

Содержание:

image not found or type unknown



Введение.

Высокая мотивированность исполнителей является одним из основных условий эффективной работы организаций. Поэтому ее обеспечение выступает важнейшей функцией управления. Лишь в том случае, когда управленческие воздействия «сверху» будут подкреплены необходимой активностью исполнителей «снизу» в форме мотивированной деятельности, само руководство организацией и ее работа будут эффективными. Однако, несмотря на огромную важность задачи обеспечения мотивации, только этого недостаточно для эффективного и стабильного функционирования организации. Дело в том, что она может решаться с разной степенью успешности и полноты, а обеспечиваемая мотивация «снизу» не всегда может быть создана на должном уровне. В силу этого объективно возникает необходимость в регуляторе управленческой деятельности, которое имело бы характер не побуждения, а принуждения, основывалось бы не на мотивации, а на должностовании. Без этого управленческая деятельность просто окажется невозможной. Она не будет обладать необходимыми средствами, которые бы не только побуждали, но и заставляли реализовывать волю руководителя, его организационные воздействия. Таким регулятором и выступает власть. Власть - это основа всех управленческих воздействий «сверху», она взаимодействует с мотивированием деятельности подчиненных. Через взаимодействие этих встречных и взаимодополняющих процессов организация функционирует и развивается. Понятие власти, в свою очередь, тесно связано с понятиями руководства и лидерства, с их типами, а также с отношениями между ними.

Каждый менеджер зависит от своего непосредственного начальника, подчиненных и коллег по работе. По сути, они - часть его среды. Без их помощи он не сможет эффективно выполнять должностные обязанности.

Даже если менеджер явно обладает полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда возможно. Подчиненные могут отказаться выполнить требование менеджера, отрицая его полномочия. Современные работники намного

образованнее своих предшественников и меньше подчиняются. Даже если такая проблема не стоит, менеджеры часто зависят от людей, которые им вообще формально не подчиняются. Если менеджер не способен эффективно использовать влияние, он не сможет выполнять должностные обязанности, что с высокой степенью вероятности, приведет к снижению эффективности его работы и деятельности организации.

Кроме формальных полномочий, менеджеру нужна власть, поскольку он зависит от людей как в пределах, так и вне своей компетенции. Менеджерам необходимо развивать власть, так как они всегда зависят от ряда людей, которые формально им не подчиняются, и потому, что в современных организациях практически никто не будет полностью подчиняться непрерывному потоку приказов только потому, что их отдает руководитель. Надлежащее применение власти – необходимое условие эффективности любой организации.

Власть - это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будут полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно управлять организацией.

Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

1.Общее понятие.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть - это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью - это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Обладание властью - это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть - это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа - в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации.

Власть используют и начальники, и подчиненные, для того чтобы достичь своих целей и укрепить свои полномочия. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакции на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия её использования. Власть не когда не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть - это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и людей отношения, изменяющиеся во времени. Известно, как изменяются рейтинги руководителей, проведенных в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснение конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно [\[1\]](#)

Авторитет - это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть

может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации происходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть нужно регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого трудно.

2. Источники власти в организации.

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информация, а потом и седьмой – связи.

При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй имеющие организационную основу, которую так же называют структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие ее источники: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти[2].

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на

котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время, для того чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных, благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющийся у него навык и умения, наличие у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и в стиле руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти. Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть.

Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его применения. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком.

Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Власть вознаграждения – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижение в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого

оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влияния в отношениях другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

3. Формы власти в организации

Для того, чтобы успешно использовать власть, менеджеру необходимо создать систему зависимости исполнителей и демонстрировать высокую степень умения удовлетворить потребности, важные для исполнителей.

Менеджеры, используя различные формы и методы влияния, побуждают подчиненных исполнять свою волю. Подчиненные ожидают, что их потребности будут удовлетворены в зависимости от их поведения. Подчиненные, формируют ожидания относительно того, что может произойти в результате конкретных действий. Поступив тем или иным образом, подчиненный воспринимает влияние этого поступка на состояние его потребностей, а менеджер воспринимает эффект от своего влияния на поведение подчиненного. Со временем менеджер и подчиненный вырабатывают определенную модель поведения.

Отличают следующие формы власти:

- 1. Власть, основанная на принуждении*, - осуществляется на основе веры в то, что человека могут наказать так, что он не сможет удовлетворить важную для него потребность.
- 2. Власть, основанная на вознаграждении*, - осуществляется на основе веры человека в то, что будет удовлетворение важной для него потребности в случае выполнения им взятых на себя обязательств.
- 3. Экспертная власть* - осуществляется на основе веры человека в то, что эксперт обладает специальными знаниями, позволяющими ему удовлетворить какую-либо потребность человека благодаря этим специальным знаниям.
- 4. Эталонная власть* - базируется на характеристиках влияющего, которые очень привлекательны для человека, испытывающего влияние.
- 5. Власть традиций* - базируется на вере последователя в то, что влияющий имеет право отдавать приказы, а его долг - им подчиняться. Он подчиняется потому, что

традиция учит, что это ведет к удовлетворению его потребностей.

6. *Законная власть* – проявляется тогда, когда подчиненный выполняет приказы менеджера потому, что тот стоит на более высокой ступеньке иерархии. Все менеджеры обладают законной властью, поскольку им предоставлены для этого официальные полномочия (в пределах закона).

7. *Власть на основе убеждения* - означает, что исполнитель в полной мере понимает, что он делает и почему. Лидер не говорит исполнителю, что надо делать, он убеждает его это сделать.

8. *Власть на основе участия* - в деле признания власти и способностей исполнителя идет еще дальше убеждения. Лидер не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю и даже мнение. Он не убеждает его принять сформулированную им цель, а просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Власть по М.Х. Маскону может принимать следующие формы:

- Власть, основанная на принуждении.
- Власть основанная на вознаграждении.
- Экспертная власть.
- Власть примера, или харизма.
- Законная власть.

Перечисленные формы власти помогает руководителю заставить подчиненных выполнить работу, направленную на достижение целей организации. Эти формы могут быть также использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации, и менеджер должен это учитывать.

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные социальные, финансовые и интеллектуальные различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

Имеются две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к актуальному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью осознает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать[3].

Основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнить работу, но и они же являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, обладающим авторитетом, чтобы помешать достижению целей организации.

Менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть подразумевает степень влияния менеджера на подчиненного. Конкретные способы влияния весьма разнообразны. В способах управленческого влияния на подчиненных можно выделить: эмоциональное влияние и рассудочное влияние.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиции, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении, являются формами власти, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель должен учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. Причем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его умение обязательно оправдают ожидания руководителя.

4. Тактика власти в организации.

На основе результатов проведенных различных исследований можно определить семь основных тактических способов власти:

- убеждение (использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов);
- дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);
- коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);
- соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);
- требования считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);
- обращение к авторитетам (получение поддержки на высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);
- применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

С точки зрения результатов работы организации наибольшее значение имеет власть, обеспечиваемая знаниями и опытом работы. К тому же люди, обладающие такой властью, как правило, испытывают наибольшую удовлетворенность от выполняемой работы и занимаемого в организации положения. Вместе с тем менеджеры должны быть особенно внимательны к таким работникам, чтобы по возможности не допустить их ухода на другое предприятие (особенно конкурирующее), на котором им могут быть предложены лучшие условия труда, оплаты и продвижения.

Манипулированию властью и политической борьбе в организации чаще всего способствуют 2 группы факторов:

- Индивидуальные факторы (мотивация, степень агрессивности и др.);
- Организационные («расплывчатая» ответственность, отсутствие четкой системы оценки персонала).

Важным механизмом реализации власти является лидерство. Управляющий, не обладающий навыками лидерства, подобен спасателю, который боится воды, не

имеет значения запас знаний, если он не может быть использован.

Выделяют четыре стиля лидерства:

- Эксплуататорско-авторитарный стиль
- Благожелательно-авторитарный стиль
- Консультативно-демократический стиль
- Демократический стиль, или система группового участия

Составляющими любой организации являются процессы взаимодействия, реализации власти, влияния, лидерства, которые помогают менеджерам обеспечить достижение целей организации.

Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении, авторитете, следовательно, следовательно, сила влияния возрастает. Это происходит по тому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель понимает, что к нему переходит доля власти руководителя. Этот способ влияния на людей путем их убеждения особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над другими или если он не может предложить им вознаграждение.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов. Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителя.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, такое влияние имеет одноразовое действие.

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает ни каких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или даже мнение. Для того чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех, поэтому люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Исследования показали, что если рабочие участвовали в обсуждении предлагаемых изменений, то они меньше сопротивляются этим переменам. Это также положительно сказывается на удовлетворенности работой и производительности труда. Однако нужно иметь в виду, что некоторые подчиненные предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации.

Формы участия работников в управлении на предприятии и их органы представительства могут быть различными. Интересен в этой связи опыт развитых стран Запада. Несмотря на разнообразие форм, можно выделить два варианта: система участия, установленная законодательством и характерная более всего для ФРГ, и система участия работников на основе коллективных договоров и совместных консультаций, характерная для Великобритании.

Системы участия работников в управлении различаются и по составу представительства. Это может быть «чистое» представительство наемных работников, когда соответствующие органы состоят только из представителей. Эти органы избираются всеми работниками предприятия путем прямых и тайных выборов. Такой тип участия характерен, например, для ФРГ, Испании, Португалии и Греции.

Другой тип участия основывается на смешанном представительстве наемных работников и работодателей, как правило, на паритетных началах.

Третий тип – профсоюзное представительство. В этом случае профсоюзы представляют интересы не только своих членов, но и всех работников, занятых на предприятии (Великобритания, Ирландия и Италия).

Наиболее полное развитие система участия работников в управлении производством, по общему признанию, получила в ФРГ, где она имеет давние традиции. В системе участия на уровне предприятий основная роль отводится производственным советам, которые выбирают все работники наемного труда независимо от их профсоюзной принадлежности. Создаются они на всех предприятиях с числом занятых не менее пяти человек.

Производственный совет осуществляет надзор за соблюдением предприятиями трудового законодательства, коллективных договоров и соглашений. С ним должны согласоваться все решения, касающиеся найма, перевода и увольнения работников.

Производственный совет принимает такие решения, касающиеся регламентации рабочего времени (режим работы, отпуска), внутренней системы пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, участия в проведении мероприятий по технике безопасности и др.

Кроме того, в крупных компаниях существуют наблюдательные советы, в которые включены и представители наемных работников[4].

Этот совет избирает правление, контролирует его длительность и решает некоторые принципиальные вопросы, касающиеся, например, закрытия отдельных производств или, наоборот, вложения капитала. При этом представители наемных работников имеют те же права и функции, что и представители акционеров.

Советы занимаются внутренними проблемами предприятия, они ориентированы на достижения согласия с предпринимателями. Профсоюзы же наделены полномочиями заключать отраслевые (тарифные) соглашения. Четкое разграничение полномочий даже при наличии нескольких форм участия в управлении дает положительные результаты.

Итак, формы участия в управлении могут быть различными, но оптимальное соотношение между интересами собственников и работающих должно быть найдено.

Отечественное законодательство по данным вопросам находится в стадии формирования. В настоящее время права трудовых коллективов в управлении предпринимателями весьма ограничены.

Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерством – это способность ситуационно эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации в целом. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации[5].

Кроме того, власть – это двусторонние отношения: между лидером и последователями и между лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как последователей, так и своего начальника.

Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение. Однако, несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником ее, оно тем не менее не связано с результатами работы бригады. Большее влияние на них оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от личных качеств и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом исследования показывают, что лидеры используют разные источники власти в зависимости от ситуации[6].

Заключение.

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. Можно говорить лишь об определенном балансе власти. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица.

Об успехах менеджера судят не потому, что они делают, а потому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя на них.

Однозначного ответа на вопрос, благодаря какому именно сочетанию личностных качеств менеджеру удастся добиться власти над людьми, получено не было. Выявить факты взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями крайне сложно. Однако именно комбинация личных качеств, с одной стороны, – формирует поведение менеджера-лидера. С другой стороны, – поведение менеджера-лидера испытывает влияние комбинации внешних факторов, то есть, конкретной ситуации. Поэтому в исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт менеджера-лидера на поведение, формируемое в процессе обучения и воспитания, испытывающее воздействие особенностей конкретной ситуации.

Достижение целей организации определяет и деятельность руководителя. Руководитель и лидер – не тождественные понятия. Руководитель может быть и лидером, но в то же время лидер может не являться руководителем всей организации либо вообще не занимать руководящей должности. Руководитель и лидер имеют общие характеристики: между ними и другими членами организации устанавливаются и поддерживаются отношения доминирования и подчинения. И руководитель, и лидер используют различные средства влияния. В идеале либо лидера должны назначить руководителем, либо руководитель должен стать лидером. Для практического воплощения этого требования необходима характеристика лидерства, которая может быть получена в ходе его сравнительного анализа с руководством. Право на власть приобретает лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию. Принятие решения как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера. Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели чем с месячной премией или выговором. Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел. Все большее значение

для достижения эффективного лидерства играет власть связей, реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства.

Долгое время термин «власть» имел негативную окраску. В настоящее время отношение к нему изменилось. Менеджеры должны знать и понимать механизм власти, чтобы умело руководить людьми для успешной работы организации и достижения ее целей.

Список литературы.

1. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, М., «Гардарика», 1998 г.
 2. Виханский О.С., Наумов А.И., Менеджмент, М., «Гардарика», 2001 г.
 3. Галькович Р.С., Набоков В.И. Основы менеджмента, М., «Инфа-М», 1998 г.
 4. Герчикова И.Н. Менеджмент, М., «Банки и биржи», ЮНИТИ, 1995 г.
 5. Менеджмент под редакцией Кузнецова Ю.В., Подлесных В.И., С-П., «Бизнес-пресса», 2001 г.
-
1. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент, М., «Гардарика», 2001, с.244 – 245. [↑](#)
 2. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент, М., «Гардарика», 2001, с. 245. [↑](#)
 3. И.Н. Герчиков. Менеджмент, М., «Банки и биржа, ЮНИТИ», 1995, с.156 [↑](#)
 4. Р.С. Галькович, В.И. Набоков. Основы менеджмента, М., «Инфра – М», 1998г, с.164 – 168 [↑](#)

5. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент, М., «Гардарики», 2001, с. 250. [↑](#)
6. О.С. Виханский, А.И. Наумов, Менеджмент, М., «Гардарики», 2001 г., с. 250 [↑](#)