

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Филиал федерального автономного образовательного учреждения
высшего образования «Национальный исследовательский технологический
университет «МИСиС» в г. Душанбе

Кафедра «Экономика»



САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТА

по дисциплине: «Управление персоналом»

на тему: «Власть: формальная и неформальная»

Выполнила: студентка 4 курса

ДЗО группы 380301 А

Семенова Д.В.

Принял преподаватель:

Юсупов Ф.С.

Содержание

Введение.....	3
1. Понятие власти.....	4
2. Значение власти.....	6
3. Полномочия и ответственность.....	7
4. Основные источники власти в организации.....	10
5. Формальная и неформальная (реальная) власть в организациях.....	15
Заключение.....	18
Список использованной литературы.....	19

Введение

Работа менеджеров оценивается результатом. И для достижения эффективных результатов менеджер должен уметь побуждать и мотивировать людей к выполнению обязанностей. Каждый менеджер должен знать способы влияния на своих подчиненных, и не только знать, но пользоваться ими.

Влияние - это психологическое воздействие, которое оказывают на человека, с целью регулировать его поведение. Понятие влияния сливается в понятие власти – способы и возможность оказания влияния на кого-либо.

Необходимо различать формальную и неформальную (реальную) власти. Формальная дается сверху, а неформальная – снизу.

Существуют различные формы и виды власти, о них будет подробнее рассмотрено в работе. И то, как применяет власть руководитель или менеджер во многом определяет успех предприятия, динамику развития фирмы.

Власть – это важный действующий инструмент эффективного управления, поэтому тема власти в наше время актуальная.

При помощи власти формируется стиль руководства, помогающий сформировывать отношения между руководством и подчиненными. Следовательно, данная тема имеет огромное значение в управлении организациями.

Для того чтобы достичь наивысшей эффективности производства, в организации должна присутствовать наивысшая степень влияния руководства на подчиненных. Причем способ оказания влияния должен быть выбран правильно.

1. Понятие власти

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

— власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, существующий не только тогда, когда применяется;

— существует взаимосвязь между людьми, использующими власть и теми, на кого эта власть применяется.

— тот, к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий.

Власть - это способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств (насилия, права, авторитета, воли).

Власть может существовать, но не использоваться. У начальника нет необходимости применять к сотруднику имеющуюся у него власть, если сотрудник работает по правилам.

Власть - это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью - это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть - это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа - в отношении другой, и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации.

Для достижения своих целей и укрепления своего положения, властью пользуются и подчиненные, и чиновники. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся. Власть - это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и людей, отношения, изменяющиеся во времени. Известно, как изменяются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто, используют как синоним термина "авторитет". Это не совсем верно. Авторитет – это власть, которая дана кому-то на формальной основе и подчиненные считают эту власть правильной. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Также есть понятие личной власти – степени уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных, основанная на близости его и их целей. Таким образом, личная власть происходит снизу. Основными формами личной власти могут быть экспертная власть, власть примера. Главной целью менеджера является направление усилий коллектива на достижение общих целей при любых

условиях, что достигается с помощью власти. Диапазон власти конкретного лица определяется его возможностями вносить определенные изменения в поведение, отношения и ощущения подчиненных, т.е. влиять на них. Понятия «власть» и «влияние» взаимосвязаны. Но это не одно и то же. Менеджер может иметь власть, но не иметь влияния. И, напротив, сотрудник может не обладать властью, но иметь солидное влияние. Инструменты влияния варьируются в большом диапазоне. Для менеджера необходимы такие, с помощью которых можно не просто привить новые идеи в коллективе, но и добиться практических результатов в достижении целей организации.

2. Значение власти

Необходимость власти в управлении заключается в том, что в дополнение к формальным полномочиям руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, "потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она начальник". Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации, - поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для

выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованны и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которые испытывает руководящий персонал. Однако страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными "неуправляемыми" силами, он не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации.

3. Полномочия и ответственность

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Делегирование базируется на ответственности и полномочиях.

Делегирование – передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение. Делегирование представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Руководитель вынужден делегировать свои полномочия другому человеку, так как в противном случае, ему придется самому выполнять поставленные ему задачи. А так как время и способности руководителя ограничены, то это в больших случаях невозможно. Мэри Паркер Фоллетт, сказала то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Многие понимают понятие делегирования неправильно, соответственно и применяют также не по назначению. В следствие этого эффективность производства снижается. Поэтому нужно понимать понятия полномочия и ответственности.

Ответственность – обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение. Под обязательством понимается то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перед тем, кто передает ему полномочия.

Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на

выполнение определенных задач. Полномочия делегируются должности, а не индивиду, который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой.

Обычно делегируются следующие виды работы:

- рутинная работа;
- специализированная деятельность;
- частные и малозначимые вопросы;
- подготовительная работа.

Однако существует комплекс управленческих задач, решение которых следует оставить за руководителем. Долг первого лица в фирме — принять на себя выполнение задач с высокой степенью риска, содержащих аспекты стратегической важности и носящих конфиденциальный характер и все необычные, выходящие за рамки сложившегося регламента и традиций операции.

Не подлежат делегированию такие вопросы, как:

- установление целей;
- принятие решений;
- выработка политики организации;
- руководство сотрудниками и их мотивация;
- задачи высокой степени риска;
- необычные и исключительные дела;
- задачи строго доверительного характера.

При делегировании полномочий руководитель делегирует (устанавливает) обязанности; определяет права и уровень ответственности при выполнении полномочий.

Преимущества делегирования полномочий:

- возможность заниматься задачами, требующими личного участия руководителя;

- сосредоточение на стратегических задачах и перспективных планах развития предприятия;
- это лучший способ мотивации творческих и активных работников;
- это лучший способ обучения;
- это способ профессиональной карьеры.

Эффективность делегирования полномочий очевидна, но не все управляющие спешат его применять по следующим причинам:

- сомнение в компетентности других сотрудников, боязнь, что они сделают хуже;
- боязнь потерять власть и занимаемую должность;
- недоверие к подчиненным, низкая оценка их способностей;
- амбициозность и завышенная самооценка;
- боязнь, что его действия будут неверно истолкованы коллегами и начальством.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно ответственность не может быть делегирована. Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, руководитель хирургической бригады делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Но, если пациент умрет из-за того, что сестра выбрала неправильную группу крови для переливания, ответственным за это будет оперирующий хирург и его привлекут к суду за преступную небрежность. Аналогичным образом, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

4. Основные источники власти в организации

Специалистами выделяют много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников власти: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник - информация, а потом и седьмой источник - связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены те источники власти, имеющие личностную основу, ко второй - организационную основу, которую называют также структурно-Ситуационное (рис 1.1) Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти - то, через что данная основа используется.

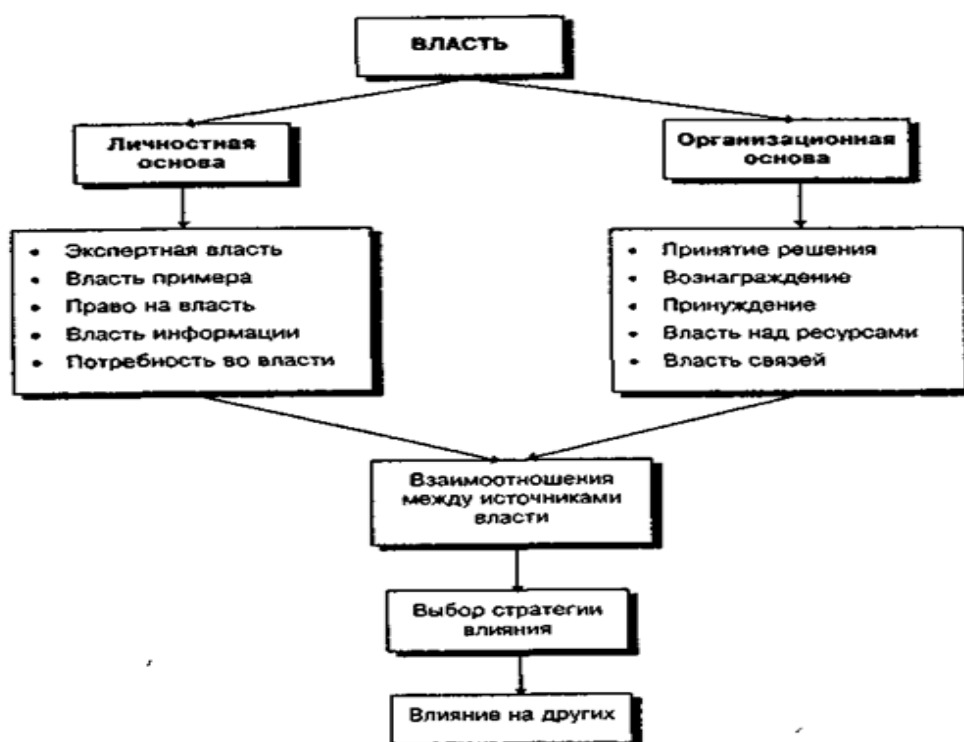


Рис 1.1 Источники власти в организации

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования,

опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателей под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них употребляет данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и

важной информации и умения использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение. Организационную основу власти составляют следующие источники власти: принятие решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Мотивационная теория Д. Мак Клееланда акцентирует внимание к потребности во власти как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

В группу, составляющую организационную основу власти входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в то или иной мере - групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель употребляет это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемого от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Власть вознаграждения - это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значимой мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности

ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтоб влиять на людей сознательно создают так называемые дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

5. Формальная и неформальная (реальная) власть в организациях

В работе различных современных организаций (и коммерческих, и некоммерческих), используется множество видов воздействия на работников, которые позволяют достигать намеченных целей, выполнять поставленные задачи, повышать эффективность работы сотрудников. Управленческие воздействия разнообразны. В общем виде их можно подразделить на два типа: формальные и неформальные.

Управлять, значит давать указания, разрешения, распоряжения, подписывать приказы, требовать выполнения функций. Но одни пользуются этим строго в официальной форме, для того чтобы производительность была более эффективнее. В большинстве случаев опытные менеджеры используют неформальную форму управления, доброжелательно относятся к своим

подчиненным, беседуют с ними, вместо приказа используют просьбу в выполнении работы. Все это потому что такое отношение от начальства воодушевляет подчиненного на активность, самостоятельность, творчество и на производительный труд.

В сочетании неформального и формального управления проявляется искусство менеджмента. Неформальный менеджмент отражает потребность формального, является его обязательным дополнением. В практике руководителей организаций возникают такие ситуации и проблемы, которые можно решить только неформальным способом. И количество таких проблем возрастает по мере развития общества, человека и производства.

Основным признаком неформального менеджмента является опора на человеческие неформальные отношения, на которые оказывают наиболее существенное влияние:

1. Система коллективных и индивидуальных ценностей, то есть корпоративная культура, которая может быть, как позитивной (стабильная, интегративная), так и негативной (нестабильная, дезинтегративная);
2. Лидерство, как формальное, так и неформальное;
3. Сильные и слабые черты личности (высокая активность, ответственность, уважение, авторитет, психологическая расположенность, личная симпатия, заинтересованность, решительность, инициативность, дипломатичность, самолюбие, неуверенность в себе, медлительность, упрямство, замкнутость и т.д.).

Важной задачей любого руководителя является установление оптимального сочетания формального и неформального менеджмента. Существует большее количество факторов, которые оказывают на это влияние:

1. Личность руководителя (его профессиональные, управленческие способности, личностные качества);
2. Особенности работников (уровень их квалификации, деловые качества, опыт, профессиональные навыки, отношения между ними и

руководителем);

3. Тип управления (антикризисное, стратегическое, маркетинговое, инновационное, корпоративное, и т.д.);

4. Психологический климат в коллективе (благоприятный, отличающийся доверием между работниками и их активностью, доброжелательностью, распределением ответственности между работниками, отсутствием давления со стороны руководства; или неблагоприятный, характеризующийся пассивностью, конфликтностью, равнодушием работников, деспотизмом со стороны начальства);

5. Социально-экономическая обстановка, как внутренняя, так и внешняя (стабильные или переходные, кризисные условия);

6. Интересы, ценности и мотивы, господствующие в коллективе;

7. Динамика развития фирмы, организации, коллектива.

Таким образом, учитывая все эти факторы, руководство может выявить наилучшее сочетание формального и неформального менеджмента, которое будет способствовать большей производительности труда персонала, совершенствованию организации и достижению целей.

Заключение

Власть - это способность и возможность оказывать влияние на кого-либо с помощью каких-либо средств (насилия, воли, авторитета и т.д.) для осуществления целей.

То, через что используется власть называется источником власти. Источники разделяются на власть должностную и личностную.

К должностной власти относятся:

- Принятие решений;
- Вознаграждения;
- Принуждение;
- Власть над ресурсами;
- Власть связей.

Источники личностной основы власти:

- Экспертная власть;
- Власть примера;
- Власть информации;
- Право на власть;
- Потребность во власти.

В ходе исследования, мы увидели важную роль делегирования (передачи (обязанности) ответственности другим лицам, возможно подчиненным), для эффективности деятельности.

Хороший руководитель должен придерживаться баланса. Не давить жестко на подчиненных и наоборот не вызывать у них непослушания.

Власть также бывает формальной и неформальной.

Неформальная власть - это власть как должности, так и личного влияния – авторитета, власть данная снизу, от подчиненных.

Формальная власть – это власть должности, она не связана с личными качествами руководителя. Эта власть дается сверху, руководством.

Каждый руководитель должен стараться быть не только формальным руководителем, но и лидером и авторитетом в своей организации.

Список использованной литературы

1. Афанасьев А.С. Менеджмент: Учебное пособие. – Братск: Издательство- БрГУ, 2011. – 130с.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник – 3-е изд. – М.: Экономистъ, 2004– 528с.
3. Михненко П.А. Теория менеджмента: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Московский финансово-промышленный университет "Синергия", 2014.