена организации, но в не которых случаях полномочия применения соответствующих санкций делегируются отдельным линейным руководителям среднего звена управления. В качестве мер силового принуждения выступают штрафы, лишение премий, привлечение к административной или судебной ответственности, увольнения и др. Это особенно важно при нарушении норм и правил, приводящем к расхищению собственности и другим тяжелым последствиям для организации.

2. Несиловое принуждение — наиболее распространенный способ контроля через принуждение. Для данной формы контроля характерно применение широкого набора санкций типа угрозы лишения различных ценностей и благ внутри организации или ограничения доступа к их использованию, а также блокирования мотивов достижения и власти. Санкции этого типа разделяются на следующие основные виды: психологические (в частности, моральные) — выговоры, общественные порицания, постановки на вид и т.д.; экономические, к которым относятся угрозы лишения премий, прибавок к заработной плате, льгот и т.д.; социальные, к которым относятся ограничения в связях и контактах (например, переводы в другую группу или отдел), снижение престижа и т.д.; информационные — ограничения доступа к источникам информации или, наоборот, предание гласности некоторых неблаговидных поступков; политические, такие, на пример, как потеря власти, лишение или ограничение прав или привилегий.

Осуществление контроля. Основной проблемой, связанной с реализацией социального контроля в сложных организациях, можно считать принципиально неустранимые противоречия, обусловленные различными ценностными позициями, различными оценками существующих норм и различными интересами у контролирующих и контролируемых подгрупп и подсистем. Наиболее полно эти противоречия проявляются при выработке и восприятии основных целей организации.

Рассмотрим трудности, которые возникают в процессе контроля и взаимного соотнесения целей и интересов организации.

1. Успешная деятельность группы как единого целого - наиболее важная цель. При постановке этой цели в организации должен осуществляться контроль за конечными результатами. Очевидно, что при этом возникает проблема соотнесения интересов отдельных членов организации, интересов подразделений и интересов организации как единого целого. В том случае, когда интересы управляющих и управляемых не совпадают по многим пунктам, отдельные члены организации в подразделения могут активно сопротивляться проведению контроля сверху, что в конечном итоге приводит к расходованию дополнительных властных ресурсов, снижению эффективности совместной деятельности и уменьшению эффекта синергии.

2. Повышение действенности организационного контроля — следующая по важности цель — означает минимизацию усилий по контролю за поведением членов организации путем фиксации узловых, наиболее важных для организации или ее подразделения участков деятельности. Выявить такие точки - это большое искусство для руководителя в условиях, когда нет единого мнения относительно важности того или иного аспекта деятельности организации или ее подразделения.

3. Снижение неопределенности в деятельности группы – еще одна цель организации. Она заключается в уменьшении затрат ресурсов на управленческий контроль как внутри подразделений (внутренняя неопределенность), так и вне их (внешняя неопределенность). При высокой степени неопределенности в конечном итоге может произойти потеря управляемости подразделением в силу невозможности принятия решений, адекватных ситуации. При контроле, осуществляемом в целях снижения неопределенности, возможно столкновение интересов индивидов и групп, так как многие члены организации или ее подразделения желают сохранить неопределенность для повышения собственного статуса или статуса их подразделения.

В практической деятельности организаций хорошо зарекомендовал себя контроль по нормативным комплексам, который обычно проводится в три этапа:

1) выбор наиболее значимых для деятельности организации группы нормативных образцов, взаимосвязанных между собой так, что они составят единый норматив ный комплекс по сферам деятельности или по территориальным особенностям их применения;

2) выбор внутри комплекса, сформированного на первом этапе, ключевых норм и правил, которые определяют сущность данного типа поведения и от которых зависят все остальные нормы. По этим нормам можно судить о выполнении (или невыполнении) других социальных норм данного комплекса;

З) проведение контроля за ключевыми нормами и правилами, выбранными на втором этапе, в случае при повторных нарушений увеличивается количество контролируемых норм из данного нормативного комплекса.

Особое место в системах социального контроля занимает ролевой контроль (контроль за исполнением ролевых требований). Сложность его связана с тем, что каждая из социальных ролей членов организации органично вплетена в систему других социальных ролей на основе ее системной функции и поэтому данный вид контроля также должен носить системный характер. Это означает, что для контроля за деятельностью работника в пределах определенной роли следует учитывать наличные средства для ее исполнения и действия других членов коллектива в ролях, связанных с контролируемой ролью (например, он вынужден держать в поле контроля всех других подчиненных или работников иных подразделений, которые составляют технологическую цепочку или поставляют ресурсы для действий этого подчиненного).

Опыт показывает, что часто работник не выполняет ролевые требования из-за невозможности включиться в систему других ролей, например, когда его роль просто не нужна для предназначенного подразделению вида деятельности или не вписывается в субкультуру организации, или нежизнеспособности самой социальной системы (подразделения организации или организации в целом), например, когда руководитель не может выполнять свою роль, в случае, если организация лишается притока средств из внешней среды (в частности, из-за недопоставок оборудования или сырья). Системный ролевой контроль наиболее эффективное средство повышения качества выполнения членами организации своих ролевых требований, однако его сложность, наличие системных требований к его организации в значительной степени препятствуют его повсеместному распространению.

Важной проблемой управленческого контроля в организации является установление приемлемого масштаба социальных отклонений. При решении этой проблемы следует учитывать, что угроза срыва выполнения основных ролевых требований возникает только после некоторых предельных отклонений (а не мелких и незначительных), поэтому большое значение имеет правильное распределение управленческого контроля по уровням организации. На уровне организации в целом или большой группы (цеха, отделения и т.д.) руководителям нет надобности заниматься незначительными отклонениями от ролевых требований, если они не сказываются на деятельности всей организации или большой группы, а целесообразен контроль с фиксацией достаточно крупных по масштабу отклонений. Более мелкий масштаб контроля реализуется на уровне малых групп (отделов, лабораторий) с использованием межличностных взаимоотношений и особенно эффективен для профилактики отклонений в подразделениях организации.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ:

1. Сергейчук А.В. «Социология управления», 2002 г.

2. Кравченко А.В. «История менеджмента», 2003 г.