# Міністерство освіти і науки України

## Київський національний економічний університет

### Кафедра менеджменту

Курсова робота на тему:

“ Влада та вплив в менеджменті: поняття, види, взаємозв’язок”.

Виконала:

студентка 3-го курсу

факультету економіки та управління, спец.

#### 

Науковий керівник:

### Тригубчак Наталія Анатоліївна

Дата здачі роботи “\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_ 2003 року

##### Реєстраційний номер \_\_\_\_\_\_

Курсова робота захищена з оцінкою “\_\_\_”

Дата захисту курсової роботи “\_\_\_” \_\_\_\_\_\_\_\_ 2003 року

Комісія по захисту у складі:

П.І.Б. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

П.І.Б. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

П.І.Б. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

## Київ 2003

##### Зміст

Вступ ...................................................................................................................3

1.Влада та вплив як основні категорії організаційного управління..............5

2. Види влади та впливу, їх характеристика і взаємозв’язок.......................14

3. Лідерство як невід’ємна складова влади...................................................24

Висновки...........................................................................................................27

Перелік використаної літератури...................................................................29

Вступ.

Влада досліджувалася в XX столітті переважно соціологами, політиками і філософами. В контексті лідерства і менеджменту учені уникали цієї проблеми. Проте кожна організація може бути розглянута як система влади. Без влади не можуть взаємодіяти елементи лідерства.

**Актуальність** дослідження полягає у тому, що обов'язковим компонентом сучасного менеджменту є влада та вплив, вміле використання яких є важливою передумовою досягнення поставлених цілей в діяльності організації. Ще Нікколо Маккіавелі назнав владу і маніпулювання нею важелями управління державою.

На додаток до формальних повноважень, керівнику потрібна влада, оскільки він залежить від людей як в межах свого кола команд, так і зовні його. Керівникам необхідно розвивати владу, по-перше, тому що керівники завжди залежать від деяких людей, які їм не підлеглі, і по-друге, тому що практично ніхто в сучасних організаціях не сприйме і повністю не підкорятиметься безперервному потоку його або її наказів тільки тому, що він або вона – начальник. У всіх організаціях для досягнення ефективного функціонування необхідне належне вживання влади.

**Предметом** даного дослідження є взаємозв’язок між владою та впливом.

У практичному менеджменті влада часто асоціюється з правами і повноваженнями, але влада — це реальна можливість їх використовувати, це здатність і можливість впливати на людей незалежно від їх згоди. Влада конкретизована її носієм і обставинами, тому вона має відносний характер. Наприклад, менеджер, який володіє великою владою втрачає її, сідаючи в крісло дантиста.

**Мета** дослідження полягає у розгляді методологічних основ та практичних аспектів. Для досягнення даної мети поставлено наступні завдання:

* Визначити основні категорії влади та впливу.
* Визначити та охарактеризувати види влади та впливу.
* З’ясувати взаємозв’язок між владою та лідерством.

У вступній частині визначена актуальність дослідження, його завдання, мета та предмет.

У першому розділі розкрита суть понять “влада”, “вплив”, “сила”, “повноваження”, “відповідальність”, визначені концепції та джерела влади.

У другому розділі охарактеризовані види влади та впливу, визначені їх характеристики і взаємозв’язок.

У третьому розділі визначено теоретичні підходи до розуміння лідерства та висвітлено взаємозв’язок між лідерством та владою.

В заключній частині підведено підсумок про значущість влади та впливу в організаціях.

1.Влада та вплив як основні категорії організаційного управління

*Влада* — це можливість менеджера (або групи менеджерів) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів — волі, авторитету, права, насильства. Існує пряма влада, що спрямовується на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення і т. п. ) і зворотна влада, яка направлена на те, щоб стримувати (влада заборони).[14.421]

У більш широкому розумінні, влада — це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрямок діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механіз­мів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів і ін.[14.421]

Визначення влади організаційного процесу припускає, що:

1. влада – це потенціал, який має її користувач, тобто вона існує не тільки тоді, коли вона застосовується;
2. між тим, хто застосовує владу, і тим, до на кого вона спрямована, існує взаємозвязок.
3. той, до кого застосовується влада має деяку свободу дій.[6.165]

Влада ніколи не була властивістю або відношенням лише однієї дійової особи. Влада завжди двостороннє, асиметричне, з домінуванням волі володаря взаємодія її суб'єкта і об'єкта. Вона неможлива без підпорядкування об'єкта. Якщо такого підпорядкування немає, то немає і влади, не дивлячись на те, що прагнучий до неї суб'єкт володіє яскраво вираженою волею владарювання і навіть могутніми засобами примушення.

Найважливішою соціальною причиною підпорядкування одних людей іншим є нерівномірний розподіл ресурсів влади. Сам цей термін вживається як в широкому, так і у вузькому розумінні. В широкому розумінні ресурси влади є всім тим, що індивід або група можуть використовувати для впливу на інших. Таке розуміння влади достатнє у загальних рисах і не дозволяє диференціювати різні елементи влади: її суб'єкт, об'єкт, засоби, оскільки в цьому випадку ресурси влади включають всі чинники, які так чи інакше здатні вплинути на владу:

* власні якості суб'єкта (компетентність, організованість і т.п.)
* деякі властивості об'єкту ( звичку підкорятися і ін.)
* сприятливу для суб'єкта ситуацію (економічний підйом і т.п.)
* матеріальні і інші засоби дії.

При широкому розумінні ресурсів втрачається їх специфіка як щодо самостійної, звичайно матеріалізованої ланки, наступної взаємодії видів влади і службовця найважливішим соціальним чинником підпорядкування і панування.

Тому для вивчення ресурсів влади і її структури переважно використовують вужче трактування ресурсів влади, їх розуміння як всіх тих засобів, використовування яких забезпечує вплив на об'єкт влади відповідно до цілей суб'єкта. Ресурси є або важливими для об'єкта цінностями (гроші, предмети споживання і т.д.), або засобами, здатними вплинути на внутрішній світ, мотивацією людини , або інструментами, за допомогою яких можна позбавити людину тих або інших цінностей, вищим з яких звичайно вважається життя .

Ресурси, разом з суб'єктом і об'єктом, виступають одним з найважливіших підстав влади, хоча іноді ресурси і підстави влади ототожнюються. Вони можуть використовуватися для заохочення, покарання або переконання.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до діючої структури управління. Неменш важливим є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників та спеціалістів.

Зазвичай керівник має владу над підлеглими тому, що останні залежать від нього в таких питаннях, як:

* підвищення заробітної платні;
* робочі завдання;
* просування по службі;
* розширення повноважень;
* задоволення соціальних потреб.

Проте в деяких ситуаціях підлеглі мають владу над керівником, оскільки останній залежить від них в таких питаннях, як:

* необхідна для ухвалення рішень інформація;
* неформальні контакти з людьми в інших підрозділах, чиє сприяння необхідне для керівника;
* вплив, який підлеглі можуть спрямувати на своїх колег, і здатність підлеглих виконувати завдання.

Керівник повинен усвідомлювати, що оскільки підлеглі часто теж володіють владою, використовування ним своєї влади в односторонньому порядку в повному об'ємі може викликати у підлеглих таку реакцію, при якій вони схочуть продемонструвати свою власну владу. А це, у свою чергу, може привести до марної витрати зусиль і понизити рівень досягнення цілей. Тому ефективний керівник прагне підтримувати розумний баланс влади: достатньої для забезпечення досягненні цілей, але не зухвалої, яка викликає у підлеглих відчуття знедоленості а, звідси — непокірності.

Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються у різних організаційно-правових актах, включаючи статути, положення, стандарти, інструкції тощо.

Необхідно розрізняти поняття "влада" і "сила". Влада задається метою і вбудовується в структуру організації. Ця влада є законною і називається "правом остан­нього слова". *Сила*, навпаки, — не завжди законна, оскільки вона опирається не на право, а на спроможність. Вона може бути виділена як спроможність заставляти явища, події відбуватися за заданим сценарієм. Сила співіснує із владою, якщо остання є в наявності.

Сила менеджера залежить від тих самих факторів, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями. Сила має примусовий характер.

Менеджери для досягнення цілей органiзaцiї використовують поєднання сили і влади в залежності від вимог ситуації і стилю керівництва. Але зайве використання методу сили означає, що підлеглі довго не будуть підтри­мувати дії менеджера і його організація має ознаки "нездоров'я".

У процесі функціонування системи менеджменту виникають проблеми влади, що зумовлюються силами, які діють на менеджера, на підлеглих і на ситуацію.

1. Сили, що діють на менеджера:

* власні цінності менед­жера, обумовлені самим суспільством;
* влада обмежується затратами і надаваними пільгами;
* прийняття влади включає і відповідальність, але не всі менеджери бажають мати які-­небудь обов'язки.

2. Сили, що діють на підлеглих:

* деякі з підлеглих можуть розходитися із суспільством з ідеологічних міркувань;
* підлеглі підкоряються владі менеджерів через свої інтереси, які залежать від мотивації;
* люди сприймають владу інших тільки до якої-небудь межі;
* влада може застосовуватися просто тому, що деякі аспекти ситуації здаються нездійс­неними, або точно не оціненими;
* влада може застосо­вуватися через те, то підлеглі не досить сильні, щоб змінити становище.

3. Сили, що діють на ситуацію:

* влада може застосову­ватися в період довготривалих історичних конфліктів;
* еко­номічні умови, особливо перспективи зайнятості, можуть зробити застосування влади більш-менш спокійним.

Влада знаходиться у безпосередньому зв'язку із *відпо­відальністю.* В сучасному менеджменті роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймаються безвідпо­відальні, непродумані рішення, пов'язані із використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили.

Відповідальність здійснюється у різних формах контролю над діяльністю суб'єкта з точкизору виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних задач.

Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати па себе вину за їх можливі негативні наслідки. Відповідальність керівників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльнiсть), але й за вчинки і провини підлеглих.

Відповідальність особистості перед суспільством характеризується свідомим дотриманням моральних принципів і правових норм, що відображають суспільну необхідність.

Відповідальність як риса особистості формується в процесі спільної діяльності в результаті інтеріоризації соціальних цінностей, норм і правил. Управління повинно будуватися таким чином, щоб 6ула завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Відповідальність можна розглядати у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відпо-вiдальнiсть за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповiдaльності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку і зобов'язання.

В практиці управління підприємствами знаходить більш широке застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адмі­ністративна і кримінальна відповідальність У той же час порівняно рідко мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльнiстю (бездіяльнiстю) спричиняє майнові витрати для підприємства.

Відповідальність в менеджменті повинна визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати виробничо-фінансової і маркетингової діяльності підприємств

У сфері менеджменту відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які виступають обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління.[14.423-424]

*Повноваження* — це посадові (службові) права і можливості менеджера приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження діляться на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках — фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні) повноваження, що допомагають лінійним менеджерам в досягненні поставлених цілей управління закупками, обліком, персоналом, контроль.[14.426]

Ефектніший менеджмент досягається за умов, коли встановлюється певний баланс між обов'язками, повнова­женнями і відповідальністю. Кожен керівник і спеціалiст по­винен наділятися достатнiми повноваженнями, щоб успішно виконувані обов'язки, передбачені посадовими інструкціями чи розпорядчим актом безпосередньою керівника.[14.426]

Вплив – це поведінка одного працівника (керівника), яка вносить зміни в поведінку, стосунки, відчуття іншого працівника (підлеглого).[13.105]

Діапазон впливу має місце від прохання - до "приставленого до горла ножа", погрози звільнення.

Можливий вплив за допомогою ідей. Як приклад: Карл Маркс – мав вплив ніколи не маючи ніяких офіційних повноважень.

Щоб вплив був ефективним, застосовується влада.

З набуттям формальних повноважень керівник отри­мує певну владу. Він повинен усвідомлювати, що масш­таб влади визначається не лише рівнем його формаль­них повноважень, а й мірою залежності підлеглих від нього. Тобто рівень впливу наділеної владою особи А на підлеглу особу Б дорівнює ступеню залежності особи Б від особи А.[4.87]

Існують різноманітні *джерела* влади в організації *:*

* посада або повноваження;
* особа або авторитет;
* культура або менталітет;
* зовнішні джерела.

Влада на основі посади носить формальний характер і залежить від положення посади по відношенню до цілей організації. На силу цієї влади впливає те, наскільки посада представляє свободу маневру або яка область ухвалення рішень. Влада особи заснована на її авторитеті і взаємному визнанні осіб. В основі авторитету знаходиться «настройка» якостей людини на вирішувані їм задачі і характеристика відповідної ситуації, а також визнання цих якостей іншими людьми, які причетні до вирішуваних задач.

Загадковішим і менш структурованим джерелом влади є корпоративна культура. Вона розвивається на основі міжособових, часто неформальних комунікацій, завдяки усному спілкуванню, спільності цілей і на основі фірмового стилю лідерства. Вплив культури на владу має тонкі форми, воно засновано на етиці бізнесу і загальноприйнятих цінностях.

Зовнішні джерела влади виникають в результаті діяльності законодавчих і виконавських органів держави. До таких джерел можна віднести і поставки матеріалів, сировини, напівфабрикатів (наприклад, текстильна промисловість залежить від поставок шерсті і виляску).[11.245-246]

Наука про владу називається *краталогією.* Для неї характерне різноманіття *концепцій* влади:

* Поведінкова концепція;
* Функціональна концепція;
* Соціально-філософська концепція;
* Концепція О.Тоффлера;

*Поведінкова концепція:* влада визначається через відносини між соціальними групами, які дозволяють одній групі змінювати поведінку іншої. Влада тут виступає як засіб регулювання поведінки в суспільстві або організації.

*Функціональна концепція:* влада визначається через здатність групи акумулювати інтереси організації і впливати на процеси та користь цієї організації. Влада тут виступає як система ресурсів, реалізація яких направлена на досягнення загальних цілей.

*Соціально-філософська концепція:* влада представляється особливим видом діяльності, який реалізується силами дії на свідомість через формування громадської думки. Громадська думка — основна сила, з якої виникає панування. Коли думки протилежні, суспільство розколено, така влада не складається, тоді влада породжується грубою силою. Проте істинна влада є прояв духовної сили.

*Концепція О. Тоффлера:*влада визначається силою, багатством і знаннями, які зв'язані в єдину систему. Сила є інструмент примусу, негативного засобу. Вона позбавлена гнучкості, функціонально обмежена. Якість влади забезпечується матеріальним багатством. Але воно дає як позитивні, так і негативні засоби (інструменти) влади. Вищий рівень якості влади забезпечується знаннями та інформацією. В сучасному управлінні вони підпорядкували силу і багатство. Влада сили зживає себе, оскільки є гроші. Цесучасніший, ніж силовий тиск, інструмент, а перевага капіталу, грошей можлива лише до появи і розвитку інформаційних технологій, реальну владу при яких дає контроль над інформацією.[11.246-247]

Всі ці концепції влади будуються на взаємодії людей та груп в організації.

2. Види влада та впливу їх характеристика і взаємозв’язок.

Спеціалістами було розроблено дуже багато підходів з класифікації видів влади. Спочатку виокремлювались 5 базових видів влади: 1) влада примусу; 2) влада, що базується на винагородах; 3) законна (легітимна) влада; 4) екс­пертна влада; 5) еталонна влада. Пізніше був доданий шостий вид влади – влада інформації, а потім і сьомий вид – влада звязків.[1 0. 325]

Всі види влади поділені на дві велики групи. До першої групи належать: експертна влада, влада прикладу, законна влада, влада інформації. Ці види влади базуються на особовій основі. (див. Додаток1)

Особова основа – це ступінь поважливого, гарного, відданого відношення до особи, яка має владу з боку підлеглих. Вона базується на близькості цілей. Особова основа влада в організації приходить знизу – від підлеглих і може бути забрана підлеглими у керівника, як реакція на його невірні дії. Її необхідно постійно отримувати від підлеглих.

До другої групи належать види влади, які базуються на організаційній основі: влада винагороди, влада примусу, влада зв’язку.

Організаційна основа – виникає не із самої посади, а делегується її власнику тими, кому він підпорядкован.[9.311-315]

1. *Влада примусу* — це застосування різних форм стягнень до осіб, що допускають, порушення встановлених правил, норм і нормативів. Тут використовують такі форми: зауваження, критика наодинці, обговорення на зборах колективу, попередження, догана і т. п.

Влада, що базується на примушенні, реалізується в основ­ному через страх: позбавитися роботи, зниження офісного статусу, рівня заробітків, втратити якісь привілеї тощо. Спостереження показують, що нинішні керівники є більш сприйнятливі до впливу через страх, ніж рядові працівники.

Зрозуміло, що стpax у своїй активній формі прояву не може бути постiйним супутником кожного працюючого, оскільки це породжує скованість, зайву нервозність, відчуженість Він може виконувати свою функціональну роль у деяких специфічних ситуаціях: низька дисципліна праці, прогули, відмова від дорученої роботи, невиконання розпоряджень адміністрації, іншi негативні прояви у поведінці працюючих

Головне у сучасному менеджменті — це завбачати і усунути причини, що ведуть до різноманітних порушень, насамперед дисципліни праці, безкарність порушень, слабкий контроль, вiдсутність гласностi стягнень, погано послаблений облік тощо.

Проте, метод впливу, заснований на страху, має істотні недоліки:

1. страх може бути використаний і фактично використовується в сучасних організаціях, але не часто, оскільки з часом він може стати вельми дорогим способом впливу;
2. для того, щоб використовувати такий інструмент як страх,  
   необхідно мати ефективну систему контролю. Проте створити таку систему нелегко, і задоволення це – дороге, навіть при найсприятливішому збігу обставин. Коли основою влади є, головним чином, примушення, майже неможливо підтримувати ефективний контроль при помірних витратах, оскільки посилюється прагнення людей свідомо обдурювати організацію;
3. навіть якщо трапляється нагода створити ефективну систему контролю при помірних витратах, краще, цього можна добитися за допомогою страху – мінімально адекватній продуктивності праці. Оскільки людині не дають можливості задовольнити його вищі потреби на роботі, він може почати шукати їх задоволення у іншому місці. Дослідження показують, що для організацій, де використовується влада, заснована на примушенні, характерна менш висока продуктивність праці і нижча якість продукції;
4. організації, де страх використовується дуже часто, не зможуть прожити довге життя в умовах приватного підприємництва і відкритого суспільства. Хоча примушення і може привести до тимчасової покірності підлеглого, воно справляє небажані побічні враження — скутість, страх, помста і відчуження, це, у свою чергу, обумовлює зниження продуктивності праці, породжує незадоволеність роботою і текучість кадрів.

2. *Влада, що грунтується на винагородах.* На відміну від попередньої, цей вид влади передбачає вплив через породження позитивних емоцій, що дозволяє добиватися закріплення і розцінку бажаних або усунення небажаних рис у поведінці підлеглих.

На практиці використовується широкий спектр винагород: різні форми доплат до основної ставки, моральне стимулювання, надання можливостей у підвищенні кваліфікацiї просуванні по службі та ін.

Для активного впливу на поведінку і діяльність підлеглих треба знати їх потреби, ціннісні орієнтації, а також ставлення до окремих видів винагород і стягнень.

Працівники опитаних 1140 підприємств так оцінюють корисність окремих видів винагород. На першому місці — подяка, оголошена на зборах колективу, далі — почесна грамота, занесення на дошку пошани, лист керівника з подякою, посланий сім'ї, подяка в наказі і т. п. Але при будь-якій формі винагороди вона повинна бути адекватною зусиллям, що здійснені або будуть здійснені з боку виконав­ців, бути відчутною, щоб викликати почуття зобов'язаності працівника.

Обіцянка винагороди — один з найстаріших і часто найефективніших способів впливу на інших людей. Влада, заснована на винагороді, робить вплив через позитивне підкріплення підлеглого з метою добитися від нього бажаної поведінки. Виконавець не чинить опір цьому впливу, тому що він в обмін на виконання того, що хоче керівник, чекає отримання винагороду в тій або іншій формі. В контексті мотиваційної теорії очікування виконавець уявляє, що є велика вірогідність отримання прямої або непрямої винагороди, яка задовольнить активну потребу, і що він здатний зробити те, чого бажає керівник. В деякому розумінні влада, заснована на винагороді, буде завжди дійова за умови, що керівник зможе правильно визначити те, що в очах виконавця є винагородою, і фактично запропонувати йому цю винагороду. Проте на практиці у керівника маса обмежень в можливості видавати винагороди. У кожної організації ресурси обмежені, і вона може виділити на заохочення персоналу строго певний їх об'єм. Повноваження керівника пропонувати матеріальні стимули також регламентуються політикою фірми і всякими методиками. В деяких випадках обмеження можуть бути поставлені ззовні, як, наприклад, в трудовому договорі з профспілкою, де обмовляється, які винагороди можуть бути запропоновані за ті або інші види робіт. Трудність використовування влади, заснованої на винагороді, збільшується ще і тим, що часто буває не просто визначити, що саме визнають винагородою. Гроші і престижніша посада не завжди здатні справити враження на людину і вплинути на її поведінку. Тому хороший керівник повинен навчитися використовувати і інші способи впливу.

3. *Законна* *влада* ґрунтується на використанні владних повноважень, які залежать від місця в ієрархії менеджменту, авторитету лідера. Велику роль тут, відіграють традиції, зокрема тисячолітня традиція підпоряд­кування особам, що займають певну посаду.

Традиція особливо важлива для формальних організацій. Можливість заохочувати і карати укріплює повноваження керівника віддавати накази. Але було б надзвичайно незручно і зайняло б багато часу, не кажучи вже про витрати, якби керівництво повинно б було пропонувати винагороди всякий раз, коли йому необхідно примусити працівників виконати наказ. Таким чином, безперебійне функціонування організацій прямо залежить від готовності підлеглих за традицією визнавати авторитет — законну владу керівництва.

Традиція продовжує залишатися поширеною і офіційною формою впливу керівника тому, що на відміну від страху, вона пропонує позитивну винагороду — задоволення потреби. Коли людина визнає вплив, заснований на традиції, вона одержує замість відчуття приналежності до соціальної групи. Це відчуття приналежності і усвідомлення себе як особи може задовольнити соціальну потребу і забезпечити фактичну захищеність, що також задовольняє відповідну потребу.

Традиція — привабливий інструмент як для організації, так і для керівника. Вона володіє величезною перевагою — безособовістю, оскільки виконавець реагує не на людину, а на посаду. Ця обставина підвищує стабільність, оскільки організація не залежить від життя або здібностей якоїсь однієї особи. Надання найбільших винагород в першу чергу тим, хто краще всього підкоряється системі, ніж по-справжньому компетентним її членам, підкріплюють здатність організації використовувати традицію з метою добитися покірності своїх членів. Іншою властивістю є швидкість і передбаченість впливу за допомогою традиції.

Недоліками законної влади є:

* опір традицій організаційним змінам;
* відсутність тісного зв'язку між традиціями і ви­нагородами, з одного боку, та задоволенням власних по­треб, з іншого;
* недостатнє використання потенціалу працівників,  
  здібності яких часто залишаються не поміченими, оскіль­ки вони не входять до формальної системи (групи).

4. *Експертна влада* ґрунтується на здійсненні експертизи, за допомогою якої оцінюють інших, їх знання, майстерність, що допомагає досягти успіху, оскільки підлеглі вірять у високий професіоналізм керівника.

Розумна віра полегшує як прийняття, так і виконання рішень, тому так важливо, з одного боку, певним чином культивувати таку віру, а з другого — постійно дбати про зростання професійних знань і майстерності лідерів. "Розвінчування" керівників за найменші похибки в роботі, яке ще іноді трапляється, приносить більше шкоди, ніж користі. Саме за цих умов деякі трудові колективи позбулися своїх талановитих лідерів.

Недоліки експертної влади полягають у тому, що «розумна» віра менш стійка, ніж вплив харизматичної особистості. Крім того, у підлеглого може виявитись біль­ше влади, ніж у керівника, що часто породжує конфліктні ситуації.

5. *Еталонна влада* полягає у використанні впливу лідера завдяки наявності у нього захоплюючих характеристик властивостей, які охоче наслідуються підлеглими, які прагнуть бути такими ж, як і лідер.

При наявності почуття дружби до керівника, підлеглі з ентузіазмом виконують розпорядження і більш лояльно ставляться до нього. Відомий американський менеджер Лі Якокка завдячує своєму успіху в корпорації "Крайслер" саме вмілому поєднанню у розпорядчій діяльності влади, пошани і силових методів. Еталонну владу ще називають харизматичним впливом.

Харизма – це влада, яка базується на особових якостях особи, яка має вплив.[2.275]

М. Х. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедуорі наводять деякі характеристики харизматичних особис­тостей:

1) обмін енергією, оскільки створюється враження, що ні особистості випромінюють енергію і заряджають нею оточуючих людей;

2) вражаюча зовнішність, що характеризується привабливістю і статністю;

3) незалежність харак­теру, висока самостійність;

4) добрі риторичні здібності — володіння мистецтвом красномовності і здібністю до спілку­вання;

5) сприйняття захоплення своєю особою — почуття комфортності від захоплення собою, але без зайвої гордовитості і самозакоханості;

6) достойна (гідна) і впевнена манера триматися, висока зібраність і володіння ситуацією без розпачу.[2.275-276]

6. *Інформаційна влада* базується на можливості доступу до потрібної і важливої інформації і умінні використовувати її для впливу на підлеглих. Одержувана інформація дозволяє її володарю ухвалювати оптимальні рішення і здійснювати тим самим владу. Координація інформаційних потоків і контроль за комунікаційною мережею роблять людину владною. Інформація виконує важливу роль у формуванні влади керівника. Особливого значення це набуває в століття загальної комп'ютеризації. Владу інформації слід відрізняти від експертної влади, яка зв'язана з розумінням або здатністю використовувати дані. Так, наприклад, помічники і секретарі нерідко володіють значною кількістю інформації, але це зовсім не означає наявність у них експертної влади, особливо в спеціальних областях. Вони можуть допомогти підготувати інформацію для вирішення, але не ухвалити рішення.

7. *Влада зв’язків* будується на здатності індивіда впливати на інших людей через сприйняту ними асоціацію цього індивіда з впливовими людьми як в організації, так і за її межами. При цьому йдеться не про існування реальних зв'язків у індивіда, а про сприйняття реальності цього існування тими, на кого направлений вплив. Тому, тільки будучи сприйнятим, даний зв'язок додає людині впливовості у відносинах з іншими людьми. Нерідко охочі отримати цю владу вдаються до створення щодо себе легенд або чуток.

Влада зв’язків та еталонна влада часто переростає в ідентифікацію підлеглого з керівником. В цьому випадку досягається максимальна сила влади, і суб'єкт сприймається об'єктом як свій представник і захисник. Суб'єктивна ідентифікація виконавців з керівником може пояснюватися двома причинами:

1. бути слідством реального подвійного положення людей відносно влади, якa це має місце в демократичних організаціях, де індивіди виступають і суб'єктом влади (вибирають і контролюють керівництво) і її об'єктом (виконують рішення керівних інстанцій). В цьому випадку обидва види влади співпадають, хоча і не повністю;
2. виступати результатом спільності інтересів і цінностей керівника і виконавця і виникнення у останнього відчуття єднання зі всією організацією або групою.

Всі перераховані види влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть з опором.

Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники відповідають ентузіазмом і великим прикладан­ням зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого відношення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при опорі вони можуть робити вигляд, що погоджуються із розпорядженням, а насправді мало що робитимуть для його реалізації, або навіть допускається саботаж чи страйк.

Як свідчить досвід кращих підприємств, експертна влада і еталонна влада найбільш підходять, щоб здійснювати керів­ництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, у той час як інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку працюючих. Тому на практиці менеджери, як правило, опираються на декілька типів влади.

У той же час слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком стає все важче реалізувати владу, покладаючись на примушення, винагороди та інші описані раніше види влади. Тепер здійснюються пошуки ефективних видів впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва.(схема 1.Види впливу[9.106]) До цих видів належать[9.107-108]:

* Залучення до участі
* Переконання
* Прохання – це вплив на особу через слово при добрих стосунках.
* Погроза – це вплив на особу через залякування, обіцянки підлеглому спричинити зло тощо.
* Підкуп – це вплив на особу через схиляння її будь-якими засобами (гроші, вільний час та ін.).
* Наказ – це офіційне розпорядження органів, що мають владу. Його не обговорюють, а виконують.

Найбільш поширеними видами такого впливу є переконання і залучення до участі, тому ми їх розглянемо докладніше.(див. Додаток2)

###### Схема 1 Види впливу

Прохання

### Переконання

Підкуп

### Види впливу

Наказ

### Залучення до участі

### Погроза

*Переконання* є дієвим за ефективної передачі точки зору керівника. Важливими при цьому є стосунки між керівником і виконавцем. Переконання є ефективним, якщо в колективі панує довіра до керівника і ні в кого не виникає сумнівів щодо його здібності враховувати їх інтелектуальний рівень, компетентність, запити і по­треби. За таких обставин майже неможливим є виник­нення конфлікту інтересів, а навпаки досягається єд­ність цілей керівника і підлеглих. Однак механізм пере­конання діє досить повільно, часто досить складно спрогнозувати його результати. Все це у багатьох випад­ках робить його неефективним, особливо в ситуаціях, які потребують рішучих, оперативних дій.[8.116-118]

*Залучення працівників* здійснюється через спрямування їх зусиль на досягнення визначеної мети. Це заохочує підлеглих до ініціативності, розвитку здібностей, прагнення досягнути високих результатів. Але щодо працівників, які не люблять невизначеності, цей вид впливу може бути неефективним. Керівники та­кож; не завжди готові відмовитись від своїх традиційних методів впливу. Все це дещо обмежує застосування цьо­го управлінського підходу.[8.118-119]

Загалом менеджер повинен використовувати такі ва­желі впливу, які найбільше відповідають конкретним проблемам, традиціям організації, нахилам, уподобан­ням її працівників.

3. Лідерство як невід’ємна складова влади.

Влада тісно пов'язаний з лідерством. В основі лідерства лежать відносини домінування і підпорядкування, впливу і проходження в системі міжособових відносин в групі. Лідерство є одним з важливих механізмів реалізації влади в групі і найефективнішим. В практиці управління лідерство — це здатність ефективно використовувати всі наявні джерела влади для перетворення створеного для інших бачення в реальність. Лідери використовують владу як засіб в досягненні цілей групи або організації. Якщо лідери досягають мети, то влада як засіб використовується ними для прискорення його досягнення.

У чому ж відмінність між лідерством і владою? Важлива відмінність відноситься до сумісності цілей. Для існування влади не обов'язково потрібна сумісність цілей. З другого боку, лідерство, щоб реалізуватися, вимагає певної відповідності між цілями лідера і цілями тих, хто за ним слідує.

Як було відзначено раніше, лідерство припускає використовування влади. Сама влада може будуватися на особових якостях або на займаній позиції в організації. Крім того, влада — це двосторонні відносини — між лідером і підлеглими і між лідером і його начальником. Оскільки ефективність лідерства залежить від об'єму і виду влади, які лідер використовує як відносно підлеглих, так і свого начальника, то важливим є питання: які джерела влади і як необхідно використовувати, щоб добитися більшої ефективності? Проведені в цьому напрямі дослідження в організаціях свідчать про наступне. Робітники відносно бригадира визнали, що право на владу є найвагомішою причиною для підпорядкування. Хоча в групах, не пов'язаних з великим об'ємом фізичної праці, на першому місці була експертна влада. Далі в цілому по силі впливу йдуть експертна влада, винагорода, влада прикладу і на останньому місці — примушення. Проте не дивлячись на те, що право на владу було визнано найсильніше впливаючим джерелом влади, воно проте не пов'язано з результатами роботи бригади. Більший вплив на результати роботи роблять експертна влада і влада прикладу, які якісно відмінні від права на владу, влади винагороди і примушення. Експертна влада і влада прикладу залежать від особових якостей і, таким чином, дуже індивідуальні, влада винагороди і примушення організаційно встановлюються рівними для однакових ієрархічних рівнів. Дослідження показали, що підлеглі більш задоволені керівником, який використовує не тільки джерела влади, засновані на його позиції, займаній в організації. Цікаво, що в групах, де рівень влади винагороди високий, результати роботи були нижчими, а незадоволеність вища. Право на владу і владу примушення більше асоціюються з незадоволеністю, але вони мало пов'язані з результатами роботи. В цілому результати досліджень показують, що лідери використовують по-різному різні джерела влади залежно від ситуації.

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична дія стверд­жує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здатність спонукати інших до висо­копродуктивної праці. Починаючи з теорії "великої людини", яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робились спроби визна­чити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору, якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між ліде­ром і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство:

1. вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями;
2. структура задач, або чiткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями;

3) взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі— наскільки колектив довіряє лідеру і готовий іти слідом за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових відносин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Нині лідерство як складний соціально-психологiчний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками:

* За змістом діяльності: лідер — натхненник, що пропонує  
  програму поведінки; лідер — виконавець, що забезпечує вико­нання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.
* За характером діяльності: універсальний, що постійно  
  проявляє свої якості лідера; ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.
* За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, лібе­ральний.

Висновки

Успіхи менеджера оцінюють не по тому, що вони роблять, а по тому як вони спонукають інших людей до роботи. Спонукати або мотивувати людей можливо тільки за допомогою впливу на них.

В управлінській літературі здатність чинити вплив на поведінку людей називається владою. Влада може відноситись до індивіда, групи та організації в цілому.

Влада може існувати, але не використовуватись. Якщо співробітник працює за правилами, то у начальника не має необхідності застосовувати владу, яка у нього є.

Влада – це функція залежності, а точніше, взаємозалежності. Чим більше одна людина залежить від іншої тим більше влади у того та у іншого. Володіння владою – це можливість впливати на задоволення потреб.

За своєю сутністю влада це соціальний термін. Владу має один індивід по відношенню до іншого, одна група – по відношенню до іншої тощо. Концепція влади базується на взаємодії людей та груп в організації. Владу використовують як начальники так і підлеглі для того, щоб досягти своєї мети або закріпити своє положення. Влада пронизує все життя організації, підтримує її структуру. Без влади існування організації просто не можливе. Успіх та невдача в застосуванні влади або реакція на неї взагалі визначається розумінням влади, знанням, як і коли її використовувати, а також здатність передбачати наслідки її використання. Влада ніколи не буває абсолютною та незмінною.

Залежність від чинників і людей, якими не можна управляти напряму – основна причина труднощів, яку випробовує керівний персонал. І страждають тут не тільки почуття. Якщо керівник не в змозі ефективно взаємодіяти з цими численними «некерованими» силами, він або вона не може виконувати свою власну роботу, а це обов'язково знизить ефективність як індивідуального трудового вкладу, так і діяльності всієї організації.

Влада та вплив, інструменти лідерства, фактично являють собою єдиний засіб, який має у своєму розпорядженні керівник для дозволу подібних ситуацій. Якщо керівник не володіє достатньою владою, щоб впливати на тих, від кого залежить ефективність його діяльності, він або вона не зможе одержати ресурси, необхідні для визначення і досягнення цілей через інших людей. Таким чином, влада, хоча що часто і неправильно використовується, слугує необхідною умовою успішної діяльності організації Влада стоїть за кожною організацією і підпирає її структуру. Без влади немає організації і немає порядку.

Перелік використаної літератури.

1. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. – СПб: Изд. "Питер", 1999.

2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, – 3-е изд. – М.: Гардарика, 1999.

3. Дафт Р. Менеджмент. – СПб.: Изд. "Питер", 2000.

4. Кредісов А.І., Панченко Є.Г., Кредісов В.А. Менеджмент для керівників. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 1999.

5. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. –

6. Основы менеджмента: Учеб. пособие для вузов / Под. ред. А.А. Радугина. – М.: Центр, 1998.

7. Робінс С.П., ДеЧенцо Д.А. Основи менеджменту / Пер. з англ. А.Олійник та ін. – К.: “Основи”, 2002.

8. Тарнавська Н.П., Пушкар Р.М. Менеджмент: теорія та практика: Підручник для вузів. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997.

9. Кохно П.А. Комаров С.Е.: Менеджмент. – Н: Финансы и статистика, 1993.

10. Д.И. Платонов: Менеджмент в схемах и таблицях – М.: ПРИОР, 1999.

11. Браширов І.Х. Менеджмент / навчально-практичний посібник. - Донецьк 1999. 270с.

12. А.В. Шегеда: Менеджмент/ навчальний посібник. – К.: Знання, 2002.

13. Мельник П.В.: Менеджмент/ навчальний посібник. – Ірпінь. Академія ДПС України, 2001.

14. Й.С. Заводський: Менеджмент/ навчальний посібник. – Київ 1999. 542с.

**Схема розподілу видів влади в організації**

*Додаток1*

**Влада**

Організаційна

основа

Особова

основа

Влада винагороди

# Влада зв’язків

## Влада примусу

Експертна влада

Влада прикладу

Влада інформації

3аконна влада

Вплив на інших

Вибір стратегії

впливу

Взаємовідношення між джерелами влади

1. *Влада, заснована на примусі.* Менеджер може впливати на іших, ящо він контро-лює величину та форму покарання, яке він може застосувати до них.
2. *Влада, засована на винагороді.* Менеджер має владу над іншою людиною. Якщо ця людина вірить ,що менеджер може винагородити його або відмовити в цьому.
3. *Експертна влада* – здійснюється, коли менеджери сприйма-ються як носій спеціаль-них та корисних знань.

1. *Еталонна влада* (влада прикладу). Характеристики або властивості менеджера настільки привабливі, що він хоче бути схожим.
2. *Законна влада* – базується на праві людини керувати іншою людиною через відповідне місце в організації.
3. *Влада зв’язку* – базується на впливі через сприйняту асоціацію цього індивіда впливовими людьми як в організації, так і за її межми .

**Влада**- можливості впливати на поведінку інших.

*додаток* ***2***

**Влада та вплив в організації.**

# Види влади

**Влада**- поведінка однієї людини, яка вносить зміни в поведінку, відносини, відчуття іншої людини.

1. переконання.
2. участь співробіт-ників в управлінні

Форми впливу, які можуть спонукати виконавця до більш активного співробітництва.

1. Потреба, до якої апелюють, повинна бути активною та сильною (актуальною).
2. Людина на яку впливають, повинна розглядати вплив як джерело задово-лення та незадово-лення яких-небуть потреб.
3. Людина, на яку впливають, повинна очікувати з дос-татньо високою ймовірністю того, що виконання призведе до задово-лення або незадово-лення потреб.
4. Людина, на яку впли-вають, повинна вірити, що її зусилля мають гарний шанс виправдати очікування керівника.

Умови ефективного використання влади в управлынні.