

## **ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ: ТАКТИКА И ОСОБЕННОСТИ ЕЁ ПРИМЕНЕНИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «ТАНДЕР»**

**Кузьмин Сергей Анатольевич,**  
студент II курса экономического факультета,  
**Фомичева Елена Ивановна,**  
ст. преподаватель кафедры менеджмента,  
Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарёва, г. Саранск

*В статье раскрыты понятие, сущность и виды власти, проанализированы система властных отношений в ООО «Тандер». Также в статье предложены рекомендации по ее совершенствованию. Была разработана тактика внедрения власти в работу ООО «Тандер».*

Ключевые слова: власть и ее виды, влияние, подчинение, зависимость, баланс власти.

Большинство руководителей, наделённых властью, не умеют адекватно ею распорядиться, иными словами либо злоупотребляют ею, либо, наоборот, ведут, так называемое «пассивное управление». Причём, как правило, тактика применения власти не меняется, пока, в лучшем случае, не придёт новый руководитель.

Проблемам власти уделялось достаточное внимание. Они были описаны в трудах Кнорринга В. И., академика Международной Академии наук (ФРГ), Майкла Мескона, Пугачева В. П., Виханского О. С., Наумова А. И. и многих других. Однако вопросы власти были освещены только в рамках общей теории менеджмента. Исходя из этого, необходимо освятить вопросы применения власти в организации опираясь на её классификацию.

Существует множество различных классификаций власти, но в качестве исследования на наш взгляд необходимо взять наиболее популярную, разработанную американскими учёными, классификацию, которая представлена пятью формами власти:

- *Власть, основанная на вознаграждении*, заключающаяся в вере подчинённого в удовлетворении его потребностей;
- *Власть, основанная на принуждении*, заключающаяся в страхе систематического наказания подчинённого;
- *Традиционная (законная) власть*, базирующаяся на исторически сложившейся регламентации подчинённости руководителю;
- *Экспертная власть*, основанная на доверии в компетенцию и знания руководителя;

– *Эталонная власть (или власть, основанная на харизме)*, поддерживаемая на авторитете и уважении к силе личных качеств и способностей руководителя.

Стоит также отметить, что применение власти к подчинённым параллельно сопровождается влиянием на них. Существует два основных вида влияния:

– *Убеждение*, представляющее собой интенсивную передачу своей точки зрения подчинённым;

– *Участие (кооптация)*, предполагающее привлечение подчиненных к проблеме выработки управленческого решения;

В качестве примера нами был взят оптовый супермаркет в г. Ардатов, принадлежащий сети продовольственных магазинов «Магнит». Выбор объекта исследования был определён тремя факторами:

– удобство анализа (наличие достаточной информации, небольшая численность персонала);

– высокая степень распространённости организаций подобного типа;

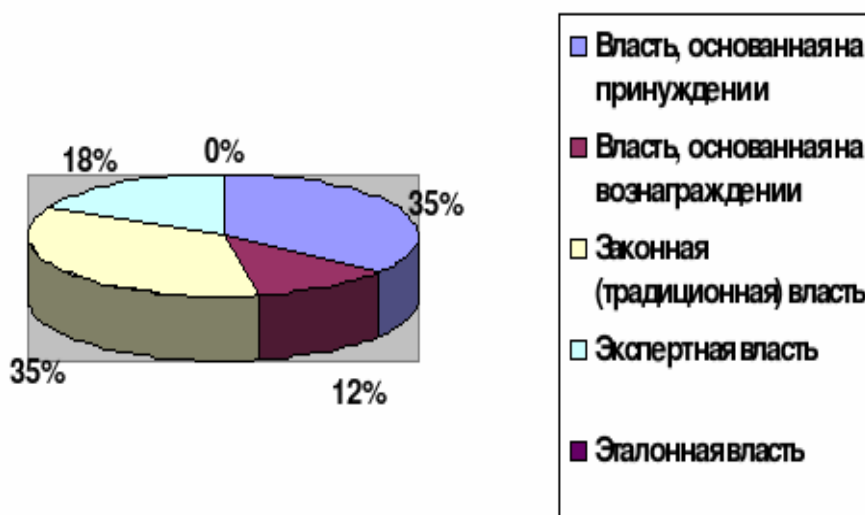
– личная заинтересованность в работе данного супермаркета.

Для анализа власти в данной организации, нами проведен опрос персонала магазина. В основе опроса лежат всего два простых вопроса, составленные из рассматриваемых нами форм власти и видов влияния:

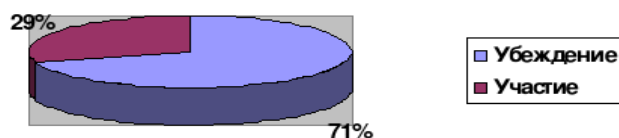
1) Какая из форм власти наиболее выражено проявляется в данной организации?

2) Какой вид влияния используется в данной организации?

Всего было опрошено 17 человек. Результаты опроса представлены в следующих диаграммах (рис. 1 и 2):



Р и с у н о к 1 Результаты ответов на вопрос «Какая из форм власти наиболее выражено проявляется в данной организации?»



**Р и с у н о к 2 Результаты ответов на вопрос «Какой вид влияния используется в данной организации?»**

Из данных диаграмм можно сделать некоторые отрицательные выводы:

1) Преобладание законной власти говорит о том, что система управления не способна быстро реагировать в случае резких изменений внешней среды, а также при внештатных ситуациях.

2) Преобладание власти, основанной на принуждении (при относительной престижности вакансий) говорит о сложности трудоустройства на хорошую работу в данной местности.

3) Слабое вовлечение работников в область управления организацией, отсутствие у них желания и возможности проявлять инициативу за пределами своих узких полномочий.

4) В организации преобладает авторитарный стиль управления. Об этом говорит слабое применение экспертной власти и преобладание убеждения над участием. Руководитель советуется только по техническим вопросам и только с очень узким кругом лиц в пределах их компетенций.

5) Нарушение баланса власти: явное его отклонение в сторону руководителя.

Это неполный перечень проблем, связанных с неправильной ратификацией властных отношений.

В связи с этим необходимо разработать тактику внедрения власти в данную организацию. Для начала разделим тактику на 10 этапов, в каждом из которых отметим комбинацию двух доминирующих на этом этапе типов власти и приемлемую форму влияния. Важное место в этой тактике занимает нахождение баланса власти. В течение всех этапов оно должно сместиться сначала в сторону руководителя, затем в сторону подчинённых, а затем войти в фазу равновесия. Это необходимо для того, чтобы субъективно оценить сильные и слабые стороны каждой из сторон властных отношений. Эта тактика подходит для предприятия, где баланс власти смещается в сторону руководства и текучесть кадров сравнительно невысокая. Прежде чем приступить к реализации тактики необходимо выполнить некоторые мероприятия:

– проинформировать персонал об основных аспектах тактики и о сроках её реализации

– тщательно разработать пороговые значения эффективности работы предприятия для того, чтобы в результате достижения этих значений определить нужный момент перехода на следующий этап тактики

– научными методами (насколько это возможно) подготовить работников и руководство к первому этапу, основанному на научной организации труда.

Теперь перейдём непосредственно к этапам данной тактики, представленные в виде таблицы 1.

Т а б л и ц а 1

**Тактика внедрения власти в оптовый супермаркет «Магнит»**

<b>1 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на принуждении и законная власть
<i>Вид влияния:</i>	убеждение
<p>На первом этапе необходимо построить жёсткую бюрократическую систему управления. Власть концентрируется в руках формального лидера – начальника. Власть буквально основана на угрозе наказания. Однако не нужно забывать об уважении к работникам и о постепенном увеличении материального стимулирования. Так как на этом этапе за основу берётся научная организация труда, то производительность труда вырастает, несмотря на жёсткую политику управления. Кроме того, на этом этапе происходит отсеивание и перемещение персонала, в результате которого каждый работник занимает то место работы, которое максимально полностью отвечает его навыкам, способностям и другим физическим особенностям.</p>	
<b>2 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на принуждении и на вознаграждении
<i>Вид влияния:</i>	убеждение
<p>На втором этапе совершенствуется система стимулирования труда. Срабатывает так называемый метод «кнута и пряника». Работники ожидают высокое вознаграждение за повышение производительности труда, поэтому важно применение власти, основанной на вознаграждении, но и снижать бюрократическую основополагающую власти тоже ещё рано.</p>	
<b>3 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на принуждении и эталонная власть
<i>Вид влияния:</i>	убеждение
<p>В результате правильного применения системы поощрения авторитет руководителя возрастает и власть, основанная на принуждении, постепенно трансформируется в эталонную власть. Здесь наиболее важны личностные характеристики управляющего и членов его команды.</p>	

<b>4 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на принуждении и экспертная власть
<i>Вид влияния:</i>	убеждение
<p>Наконец, вырабатывается самый долго созревающий тип власти – экспертная власть. Рабочие, получающие всё большую свободу действий, но всё же находящиеся под контролем, видят в лице руководителя профессионала своего дела и подчиняются ему уже на основе его компетентности в определённых рамках.</p> <p>На этом этапе происходит неустойчивый баланс власти, при котором приоритет власти переходит от руководителя к подчинённому. Работники пока ещё не готовы принимать активное участие в управлении предприятием, и для этого всё ещё приходится использовать метод принуждения. Но с этим этапом нельзя долго затягивать, так как даже незначительные ошибки руководителя на этом этапе особо заметны и приводят к весьма негативным результатам.</p>	
<b>5 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на вознаграждении и эталонная власть
<i>Вид влияния:</i>	участие
<p>На этом этапе подчинённые сами начинают подражать руководителю в плане управления. Прекращает существование острая необходимость в принуждении рабочих. Именно на этом этапе, по моему мнению, каждый работник компании начинает чувствовать себя важным членом команды предприятия. В связи с этим баланс власти начинает переходить в сторону персонала.</p>	
<b>6 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на вознаграждении и законная власть
<i>Вид влияния:</i>	участие
<p>Этап, на котором происходит дальнейшее перемещение баланса власти в сторону подчинённых. Важно, чтобы этот этап проходил постепенно, чтобы не было произвола, так как работники часто не способны оценить свои силы. Применение законной власти необходимо для сглаживания подобного эффекта, однако не стоит снижать и стимулирование персонала.</p>	
<b>7 этап</b>	
<i>Доминирующие виды власти:</i>	власть, основанная на вознаграждении и экспертная власть
<i>Вид влияния:</i>	участие
<p>На этом этапе баланс власти полностью смещается в сторону подчинённых, происходит «торжество компетенций». Этот этап позволяет совместно решать технические вопросы</p>	

<p>предприятия с помощью узкоспециализированных знаний персонала. Теперь появляется наиболее открытая возможность карьерного роста для многих людей. Задача руководителя – выявить их.</p>	
<p><b>8 этап</b></p>	
<p><i>Доминирующие виды власти:</i></p>	<p>законная и эталонная власть</p>
<p><i>Вид влияния:</i></p>	<p>убеждение</p>
<p>На данном этапе нужно оценить слабые и сильные стороны концентрации власти у руководителя и у подчинённых, чтобы в итоге правильно установить баланс власти. Затем необходимо путём манипулирования и убеждения приводить структуру власти в состояние равновесия. Работники должны помнить, что они подчиняются руководителю, а руководитель должен являться для своих подчинённых неким олицетворением гармонии и эффективности на предприятии.</p>	
<p><b>9 этап</b></p>	
<p><i>Доминирующие виды власти:</i></p>	<p>законная и экспертная власть</p>
<p><i>Вид влияния:</i></p>	<p>участие</p>
<p>Теперь работники понимают, как важны знания руководителя и рабочих-специалистов для работы предприятия, а, следовательно, и для их благосостояния. Доминирующими формами власти на данном этапе являются экспертная, причём основанная на опыте, как руководителя, так и подчинённых. Применение же законной власти позволяет окончательно сместить приоритет власти со стороны подчинённых в равновесное состояние.</p>	
<p><b>10 этап</b></p>	
<p><i>Доминирующие виды власти:</i></p>	<p>экспертная и эталонная власть</p>
<p><i>Вид влияния:</i></p>	<p>участие</p>
<p>Баланс власти установлен. Кроме того созданы все условия для совместной и эффективной работы руководителя и подчинённых. Эталонная и экспертная власть являются рычагами управления, как первых, так и вторых. Как правило, этот этап характеризуется следующими положительными последствиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокая заинтересованность каждого в работе организации</li> <li>- принятая и отработанная персоналом система научной организации труда</li> <li>- снижение вероятности ошибок при принятии управленческих решений</li> <li>- благоприятный социопсихический климат в коллективе</li> <li>- высокий командный дух персонала</li> <li>- наличие двухсторонних доверительных отношений.</li> </ul>	

Безусловно, есть и отрицательные стороны этого проекта, такие как специфичность; возможные высокие материальные затраты на внутрифирменные исследования, в том числе для поиска пороговых значений перехода на следующий этап тактики; отсутствие учёта личности руководителя.

Но, несмотря на минусы, эта технология трансформации властных отношений приемлема для данной организации.

В заключение хотелось бы подтвердить, что для снижения конфронтации между работниками и администрацией, а также для более качественного выполнения задач организации, руководитель обязан постоянно совершенствовать свой стиль управления, постепенно привлекая к этому процессу весь персонал.

#### **БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ**

1. Байер Т. Стиль работы и образ жизни руководителя. – М.: Экономика, 2009. – с. 22.
2. Черкасова О. В. Управление предприятием (организацией) / учеб. пособие/ О. В. Черкасова. – Саранск: Изд-во Мордов. ун-та, 2010. – с. 74 – 77.
3. Фуллер Д. Управляй и подчиняйся! – М., 2010 – с. 37.

### **POWER IN THE ORGANIZATION: TACTICS AND CHARACTERISTICS OF ITS APPLICATION FOR EXAMPLE OF JSC "THUNDER"**

**Kuzmin Sergey,**

2<sup>nd</sup> year Student of Department of Economics

**Fomicheva Helena,**

Senior Lecturer of the Chair of Management,

Ogarev Mordovia State University Ogarev, Saransk

*In the article the concept of the nature and types of power system were revealed; power relations in the company "Thunder" were analyzed. Also, the article offers recommendation for its improvement. Thus, the tactic was developed by the introduction of power in the retail store "Thunder."*

Key words: power and its types, influence, subordination, dependence, the balance of power.