

Лидерство. Формы власти



Формы власти

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать **властью**.

Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Формы власти

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации.

Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека.

Власть, основанная на *принуждении*

- **Власть, основанная на *принуждении***, может осуществляться через физическое насилие или факторы экономического принуждения. Это может быть страх полной потери работы или перевода на неполную рабочую неделю, отсутствие продвижения по служебной иерархии, отказ в повышении заработной платы.

Власть, основанная на *принуждении*

Использование **принуждения** может приводить к компромиссу руководителя и исполнителя. Например, в целях обеспечения выживания организации рабочие места не сокращаются в обмен на уступки исполнителей - согласие перейти (в том числе временно) на неполную рабочую неделю, на другое рабочее место, в другую смену и т.д.

Власть, основанная на *принуждении*

Достижение цели возможно через давление на самолюбие подчиненных - вплоть до их унижения. Однако необходимо учитывать слабость и ограниченность воздействия на работников через страх. Последний может заставить работников подделывать документы, исказить представление о ситуации. Отсюда - либо принятие неоптимальных решений из-за недостоверности информации, либо дополнительные затраты на контроль, в том числе и информации.

Власть, основанная на *принуждении*

К ослаблению власти через **принуждение** приводят нереализованные наказания или наказания, не дифференцированные по результатам работы.



Власть, основанная на *принуждении*

Положительные стороны

- достижение быстрого результата;
- пониженные требования со стороны персонала к квалификации менеджера.

Власть, основанная на *принуждении*

Отрицательные стороны

- большие расходы на управление;
- фальсификация отчетности со стороны персонала;
- высокая текучесть кадров;
- снижение квалификации персонала;
- частые случаи группового сопротивления;
- отсутствие лояльности у подчиненных.

Власть через вознаграждение

Базируется на вере персонала, что менеджер имеет возможность способствовать удовлетворению их основных потребностей. (используется влияние через управление мотивации приобретения).

Рычаг воздействия - **положительное подкрепление** (предоставление материальных благ и т.д.)

Власть через *вознаграждение*

В анализе власти через *вознаграждение* необходимо учитывать следующие моменты.

1. **Вознаграждение** должно быть связано с удовлетворением активной и сильной потребности исполнителя.
2. Исполнитель должен быть уверен, что выполнение задания приведет к объявленному размеру вознаграждения.

Власть через вознаграждение

3. Необходимо определить порог чувствительности вознаграждения. Его размер должен быть достаточно значимым для исполнителя и адекватен затраченным усилиям (по оценке не только руководителя, но и исполнителя).

4. Требуется обеспечить **адекватность вознаграждения** исполнителя и затраченных им усилий по сравнению с другими исполнителями.

Власть через вознаграждение

Власть через вознаграждение предъявляет высокие требования к руководителю, в частности, по точной и объективной оценке меры вклада отдельных исполнителей в достижение общей цели. Руководитель не всегда располагает и достаточными возможностями и ресурсами.

К ослаблению власти через вознаграждение приводит поощрение при невыполнении задания.

Власть через вознаграждение

Положительные стороны

- продолжительные и устойчивые во времени результаты;
- развитие творческой и деловой активности;
- формирование положительных установок по отношению к менеджеру.

Власть через вознаграждение

Отрицательные стороны

- требуется высокая профессиональная квалификация менеджера, что бы находить «слабые места у подчиненных»;
- большая вероятность ошибок в действиях менеджера.

Законная власть

Основана на вере знании персонала, что менеджер **имеет право отдавать приказания**, а работники обязаны им подчиняться. И только при подобной линии поведения персонал сможет удовлетворить свои основные потребности.



Законная власть

Законная власть формируется через правовые процедуры. Действенность ее в значительной мере определяется не только легитимностью и строгостью мер воздействия, но и уровнем культуры подчиненных. ***Законная*** власть связана с традициями и часто опирается на них. Реализация законной власти также осуществляется через определенные процедуры, в первую очередь связанные с принятием решений.

Законная власть

Законная власть в определенном смысле интегрирует власть, основанную на принуждении и вознаграждении, но не сводится только к ним. Это еще и власть над ресурсами, право принятия решений по другим вопросам.



Законная власть

Отрицательные стороны

- ориентирована на упрощенные показатели качества трудовой деятельности персонала;
- не стимулируется творческий подход к работе;
- у персонала возникает низкая удовлетворенность трудом из-за его обезразличивания

Законная власть

Положительные стороны

- стабильность управления при различном уровне его бюрократизации;
- бесконфликтность управления из-за обезличивания власти;
- быстрота принятия рутинных решений;
- предсказуемость поведения персонала.

Власть эксперта

Принцип действия **экспертной власти** основан на вере или знании персонала, что менеджер обладает такой компетентностью, что без подчинения ему работники не смогут удовлетворять свои основные потребности на должном уровне (задействованы **МОТИВЫ** энергосбережения)

Власть *эксперта*

Власть *эксперта* основывается на компетентности руководителя.

Компетентность определяется рядом факторов - талантом, общим образованием и профессиональной подготовкой, опытом. Ограниченность власти эксперта обусловлена специализацией в знаниях, а также необходимостью для руководителя постоянно подтверждать свою высокую квалификацию.

Власть эксперта

Отрицательные стороны

- эффективна до первой серьезной ошибки менеджера;
- такая форма власти достигается очень медленно;
- сильная зависимость эффективности управления от благорасположенности персонала;
- требуется очень высокие профессиональные способности и знания у менеджера.

Власть эксперта

Положительные стороны

- гарантия высокой эффективности работы организации;
- возможность использовать менее квалифицированный труд;
- четкая профессиональная ответственность менеджера.

Власть *примера*

- Данный тип власти основан на понятии «харизмы». **Харизма** – это власть, построенная не на логике, не на традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Применение возможно, если менеджер настолько привлекателен для персонала, что работники подчиняются ему из личных симпатий и стремления к подражанию.
- Основной рычаг воздействия – т.е. преклонения перед личностью руководителем.

Власть *примера*

Властью *примера* обладают руководители, влияющие на поведение подчиненных благодаря своим выдающимся личным качествам, стилю общения. Анализ таких харизматических личностей показывает, что они, как правило, излучают позитивную энергию, уверенно держатся перед подчиненными, имеют независимый характер, положительно оценивают восхищение собой. Они часто имеют внушительную внешность, обладают риторическими способностями - их обращения созвучны мыслям и чувствам слушателей.

Власть *примера*

Положительные стороны

- высокая интенсивность труда персонала;
- быстрая реализация управленческих решений;
- низкие затраты на материальное вознаграждение;
- «прощение» ошибок менеджера персоналом;
- низкая конфликтность в группах.

Власть *примера*

Отрицательные стороны

- высокая цена отдельных ошибок менеджера;
- частая неэффективность технологического процесса;
- возможность дезорганизации работы в отсутствие менеджера;
- нет приемлемости управления

Формы власти

В своей практической деятельности менеджер должен руководствоваться двумя правилами. Во-первых, **нет плохих или хороших форм власти и влияния**, их эффективность определяется управленческой ситуацией. Во-вторых, нельзя строго использовать в управлении организацией одну форму влияния на персонал, следует их гибко чередовать, комбинировать в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

Формы власти

- **Влияние через страх** может быть эффективным для простых видов работ, при конфронтации менеджер с персоналом, для престижной работы при большой конкуренции за рабочие места.
- **Влияние через положительное подкрепление** целесообразно использовать для управления сложными видами работ, при творческом характере трудовой деятельности.

Формы власти

- **Влияние через различную веру** более эффективно при низкой квалификации персонала, для управления новаторскими работами высокой сложности, необходимости установления жесткой персональной ответственности за реализацию управленческих решений.
- **Влияние с помощью примера** оптимально для управления персоналом в стрессовых ситуациях, при кризисе системы управления, при необходимости быстрого результата любой ценой.