**Тема: Влада та лідерство як базові організаційні процеси**

Складовою частиною менеджменту є влада і вміле її використання є основною умовою досягнення поставлених цілей. Мотивувати людей можливо тільки впливаючи на них певним чином.

Влада - це здатність менеджера розпоряджатися наданими ресурсами (матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.), впливати на дії і поведінку людей, за допомогою волі, авторитету, права, насильства. Вона може відноситися до індивіду, групі людей або організації в цілому. Визначення влади як організаційного процесу припускає наступне:

влада - це потенціал, який є у його користувача; між користувачем влади і тим до кого вона застосовується існує взаємозалежність;

користувач влади має деяку свободу дій.

Влада може існувати, але не використовуватися. Якщо співробітник виконує всі посадові обов'язки, у керівництва немає необхідності застосувати владу. Це функція залежності, а точніше взаємозалежності. Чим більше одна людина залежить від іншої, тим влада збільшується у обох. Влада може спрямовуватися на вирішення проблеми і на владу заборони.

Влада - це по суті соціальний термін. її має один індивід у відношенні до іншого, один колектив у відношенні до другого та ін. Концепція влади будується на взаємодії людей і колективів в організації. її використовують і керівники, і підлеглі для досягнення своїх цілей і укріплення власного положення. Успіх або невдача у застосуванні влади в основному визначається її розумінням, знанням, як і коли нею користуватися, або передбачати наслідки її використання.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, встановлюється відповідно до діючої структури управління і враховує особистості та рівень фахової підготовки керівного складу. Термін "влада" застосовується щодо соціальних утворень (групова, корпоративна, релігійна, світська), а також щодо функцій держави (адміністративна, дисциплінарна, військова, судова, фінансова).

Влада посади виходе не із самої посади, а делегується її володарю тими, кому він підпорядкований. Об'єм влади залежить від рівня довіри вищестоящого керівника. При цьому делегування влади може бути повернено назад. Це дозволяє зробити висновок, що не існує прямої залежності між рівнем посади і об'ємом влади. їх співвідношення залежить від ситуації та особистостей.

Особиста влада - це поважне, добре і віддане відношення до її володаря з боку підлеглих. Вона ґрунтується на близькості цілей.

Формальна влада - це влада за посадою. Вона обумовлена офіційним місцем особи, яку вона займає, в структурі управління організацією і змінюється кількістю підпорядкованих осіб або об'ємом матеріальних ресурсів, якими керівник розпоряджається.

Реальна влада - це влада як по посаді, так і по авторитету. Вона обумовлена місцем людини не тільки в операційній, але і в неофіційній системі відносин і вимірюється кількістю людей, які добровільно готові підкорятися даній особі.

Керівники мають владу над підлеглими, але в деяких ситуаціях і підлеглі мають владу над керівником, так як останній залежить від них по таким проблемам, як необхідна для прийняття рішень інформація, неформальні контакти з працюючими в інших підрозділах.

В менеджменті необхідно розрізняти поняття "влада" і "сила". Влада є законною і вбудовується в структуру організації, а сила, навпаки, - не завжди законна, оскільки вона опирається не на право, а на спроможність. Сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією, знаннями і має примусовий характер.

Проблеми влади, що виникають в процесі функціонування системи:

I. Сили що діють на менеджера: 1) власні цінності менеджера; 2) обмеження влади затратами і надаваними пільгами; 3) влада передбачає відповідальність.

II. Сили що діють на підлеглих: 1) частина підлеглих може розходитися із суспільством з ідеологічних переконань; 2) інтереси підлеглих підкоряються владі менеджерів; 3) влада інших сприймається до окремої межі; 4) влада може застосовуватися при нездійсненності або при невизначеності ситуації; 5) влада застосовується, якщо підлеглі не досить сильні або не досить кваліфіковані.

III. Сили що діють на ситуацію: 1) влада є доцільною в період довгострокових конфліктів підлеглих; 2) сприятливі економічні умови роблять владу спокійною.

Влада і відповідальність знаходяться у постійному зв'язку. В ринкових умовах відповідальність підвищується, тому що зростає вартість ресурсів виробництва, збільшується сума витрат, росте економічна невизначеність. Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта, виконанню ним правил, норм і поставлених задач.

Керівники відповідають як за власну діяльність, так і за вчинки і провини підлеглих. Тому управління повинно будуватися таким чином, щоб завжди існувала висока відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу організації. В практиці управління підприємством застосовується моральна, дисциплінарна і кримінальна відповідальність. але рідко використовується майнова відповідальність з причин некваліфікованої діяльності або бездіяльності керівника.

Відповідальність в менеджменті визначається за кінцевими результатами роботи підприємства, яка безпосередньо пов'язана із повноваженнями роботи персоналу.

Повноваження - це посадові права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження можуть бути лінійними і штабними. Кожен працівник повинен наділятися достатніми повноваженнями, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями. Певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю сприяє ефективному менеджменту.

Влада може сприймати різні форми, в тому числі утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада - це вплив на людину за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає, що при його виконанні він отримає певну винагороду.

Авторитарно-нормативна влада - це законна влада і виконавець розуміє що його обов'язком є визнання вказівок керівника.

Об'єднана влада - це влада, яка встановлюється групою, може бути великою і неусвідомленою, але поведінка працюючих повинна вписуватися в норми і культуру організації.

Фахівці розробили декілька підходів до класифікації типів влади. Останні наукові джерела виділяють десять типів влади, які поділені на дві групи і мають особисту та організаційну основу.

Влада може сприймати різні форми, в тому числі утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада - це вплив на людину за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає, що при його виконанні він отримає певну винагороду.

Авторитарно-нормативна влада - це законна влада і виконавець розуміє що його обов'язком є визнання вказівок керівника.

Об'єднана влада - це влада, яка встановлюється групою, може бути великою і неусвідомленою, але поведінка працюючих повинна вписуватися в норми і культуру організації.

Фахівці розробили декілька підходів до класифікації типів влади. Останні наукові джерела виділяють десять типів влади, які поділені на дві групи і мають особисту та організаційну основу.

**Особистісну основу влади** складають наступні джерела:

1. Експертна влада ґрунтується на здатності керівника в силу своєї підготовки і рівня освіти оцінити знання, майстерність, талант, навички підлеглих, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника. Експертна влада жорстоко не зв'язується з окремою посадою. її нестачею страждають молоді керівники, яким необхідний час для здобуття та ефективного використання цієї влади.

2. Еталонна влада - полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього привабливості і захоплюючих характеристик (сила особистих якостей, стиль керівництва), які охоче наслідуються підлеглими.

При наявності почуття поваги до керівника підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Еталонну владу іноді називають харизматичним впливом, характеристиками якого є: обмін енергією; вражаюча зовнішність; незалежність характеру і висока самостійність; добрі ораторські здібності; захопленість своєю особою; впевнена манера триматися і висока зібраність.

3. Правова влада - полягає в тому, що кожний керівник використовує надане йому право в межах своїх здібностей. У багатьох випадках це джерело влади може бути надано один раз, особливо коли організація тільки формується. Підлеглі відіграють важливу роль у використанні цього типу влади. Важливо від них здобути визнання право на владу, яке має чіткі межі застосування.

4. Інформаційна влада - це влада, яка базується на можливостях доступу до необхідної і важливої інформації, умінні її використання на підлеглих. Інформація дозволяє керівнику приймати оптимальні рішення і тим самим здійснювати владні повноваження. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Владу інформації необхідно відрізняти від експертної влади, яка зв'язана зі здатністю використовувати конкретні дані.

5. Потреба у владі - полягає у бажанні мати вплив на підлеглих. Це джерело влади проявляється у наступному: наполегливої поради і бажання надати допомогу; виклик емоцій у підлеглих, а також укріплення своєї репутації.

**Організаційну основу влади** складають наступні джерела

1. Прийняття рішення як джерело влади проявляється в тій мірі, в якій носій влади може впливати на конкретне рішення. Це джерело влади зв'язано не тільки з особою, яка приймає рішення. Сучасна практика управління фактично виключає можливість прийняття рішення однією людиною. Майже всі рішення мають колективний характер, тому що у їх підготовці, прийнятті та реалізації приймають участь декілька чоловік.

2. Влада винагород передбачає вплив позитивних емоцій, що дає змогу досягнення і розвитку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих. Винагорода є одним із самих давніх і широко використовуваних джерел влади. В значній мірі влада винагородження визначається рівнем формального права на владу. Для активного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень. На практиці використовуються різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, підвищення кваліфікації, просування по службі, представлення до державних нагород, винесення подяки, вручення грамоти та інше.

3. Влада примусу - це застосування керівником різних форм стягнень до осіб, що допускають порушення встановлених правил, норм і нормативів. Для здійснення цієї влади використовуються такі форми: критика наодинці, зауваження, обговорення на зборах колективу, попередження, догана, штраф, пониження в посаді, звільнення та ін. В основі цього джерела влади лежить страх. Але як свідчить практика, на ньому далеко не поїдеш. Страх обмежує ініціативу, творчість і може привести до згортання роботи. Особливо це відноситься до підприємницьких організацій. Керівники, як у випадку з винагородами, можуть послабити владу примусу своїми невірними діями, несправедливо караючи підлеглих. Головним в менеджменті повинно бути попередження і усунення причин, які ведуть до різноманітних порушень.

4. Влада над ресурсами полягає в регулюванні доступності до ресурсів у зв'язку з їх об'єктивною обмеженістю. Організація має потребу у визначених об'ємах різних ресурсів: сировини і матеріалах, робочий силі, фінансових коштах, устаткуванні, техніці та ін. Поток розподілу ресурсів направлений зверху вниз. Цим досягається відповідальність між поставленими задачами і необхідними для їх організації ресурсами. Керівники контролюють розподіл обмежених ресурсів і тим самим ще більш укріплюють своє право на владу, а деякі з них нездатні ефективно застосовувати інші джерела влади, умисно створюють дефіцит ресурсів.

5. Влада зв'язків будується на здатності особи впливати на інших людей через його зв'язки з впливовими особами. При цьому мова йде не про реальні зв'язки, а лише про віру в реальність їх існування у тих, на кого здійснюється вплив. Нерідко окремі особи, які хочуть влади такого роду, звертаються до створення легенд і чуток про себе.

Міцність влади залежить від багатьох обставин, але в цілому має тенденцію до послаблення, що обумовлюються наступними факторами:

значним скороченням розриву в рівнях освіти і кваліфікації між керівниками і підлеглими, що примушує перших застосувати такі форми впливу, як переконання і участь;

основу організації, замість бувших універсальних працівників, зараз стали складати спеціалісти вузького профілю, які володіють унікальною кваліфікацією, а їх звільнення може обернутися катастрофою. Зрозуміло, що беззастережно керувати такими людьми, особливо адміністративними методами, неможливо;

мобільність працівників, широкі зовнішні зв'язки, доступність до інформації значно полегшує кваліфікованим спеціалістам пошук нового місця роботи і ставить їх менш залежними від адміністрації.

У підсумку влада змінює форму, стає більш гнучкою, а у ряді випадків керівники поділяють її з підлеглими.

Відсутність чіткого механізму реалізації влади може привести до захоплення необмеженої влади або до безвладдя. Необмежена влада породжує наступні проблеми:

а) внутрішня невпевненість керівників, особливо молодих, яка примушує їх мати сумнів у можливості успішного виконання дорученої справи при умові, що вони делегують частину прав і обов'язків своїм підлеглим. Такі керівники бажають зберегти за собою більшість повноважень, а на виконавця перекласти відповідальність;

б) труднощі глибокого розуміння деяких сучасних видів діяльності. Окремі керівники тільки поверхнево знають склад виконуваної роботи підлеглими. В результаті підлеглі можуть імітувати виконання обов'язків і займають позицію безсуперечливого підпорядкування керівникові;

в) використання жорстких методів психологічної дії на працівників, що може перетворити підлеглих у слухняних маріонеток в руках керівника і безтурботних виконавців.

Розвиток ситуації в умовах безвладдя залежить від компетентності, грамотності, професіоналізму, цілей, цінностей колективу, бажанням неформального лідера направити дії людей в позитивне русло. Якщо такий лідер є, ситуація може бути взята під контроль керівництвом більш високого рангу і приведена в норму. Якщо серед підлеглих лідера не має, безвладдя набуває рис анархії, що є небезпечним і ситуація стає важкоуправляємою.

Для ефективного функціонування організації необхідно додержуватися оптимального співвідношення залежностей двох видів: підлеглих від керівника і керівника від підлеглих. Це називається балансом влади.

**Сутність лідерства і його основні типи**

Проблема лідерства викликала зацікавленість з древніх часів. Але систематизоване, цілеспрямоване вивчення лідерства почалося з Ф.Тейлора (початок 19 століття). Ранні дослідження ставили за мету виявити якості або особисті характеристики ефективних керівників. Згідно теорії "великих людей", кращі з керівників володіють певним набором загальних для усіх особистих якостей. Дослідженнями було доведено, що не існує такого набору особистих якостей, які є у всіх ефективних керівників, тому що ефективність керівництва має ситуаційний характер.

Лідерство - це здатність особи за рахунок особистих якостей здійснювати вплив на поведінку окремих осіб та груп працівників з метою зосередження їх зусиль на досягненні цілей організації [15, с.464].

Сила і примушення при лідерстві часто замінюються спонуканням і натхненням. В результаті вплив ґрунтується на прийнятті людьми вимог лідера без прямого прояву влади.

Основа лідерства - специфічний тип відносин управління, або лідерський тип. Історично, цей тип виник набагато раніше відносин "начальник-підлеглий", який сформувався в період першої промислової революції. Більшість людей визнає, що лідерство ототожнюється зі зв'язаними з психікою людини відносин між лідером і його послідовниками.

Науковими дослідженнями визначено три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства [7, с.426-427]:

1. Харизматичний підхід стверджує, що лідером може стати людина, яка має певний набір особистих якостей і здатна організувати інших до високопродуктивної праці.

Відношення до харизматичного лідера засновано на вірі до нього, шануванні, а діяльність людини - виконавця формується під впливом харизми лідера. Такими здібностями володіють небагато людей. Харизматичний лідер представляє втілення цінностей групи, які він ставить вище власних інтересів і здатний трансформувати власні цінності в загально групові інтереси.

Вченими здійснювалися непоодинокі спроби визначити розумові, фізичні та індивідуальні риси різних лідерів, але їм не вдалося сформувати певного набору якостей. Разом з тим було встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційний підхід визначає, що лідерами стають люди не тільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. Ця теорія показує, що в ефективному керівництві вирішальну роль можуть відігравати ситуаційні фактори, які включають потреби і особисті якості підлеглих, характер завдання, потреби, наявність інформації.

Дослідженнями Ф.Фідлера встановлено три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: рівень посадових повноважень, структура задач, взаємовідносини між лідером і членами групи. В ситуаціях дуже сприятливих, або навпаки, вкрай несприятливих, лідер, орієнтований на задачу, досягає значно більших результатів, ніж лідер орієнтований на людей. При більш помірно сприятливих ситуаціях більш успішним є лідер, який орієнтується на людей.

3. Синтетичний підхід розглядає лідерство як процес організації між особових відносин в групі, а лідера - як суб'єкта управління цим процесом. Лідерство за цією теорією розглядається як сумісна групова діяльність.

Груповий розвиток визначається за різними ознаками:

за змістом діяльності (лідер-натхненник, лідер-виконавець, одночасно лідер-натхненник і лідер-виконавець);

за характером діяльності (універсальний, ситуаційний);

за стилем лідерства (авторитарний, демократичний, ліберальний).

Найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем.

Стиль управління - це сукупність характерних методів, прийомів і способів здійснення управлінської діяльності, форм взаємовідносин і особистої поведінки керівника до підлеглих, для досягнення цілей організації.

Стиль керівництва здійснює істотний вплив на ефективність діяльності колективу і організації в цілому. Конкретний стиль управління визначають фактори об'єктивного і суб'єктивного характеру: задачі, функції, розміри і структура колективу, індивідуальні якості, досвід керівника та ін. Стиль тісно зв'язаний з методами управління і опосередковується з індивідуальними особливостями менеджера.

Загальний стиль керівництва формується державною політикою і рівнем соціально-економічного розвитку країни. Індивідуальний стиль керівника формується на основі загального стилю із врахуванням його знань, досвіду, вмінь. Науковий стиль керівництва відзначає творчий характер, єдність теорії і практики, слова і діла, який має ідейні, професійно-організаторські та етико-психологічні риси.

До ідейних рис стилю керівництва відносять: переконаність в правильності обрання стратегії, непримиренність до недоліків, гласність, демократичність, бачення перспективи, уміння критикувати і виховувати підлеглих, боротьба з бюрократизмом, принциповість, вимогливість до себе і апарату управління, єдність слова і діла, об'єктивність, надання працюючим свободи дій, які дозволяють їм реалізувати їх професійні та інтелектуальні можливості.

Професійно-організаторські риси стилю управління включають ділові якості керівників і спеціалістів, основними з яких є наступні: уміння організовувати роботу апарата управління; науковий підхід до справи; діловитість і підприємливість; здатність вести організаційно-розпорядчу роботу; дисциплінованість, уміння контролювати; чітко визначати ціль діяльності апарату управління; правильно здійснювати розстановку кадрів; ефективно використовувати різні форми мотивації праці; впроваджувати досягнення науково-технічного прогресу в організації. Необхідна професійна якість керівника - культура і структура мови, уміння виділити головне у обговорюваній проблемі та ін.

Існують авторитарний, демократичний та ліберальний стилі управління.

Авторитарний стиль управління полягає в тому, що керівник володіє достатньою владою, нав'язує свою волю підлеглим, одноособово вирішує всі питання і не враховує думок спеціалістів, використовуючи адміністративні методи впливу. Цьому стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, постійне втручання в дії керівників нижчого ступеня, нав'язування великої кількості правил, які жорстоко регламентує.

Співробітники відносяться до нав'язаних керівником рішень в основному байдуже або негативно, з радістю сприймають його помилки, знаходячи в них свою правоту. В результаті в організації створюється поганий морально-психологічний клімат, ґрунт для конфліктів. Авторитарний стиль краще застосовувати при керівництві простими видами діяльності, які орієнтуються на кількісні результати.

Демократичний стиль управління характеризується високим ступенем делегування повноважень, активною участю співпрацівників у прийнятті рішень, створенням привабливих умов для виконання службових обов'язків підлеглими, а при досягненні успіху винагороджує кращих. За таких умов лідер користується не тільки службовими, але і високим особистим авторитетом у підлеглих, в організації панує дух співробітництва. В організації відсутній жорсткий контроль за підлеглими, керівник більше турбується про організацію виробництва, керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості, старається навчити підлеглих вирішувати самостійно проблеми. Цей стиль управління краще застосовувати при керівництві складними видами діяльності, де на першому місці виступає якість.

Ліберальний стиль управління полягає в тому, що підлеглим надається велика самостійність в роботі та прийнятті рішень, а керівник дає лише загальні настанови та іноді контролює діяльність виконавців. Цей стиль властивий в основному науковим установам і має обмежене поширення. Керівник повністю покладається на підлеглих, дотримується позиції простого невтручання.

Американський дослідник Лайкерт зробив висновок, що стиль керівництва незмінно буде орієнтованим або на роботу, або на людину і запропонував 4 базових системи стиля лідерства [15, с.494]:

1. Експлуатаційно-авторитарний, при якому керівником нав'язується підлеглим рішення, мотивація здійснюється за допомогою погроз, характеризується низьким рівнем розвитку комунікаційних процесів, а вся відповідальність покладається на вищій рівень управління.

2. Доброзичливо-авторитарний, характеризується тим, що керівництво приймає форму поблажливої опіки персоналу, мотивація здійснюється за допомогою винагород, недостатня комунікаційність і обмеженість групової дії, а відповідальність за результати роботи покладена на управлінський персонал.

3. Консультативно-демократичний, характеризується тим, що керівник проявляє неповну довіру до підлеглих, допускає обмін думками, персонал відчуває свою відповідальність, важливі рішення приймаються на вищому рівні управління, існують вертикальні і горизонтальні комунікативні зв'язки, а обсяг бригадної роботи характеризується середнім рівнем.

4. Групова участь, характеризується тим, що керівники повністю довіряють підлеглим, мотивація здійснюється за рахунок економічної винагороди, а персонал на всіх рівнях відчуває реальну відповідальність за цілі організації.

Перелічені стилі лідерства не охоплюють всю їх різноманітність, які зустрічаються в практичній роботі. Діяльність керівника настільки різноманітна, що всяка спроба єдиної класифікації стилів лідерства не вдається.

Американські вчені Р.Блейк і Д.Мутон обґрунтували концепцію ефективного лідерства за двома критеріями: турбота про людей і турбота про виробництво. Концепція включає п'ять основних стилів керівництва і запропонована у вигляді управлінської "сітки", яка віддзеркалює дві основні сфери турботи менеджерів (рис. 11.1) [5, с.498].

Стиль управління визначається обома вищевказаними критеріями:

Позиція 1 - зубожілий менеджмент, визначається мінімальною увагою до результатів виробництва і людини;

Позиція 2 - розважальний менеджмент або будинок відпочинку, характеризується низькою увагою до результатів виробництва, а головним є - добрі стосунки з підлеглими;

Позиція 3 - організаційне управління, характеризується рівновагою між потребами виробництва і потребами людей, але при цьому ніхто не використовує повністю свого потенціалу;

Позиція 4 - менеджмент задач або влада - підпорядкованість, характеризується високим рівнем турботи про виробництво і низьким рівнем турботи про людей, досягається високий виробничий результат, незважаючи на людські стосунки;

Позиція 5 - групове управління, менеджмент з високою ефективністю за рахунок взаємодії виробничих завдань і потреб людей, розуміння ними проблем при повній довірі до працюючих.

**Література:**

1.Винославська О. В. Дослідження типології управлінських

конфліктів у технічному університеті // Конфліктологічна експертиза:

теорія і методика. / О. В. Винославська, Л. М. Карамушка – К.: Тво

конфліктологів України, 2002. – Вип. 3. – С. 20 –24.

2. Гах Й. М. Етика ділового спілкування : навч. посібник /Й. М Гах. –

К. : Центр навч. літератури, 2005. – 160 с.

3. Герасимчук А. А. Етика та етикет / А. А. Герасимчук,

О. І. Тимошенко. – К. : ЄУ, 2006. – 350 с.

4. Герчанівська П. Е. Культура управління: навч. посібник / П. Е. Герчанівська. – К. : ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2005. – 152 с.

5. Глобальний договір ООН [Електронний ресурс] – Режим доступу.:

http://www.globalcompact.org.ua/ ua/about/ what

6. Гоулман Д. Емоційне лідерство: Мистецтво управління

людьми на основі емоційного інтелекту. – К.: Альпіна Бізнес

Букс, 2005. – 75 с.

7. Гриценко С. П. Етика ділового спілкування / С. П. Гриценко. – К.:

Вища освіта, 2005. – 196 с.