

Учебный курс «Менеджмент»

**ФГБОУ ВО КубГАУ – Экономический факультет
Кафедра управления и маркетинга**

Тема лекции

Власть, влияние и партнерство

Тема: Власть, влияние и партнерство

План лекции

- 1. Понятие и необходимость власти в организации**
- 2. Источники власти**
- 3. Формы влияния**
- 4. Управляемость как реакция на проявление власти**
- 5. Партнерство как фактор обеспечения управления**

1 Понятие и необходимость власти в организации

Чем определяется успех работы менеджера?

- тем, что он делает сам лично

ИЛИ

- тем, насколько успешно работает коллектив, которым руководит менеджер

1 Понятие и необходимость власти в организации

Руководитель и лидер:

Руководитель - становится во главе организации в результате делегирования ему полномочий формальной организацией.

Имеет формальное положение руководителя, но оно определяет его возможность определять действия людей в организации далеко не всегда и всегда не полностью.

Лидер – человек, реально обладающий способностью влиять на людей в организации.

Интересно, что очень часто человек становится лидером, даже не имея формальных полномочий руководителя или не в силу этих полномочий.

1 Понятие и необходимость власти в организации

Управление осуществляется через воздействие:

**Воздействие
через силу**

Физическое принуждение, например, при использовании рабского труда. В современных организациях практически не используется.

**Воздействие
через
положительное
(отрицательное)
подкрепление**

Использование стимулов и мотивов для побуждения человека к исполнению желаемых руководителем действий. Всегда при обращении к подчиненному предлагать ему что-либо в ответ на его действия?

**Воздействие
на основе
использования
власти**

Воздействие через оказание психологического влияния. Если работа входит в должностные обязанности работника, то руководителю нужно лишь отдать указания, а подчиненный должен их выполнить.

1 Понятие и необходимость власти в организации

Управление – это воздействие на человека:

В менеджменте воздействие руководителя осуществляется через **ВЛИЯНИЕ**

Влияние – воздействие поведения одного индивида на изменение поведения и отношения другого индивида.

Существуют разнообразные средства и способы влияния: от просьбы шепотом на ухо до приставленного к горлу ножа (в организации таким «ножом» может стать угроза увольнения).

Влияние осуществляется на основе **ВЛАСТИ**

Власть – это возможность и способность влиять на поведение других людей, используя различные способы влияния. Руководитель, чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективным, должен развивать и применять власть.

**ВЛАСТЬ –
обязательное условие реализации управления**

Свойство власти

1. Социальный характер – проявляется в том, что власть не является персональным свойством или атрибутом, какого-нибудь лица, а существует только как отношения между людьми;

2. Асимметричность – выражается в неравномерности, асимметричности влияния и направленности от руководителя к подчинённому;

3. Целенаправленность – предполагает, что власть в организации строится на основе целей организации, её менеджмента и персонала;

4. Потенциальный характер влияния ресурсов (средств) власти – подчинение происходит без применения средств воздействия (наказания или вознаграждения), но при угрозе или ожидании их применения;

Свойство власти

5. *Вера подчинённых в способность руководителя оказывать влияние* на них самих, их потребности и интересы, без которой руководитель, даже при наличии средств воздействия, не сможет добиться устойчивого подчинения;

6. *Возможность сопротивления или неподчинения* вытекает из ограниченности власти в организации. Власть не бывает абсолютной, поскольку человек всегда обладает свободой выбора и даже может предпочесть умереть, но не подчиниться;

7. *Причинный характер власти* – власть одного человека является причиной поведения другого человека, которое, в свою очередь является следствием властного воздействия первого;

8. *Частичная, ограниченная властная детерминация поведения работников* в организации – власть не распространяется на личную жизнь и свободу персонала, и сотрудники всегда имеют возможность уволиться из организации, если власть их не устраивает.

1 Понятие и необходимость власти в организации

Два вида власти:

**Власть
«ДОЛЖНОСТИ»**

Готовность людей подчиниться

Формальная власть

Реальная власть

Формальной властью обладают все руководители (на основании занимаемой должности).

Два руководителя одинакового уровня в управленческой иерархии имеют разный уровень реальной власти.

Подчиненные с большей готовностью подчиняются руководителю, которого уважают.

Для того, чтобы индивидуальная эффективность менеджера и эффективность всей организации не снижались, необходимо поддержание разумного баланса власти.

Баланс власти:

Подчиненные зависят от руководителя в вопросах:

- повышения заработной платы;
- продвижения по службе;
- распределения рабочих заданий;
- удовлетворения социальных потребностей

Руководитель зависит от подчиненного:

- подчиненные могут выполнить задание более или менее хорошо;
- владеют информацией, которая не всегда имеется у руководителя;
- имеют неформальные контакты с коллегами из других подразделений

ВЛАСТЬ
РУКОВОДИТЕЛЯ



ВЛАСТЬ
ПОДЧИНЕННОГО

БАЛАНС ВЛАСТИ

1 Понятие и необходимость власти в организации

Выводы:

Руководитель должен сознавать, что подчиненные тоже обладают властью, и чрезмерное использование власти может вызвать у подчиненных реакцию, когда они захотят продемонстрировать свою власть.

Эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей и не вызывающий у подчиненных чувства озлобленности и отсюда непокорности.

Дэвид МакКлеланд, автор теории мотивации (потребность во власти), замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять власть в приказной манере

2 Источники власти

Группы источников власти:

**Имеющие
организационную
основу**

Власть вознаграждения

Власть принуждения

**Власть через
принятие решения**

Власть ресурсов

Власть связей

**Законная власть или
власть традиции**

**Имеющие
личностную
основу**

Экспертная власть

**Власть примера или
харизма**

Право на власть

Власть информации

Потребность во власти

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

Власть вознаграждения

В зависимости от получаемого вознаграждения (благодарность, продвижение, премии и т.д.) подчиненный прилагает разные усилия к выполнению распоряжения.

Власть вознаграждения – один из широко применяемых источников власти, достаточно эффективный.

Есть опасность эту силу ослабить, если не выполнять обещания по вознаграждению и если поощрять подчиненных, не выполнивших поручения.

Обязательно учитывать положения мотивации.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

Власть принуждения

Основана на праве руководителя наказывать (выговор, штраф, понижение в должности, увольнение и т.п.).

В основе источника власти лежит страх. Но как показывает современная практика, «на страхе далеко не уедешь».

Недостатки:

- страх ограничивает инициативу, творчество, приводит к желанию мстить, чувству неудовлетворенности работой,
- руководитель может ослабить свою власть, если несправедливо наказывает подчиненных,
- эффективна при условии отличной системы контроля, которая обычно требует больших затрат.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

Власть через принятие решения

Как источник власти проявляется в том, насколько человек может повлиять на конкретное решение в течение всего процесса его принятия.

Не связан только с теми, кто принимает окончательное решение. В современной практике почти все решения – групповые.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

Власть ресурсов

Регулирование доступа к ресурсам образует источник власти. Обычно в организации ресурсы распределяются сверху вниз. Это дает высшим уровням возможность контролировать ограниченные ресурсы и тем самым укреплять свою власть.

Если руководитель не способен применять другие источники власти, он сознательно может создать дефицит ресурсов, чтобы влиять на людей.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

Власть связей

Основана на способности человека влиять на людей посредством того, что создает у них впечатление того, что он связан с влиятельными людьми в организации (не обязательно это так и есть в реальности).

Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд и слухов.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие организационную основу:

**Законная власть или
власть традиции**

Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, а его долг – подчиняться.

Подчиненный повинуетя только потому, что руководитель стоит на более высокой ступеньке служебной иерархии.

Нас приучают подчиняться начальнику, представителю структур власти, нашим родителям и т.д.

Хотя сегодня молодые люди все менее расположены признавать подобные авторитеты.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие личностную основу:

Экспертная власть

Влияние через разумную веру.

Основано на подготовке и уровне образования руководителя, его опыте и таланте, умениях и навыках.

Если специалист когда-то оказался прав, в дальнейшем к его мнению могут прислушиваться не возражая.

Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень власти определяется тем, какой уровень компетентности демонстрирует человек.

Все шире распространяется в результате возрастания сложности технологии и размера организации.

Молодые руководители обычно страдают недостатком такой власти.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие личностную основу:

Харизма

Влияние через слепую веру. Харизма – власть, основанная на силе личных качеств и способностей лидера. Подчиненные отождествляют себя с руководителем, стремятся ему подражать.

Некоторые характеристики харизматических личностей:

обмен энергией: впечатление, что человек заряжает энергией,

внушительная внешность: хорошая осанка, прекрасно держится,

независимость характера, всегда есть свое мнение,

хорошие риторические способности, способность к общению,

восприятие восхищения собой, не впадают в надменность,

манера держаться: выглядят собранными, владеют ситуацией.

2 Источники власти

Источники власти, имеющие личностную основу:

Право на власть

Руководители, находящиеся на одинаковых должностях, формально имеют равные права. Но каждый из них использует данное ему право в пределах личных способностей.

Отсюда как бы каждый руководитель обладает разным правом на власть. Важную роль в использовании этого источника играют подчиненные. Важно получить признание от подчиненных права на власть

2 Источники власти

Источники власти, имеющие личностную основу:

Власть информации

Базируется на возможности иметь доступ к нужной и важной информации и использовать ее для влияния на подчиненных.

Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Но надо отличать ее от экспертной власти.

Например, помощники и секретари нередко обладают большой информацией, но это не означает наличия у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию, но не принять решение.

Потребность во власти

Проявляется в следующем: человек дает настойчивые советы, стремится оказать помощь, вызвать эмоции у других, укрепить свою репутацию.

2 Источники власти

Влияние форм власти на подчинение людей и результаты их работы:

На подчинение людей наиболее сильное влияние оказывает право

на власть в группах, по большей части связанных с физическим трудом.

В группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте экспертная власть, далее - вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение.

На результаты работы большее влияние оказывают экспертная власть и власть примера. Исследования показывают, что люди более удовлетворены руководителем, который применяет не только источники власти, основанные на его положении в организации.

Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а недовлетворенность выше.

3 **Формы влияния**

Способы влияния руководителя на подчиненного:

**Формы
эмоционального
влияния**

«Заражение»

«Подражание»

**Формы
рассудочного
влияния**

Внушение

Убеждение

Просьба

Угроза

Подкуп

Приказ

3 **Формы влияния**

Способы влияния руководителя на подчиненного:

**Формы
эмоционального
влияния**

«Заражение»

«Подражание»

Заражение - самый древний способ влияния на людей.

Характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому.

Используя механизм заражения, менеджер может значительно повысить сплоченность коллектива, мобилизовать его на выполнение

целей организации.

Подражание - усвоение действий, поступков, манеры поведения

и даже способа мышления других лиц.

Подражанию легко поддаются впечатлительные и слабовольные

люди, а также лица с недостаточно развитым самостоятельным мышлением. Зная это, важно выяснить, кто служит для них

«эталон» для подражания, и в соответствии с этим осуществлять управленческие действия.

3 **Формы влияния**

Способы влияния руководителя на подчиненного:

Формы рассудочного влияния

Основано на некритическом восприятии. Влияние бездока-

зательное и неаргументированное. Эффект достигается за

счет личных качеств менеджера (авторитет, престиж).

Внушение – это односторонне воздействие, активен внушающий, внушаемый пассивен. Особенно большой эффект

достигается внушением, если подчиненный возбужден и срочно ищет выход. Готов следовать любому совету.

Убеждение

Убеждение опирается на рассуждения и логику. Активны обе стороны, но ведущую роль играет убеждающий.

В процессе убеждения рекомендуется использовать «усиливающие» аргументы (к традиции, к большинству, к мировому опыту, чувство обиды, зависти, «я лучше всех» и т.п.). Самая слабая сторона убеждения – медленное воздействие и неопределенность.

3 **Формы влияния**

Способы влияния руководителя на подчиненного:

Формы рассудочного влияния

Просьба

Способ влияния основан на добровольных, не принудительных мотивах. Прибегая к просьбе, менеджер взывает к лучшему, что есть в натуре другого человека. Положительный результат - если между руководителем и подчиненным существуют хорошие отношения.

Угроза

Запугивание, обещание причинить подчиненному зло. Как правило, угрозы срабатывают на короткое время.

Подкуп

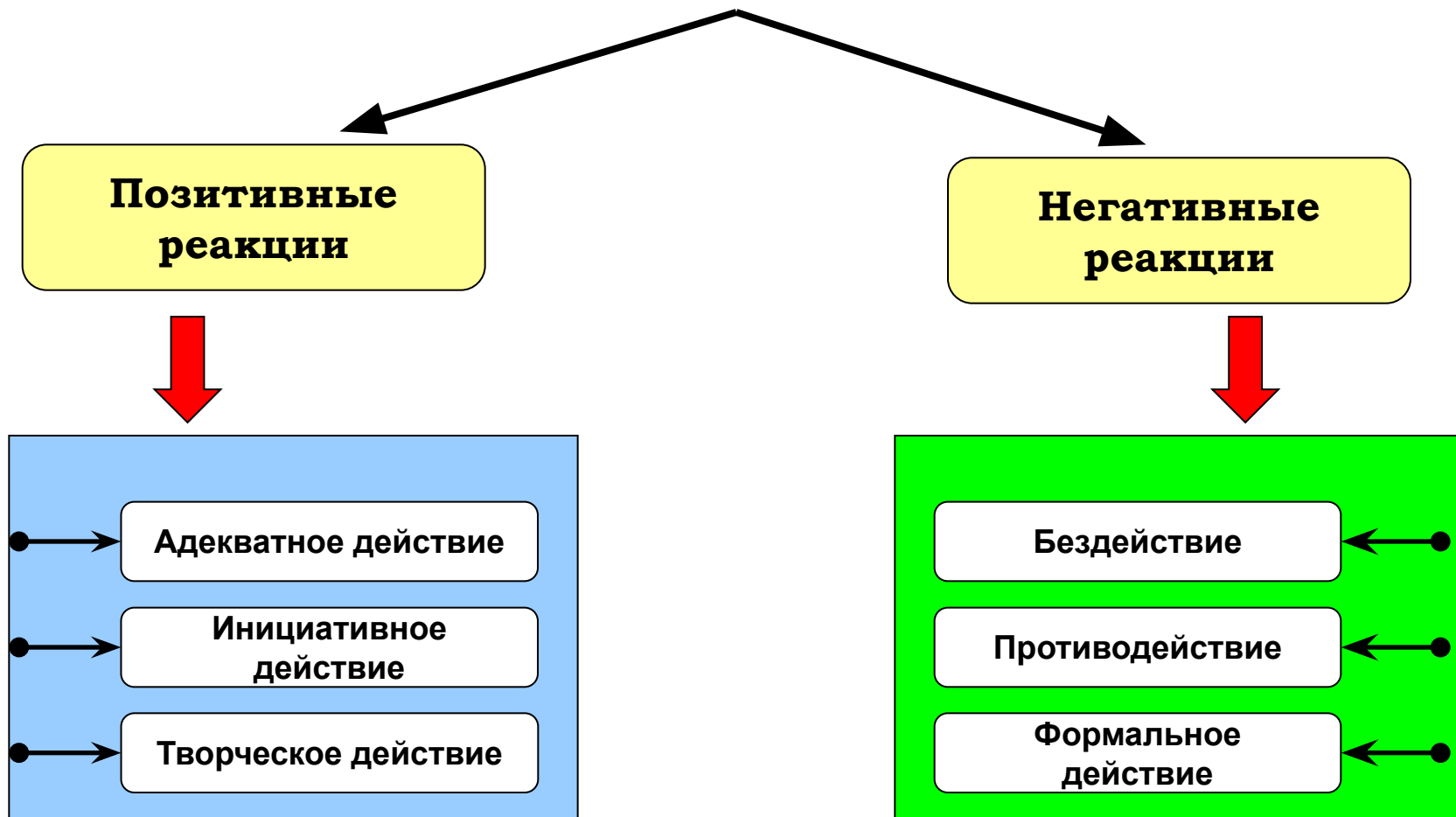
Руководитель может предоставить подчиненному какие-то преимущества за дополнительные усилия (поработай сегодня дольше, завтра раньше отпущу с работы).

Приказ

Официальное распоряжение. Приказ не обсуждают, а выполняют. И если приказ не выполнен, за этим следуют, как правило, негативные последствия.

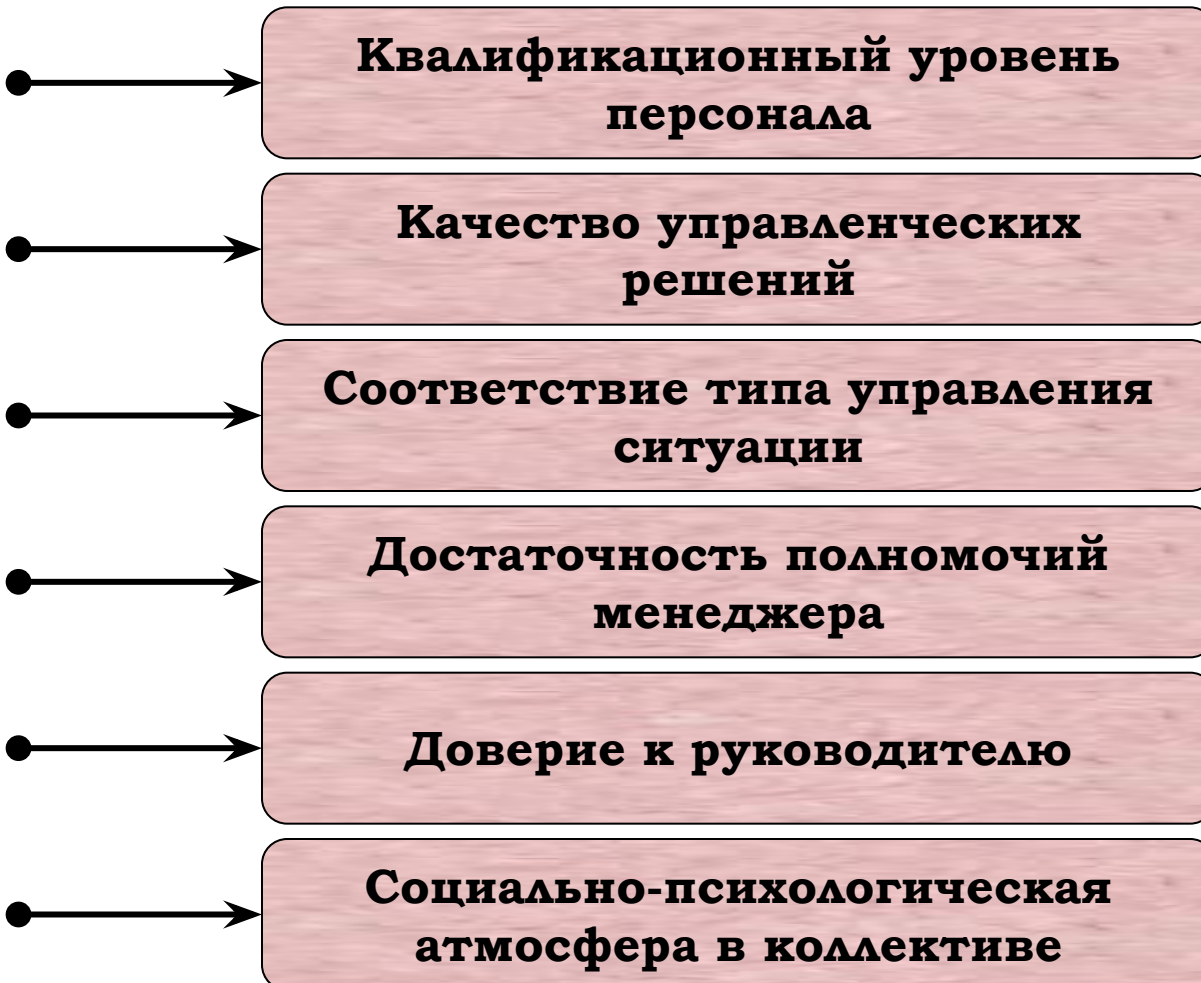
4 Управляемость как реакция на проявление власти

Реакция на управленческие действия:



4 Управляемость как реакция на проявление власти

Факторы, влияющие на управляемость:



СОДЕЙСТВИЕ –
это помощь и поддержка действий менеджера, творческое исполнение его замыслов и распоряжений

СОТРУДНИЧЕСТВО –
это стремление работать совместно, делать общее дело, добиваться определенных

результатов
© - Костенко О.В.

5 Партнерство как фактор обеспечения управления

Партнерство:

ПАРТНЕРСТВО

– это управление, осуществляемое на основе участия **всех** членов коллектива или группы в разработке и принятии решений

Работники (партнёры) не просто работают по известному алгоритму, а подходят к работе творчески, по конечному результату.

Ощущая себя партнерами, люди начинают относиться к своим обязанностям более ответственно и заинтересованно.

В результате можно ожидать повышения производительности труда, повышения качества работы, улучшения дисциплины.

Это не просто повышение управляемости трудового коллектива, а появление элементов самоуправления.

5 Партнерство как фактор обеспечения управления

Способы налаживания партнерства:



Привлечение работников к совместной постановке цели



Привлечение работников к совместной выработке решений



Разъяснение работникам перспектив развития предприятия(или его подразделения)



Реализация действий, направленных на сплочение трудового коллектива



Организация групповой работы над решением какой-либо производственной проблемы



«Я погиб тогда, когда перестал слушать других»

Наполеон

5 Партнерство как фактор обеспечения управления

Организационные формы партнерства:

Партнерство – это коллективное управление

Совет директоров АО

Коллегия министерства или ведомства

Комитеты

Советы

Творческие группы

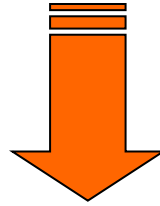
Группы по совершенствованию технологических процессов

Кружки рационализаторов

Группы по совершенствованию деятельности подразделений

5 Партнерство как фактор обеспечения управления

Для создания отношений партнерства необходимо:



Авторитет менеджера

Благоприятная социально-психологическая атмосфера

Соответствующая организационная культура

Адекватная система мотивации

Тема: Власть, влияние и партнерство

Темы докладов

- 1. Теория правового государства и либерального конституционализма Дж. Локка.**
- 2. Разделение власти на виды и формы правления
Ш. Монтескье**
- 3. Теория власти Ч. Бернарда**
- 4. Ступени развития в человеке жажды власти по теории Дэвида Макклеланда**