

## **СОВРЕМЕННЫЕ АСПЕКТЫ СТРУКТУРЫ ВЛАСТИ И РУКОВОДСТВА**

В статье анализируются вопросы, связанные с постепенным изменением содержания категорий «власть», «влияние» и «руководство». Перемены в организационных отношениях, новое качество персонала, развитие коммуникационных процессов приводят к эволюции понятий, характеризующих эффективность руководства.

**Ключевые слова:** власть, влияние, руководитель, лидерство.

Эволюция структуры категорий «власть» и «руководство» связана с постепенным изменением факторов, определяющих параметры власти, развитием содержания функций управления из-за серьезных перемен в условиях деятельности и характеристиках самих подчиненных. Также меняется роль руководителя в сфере управления конфликтами, особое содержание приобретает лидерство при организации командной работы. Меняются по содержанию и значимости проблемы власти, с которыми постоянно сталкивается современный руководитель.

Нельзя не отметить и повышение требований к эффективности коммуникаций руководителя. Изменение в целом коммуникационных процессов, связанное с использованием электронного обмена информацией, созданием и функционированием внутренних сетей организаций, делает возможным частичный переход организаций к виртуальным формам. Например, появляются целые группы сотрудников, работающие в рамках удаленного доступа. В этих условиях осуществление власти традиционными способами, через непосредственное прямое распоряжение становится невозможным или, по крайней мере, затрудняется. Так, становится невозможным использовать такие способы власт-

ного воздействия, как взгляд, жест, интонация, формирование определенного личностного коммуникационного канала.

Таким образом, прямое управленческое воздействие затрудняется, но при этом возрастает роль инструктивных документов, требуются большая четкость распоряжений, увеличение количества формальных правил, которые призваны заменить элементы тонкой подстройки при непосредственном взаимодействии. Эффективная коммуникация предполагает и активное контактирование, и правильно выстроенные отношения. Современная норма коммуникаций руководителя и подчиненных находится где-то посередине между панибратством и отстраненностью [1].

Усложняется структура мотивации персонала. Изменяются подходы к оценке эффективности управления и результативности власти.

Существенно изменились стратегическая и экспертно-инновационная функции руководителя в связи с общим повышением значимости этих функций для эффективности деятельности организаций. Проявляется это, в том числе, в появлении значительной прослойки топ-менеджеров (не считая высших руководителей этих организаций), участвующих в выработке политики корпораций, в разработке и принятии наиболее значимых решений. Эти сотрудники наделены значительными полномочиями и несут полную ответственность за свой участок работы. Как правило, топ-менеджеры способны генерировать идеи, имеют хорошую профессиональную подготовку и опыт достижений в предыдущей деятельности.

В то же время по-прежнему деятельность руководителя состоит в побуждении подчиненного к определенным вариантам поведения, во влиянии на них для достижения целей и получения желаемых результатов.

В самом общем смысле под властью как социальным явлением понимается способность и возможность осуществлять свою волю с помощью определенного набора инструментов – силы, поощрения, авторитета и так далее.

Смысловая основа слова «власть» означает возможность, способность, обладание определенной силой для осуществления какой-либо деятельности. В этом же значении термин «власть» перешел из латинского языка в языки романо-германской группы.

В русском языке слово «власть» является однокоренным со словами «владеть», «владыка», «властитель», в основание которых заложен главный смысл – собственник, хозяин, обладающий и распоряжающийся собственностью. В качестве синонима «властителя» и «владыки» применяется также слово «повелитель».

Значимым для понимания термина «власть» является понятие «воля». В русском языке немало слов, однокоренных со словом «воля»: велеть, повелевать, великий, вельможа, невольник (исполнитель чужой воли). Термин «воля» трактуется как влияние, побуждение к действию. Таким образом, власть имеет место там, где есть подчинение, исполнение чьей-то воли. Обычно считается, что подчиняются более сильному, авторитетному, назначенному главным, начальнику, то есть в основе власти лежит неравенство. Оно может быть материальным, может базироваться на неравенстве социальных статусов, поскольку люди с более высоким социальным статусом имеют больший «вес», который уравнивает меньшую по количеству группу управляющих с большой группой управляемых, выполняющих чужую волю.

Для более полной характеристики подходов к определению категории «власть» приведем ряд высказываний и точек зрения на сущность власти.

Всякая власть развращает, абсолютная власть развращает абсолютно (А. Актон).

К власти надо относиться как к огню: быть к ней близко – сгорить, далеко – замерзнешь (Антисфен).

Использование насилия – это не применение власти, а ее отсутствие. Там, где начинается насилие, заканчивается власть (Х. Арндт).

Власть отвратительна как руки брадобрея (О. Мандельштам).

Власть занимает в анализе политических систем место, во многих отношениях сходное с тем, которое занимают деньги в экономических системах (Т. Парсонс).

Власть над собой – самая высшая власть, порабощенность своими страстями – самое страшное рабство (Сенека).

Доверить власть бесчестному – все равно, что дать меч безумному (Плутарх).

Власть необъяснима и в этом – ее сила (Э. Шартье).

В целом же мы исходим из общего понятия власти как законной возможности влиять на других людей.

При анализе источников власти мы обращаемся к таким известным как сила, богатство, положение в обществе, в организации. Также относим сюда знание и информацию и умение их использовать.

С давних времен ставился вопрос о легитимности власти и причинах принятия власти со стороны других людей. Можно сказать, что легитимность власти – это факт сознания людей, ее положительная оценка субъективного характера. Исторически формировали легитимность и укрепляли власть традиции практически всех обществ, в которых подчинение вышестоящему (по любой причине) культивировалось как желаемый вариант поведения, а неподчинение наказывалось. Традиции проявлялись и в автоматически признаваемом авторитете старшего, родителей, опытного.

Современное общество, за редким исключением некоторых восточных стран, гораздо критичнее относится к подобным беспорным когда-то традициям. Молодые образованные работники сомневаются в уровне компетентности более старших коллег и даже руководителей, потому что их образование и опыт могут отставать от быстро меняющихся требований и знаний.

Уже отмечалось, что в основе власти лежат влияние, возможность реализовать свою волю. Но влияние представляет собой и такой способ поведения человека, который обязательно вносит изменения в поведение, отношения и ощущения другого человека. По нашему мнению, есть

ряд условий полноценного, результативного влияния в управленческой деятельности:

- потребность, на которую рассчитывает носитель влияния (власти), должна быть значимой для подчиненного (например, получение дохода для большинства исполнителей; возможность стабильной, гарантированной занятости; карьерный рост и др.);

- человек, на которого оказывается влияние, должен четко осознавать, что согласие или несогласие требованиям носителя влияния (власти) приведет к получению желаемого (удовлетворению значимой потребности) или к однозначному, без вариантов, лишению желаемого. Такая однозначность дисциплинирует исполнителя;

- сотрудник, на которого оказывается влияние, должен знать, что согласие с требованиями руководителя, выполнение заданий точно и в срок «накапливается» в его персональной «копилке» и характеризует его в дальнейшем как исполнительного, аккуратного, перспективного сотрудника. Эта своеобразная «память» разделяет подчиненных на определенные категории, учитываемые при поощрении, планировании карьерного роста, разрешении конфликтов, в других значимых ситуациях;

- чем точнее будут указания влияющего, чем результативнее, соответственно, исполнение на основе полученных указаний, тем большее удовлетворение получит работник и тем в большей мере он будет согласен с принятием влияния.

Современный руководитель обязан действовать быстро и точно, а для этого нужно правильно воспринимать информацию о явлениях и событиях, грамотно анализировать и оценивать их, взвешивать варианты решений и предвидеть возможные последствия. Если раньше считалось, что одной из главных черт руководителя является умение четко анализировать обстановку и деятельность подчиненных, то сейчас современный руководитель должен уметь не менее четко и беспристрастно анализировать собственную работу, свою позицию в целом в организации и относительно подчиненных. Знание психологии, конфликтологии в этом случае становится совершенно необходимым. Но развитый

ум и специальное образование руководителя не являются гарантией точной и объективной оценки собственных качеств и достижений.

Если же руководитель склонен занижать оценку подчиненных, то это ведет к снижению их самооценки, часто вызывает озлобление, безразличие или недоверие. Руководитель должен уметь видеть достоинства других людей, поскольку похвала, поощрение и одобрение существенно повышают мотивацию.

Один из принципов Э. Деминга [2] развивает мысль о том, что для того, чтобы быть лидером, важно понимать суть работы, за которую ответственны руководитель и его подчиненные. Современное звучание этого принципа связано со значительными сложностями для руководителя. Ведь его деятельность практически постоянно изменяется и усложняется. Руководителю надо осваивать и развивать управленческую технику, но при этом одновременно развиваться профессионально в той сфере, которой приходится управлять. Если же руководитель меняет сферы деятельности, то данная задача усложняется пропорционально количеству изменений.

Длительное время ориентиры власти были краткосрочными – месяц, квартал, год. И эффективность власти в основном отслеживалась по результативности, по количественным показателям – выполнению планов производства, продаж, по ассортиментной политике.

При этом сегодняшняя эффективность власти может не обеспечить длительную перспективу благополучного развития. Таким образом, в идеале власть должна сочетать в едином комплексе кратко-, средне- и долгосрочную эффективность. Приверженность к постоянству, стабильности должна быть ограничена в пользу стремления к изменениям, совершенствования деятельности, улучшения конкурентной позиции, повышения жизнеспособности организации. Это не отказ от стабильности и устойчивости, от сегодняшней результативности, а умение грамотно сочетать сиюминутное и долгосрочное. Постоянство стратегических ориентиров необходимо сочетать с непрерывными изменениями.

Если руководитель быстро реагирует на события и умеет хорошо «тушить пожар», это еще не означает эффективного руководства и правильно организованной власти. Наведение порядка лишь возвращает процесс к исходной позиции, приводит в норму – не более того. Ни развития, ни даже нормальной эффективности при этом нет, только возврат к норме, то есть результат нулевой.

Мало того, в плохо организованном процессе управления такие «героические поступки» могут повторяться регулярно и даже учащаться. Возможна ситуация, при которой вся работа руководителя будет состоять из одних «тушений пожаров» – человек занят, активен, почти герой, и при этом общий результат и суммарный эффект его деятельности близки к нулю.

Может оказаться, что этот «героизм» – результат неэффективной организации процесса, управленческих ошибок предшествующего периода. В этом случае «тушение пожара» сочетается с серьезной неэффективностью власти в организации деятельности.

Для реального повышения эффективности управления надо глубоко изучать процессы, нуждающиеся в управленческом воздействии. Требуются сбор и анализ информации, тщательное исследование влияющих на процесс факторов, привлечение специалистов и технологов.

Переменчивые внешние условия могут постоянно нарушать нормальный ход процессов, и в этом случае для руководителя возможны 2 основных варианта решения: или устранить влияние ряда факторов, что не всегда возможно, либо создать систему быстрого реагирования на изменяющуюся среду.

Следует анализировать, являются ли изменения случайными или периодически повторяющимися, насколько предсказуемы новые факторы.

В условиях плохой организации деятельности становятся неэффективными затраты на обучение сотрудников и даже становятся бессмысленными усилия сотрудников по выполнению работы.

Если плохо организована система мотивации и стимулирования, то усилия по повышению эффективности работы могут оказаться беспо-

лезными. Если не созданы условия для нормальной работы, ни обучение, ни повышение квалификации сотрудников не дадут ожидаемых результатов.

Можно ли быть требовательным к работнику, если невозможность правильно выполнить работу связана с системными ошибками организации и управления, а следовательно, не зависит от работника. Со стороны руководителя наказывать работника за недостатки организации и управления является аморальным.

Традиционным для реализации власти было восприятие разных подчиненных как некое понятие универсального, усредненного работника. Это понятие базировалось на среднем восприятии человека в соотношении с применяемыми к нему должностными инструкциями, описанием должности, работы. Для руководителя всегда было легче относиться к разным работникам, исходя из средних, одинаковых представлений, например, за одинаковую ошибку одинаковое наказание разным работникам. За одинаковое достижение предлагается также усредненно-одинаковое поощрение. Но насколько это справедливо?

Современный подход к руководству с позиций признания индивидуальности личности подчиненного, особого психотипа каждого работника требует ухода от усредненности-универсальности.

Например, по специфике восприятия информации работники делятся на определенные категории. Предположим, что они были свидетелями одной и той же ситуации. Но одни буквально сфотографируют увиденное, запомнят детали и мелочи. Но это не означает, что попытка проанализировать причины, сущность и возможные последствия ситуации будет столь же успешна.

Другой сотрудник не воспринимает мелочи, детали, его описание ситуации будет слишком общим, но зато смысл происходящего будет уловлен мгновенно.

Еще одна категория подчиненных будет выделяться психологической реакцией, эмоциями по поводу ситуации. Воображение поможет



им дорисовать картину, нередко фантазии и далекие от реальности оценки и интерпретации.

Успешность работы зависит от особенностей восприятия работника и тех указаний, что дает руководитель. Особенности восприятия и внимания работников таковы, что сразу и точно воспринимается небольшое количество указаний и замечаний – чаще всего одно или два. Большое количество одновременно высказанных указаний и замечаний не воспринимается. Иногда требуется разделить процесс на логические части, чтобы постепенно устранить ошибки и учесть замечания.

Максимально активными в процессе управления являются подчиненные, ориентированные на достижение успеха.

Соответственно допущенная ошибка будет иметь разные причины, и исправлять ее тоже будут по-разному, с различной скоростью и успешностью.

Данный подход требует все более индивидуального отношения руководителя к своим подчиненным.

Также изменяется функция контроля руководителя. Во-первых, в связи с усложнением деятельности изменяются подходы к выбору форм и методов эффективного контроля. Во-вторых, процесс осуществления контролирующих действий в более сложной работе требует учащения актов проверок соответствия исполнения работы нормам, поскольку за тот же отрезок времени происходит больше событий и действий, среди которых возможны и неточные, и ошибочные, и их последствия могут привести к более значимым потерям.

Для более эффективной работы подчиненного его нужно проинформировать о том, какие конкретные действия, с помощью каких методов будут осуществляться и как часто. Учащение актов контроля должно восприниматься работником естественно, а не как признак недоверия к нему и качеству его работы.

При осуществлении контрольных действий появляется возможность улучшить обратную связь, коммуникации с работником, что позволяет получать от него больше информации о проблемах, давать ему

возможность высказывать свое мнение, иногда – сомнения, вносить свои предложения. Когда работник чувствует себя полноправным участником деятельности организации, он перестает испытывать страх перед контролем, и начинает смотреть на него как на возможность улучшить общую работу и свой личный результат.

### **Библиографический список**

1. Алайцева Т.В. Коммуникационный процесс как фактор эффективного управления человеческими ресурсами. // Стратегические ориентиры развития экономических систем в современных условиях: межвуз. сб. ст. / под общ. ред. Н.А. Дубровиной. Самара: Издательство «Самарский университет», 2013. Вып.1. С. 5–12.

2. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2011. 424 с.

*В.К. Аширов, С.В. Климентьева*

*Самарский государственный университет*

### **МЕТОДИКА ПЛАНИРОВАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

В статье описывается методика планирования инвестиционной деятельности предприятия на основе процедуры динамического программирования и прямого имитационного моделирования с применением обобщенного сепарабельного критерия оптимизации.

**Ключевые слова:** методика планирования инвестиционной деятельности, управление проектами, динамическое программирование, имитационное моделирование, сепарабельный критерий оптимизации.