

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-28>

УДК 331.101.2

## ЕФЕКТИВНЕ ВИКОРИСТАННЯ ВЛАДИ ТА СТРАТЕГІЙ В КОНТЕКСТІ ВПЛИВУ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ

## EFFECTIVE USE OF POWER AND STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE MANAGER'S INFLUENCE ON SUBORDINATES

**Олійник Надія Юріївна**

кандидат педагогічних наук, доцент,  
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6978-6863>

**Oliynuk Nadiya**

Kamianets-Podilskiy Ivan Ohienko National University

У статті проаналізовано особливості впливу керівника на підлеглих в різних формах у процесі взаємодії між суб'єктами трудового колективу. Схарактеризовано зміст понять «авторитет» і «влада», а також суміжних із ними категоріями. Також розглянуто використання влади та стратегій впливу на персонал як основи якісних зрушень у групових та міжособистісних процесах. Виявлено міжособистісні та структуральні елементи джерел влади в організації, а також інші ситуаційні характеристики влади. Систематизовано структурні важелі влади, що пов'язана з певною посадою чи роботою (вплив вищого керівництва, важливості цілей та пріоритетів організації). У ході дослідження визначено стратегії впливу, за допомогою яких індивіди чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. Проаналізовано структуральну і ситуаційну влади, що залежать не лише від доступу до інформації, ресурсів і прийняття рішень, а й від уміння співпрацювати при виконанні завдань.

**Ключові слова:** влада, вплив, керівництво, трудовий колектив, джерела влади в організації, стратегії впливу.

В статье проанализированы особенности влияния руководителя на подчиненных в разных формах в процессе взаимодействия между субъектами трудового коллектива. Охарактеризованы содержание понятий «авторитет» и «власть», а также смежные с ними категории. Рассмотрено также использование власти и стратегий воздействия на персонал как основы качественных сдвигов в групповых и межличностных процессах. Выявлены межличностные и структуральные элементы источников власти в организации, а также другие ситуационные характеристики власти. Систематизированы структурные рычаги власти, что связано с определенной должностью или работой (влияние высшего руководства, важность целей и приоритетов организации). В ходе исследования определены стратегии воздействия, с помощью которых индивиды или группы пытаются выявлять власть или влиять на поведение других. Проанализированы структуральные и ситуационные влияния власти, зависящие не только от доступа к информации, ресурсам и принятию решений, но и от умения сотрудничать при выполнении задач.

**Ключевые слова:** власть, влияние, руководство, трудовой коллектив, источники власти в организации, стратегии воздействия.

The article analyzes the features of the influence of the head on subordinates in various forms in the process of interaction between the subjects of the labor collective. The content of the concepts of "authority" and "power", as well as related categories are characterized. Power is based on relations of subordination, ie multilevel subordination, hierarchy. Subordination is established in accordance with the current management structure. The analysis of the development of organizations gives grounds to assert the decisive role of the use of power and strategies to influence staff as the basis for qualitative changes in group and interpersonal processes. The implementation of power relations requires an appropriate level of management system, ie the necessary rules and regulations enshrined in various organizational and legal acts. At the same time, the influence should be purposeful and positive on the part of the manager, and the staff did not resist such influence. Interpersonal (reward, coercion, expertise, links, reputation) and structural (knowledge, resources, decision-making, network) elements of sources of power in the organization, as well as other situational characteristics of power are identified. Ways of using certain levers of power can either increase or limit the effectiveness of the power of others. These five levers of power can be divided into two broad categories:

organizational and personal. Most of the attention focused on power in organizations is focused on the power of leaders over subordinates. Situational characteristics include the composition of the organization, the structure of departments, opportunities for influence, access to influential individuals and critical resources, the position of the person and so on. Structured structural levers of power associated with a particular position or work (falls under the influence of senior management, the importance of goals and priorities of the organization). When managers, teams, or employees are faced with a situation in which they may influence the behavior of others, they must choose a strategy. The study identifies strategies of influence through which individuals or groups seek to exercise power or influence the behavior of others. . Therefore, to ensure constructive influence on the activity of subordinates, the leader must properly use power, depending on the situation to act in accordance with strategies of influence and take into account the fact that his decision will determine the effectiveness of not only workers but the organization as a whole.

**Keywords:** power, influence, leadership, workforce, sources of power in the organization, strategies of influence.

**Постановка проблеми.** У процесі проведення перетворень в сучасних організаціях особливе значення мають вміння та навички керівника впливати на підлеглих. Аналіз розвитку організацій дає підстави стверджувати про визначальну роль використання влади та стратегій впливу на персонал як основи якісних зрушень у групових та міжособистісних процесах. Ефективний вплив керівника полягає в переконанні дотримання та виконання його розпоряджень, в розумінні психологічних особливостей своїх підлеглих, а також в наявності зворотного зв'язку та необхідних якостей залежно від рівня психологічного впливу взаємодії керівника. Тож для забезпечення конструктивного впливу на активність підлеглих керівник повинен правильно застосовувати владу, залежно від ситуації діяти відповідно стратегій впливу та зважати на той факт, що саме від його рішення залежить ефективність праця не тільки робітників, а й організації в цілому.

Важливо зазначити, що неможливо ефективно використовувати функції менеджменту, а також впроваджувати оптимальні управлінські рішення за відсутності результативного керівництва. Для забезпечення трудового процесу взаємодії між працівниками, керівник повинен володіти стратегіями впливу, владою та стилями керівництва, задля забезпечення досягнення ефективних результатів трудових відносин. Сучасним керівникам доводиться докладати немало зусиль для того, щоб мотивувати діяльність підлеглих і скерувати її на досягнення мети організації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблему впливу керівника на підлеглих досліджували вітчизняні науковці (А. І. Андрєєва, Р. В. Баштинська, А. І. Волков, Г. М. Глущенко, Я. Л. Донцов, Л. Е. Карамушка, А. С. Китов, Л. І. Коломинський, О. Є. Кузьмін, Н. Т. Мала, Н. П. Пушкар, Л. М. Тарнавська, І. П. Уманський та інші). Огляд наукового доробку свідчить про значну увагу зарубіжних вчених-економістів (К. Бланшар, Р. Блейк і

Д. Мутон, Н. Макіавеллі, Д. Мак Грегор, А. Лейстер, К. Б. Рейвен, Дж. Френч, А. Файоль, Р. Хауз та інші науковці).

У роботах вказаних дослідників зроблено істотний теоретичний внесок у дослідженні проблем керівництва, характеристики та значення даної категорії, концептуального та типологічного аналізу діяльності керівників, узагальненні та систематизації традиційних та сучасних методів впливу, видів влади та стилів керівництва, особливостей визначення якостей, характеристик, притаманних сучасному керівнику.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Розуміння впливу керівника на підлеглих відіграє велику роль у визначенні організаційної ефективності трудового колективу, що є причиною дослідження взаємодії поведінкових процесів працівників. Проблемні питання розвитку колективу набувають великого значення, з огляду ефективного управління групами людей та вмінні встановлювати міжособистісні відносини між керівником та підлеглими. Подальші дослідження в цій сфері потребують удосконалення інструментів впливу керівника на працівників аналізу основних стратегій впливу та моделювання їх взаємозв'язку.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Завдання статті полягає у виявленні ефективного застосування стратегій впливу керівника на підлеглих при систематизації управлінських міжособистісних джерел влади.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управлінський вплив здійснюється постійно в різних формах у процесі взаємодії між трудовим колективом і керівником. При цьому вплив має бути цілеспрямованим та позитивним з боку керівника, а персонал не супротивився такому впливу. Розглядаючи феномен стилю керівництва у процесі управлінської діяльності, важливо звернути увагу на такі категорії як влада, вплив, сила та відповідальність, а також співвідношення їх застосування у взаємодії з підлеглими.

Науковці Г. В. Осовська, О. А. Осовський визначають керівництво як процес впливу на підлеглих, який є способом змусити їх працювати на досягнення єдиної мети [3]. Слушними також є твердження дослідників О. Є. Кузьміна та Н. Т. Малої, які зазначають, що керівництво – це процес використання влади задля досягнення впливу на людей [5]. Тому, керівництво характеризується як процес впливу на підлеглих за допомогою формальних важелів для забезпечення виконання ними офіційно визначених доручень і вирішення певних завдань, налагодження співробітництва між людьми, забезпечення організації ресурсами.

Одними з найважливіших чинників впливу керівника на підлеглих є його авторитет і влада. Авторитет (від лат. *autoritas* – вплив, влада) – вплив особистості, який засновується на займаних ним посадах; визнання за особистістю права приймати відповідальні рішення в умовах спільної трудової діяльності [7]. У ширшому розумінні, влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних, організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів тощо. Влада може застосовуватися до індивідів, груп, команд, організацій. Наприклад, певну команду чи групу в середині організації теж можна називати владною, якщо вона здатна впливати на поведінку індивідів в інших групах. Цей вплив може розповсюджуватися на розподіл ресурсів, посадові призначення, цілі, рішення щодо найму на роботу тощо. Влада – це соціальний

термін, тобто індивід має владу над іншими людьми, групами, командами; динамічні стосунки, що змінюються зі зміною індивіда або системи [2, с. 288]. Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління, також необхідно врахувати особистісні якості та рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів.

Важливо зазначити, що багато досліджень в організаціях орієнтувалися на міжособистісні стосунки між менеджерами та підлеглими, лідером і послідовником. Тому, розглянемо джерела влади в організації (див. рис. 1).

Винагороджувальна влада – це спроможність індивіда впливати на поведінку інших, винагороджуючи бажану поведінку. Наприклад, якщо підлеглі цінують винагороду, яку можуть дати керівники (похвалу, підвищення, гроші, вільний час і т. д.), вони виконують директиви і вимоги. Керівник, який контролює розподіл надбавок у відділі, має владу над працівниками відділу. Працівники погоджуються з керівником, тому що за це вони одержують винагороду.

Примусова влада – це здатність індивіда впливати на поведінку інших шляхом покарання за небажану поведінку. Наприклад, підлеглі підкорюються, бо знають, що за непокору їх карають. Покарання може набувати форми догани, небажаної роботи, пильного нагляду, жорсткіших вимог до поведінки, зменшення оплати і т. п. крайньою мірою покарання, з точки зору організаційної перспективи, є звільнення працівника. При цьому, покарання



**Рис. 1. Джерела влади в організаціях**  
Джерело: складено автором на основі [2, с. 290]

може мати небажані сторонні ефекти. Працівник, який отримав офіційну догану за недбалу роботу, може знайти способи (що суперечать інтересам організації) уникнути покарання, як відмова виконувати завдання, фальсифікація звіту, часта відсутність.

Легітимна влада – це здатність керівників впливати на поведінку підлеглих завдяки позиції самого керівника в організаційній ієрархії. Підлеглі можуть відповідати на вплив, бо вони знають легітимне право керівника приписувати певну поведінку. Іноді інший персонал також має легітимну владу. Варто зазначити, що легітимна влада є важливою організаційною концепцією. Зазвичай керівники уповноважені приймати рішення в межах певної сфери відповідальності (контроль за якістю, маркетинг чи бухгалтерія тощо). Ця сфера відповідальності визначає види діяльності, до якої керівники можуть застосовувати легітимну владу, щоб впливати на поведінку. Що більша чисельність таких видів, то слабшою стає їхня легітимна влада. Мірою застосування такої влади є зона байдужості. В її межах працівники сприймають певні директиви без будь-якого сумніву, а керівник має значну легітимну владу для впливу на поведінку підлеглих. Поза межами цієї зони легітимна влада може швидко зникнути. Наприклад, секретар друкуватиме листи, відповідатиме на телефонні дзвінки, відкриватиме кореспонденцію і виконуватиме подібні завдання без зайвих запитань.

Експертна влада – це спроможність індивіда впливати на поведінку інших завдяки своїм талантам, знанням і навичкам. Поки керівник здатний демонструвати компетентність у впровадженні, аналізі, оцінці та контролі за завданнями підлеглих, вони володітимуть експертною владою.

Репутаційна влада – це здатність індивіда впливати на поведінку інших завдяки тому, що ним захоплюються. Наприклад, ідентифікація керівника підлеглим часто формує основу репутаційної влади. Ця ідентифікація може включати бажання підлеглого позмагатися з керівником (пов'язане з харизматичним лідерством). Молодий менеджер може копіювати стиль керівництва старшого за віком, якого він поважає і є досвідченим керівником. Тобто, старший керівник має репутаційну владу і здатний впливати на поведінку молодшого. Репутаційна влада зазвичай асоціюється з індивідами, які мають особисті риси, якими захоплюються інші (харизму або добру репутацію).

Відповідно до міжособистісних джерел влади, керівники і працівники мають численні міжособистісні важелі. Способи використання тих чи інших важелів влади можуть або посилювати, або обмежувати ефективність влади інших. Ці п'ять важелів влади можна поділити на дві великі категорії: організаційні важелі й особистісні. Винагороджувальна, примусова і легітимна влади мають організаційні основи. Це означає, що керівники вищої ланки можуть надати або забрати у керівників нижчої ланки право розподіляти винагороди і покарання. Організація може змінити легітимну владу працівників шляхом зміни описання робіт, правил і процедур. Репутаційна та експертна влади значною мірою залежать від особистісних характеристик – власне особистості, стилю керівництва і знань.

Важливо звернути увагу на структурні важелі влади. Найбільше уваги, спрямованої на владу в організаціях, зосереджується на владі керівників над підлеглими. Ситуаційні характеристики включають склад організації, структуру відділів, можливості впливу, доступ до впливових індивідів і критичних ресурсів, посаду особи і т. п. При цьому, влада, що пов'язана з певною посадою чи роботою, підпадає під вплив вищого керівництва і важливості цілей та пріоритетів організації. В таблиці 1 наведено приклади характеристик посад, які визначають відносну владу в організаціях.

Структурні джерела влади також безпосередньо впливають на підлеглих. Концептуальна основа знання як влада означає, що індивіди чи групи, які володіють знаннями, що відіграють вирішальну роль при досягненні організаційних цілей, мають владу. Працівники, які можуть контролювати інформацію і поточні операції, розробляють інформацію щодо альтернатив, або набувають знань із перспективою на майбутні події та плани, мають доволі влади, щоб впливати на інших. Також організація потребує чисельних ресурсів, включаючи робочу силу, кошти, обладнання, матеріали, клієнтуру тощо. Важливість специфічних ресурсів для успіху організації і труднощі в їх досягненні різні. Ресурси як влада означає, що індивіди чи групи, які можуть забезпечити важливими чи рідкісними ресурсами, набувають влади в організації. Які ресурси найбільш важливі, залежить від ситуації, цілей організації, економічного клімату та товарів і послуг, що виробляються. Значною мірою на вплив інших має процес прийняття рішень, що створює додаткові відмінності між індивідами чи групами. Концеп-

Таблиця 1

**Характеристики посад, пов'язаних із владою**

Характеристика	Визначення	Приклад
Центральність	Зв'язок між посадами в мережі	Вища посада має більшу владу
Критичність	Зв'язок між завданнями, що виконуються на роботі	Посади, які відповідають за більш критичні завдання, мають більшу владу
Гнучкість	Рівень свободи при прийнятті рішень, приписуванні завдань тощо	Більш автономна посада має більшу владу
Видимість	Рівень, до якого виконання завдань є видимим для вищого керівництва в організації	Більш видима посада має більшу владу
Відповідність	Зв'язок із завданнями і високопріоритетними організаційними цілями	Посади, найтісніше пов'язані з важливими цілями, мають більшу владу

*Джерело: складено автором на основі [2, с. 290]*

ція прийняття рішень як влада означає, що індивіди або групи набувають влади до тієї ж межі, поки вони можуть впливати на процес прийняття рішень (розподіл цілей, планування тощо). Здатність впливати на процес прийняття рішень є іноді перебільшене джерело влади. Влада прийняття рішень не обов'язково співпадає з остаточним прийняттям рішень організації. Актуального значення набуває концепція мережі як влада. Існування структуральної і ситуаційної влади залежить не лише від доступу до інформації, ресурсів і прийняття рішень, а й від уміння співпрацювати над виконанням завдань. Традиційні вертикальні стосунки керівник – підлеглий є важливим аспектом влади. До того ж горизонтальні зв'язки, що забезпечені внутрішніми і зовнішніми мережами, допомагають пояснити багато відмінностей, тобто різні приєднання, канали інформації та коаліції представляють джерело влади.

Коли керівники, команди чи працівники стикаються із ситуацією, в якій могли б впливати на поведінку інших, вони повинні обрати стратегію. Стратегія впливу – це методи, за допомогою яких індивіди чи групи намагаються виявляти владу чи впливати на поведінку інших. В таблиці 2 наводиться перелік різноманітних стратегій впливу, що використовують у роботі як керівники так і підлеглі. Інтерес викликають ефективні стратегії впливу та розуміння ситуації в якій можна було б застосувати кожен з них.

Дослідження свідчать, що вплив стратегій раціонального запевнення, натхненного до закликів і консультації часто є найбільш ефективними за різних обставин. Взагалі, найменш ефективна стратегія – це тиск, коаліція і легітимність. Однак, хибним є припущення, що певні стратегії завжди спрацьовують, а інші – ні. Відмінності в ефективності мають місце тоді, коли спроби вплинути є спадаючими, а не

Таблиця 2

**Стратегії впливу**

Стратегії впливу	Визначення
Раціональне переконання	Використання логічних аргументів і фактів
Натхненний заклик	Заклик до цінностей, ідей чи натхнення, щоб підняти ентузіазм
Консультації	Пошук учасників у плануванні стратегії чи змін
Здобуття прихильності	Спроба створити сприятливий настрій, перш ніж висловлювати прохання
Обмін	Пропонування обміну послугами, ділитися користю чи обіцянка відповісти взаємністю пізніше
Особистий заклик	Заклик до почуттів лояльності чи дружби
Коаліція	Пошук допомоги або підтримки від інших якоїсь ініціативи чи діяльності
Легітимність	Встановлення легітимності прохання шляхом звернення до авторитету або узгодженості з політикою, практикою чи традиціями
Тиск	Застосування вимог, загроз чи постійного нагадування

*Джерело: складено автором на основі [6]*

зростаючими чи однаковими в ієрархії і коли їх застосовують в комбінації, а не окремо. Загалом керівник повинен зважати на наявні джерела влади, напрямок спроб впливу та цілі, якими керується при виборі стратегії впливу.

**Висновки.** Мати здатність впливу (влади) на поведінку інших та ефективно користуватися цією здатністю – не одне й те саме. Керівники, які вважають, що вони здатні ефективно впливати на поведінку інших, набуваючи більше влади, при цьому віддають накази підлеглим, частіше зазнають невдач. До того ж

неефективне застосування влади негативно впливає як на працівників так і на організацію.

Тому, ефективне використання влади викликає труднощі для керівників, працівників і організації в цілому. Важливо вплинути на поведінку підлеглих у спосіб, що погоджений з потребами організації та потребами працівників. Якщо застосування влади використовується неефективно, впливові особи можуть користуватися тим, хто має меншу владу в організації та змінювати легітимні інтереси організації своїми власними.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ :

1. Кузьмін О. Є., Мала Н. Т., Мельник О. Г., Процик І. С. Керівництво організацією : навч. посіб. Львів : НУ «Львівська політехніка», 2008. 244 с.
2. Організаційна поведінка / Дон Гелрігел та ін; перекл. з англ. І. Тарасюк, М. Зарицка, Н. Гайдукевич. Київ : Вид-во Соломії Павличко «Основи», 2001. 726 с.
3. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : «Кондор», 2006. 664 с.
4. Савельєва В. С., Єськов О. Л., Вакулєнко В. М. Організаційна поведінка. Київ : Центр учбової літератури, 2012. 240 с.
5. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 192 с.
6. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
7. Тягур Р. С. Словник майбутнього менеджера : навч.-довід. посіб. / укл. Тягур Р. С. Івано-Франківськ : «ІНІН», 2009. 316 с.

#### REFERENCES:

1. Kuzmin O. Ye., Mala N. T., Melnik O. G., Procik I. S. (2008) Kerivnictvo organizacijeyu [Management of the organization]. Lviv: Vi-vo NU «Lvivska politehnika», 244 p.
2. Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior] (2001) / Don Helrihel ta in.; perekl. z anhl. I. Tarasiuk, M. Zarytska, N. Haidukevych. Kyiv: Vyd-vo Solomii Pavlychko «Osnovy», 726 p.
3. Osovska G. V., Osovskij O. A. (2006) Osnovi menedzhmentu [Basics of management]. Kyiv: «Kondor», 664 p.
4. Savelieva V. S., Yeskov O. L., Vakulenko V. M. (2012) Orhanizatsiina povedinka [Organizational behavior]. Kyiv: «Tsentri uchbovoi literatury», 240 p.
5. Skibicka L. I. (2009) Liderstvo ta stil roboti menedzhera [Leadership and style of work of the manager]. Kyiv: Centr uchbovovoi literatury, 192 p.
6. Skibicka L. I. (2010) Organizaciya praci menedzhera [Organization of the manager's work]. Kyiv: Centr uchbovovoi literatury, 360 p.
7. Tyagur R. S. (2009) Slovník maybutnogo menedzhera [Dictionary of the future manager] / ukl. Tyagur R. S. Ivano-Franklvsck: «ININ», 316 p.