

несколько ниже – 46,6%. Степень пригодности основных средств по автономии составила 53,4%, а по акционерным предприятиям – 52,9% [5].

Обобщающей характеристикой эффективности использования основных средств и прочих необоротных активов является показатель фондоотдачи, который за 2005 г. по акционерным обществам составил 0,79 и 0,84 в целом по автономии. Ниже среднего показателя коэффициент фондоотдачи в таких видах деятельности как финансовая деятельность (0,25), гостиницы и рестораны (0,36), а по акционерным предприятиям промышленности показатель фондоотдачи наивысший – 0,93 [5]. Среднесписочная численность штатных работников больших и средних предприятий АР Крым за 2005г. составила 407,9 тыс. чел., что на 1,4% меньше, чем за тот же период прошлого года. На предприятиях частной формы собственности занято 44,4% общей численности работающих. Из них более трети (39,7%) – работники акционерных обществ различного типа. Следует отметить, что в открытых акционерных обществах работает в 1,8 раза больше сотрудников, чем в акционерных обществах закрытого типа [5]. Размер средней заработной платы в акционерных обществах за 2005г. был выше на 15,1%, чем в среднем по всем предприятиям частной формы собственности и составил 840,23 грн. В открытых акционерных обществах уровень средней заработной платы составил 861,19 грн., а в акционерных обществах закрытого типа – 801,94 грн. [5].

На экономически активных предприятиях частной формы собственности существует задолженность по оплате труда, размер которой по состоянию на 1 января 2006 г. составил 13997,4 тыс.грн. В общей сумме задолженности, образовавшейся на экономически активных предприятиях, долг предприятий частной формы собственности составил 60,3%. Из них долг открытых акционерных обществ достиг 3098,6 тыс. грн., что составило 22,1% задолженности по заработной плате предприятий частной формы собственности. В сравнении с состоянием на начало 2005 г., задолженность открытых акционерных обществ уменьшилась в 4,1 раза или на 9635,8 тыс.грн.

Таким образом, исходя из вышеизложенного следует, что результаты деятельности акционерных обществ указывают на еще недостаточную экономическую реализацию акционерной собственности.

Литература

1. Бандилет А. Состоянии и перспективы развития корпоративных структур собственности // Экономика Украины. - 2005. - № 11. – С. 55-61.
2. Чечетов М., Жадан И. Социально-экономический аспект трансформации отношений собственности в Украине // Экономика Украины. - 2004. - № 10. – С. 4–16.
3. Жадан И.О. Теоретико-методологические положения формирования системы управления государственными корпоративными правами в Украине.- К., 2004. – 27 с.
4. Тараш Л.И. Экономический аспект управления государственной акционерной собственностью // Актуальные проблемы экономики 2003. - №11. - С. 21-33.
5. Автономная Республика Крым в 2005г.: Статистический ежегодник. - Симферополь: Главное управление статистики в АР Крым, 2006. – 594 с.
6. Финансы Автономной Республики Крым за 2005 год: статистический сборник. - Симферополь: Главное управление статистики в АР Крым, 2006. – 302 с.

УДК 631.115

Л.В. Лазоренко

РОЛЬ ВЛАДИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ ДІЯЛЬНОСТІ

Важливим елементом діяльності будь-якої організації є її система управління, адже саме вона визначає рівень керованості та ефективності виробництва. Кожне підприємство відповідно до ринкових умов функціонує, використовуючи той чи інший стиль управління, метод керівництва та тип влади. Оптимальне їх поєднання принесе найбільшу користь діяльності підприємства, сформує сприятливий мікроклімат в колективі та допоможе продовжити своє існування в умовах жорсткої конкуренції. Влада, яку мають і використовують менеджери, найбільшим чином впливає на діяльність організації, що і обумовлює актуальність вибраної теми дослідження.

Дана проблема досліджувалася великою кількістю вітчизняних та зарубіжних вчених. Один із найвідоміших економістів ХХ ст. Дж. Гелбрейт владу на підприємстві пов'язує з власністю на фактори

виробництва і зміною їх ролі з розвитком суспільного виробництва. На його думку, влада – це спроможність однієї людини або цілої групи людей нав'язувати свою думку іншим [3, с. 199]. Завадський Й.С. визначає владу як можливість менеджера розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.) [2, с. 421]. Можна вести мову про пряму владу, що спрямовується на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення і т.п.) і зворотню владу, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони). У більш широкому розумінні, влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін.

Влада пройшла еволюцію від сімейно-родової та племінної до державної. Термін „влада” застосовується щодо соціальних утворень (корпоративна влада, групова, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова) [2, с. 421]. У теорії менеджменту організації влада, по-перше, визначає коло відповідальності перед вищим керівництвом, і в цьому розумінні формальна влада допускає застосування примусових санкцій; по-друге, забезпечує професійну експертизу всіх, хто приймає рішення, шляхом залучення в управлінську ієрархію потрібних та авторитетних експертів; по-третє, забезпечує координацію зусиль усіх членів організації, тобто визнання ними обов'язковими для них рішень та загальної мети [3, с. 200].

Метою дослідження є аналіз різних типів влади та визначення найбільш ефективного типу для управління в сучасних умовах діяльності.

Необхідно розрізнити поняття „влада” і „сила”. Влада задається метою і вбудовується в структуру організації. Ця влада є законною і називається „правом останнього слова”. Сила, навпаки, - не завжди законна, оскільки вона опирається не на право, а на спроможність. Вона може бути виділена як спроможність примушувати явища, події відбуватися за заданим сценарієм. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності. Сила менеджера залежить від тих самих факторів, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила має примусовий характер. Чинники, які мотивують людей до підкорення, це насамперед страх покарання, звичка підкорятися, певні особисті інтереси, переконання, авторитет керівництва, ототожнення об'єкта влади з її суб'єктом. Багатьом може здаватися, що володіння владою має на увазі можливість нав'язувати свою волю незалежно від почуттів, бажань і здібностей іншої особи. Якщо б це було так, то назначені керівники організацій завжди мали б владу для здійснення впливу принаймні на своїх підлеглих. Однак зараз всюди визнається, що вплив і влада у рівній мірі залежать від особистості, на яку впливають, а також від ситуації і здатності керівника. Не існує реальної абсолютної влади, оскільки ніхто не може впливати на всіх людей в усіх ситуаціях.

В умовах організації, наприклад, влада тільки певною мірою визначається ієрархією. Скільки влади має та чи інша людина в даній ситуації, визначається не рівнем її формальних повноважень, а ступенем залежності від іншої особи. Чим більша залежність від іншої особи, тим більша влада даної особи. Це можна виразити наступною формулою: рівень впливу наділеної владою особи А на особу Б = ступінь залежності особи Б від особи А [4, с.730-736].

Зазвичай керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як підвищення заробітної плати, робочі завдання, просування по службі, розширення повноважень тощо. Однак у деяких ситуаціях підлегли мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них в таких питаннях, як необхідна для прийняття рішення інформація, неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чие сприяння необхідне для керівника, вплив, який підлегли можуть здійснювати на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання.

Підсумовуючи фактори, які сприяють появі влади у підлеглих, Д.Меканік робить висновок: „У тій же мірі, в якій одна особа залежить від іншої, вона потенційно піддана впливу цієї іншої особи. Всередині організації одна особа робить інших залежними від неї шляхом контролю доступу до інформації, людей та інструментарію...” [6, с. 211].

Керівник повинен усвідомлювати те, що, оскільки підлегли часто також мають владу, використання ним в односторонньому порядку своєї влади в повному обсязі може викликати у підлеглих таку реакцію, за якою вони захочуть продемонструвати власну владу. А це, у свою чергу, може призвести до даремного витрачання зусиль і знизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник намагається підтримувати розумний баланс влади: достатньої для забезпечення досягнення цілей, але яка не викликає у підлеглих почуття знедолення і звідси непокори.

Окрім підлеглих над керівником можуть мати владу його колеги. Зростаюче значення комп'ютерів в організаціях призвело до того, що зросла влада персоналу відділів обробки даних. Чим

більше необхідної інформації, ресурсів або послуг один керівник дає іншому, тим більша його влада над цим іншим керівником.

Ідея „влади разом”, а не „влади над” полягає в тому, що використання влади або авторитету означає просто спонукання до дії та ініціювання відповідних змін. Традиційно в менеджменті ми уявляємо собі „владу над” різними ресурсами виробництва, натомість „влада разом” є більш конструктивним засобом впливу. Влада може виявлятися скоріше як спільна, а не примусова діяльність. Концепція „влади разом” передбачає взаємопов'язану поведінку як процес, у якому менеджер може впливати на інших менеджерів, тоді як вони впливають на нього. Одночасно для працівників відкриваються інформаційні канали та надається можливість впливати на менеджерів. Це відбувається у тих випадках, коли індивіди та групи знають свої функції, і кожна функція за можливостями відповідає здібностям індивідів та груп, котрі виконують завдання. Всупереч поширеним уявленням про потік владних повноважень в ієрархії зверху донизу, насправді влада функціональна, вона перебуває в тісному зв'язку зі становищем працівника в організації, його робочим місцем. Влада не має нічого спільного з вертикальним виміром: бос не делегує влади, як він собі це уявляє; міру і напрям делегування закладено в самій структурі організації. Філософія делегування визначається вже тоді, коли виробляється або вибирається структура організації.

Згідно з теорією сприйняття Ч. Барнарда влада має об'єктивний і суб'єктивний аспекти [2, с. 432]. У першому випадку влада має пряме відношення до характеру самого розпорядження або повідомлення зверху. Влада, вважає Барнард, іде від ієрархічної піраміди до її вершини, міра визнання законності або виправданості повідомлення (розпорядження зверху) визначається тим, наскільки воно узгоджується з інтересами персоналу, наскільки персонал фізично і розумово підготовлений, щоб діяти згідно з розпорядженням. Так чи інакше, влада зводиться до реальної можливості впливати на поведінку інших. В усіх організаціях (трудовах колективах) для досягнення їхнього ефективного функціонування необхідне належне застосування влади. У різних підрозділах організації керівник залежить від свого безпосереднього начальства, підлеглих і колег. Фактично ці групи персоналу являють собою частину навколишнього середовища керівника. Без сприйняття цих людей керівник не може ефективно здійснювати свої функції. Багато керівників також прямо залежать від людей і організацій, що знаходяться поза їх власною організацією: постачальників, замовників, конкурентів, відомств, що регулюють їх діяльність.

Влада може приймати різноманітні форми. Існує шість основних форм влади: влада, що ґрунтується на примусі; влада, що ґрунтується на винагороді; законна влада; еталонна влада, експертна влада, інформаційна влада. Влада, що ґрунтується на примусі, передбачає досягнення згоди шляхом психологічної, емоційної чи фізичної загрози або тиску. В минулому фізичний примус в організаціях був доволі звичним явищем. Сьогодні ж його обмежено словесними чи письмовими зауваженнями, дисциплінарними стягненнями, штрафами, переведеннями на нижчу посаду і непоновленням угоди про працевлаштування. Для того, щоб використовувати такий інструмент, як страх, необхідно мати ефективну систему контролю. Коли основою влади є головним чином примус, майже неможливо підтримувати ефективний контроль за помірних витрат, тому що посилюється прагнення людей усвідомлено обманювати організацію.

Навіть якщо з'являється можливість створити ефективну систему контролю за помірних витрат, найкраще, чого можна досягти за допомогою страху, - мінімально адекватна продуктивність праці. Оскільки людині не дають можливості задовольнити її вищі потреби на роботі, вона може почати пошук їх задоволення в іншому місці. Дослідження показують, що організації, де використовується примусова влада, характеризуються менш високою продуктивністю праці і більш низькою якістю продукції. Організації, де страх використовується дуже часто, можливо, не зможуть прожити довге життя в умовах приватного підприємництва і відкритого суспільства. За словами Ф. Лутанса, „хоча примус і може призвести до тимчасової покори підлеглого, він породжує небажані побічні ефекти – скутість, страх, помсту і відчуження. Це, в свою чергу, може призвести до більш низької продуктивності праці, незадоволення роботою і більшої плинності кадрів” [5, с. 86].

Винагороджувальна влада здійснює вплив через позитивне підкріплення підлеглого з метою домогтися від нього бажаної поведінки. Обіцянка винагороди – один з найстаріших і часто найефективніших способів впливу на інших людей. Виконавець не чинить опір цьому впливу, тому що він в обмін на виконання того, що хоче керівник, очікує отримання винагороди у тій чи іншій формі. У контексті мотиваційної теорії очікування виконавець припускає високу ймовірність отримання винагороди, яка задовольнить активну потребу, і те, що він здатний зробити те, чого бажає керівник.

Оскільки індивіди та їхні потреби мають унікальний характер, те, що одному видається цінною нагородою, може не здатися такою іншому або тому ж, але в іншій ситуації. У деякому сенсі

винагороджувальна влада буде дієвою завжди за умови, що керівник зможе правильно визначити те, що для виконавця є нагородою, і фактично запропонувати йому цю винагороду. Однак на практиці у керівника маса обмежень у можливості видавати винагороди. У кожній організації ресурси обмежені, і вона може виділити на заохочення персоналу строго обмежену їх кількість. Повноваження керівника пропонувати матеріальні стимули також регламентуються політикою фірми і різними методиками. У деяких випадках обмеження можуть бути представлені зовні. Як, наприклад, у трудовому договорі з профспілкою, де обумовлюється, які винагороди можуть бути запропоновані за ті чи інші види робіт. Складність використання винагороджувальної влади збільшується ще тим, що часто буває непросто визначити, що ж видається винагородою. Гроші або більш престижна посада не завжди здатні вразити людину і вплинути на її поведінку. Тому хороший керівник повинен навчитися використовувати й інші способи впливу.

Часом у деякій мірі важко розрізнити винагороджувальну і примусову владу. Однак існують певні докази, що підкорення груповим нормам заради того, щоб бути прийнятим (винагороджувальна влада), потрібно відрізнити від підкорення як засіб попередження усунення (примусова влада).

Законна влада впливає із статусу керівника в організації. Вона дієва, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що він перебуває на більш високій сходинці організаційної ієрархії. Усі керівники користуються законною владою, тому що їм делеговані правові повноваження управляти іншими людьми (працівниками). Культурні цінності є характерною основою законної влади одного індивіда над іншим. Керівник має характеристики, визначені культурою як ті, що дають йому право „диктувати” поведінку підлеглому, який може не мати цих характеристик. Ці основи влади, які Вебер назвав авторитетом „вічного вчора”, включають такі складові, як вік, інтелект, каста і фізичні характеристики. Так, у деяких країнах старшим людям надається право визначати поведінку інших практично в усіх життєвих ситуаціях. Прийняття соціальної структури є ще однією основою законної влади.

Законну владу людина одержує з найрізноманітніших джерел, найчастіше від існуючої системи законодавства. Згідно з теорією М.Вебера законна влада може бути трьох типів: раціональна, заснована на законі й компетенції; традиційна, заснована на непорушних звичаях і традиціях; харизматична, заснована на святості, особистій мужності, ідеальних манерах. Раціональна влада ґрунтується як на законних засадах, так і на здібностях людей, котрі посідають високе становище, віддавати розпорядження і вимагати покори. Директори підприємств, ректори університетів мають раціональну владу, котра виправдовується законом.

Традиційна влада, на відміну від раціонально-легальної, ґрунтується на традиціях, загальноновизнаних принципах та ідеях. Це, наприклад, влада батьків у сім'ї, влада монархів. Безперерйне функціонування організацій прямо залежить від готовності підлеглих по традиції визнавати авторитет – законну владу керівника. На протигагу страху традиція пропонує позитивну винагороду – задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, що ґрунтується на традиції, вона отримує взамін відчуття приналежності до соціальної групи. Це відчуття приналежності і усвідомлення себе як особистості можуть задовольнити соціальну потребу і створити фактичну захищеність, що також задовольняє відповідну потребу.

Традиція має велику перевагу – безособовість. Виконавець реагує не на людину, а на посаду. Ця обставина підвищує стабільність, оскільки організація не залежить від життя або здібностей якоїсь однієї особи. Іншою властивістю є швидкість і передбачуваність впливу за допомогою традиції. Однак традиція може діяти і на шкоду організації. Ті організації, які наполегливо висувають традицію в якості аргументу, чому вони чинять опір нововведенням, можуть у результаті опинитись перед проблемою вимирання. Також помічено, що молодь не бачить тісного зв'язку між традиційними цінностями та винагородою, з одного боку, і задоволенням своїх потреб – з іншого. Можливо, це відбувається тому, що традиція краще діє на людей, які мотивовані в першу чергу захищеністю і приналежністю, у той час як добробут і більш тривале дозвілля в середньому збільшують рівень потреби в тому, щоб бути мотивованим компетентністю, повагою й успіхом.

Харизматична влада ґрунтується на визнанні людьми святості, мужності або на благородній поведінці особистості. На відміну від інших видів харизматична влада має явно виражений індивідуальний характер і безпосередньо пов'язана з конкретною людиною.

Еталонна (референтна) влада, на відміну від законної, винагороджувальної і примусової влади, які порівняно конкретні і ґрунтуються на об'єктивних аспектах організаційного життя, є абстрактною. Вона полягає в ототожненні, наслідуванні, лояльності або харизмі. Сподвижники можуть з прихильністю ставитися до лідера, який має подібні риси характеру, підготовку, освіту або життєву позицію, оскільки вони певною мірою себе з ним ототожнюють. У деяких ситуаціях сподвижники

можуть наслідувати лідера, який має референтну владу, одягаючи подібний одяг, працюючи так само наполегливо або дотримуючись тієї ж філософії менеджменту. Референтна влада може також набувати форм харизми, характерних рис лідера, що надихає на лояльність і ентузіазм.

Еталонну владу ще називають харизматичним впливом (харизма – від грецьк. *chorism* – божий дар, виключна обдарованість) [2, с. 426]. Харизма – це влада, побудована не на логіці, не на давній традиції, а на силі особистих якостей або здібностей лідера.

Експертна влада ґрунтується на інформації або спеціальних знаннях. Виконавець приймає на віру цінність знань керівника. У цьому випадку вплив вважається розумним, тому що рішення виконавця підкоряться є усвідомленим і логічним. Переконалим прикладом впливу через розумну віру є відносини, які складаються у більшості людей зі своїм лікарем. Вони приймають вплив медика, тому що вірять у його компетенцію. Зростаюча складність технологій прискорила використання розумної віри як механізму впливу в сучасних організаціях. Сьогодні керівники не здатні зрозуміти більшість деталей усіх операцій, котрі мають першочергове значення для справи, якою вони займаються. Тому вони повинні приймати на віру думку експерта.

Інформаційна влада не є окремим видом влади, це є також експертна влада. І „чим важливіша інформація і чим менше людей мають до неї доступ, тим більшу експертну владу має та чи інша особа” [1, с. 393]. Хоча Завадський Й.С. виділяє інформаційну владу окремо, підтверджуючи вислів „хто володіє інформацією, той володіє владою” [2, с. 254]. Така думка стає дедалі поширенішою через те, що найрозвинутіші країни вступили в еру інформаційного суспільства, їхній подальший розвиток залежить від новітніх технологій, і тому світом тепер правлять ті, хто володіє знаннями та інформацією.

Отже, головними бар'єрами на шляху переходу до нових методів організації робочих місць і трудових відносин, як здається на перший погляд, виступають менеджери, які більш комфортно почувають себе, віддаючи накази, не залучаючи працівників до складного процесу взаємної участі, і працівники, котрі віддають перевагу автоматичному виконанню наказів.

Серед значної частини вищого управлінського персоналу переважає настрій настороженого ставлення до залучення працівників до процесу прийняття рішень через побоювання втратити контроль. Керівники середньої ланки також мають значні труднощі з пристосуванням до ситуації, коли рядові працівники стають повноправними учасниками виробничого процесу: перехід від методів примусу й контролю до методів переконання нелегкий. Найбільший бар'єр, і часто небезпідставний, - це страх, що зміни можуть обернутися втратою роботи і статусу.

Для ефективного виконання керівних функцій менеджер має бути лідером і досконало володіти такими сучасними формами впливу, як переконання й участь, за допомогою яких він може спонукати виконавців до активного співробітництва, спираючись на розвиток і застосування різноманітних форм влади, заснованих на використанні активних потреб виконавців.

Отже, керівництво – це комбінація переконання, примусу та прикладу, покликана скоріше переконувати і спонукати, ніж наказувати й примушувати персонал з ентузіазмом виконувати роботу для досягнення мети підприємства.

Література

1. Гріфін Р., Яцура В. Основи менеджменту. – Львів: БаК, 2001. – 624с.
2. Завадський Й.С. Менеджмент. – К.: Українсько-Фінський інститут менеджменту і бізнесу, т.1, 1999. – 542с.
3. Dittes J.E., Kelley H.H. Effects of Different Conditions of Acceptance upon Conformity to Group Norms // J.Abnorm. Soc. Psychol. – 1956. – №53. - P. 100-107.
4. French J.R.P., Jr.; Levinger G.; Morrison H.W. The Legitimacy of Coercive Power. – New York: Prentice Hall, 1994. – 313 p.
5. Matteson M.T., Ivancevich J.M. Management and Organizational Behavior Classics. – Boston: IRWIN, 1993. – 443 p.
6. Nadler D., Hackman R., Lawler E. Managing Organizational Behavior. – Boston: Little, Brown, 1979. – 361 p.