

Лекция 6

Контроль и власть в организации

Применение контроля в управлении организацией

Важнейшая функция управления

контроль за поведением членов организации

деятельность, направленная на обнаружение и ликвидацию отклонений от принятых целей и норм (технологических, поведенческих и др.) организации

2 уровня:

оценка существующего объекта и сравнение его с эталоном (например, с нормативным или плановым показателем)

применение санкций, направленных на приведение контролируемого объекта в состояние, близкое или совпадающее с нормативным или планируемым.

Типология управленческого контроля по Р. Эдвардсу:

Простой

осуществляемый на личностном уровне, где главную роль выполняют межличностные отношения

Структурный

осуществляемый на уровне системных ролевых отношений, основой которого являются формальные институционализованные связи

Технический

осуществляемый в ходе выполнения определенного вида деятельности в соответствии с определенными управленческими, информационными или социотехническими технологиями

Бюрократический

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

Контроль через социализацию ИНДИВИДОВ К ГРУППОВЫМ НОРМАМ

Социализация в ходе установления контроля реализуется в 3 этапа:

1. *Согласие с существующими нормами.*

Основой для установления согласия каждого члена организации с существующими корпоративными нормами, установлениями служит оценка им важности и необходимости выполнения требований, входящих в эти нормы.



2. *Идентификация с поведением, ограниченным существующими в организации нормами и правилами.*

В своей повседневной деятельности каждый член организации ориентируется на установления и правила, выработанные руководством организации. Адаптируясь к выполнению ролевых требований, он постоянно ищет свое место в системе социальных организационных отношений, пытается не просто пассивно воспринимать существующий социальный порядок, но действовать в его пределах для достижения собственных целей.



3. *Интернетизация культурных норм и ценностей организации* — заключительный этап социализации члена организации к нормам, ценностям и правилам организационной корпоративной культуры. Этот этап характеризуется прежде всего тем, что член организации испытывает доверие к существующим нормам и правилам, установленным руководством организации, согласует свое поведение с поведением других членов организации (коллег, руководителей, подчиненных).

Контроль через социализацию ИНДИВИДОВ К ГРУППОВЫМ НОРМАМ

Механизм действия самоконтроля при полностью
социализированных нормах поведения

Основы контроля	Поведенческое измерение	
	Ответственность	Правильность, уместность
Внешние правила или нормы (на основе согласия)	Социальный страх	Замешательство
Ролевые ожидания (на основе идентификации)	Вина	Стыд, позор
Социальные ценности (на основе интернализации)	Раскаяние	Разочарование в себе

Контроль через социализацию возможен при:

Усваиваемые нормы, наиболее важные ценности и правила организации должны быть значимыми для членов организации, соответствовать их потребностям и желаниям. Значимым должен быть и социальный эффект нужного поведения

Нормы, ценности и правила, действующие в рамках организации, должны доводиться до сознания каждого члена организации с помощью авторитетных руководителей, лидеров референтных групп.

Нормы и ценности организации, доводимые до сознания членов организации, должны быть привлекательны, заманчивы для них (по принципу действия рекламного обращения).

Следует предварительно создать атмосферу доверия к деятельности организации и ее руководству. В противном случае возможны возникновение аномии, так как члены организации не будут считать себя причастными к деятельности руководства

Нормы и ценности организации должны иметь явное положительное для членов организации содержание.

Организационные нормы и ценности должны вписываться в существующую субкультуру, в которой протекает деятельность работника.

Контроль через групповое давление

Основные условия для контроля через групповое давление в подразделениях организации:

Для реализации социального контроля в малой группе необходимо, чтобы все члены группы придерживались сходных взглядов на ценности, имели сходные критерии, следовали одним традициям.

Каждый член малой группы будет ориентироваться на поведение других, только чувствуя свою зависимость от них. Коллектив малой группы настаивает на нормативном поведении каждого своего члена, поскольку в известной степени также зависит от этого поведения.

Согласие, которое является результатом действия социального контроля, должно базироваться на объективных нормах. В тех случаях, когда объективная норма или правило отсутствует, члены группы ориентируются на общепринятое мнение, заменяющее формальный образец поведения.

Формы социального контроля через групповое давление зависят от степени неопределенности, которое испытывают члены социальной группы. Так, если возрастает неопределенность в оценке наличной ситуации, а объективные критерии такой оценки размыты, состояние внутренней неуверенности личности усиливается и она становится податливой к влиянию других.

Все возможности влияния на поведение и все ресурсы властного воздействия, которыми располагают члены социальной группы, должны быть направлены на достижение их конформного поведения по отношению к групповым нормам.

Выделяют несколько типов группового взаимодействия:

1. *Сотрудничество* между членами социальной группы способствует достижению как индивидуальных целей членов группы, так и групповых целей. При этом типе отношений роли распределяются таким образом, чтобы каждый вносил свой вклад в общий процесс групповой деятельности.

2. *Противоборство*. При возникновении конфликтной ситуации или конкурентной борьбы между членами группы из-за какого-либо привлекательного статуса или вознаграждения члены группы противодействуют друг другу в достижении целей.

3. *Уклонение от взаимодействия*. При отношениях такого типа члены группы не вступают во взаимодействие друг с другом по поводу достижения целей, преследуя свои личные эгоистические интересы

4. *Однонаправленное взаимодействие*. Суть отношений данного типа в том, что одни члены группы способствуют достижению целей других членов группы, однако не встречают понимания и ответных благоприятных действий. При этом контроль зависит от той роли, которую выполняет отдельный член группы, а также от групповых норм.

5. *Компромиссное взаимодействие*. При таком типе взаимодействия для поведения членов группы характерны как содействие достижению общих целей, так и противодействие этому и проявление эгоистических интересов. Этот тип отношений — самый сложный для управляющих и исследователей организаций.

Контроль через принуждение

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

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.

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 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

Осуществление организационного контроля

Трудности:

1. Успешная деятельность группы как единого целого

2. Повышение действенности организационного контроля

3. Снижение неопределенности в деятельности группы

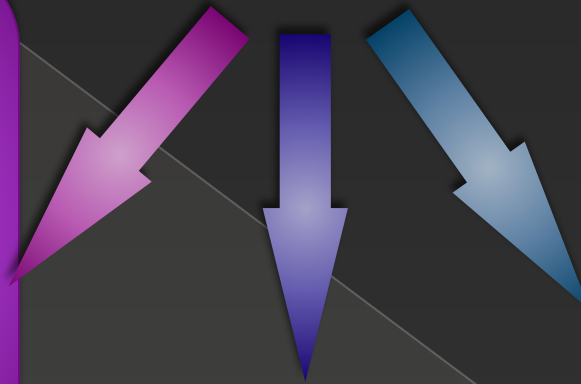
Контроль по нормативным комплексам:

- 1) выбор наиболее значимых для деятельности организации группы нормативных образцов
- 2) выбор внутри комплекса, сформированного на первом этапе, ключевых норм и правил, которые определяют сущность данного типа поведения
- 3) проведение контроля за ключевыми нормами и правилами, выбранными на втором этапе

Власть как свойство личности и как межличностное отношение

Основные подходы к изучению власти:

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

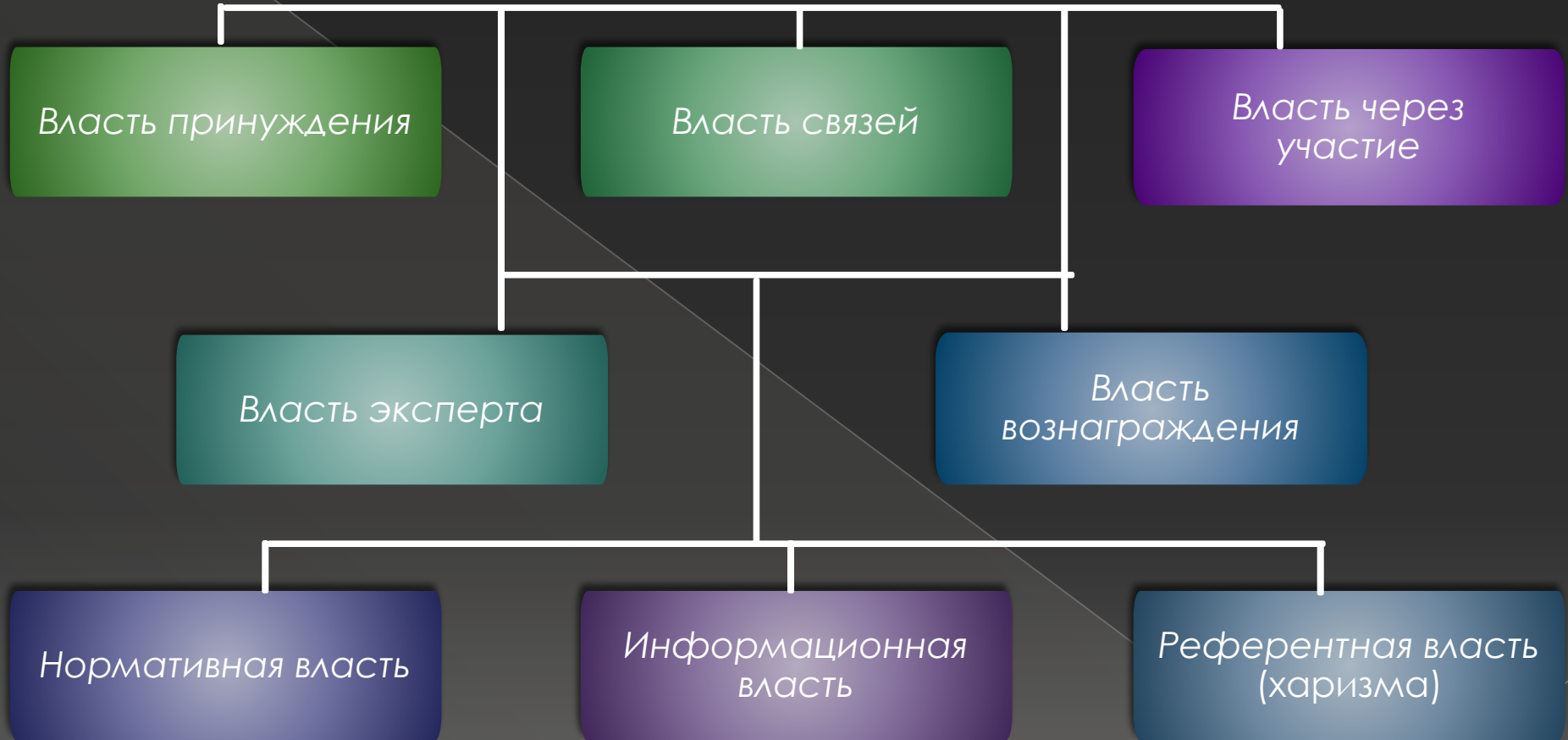


2) трактовка власти как специфического типа межличностных отношений

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

Определение оснований власти

Способы властного воздействия:



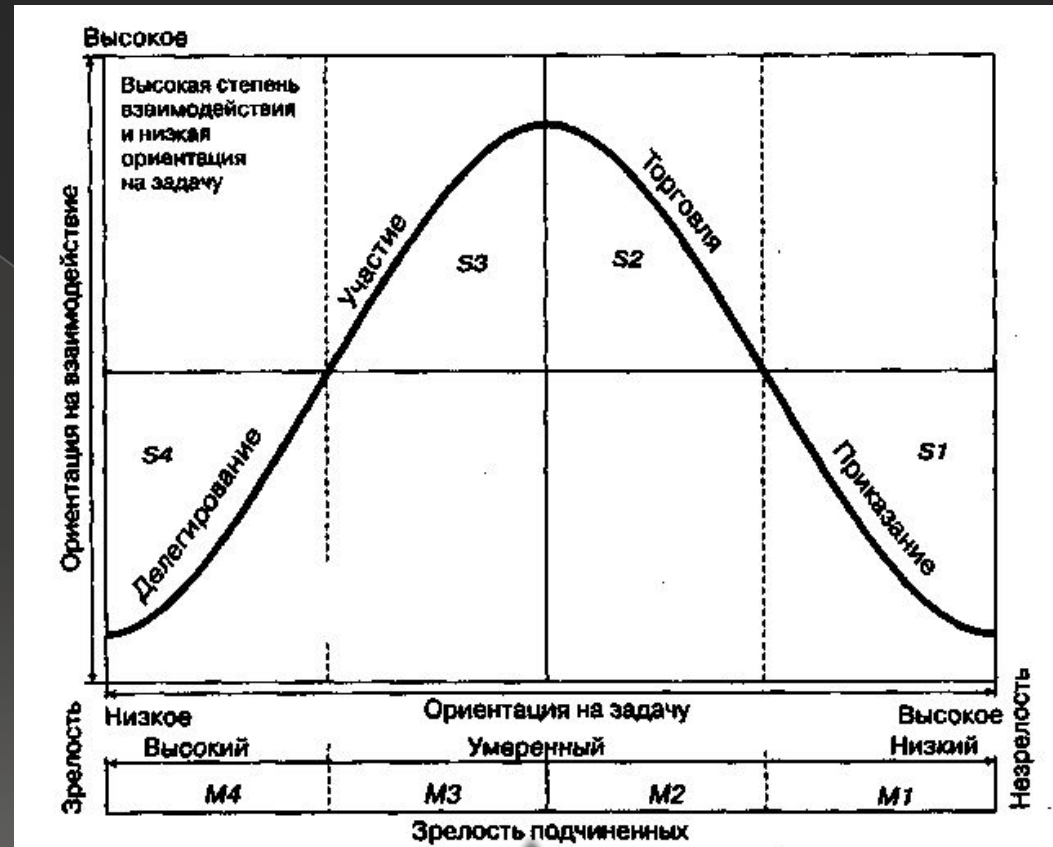
Ситуационное лидерство и ситуационное использование оснований власти

Выбор основания власти зависит от нескольких факторов:

от способностей индивидов решить поставленную задачу, их готовности взять на себя ответственность за управление собственным поведением

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



Предписывающая кривая в ситуационной концепции лидерства

Власть как свойство социальной системы

В соответствии с системной теорией власти:

власть в организацию дается извне из двух источников:

1) От системы более высокого уровня, где данная орг-ция является подсистемой

2) Задается рыночной конъюнктурой

Делегирование-передачи полномочий от высшего руководства на более низкие уровни

власть изначально поступает только на самый верхний уровень управления организацией и в виде строго ограниченной суммы власти.

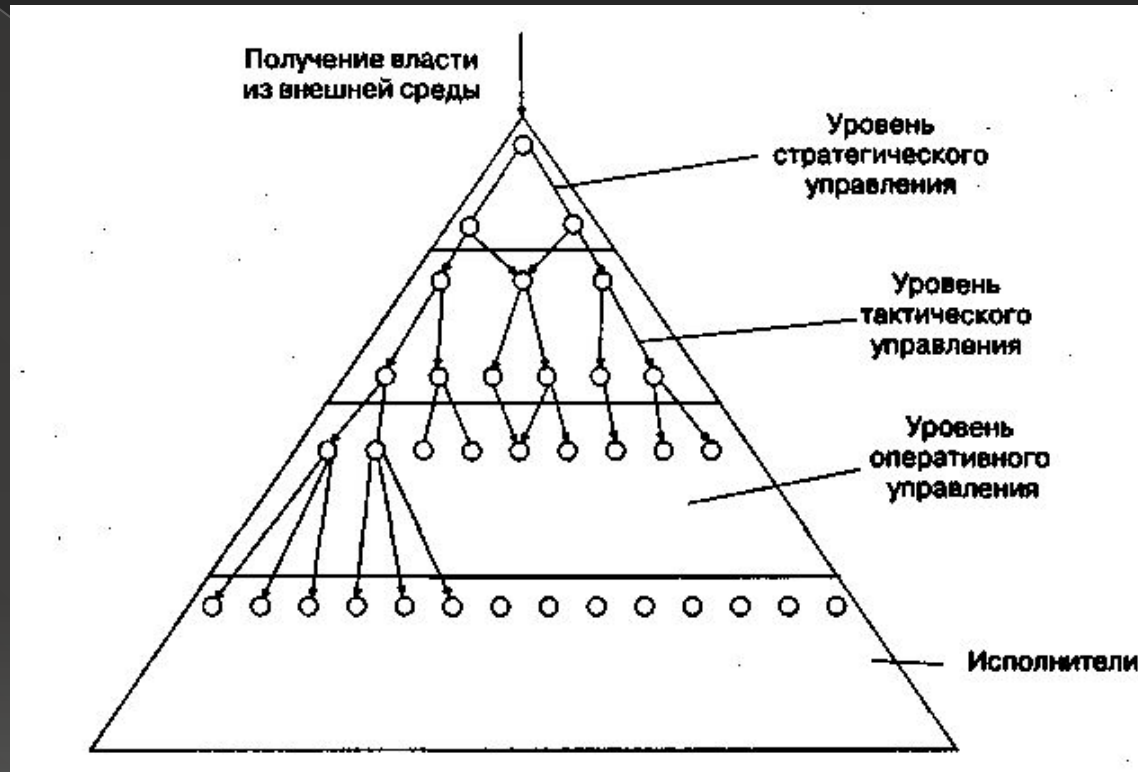


директор предприятия или президент фирмы получает власть над определенным количеством ресурсов, может воздействовать на определенное число работников по строго определенным нормам



Впоследствии при взаимодействии с внешней средой сумма власти может увеличиваться или уменьшаться, но отчет всегда ведется от начального уровня предоставляемых высшему руководству организации властных полномочий

Власть как свойство социальной системы



Иерархическая структура организации и направления получения и делегирования власти

Власть как свойство социальной системы

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.

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

3. В соответствии с 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 подразделений самостоятельно и без его ведома налаживают связи с внешней средой (заключают договоры, производят обмен ресурсами и т.д.).

Проблема неопределённости в управлении организацией

Неопределенность в сфере управления организацией может появиться при возникновении трех условий:

отсутствие у руководителя любого управленческого уровня необходимой информации о внутренних и внешних факторах, связанных с ситуацией принятия решения, когда ситуацию невозможно представить достаточно четко

незнание последствий, которые может вызвать принятие управленческого решения (руководитель, принимающий решение, не может оценить, как много ресурсов потеряет подразделение или организация в том случае, если решение будет неверным)

неспособность определить степень влияния отдельного фактора или явления на успех или неудачу принимаемого решения

Проблема неопределённости в управлении организацией

Внешняя неопределенность

Неопределенность в отношении внешней среды, где присутствует множество факторов, как правило, приводит к потере суммы власти, которую имеет организация в целом и которую она может использовать при воздействии на отдельные компоненты внешней среды. Неопределенность такого рода обусловлена сложностью рыночного окружения организации. Чтобы предвидеть направления развития рыночной ситуации, руководитель должен по крайней мере оценить качество собственного продукта и учесть его жизненный цикл, знать развитие технологии и конъюнктуру рынка, ориентировать собственную организацию относительно рыночной среды, определить намерения конкурентов и намерения властных органов по отношению к рынку и т.д.

Внутренняя неопределенность

Является следствием дефектов в процессе делегирования власти внутри организации между уровнями управления. Внутреннюю неопределенность обычно разделяют на три основных вида.

Политическая неопределенность

Технологическая неопределенность

Культурная неопределенность

Авторитет и власть в системном подходе

Проблемы:

Формирование узаконенных норм неизбежно приводит к тому, что подчиненные в различных подразделениях организации в решении многих вопросов начинают действовать как коалиция, направленная против обладающих властью.

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.

С авторитетом социальных норм теснейшим образом связана проблема соглашения между отдельными системными единицами в организациях. эффективное управление подразделениями и подсистемами возможно при балансе власти на всех уровнях управления.

Компонент 1

Компонент 2

Компонент 3

Авторитет и власть в системном подходе

Неформального распределения власти избежать не удастся, поэтому нужно свести влияние этого распределения к минимуму, для чего руководители организации должны:

осуществлять грамотный подбор и целесообразную расстановку кадров руководителей всех подразделений организации, чтобы их деловые и личностные качества соответствовали требованиям ролей, что снижает до минимума потери имеющейся у них власти

проводить четкий контроль за выполнением руководителями подразделений своих обязанностей, за расходованием ими ресурсов, находящихся в распоряжении их подразделений

достичь соглашения с руководителями подразделений относительно использования как формальных, так и неформальных властных ресурсов