



# ВЛАСТЬ

---

**ВЛАСТЬ - способность  
осуществлять свою деятельность  
по собственному усмотрению.**



- Властью пользуются как управленцы, так и исполнители.
- Они манипулируют властью для достижения определенных целей и для укрепления своих позиций.
- Успех или неудача в использовании власти или реагировании на нее в значительной степени определяется пониманием **существа власти, временем и объемом ее использования**, а также **прогнозированием последствий**.
- Лицо или группа **НЕ может обладать властью в изолированном состоянии**, так как реализация власти возможна только в отношении другого лица или группы.



Составная часть власти -  
взаимоотношения между двумя людьми  
или более.

*«А имеет власть над В до такой  
степени, при которой он может  
заставить его делать то, что В не  
сделал бы в других случаях»*

*(политолог Роберт Дол)*

власть



полномочия

**Власть** включает силу и принуждение.

**Полномочия** служат компонентом  
власти. Они Уже по объему, не  
подразумевают силу.

*(Макс Вебер)*

**Полномочия** - формальная власть, которой обладает личность, благодаря своему положению в иерархии организации.



Полномочия определены в должностной инструкции. Индивид обладает полномочиями благодаря своей должности, а не каким-то личностным характеристикам.



Полномочия признаются подчиненными. Индивид, наделенный юридической властью, использует свои полномочия и может потребовать исполнения приказов.



Полномочия реализуются по вертикали, т. е. сверху вниз в иерархической структуре организации.



Трудно понять различия между властью и влиянием.

Власть может быть получена на основе *межличностных, структурных, ситуативных отношений.*



## Типы межличностной власти



**ЛЕГИТИМНАЯ ВЛАСТЬ** — это способность личности оказывать влияние на деятельность других людей благодаря своему служебному положению.

Лицо, занимающее высокую должность, имеет власть над людьми, которые находятся на более низкой ступени в служебной иерархии.

Теоретически лица с одинаковой должностью в организации имеют одинаковую легитимную власть. Однако каждый реализует свою власть в свойственной для него манере.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти.

Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов.

Пределы легитимной власти ограничиваются: **культурой, обычаями, системой ценностей, нормами для организации.**



**ПООЩРИТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ -**  
способность человека вознаградить  
поведение других.

Поощрительная власть используется  
для поддержки законной власти.

Личность получает власть за счет своей  
возможности назначить  
вознаграждение.



**ПРИНУДИТЕЛЬНАЯ ВЛАСТЬ -**  
способность наказывать сотрудников за  
неподчинение.

В отличие от поощрительной власти  
принудительная власть  
предусматривает наказание.

Эта форма полномочий используется  
для того, чтобы обеспечить  
повиновение или скорректировать  
непродуктивное поведение в  
организациях.

*Менеджеры имеют тенденцию использовать  
принудительную власть в таких ситуациях,  
когда необходимо наблюдать за большим  
количеством работников .*

**ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ** - власть, которая влияет на других посредством высокого профессионализма.

- Индивиды, обладающие высоким профессионализмом, даже лица, занимающие более низкую должность, имеют экспертную власть.
- Индивид может иметь высокую квалификацию в технической или административной области. Чем больше у специалиста экспертной власти, тем труднее его заменить.



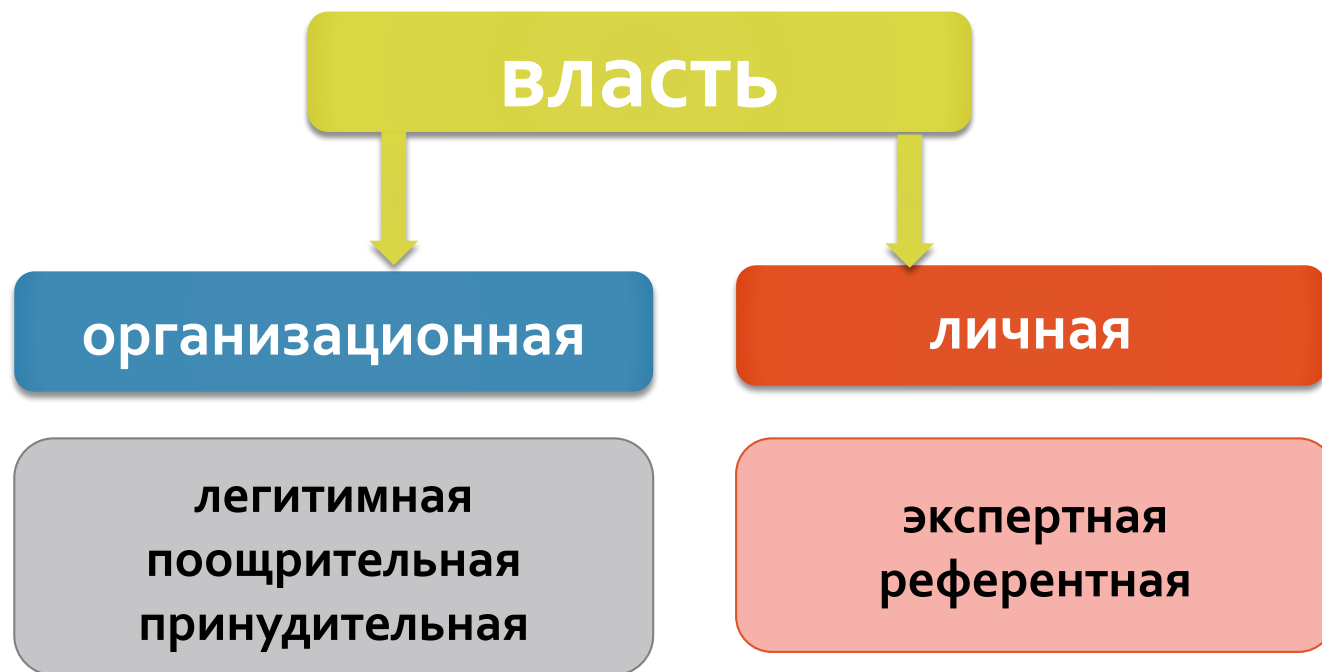
**РЕФЕРЕНТНАЯ ВЛАСТЬ** - власть, основанная на харизме, свойственной личным свойствам или стилю поведения.

Харизма является основой референтной власти. Сила харизмы личности является индикатором его избирательной власти.

Харизма — термин, используемый для описания притягательных черт характера некоторых политиков, спортсменов и др.







Легитимная, поощрительная и принудительная власть предписывается организацией, должностью, официальными группами или определенными структурными взаимоотношениями.

Легитимная власть лица может быть изменена путем перемещения его на другую должность, изменения должностной инструкции или уменьшения полномочий лица при реорганизации компании.

**Экспертная и референтная власть связана с характером личности.**

**В этом случае лицо имеет высокую квалификацию или добивается признания как эксперт. Некоторые лица обладают обаянием (харизмой), которое является индивидуальной характеристикой.**



**Пять типов межличностной власти НЕ являются независимыми.**

**Менеджеры могут с учетом обстоятельств эффективно использовать источники власти в различных сочетаниях.**

Установлено, что легитимная, экспертная и референтная власть — это наиболее основательные причины, в силу которых сотрудники делают все, что требует лидер.

Также выявлена тесная корреляция между уровнями менеджеров и использованием экспертной и референтной власти, а также эмоциональной вовлеченностью и приверженностью сотрудников своей работе.

*(легитимная власть тесно связана с подчинением, но негативно сказывается на удовлетворенности работников).*



## Гендерный аспект

У лидеров-мужчин и лидеров-женщин НЕ обнаружилось существенных различий в отношении вознаграждающих, принуждающих, легитимных и референтных основ власти.

Однако в отношении экспертной власти подчиненные оценивали менеджеров-женщин выше, чем менеджеров-мужчин.

# Структурная и ситуационная власть

Власть определяется структурой организации.

Структура обеспечивает распределение полномочий в принятии решений в соответствии с занимаемой должностью.

Структура устанавливает характер общения и поток информации.

Организационная структура создает основы официальной власти и обеспечивает полномочиями для принятия и выполнения определенных решений.

В зависимости от должности индивид наделяется определенными правами, ответственностью и привилегиями.

Другие формы структурной власти необходимы для использования ресурсов, принятия решений и обмена информацией.



# РЕСУРСЫ

Власть появляется благодаря двум факторам: *(Розабет Кантер)*

доступ к ресурсам, информация и материально-техническое обеспечение

способность установить сотрудничество с другими для выполнения требуемой задачи



Лицо приобретает **власть** в случае получения **доступа к ресурсам** — деньгам, рабочей силе, технологии, материалам и заказчикам.

В организациях **важнейшие ресурсы** распределяются сверху вниз согласно **иерархии**, причем руководитель более высокого ранга имеет больше полномочий в решении этих вопросов.

Существует **зависимость** из-за **ограничений в ресурсах и разделении труда**.

*Разделение труда предоставляет высшему руководству право распоряжаться ресурсами.*

*Руководитель более низкого звена не может получить достаточное количество ресурсов без соответствующего согласования с высшим руководством.*

# Власть для принятия решений

Степень влияния лица или подразделения на принятие решений определяется **уровнем власти**.

Благодаря властным полномочиям существует возможность влияния на процесс принятия решений, рассмотрение альтернатив и сроки выполнения заданий.



# Информационная власть

Доступ к нужной и важной информации дает человеку **власть**, так как информация служит основой для осуществления эффективных решений.

Те, кто имеет необходимую информацию, способны принять оптимальное решение, так как обладают **специфическим видом власти**.

Истинная картина власти личности определяется не только личной позицией, но также **доступом к релевантной информации**.

**Сильные руководители** принимают **важнейшие решения** благодаря тому, что они **распределяют ресурсы** и имеют **доступ к важной информации**. Они прилагают все усилия для реализации поставленных задач.

У **слабых руководителей** отсутствуют **ресурсы, информация и прерогативы в принятии решений**.

# Направление власти снизу вверх

**Властные функции** в организации могут осуществляться по направлению **снизу вверх**.

Лицо, осуществляющее такие функции, обладает **личной властью**, но не **полномочиями**.

- компетентность
- служебное положение
- контроль над информацией

являются важными **ключевыми факторами** власти у служащих, находящихся на нижних уровнях иерархии.

Источниками влияния снизу вверх являются:

**манипулирующие убеждения**

**Манипулирующее убеждение** — это попытка определенного лица скрыть свои истинные цели.

**манипулирование**

**Манипулирование** — это форма влияния, предполагающая маскировку настоящих намерений и целей.

# Потребность во власти

Власть привлекала человека во все времена.

В древних китайских рукописях говорится о притягательности власти:

- *укрощающая сила великого,*
- *власть света,*
- *власть тьмы.*

Ранние религиозные писания содержат различные ссылки на личности, которые обладали властью.

В исторических летописях указываются различные методы захвата власти, ощущения людей, случаи неправильного использования власти.

Потребность во власти nPow (need for power) — это желание иметь влияние на людей

*(Дэвид МакКлелланд).*

Этот тип влияния можно реализовать следующим образом:

жесткими действиями, оказанием помощи или проведением консультации, а также путем контроля

действиями, которые изменяют эмоциональное состояние других

сохранением репутации



## Лица с высоким $n$ Pow:

- стремятся к соперничеству,
- агрессивны,
- заинтересованы в приобретении престижных вещей,
- предпочитают активные действия,
- вступают в контакте большим количеством групп.



## Эффективные руководители организаций обладают следующими качествами:

- имеют высокий показатель  $n$  Pow;
- используют свою власть для достижения стоящих перед организацией задач;
- практикуют стиль соучастия или наставничества во взаимоотношениях с подчиненными;
- не стремятся к тесному сближению с другими.

## Выводы по исследованиям Д. Макклеланда

- Руководители с большой *n* Row, малой потребностью в тесном сближении и сильным самоконтролем являются наиболее эффективными.
- Различия в степени успеха менеджеров можно приписать исключительно их стремлению к власти, причем более успешные менеджеры испытывают большую потребность в ней.



МакКлелланд указывает на наличие «двух типов власти»

- Первый тип негативно представляет стремящихся к власти людей;
- Второй тип власти предоставляет возможность осуществлять поставленные задачи и эффективно использовать ресурсы, а подчиненным — почувствовать себя более могущественными.

# Разделение власти между отделениями компании

Ранжирование подразделений по властным полномочиям  
(исследование Чарльза Перроу):

сбыт и маркетинг

производство

финансы и бухгалтерский учет

научно-исследовательские  
разработки





**БЛАГОДАРЮ  
ЗА  
ВНИМАНИЕ!**