# Власть и личное влияние, авторитет менеджера

       Работа менеджера\* сводится к тому, что он заставляет других делать что-то и так, как он этого хочет. Потому первостепенное значение здесь имеет эффективное использование статуса лидера, влияния и власти. Еще в XVII веке Николо Макиавелли в своей работе "Принц" указывал, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством.

       Власть есть право, которым обладает человек вследствие того служебного положения, которое он занимает в организационной структуре. Власть, если её рассматривать с этой точки зрения, имеет межличностный характер и не имеет ничего общего с конкретным человеком, занимающим его положение. Напротив, авторитет\* в большой мере персонифицирован и имеет отношение к умению человека добиваться выполнения задач путем оказания влияния на других людей. Таким образом, авторитет есть прямой результат воздействия личности человека.

       Известны примеры, когда высокопоставленные менеджеры, облеченные всеми правами, которые сопутствуют должности в коридорах исполнительной власти, имеют, по-видимому, мало авторитета или способности влиять на других. Есть также много людей, не имеющих формального права воздействовать на других, которые тем не менее становились чрезвычайно влиятельными.

       Власть руководителя может принимать разнообразные формы. Так, по классификации Френча и Рейвена, она имеет пять основных форм:

1. *Власть, основанная на принуждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может причинить какие-то другие неприятности.
2. *Власть, основанная на вознаграждении.* Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. *Экспертная власть.* Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность.
4. *Эталонная власть (власть примера).* Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. *Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им*. Эти 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\* имеет власть над подчиненными, однако в некоторых ситуациях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что 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 свою собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций (рис. 6.12).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Власть руководителя над подчиненными** |  | **Власть подчиненных над руководителем** |
| **Зависимость подчиненных от руководителя** |  | **Зависимость руководителя от подчиненных** |

Рис. 6. 12. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

       Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния менеджера на подчиненного. Влияние - это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого. Процесс влияния руководителя на подчиненного показана рис. 6.13.

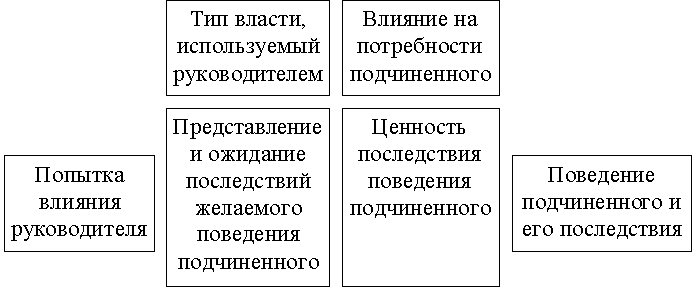


Рис. 6 .13. Модель влияния руководителя на подчиненного.

       Конкретные способы влияния весьма разнообразны и представлены на рис. 6.14.

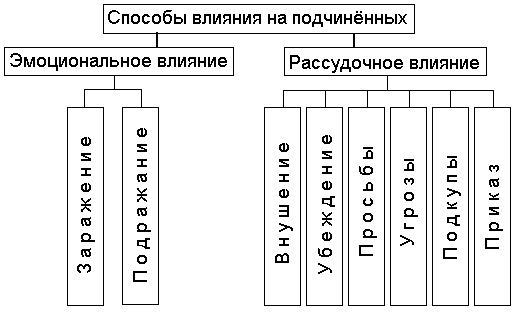


Рис. 6. 14. Способы управленческого влияния на подчиненных.

       Авторитет\*, как уже указывалось, является важнейшим фактором личного влияния.

**Авторитет - это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям**. Авторитет руководителя, связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепляться личным примером и высокими моральными качествами. В этом смысле следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный, определяемый занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет - фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

       Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них.

       Забота об авторитете руководителя - не только его личное дело, но и высшего руководства, и руководителя одного уровня, и особенно подчиненных, которые призваны его укреплять, оберегать и повышать. Авторитет следует рассматривать как фактор, облегчающий управление\*, повышающий его эффективность.

       Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавлял им, не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет). А. С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

*авторитет расстояния*- руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

*авторитет доброты*- "Всегда быть добрым" - таково кредо данного руководителя. Доброта снижает требовательность;

*авторитет педантизма*- в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым сковывая их творчество и инициативу;

*авторитет чванства*- руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие или мнимые нынешние заслуги. Такому руководителю кажется, что эти "заслуги" обеспечивают ему высокий авторитет;

**авторитет подавления** - менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепят его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

       Правильное формирование и укрепление авторитета менеджера способствует и управлению конфликтами\* и стрессами, о чем пойдет речь ниже.

## 3.5 Процессуальные теории мотивации

В рамках процес­суальных теорий анализируется то, как человек распределяет

усилия для достижения конкретных целей и как выбирает кон­кретный вид

поведения Процессуальные теории не оспарива­ют существования потребностей, но

считают, что поведение людей определяется не только ими, но и социальными

потреб­ностями

Имеются три основные процессуальные теории мотивации теория ожиданий, теория

справедливости и модель Портера-Лоулера

Основная мысль *теории ожиданий* состоит в надежде че­ловека на то, что

выбранный им тип поведения приведет к удов­летворению желаемого Ожидание –

оценка личностью веро­ятности определенного события Теория ожидания

подчеркивает важность трех взаимосвязей затраты труда – результаты, результаты

– вознаграждение; вознаграждение – валентность (удовлетворенность

вознаграждением).

То, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных

целей, дает ответ теория справед­ливости. Речь идет о том, что люди

субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным

усили­ям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих

аналогичную работу

Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, то у человека

возникает психологическое напряжение В этом случае необходимо мотивировать

данного работника, снять напряжение и для восстановления справедливости

исправить дисбаланс. Это можно сделать, изменив уровень затрачивае­мых усилий

либо уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники,

которые считают, что им не доплачи­вают по сравнению с другими, могут

работать менее интен­сивно либо стремиться повысить вознаграждение

Те же сотрудники, которые считают, что им переплачива­ют, будут стремиться

поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне либо увеличивать ее.

Основной вывод теории справедливости для практики уп­равления заключается в

том, что до тех пор, пока люди не нач­нут считать, что они получают

справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность

труда

Менеджеру, однако, следует иметь в виду, что оценка спра­ведливости носит

относительный, а не абсолютный характер Здесь играет роль чувство личного "Я"

Л Портер и Э Лоулер разработали комплексную процес­суальную теорию мотивации,

включающую элементы теории ожидания и теории справедливости (модель Портера-

Лоулера), т.е. в их модели (рис. 4) фигурирует пять переменных' затра­ченные

усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграж­дение, степень

удовлетворения.

Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результа­ты зависят от приложенных

сотрудником усилий, его способно­стей и характерных особенностей, а также

осознания им своей роли Рассмотрим схему. Результаты, достигнутые сотрудни­ком,

зависят от трех переменных затраченных усилий (3)

[1], способностей и характерных особенностей (4), а также от осознания им

своей роли в процессе труда (5) Уровень затра­чиваемых усилий в свою очередь

зависит от ценности вознаг­раждения (1) и от того, насколько человек верит в

существо­вание прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением

(2) Достижение требуемого уровня резуль­тативности (6) может повлечь как

внутренние (7а – чувство удовлетворения, самоуважение и тп ), так и внешние (7б

– похвалы руководителя, премия, продвижение по службе) вознагражде­ния.

Удовлетворение (9) – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом

их справедливости (8). Удовлетворе­ние является мерилом того, насколько ценно

вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие

человеком будущих ситуаций.

Вывод состоит в том, что результативный труд доставляет удовлетворение.

Ученые считают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-

видимому, способствует повышению результативности труда Практика управления

под­тверждает эту мысль, высокая результативность является причиной полного

удовлетворения, а не следствием его

В связи с тем, что существуют различные пути мотивации, менеджер должен-

*во-первых,* установить набор критериев (принципов), кото­рые наиболее

сильно влияют на поведение сотрудника Данные критерии, сведенные воедино,

формируют какую-то личную философию, которая представляет собой

основополагающее поведение

Разработав личную философию, менеджеры могут создать такую рабочую среду

окружения, которая будет способство­вать мотивации сотрудников. Данная

окружающая среда, или организационный климат, окажет существенное влияние на

отношение к делу работников, воздействует на сотрудников, которые значительно

легче и менее болезненно воспринимают правила и регламент организации;

*во-вторых,* создать атмосферу, благоприятную для моти­вации рабочих;

*в-третьих,* активно общаться со своими сотрудниками, поскольку для того,

чтобы работник был полностью мотивиро­ван и работал с полной

отдачей(эффективно), он должен четко представлять себе и понимать, что от него

ждут. Это важно не только потому, что сотрудники знают об ожиданиях своих

ме­неджеров, но им нужно говорить и о том, как они выполняют свою работу.

Прямое общение с руководителем свидетельству­ет о его доступности в одинаковой

мере для всех работников Обратная связь обеспечивает крепкую основу для

мотивации.