

information about an object but also has ability to cause ideas and feelings. The psychological aspect of perception of red colour is related to emotional, socio cultural and aesthetic background.

Key words: *red colour, symbolic of colour, psychological influence, emotions, physiology of a person.*

Стаття надійшла 13 грудня 2013 р.

УДК 159.922.2:34.08

**Н. І. Баранюк,
В. М. Гоца**

ВПЛИВ КЕРІВНИКА НА ПІДЛЕГЛИХ ЯК ПРОЯВ ЙОГО ВЛАДИ ТА АВТОРИТЕТУ

Здійснено теоретичний аналіз проблеми впливу керівника на підлеглих. Визначено психологічні особливості влади і авторитету керівника та окреслено специфіку їх впливу на рівень міжособистісних стосунків у колективі. Висвітлено основні форми впливу керівника на підлеглих.

Ключові слова: *керівник, підлегли, вплив, влада, авторитет.*

Постановка проблеми. Сьогодні питання впливу керівника на підлеглих набуває особливо актуального значення. Адже сутність ефективного впливу керівника полягає і в переконанні додержуватися його розпоряджень, і в знанні психологічних особливостей своїх підлеглих, і 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 та зважати на той факт, що саме від його рішення залежатиме доля не тільки робітників, а й організації в цілому. Так, подальші дослідження в цій сфері потребують структурної і факторної операціоналізації впливу керівника на підлеглих, основних інструментів впливу і функцій, моделювання їх взаємозв'язку.

Стан дослідження. У зарубіжній та вітчизняній психології проблемі впливу керівника на підлеглих присвячено наукові праці таких дослідників, як К. Хейлс, Дж. Френч, Б. Рейвен, Н. Макіавеллі, Д. Мак Грегор, Р. Блейк і Д. Мутон, Ф. Фідлер і А. Лейстер, Р. Л. Кричевський, А. І. Баштинська, Р. В. Бістріцкас, В. В. Глущенко, Г. М. Андрее-

ва, А. І. Донцов, Я. Л. Коломинський, Л. І. Уманський, І. П. Волков, А. І. Китов, А. С. Сіцінський, Р. М. Пушкар, Н. П. Тарнавська, Л. М. Карамушка, Л. Е. Орбан-Лембрик та інші.

Мета статті полягає у визначенні психологічних особливостей та форм впливу керівника на підлеглих як прояву його влади й авторитету.

Виклад основних положень. Психологічний вплив – один із базових напрямів сучасної психології управління, що розуміється як спрямування цієї проблематики на розкриття механізмів, способів і методів управління підлеглими. В. Куліков розглядає психологічний вплив як структурну одиницю, компонент спілкування. За своєю сутністю він становить «проникнення» однієї особистості (або групи осіб) у психіку іншої особистості (або групи осіб). Метою та результатами цього «проникнення» є зміна, перебудова індивідуальних або групових психологічних явищ (поглядів, відносин, мотивів установок, станів тощо) [10].

Отже, вплив – це процес і результат зміни індивідом чи соціальною групою поведінки інших людей, їх позицій, оцінок і установок. Механізмом спрямованого впливу є переконання і навіювання, а механізмом неспрямованого впливу – наслідування і зараження. Психологічний вплив – це вплив на психічний стан, почуття, думки і вчинки інших людей за допомогою винятково психологічних засобів: вербальних або невербальних, з наданням їм права і часу відповідати на цей вплив. Важливим чинником впливу керівника на підлеглих є його влада [6].

Влада (лат. *autoritas*) – це можливість керівника (або групи керівників) розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (підвищення, заохочення і т. д.) і зворотну владу, яка спрямована на те, щоб стримувати (влада заборони).

У ширшому розумінні влада – це форма соціальних відносин, яка проявляється у здатності впливати на характер і напрям діяльності людей за допомогою економічних, ідеологічних і організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів та ін. [9].

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління. Надзвичайно важливими є також урахування особистих рис і рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів. Влада – це здатність і можливість здійснювати певний вплив на діяльність, поведінку людей за допомогою різних засобів – волі, права, авторитету, насилля [13].

Тому влада виявляється тією мірою, якою одна сторона, мобілізуючи свої можливості, намагається змінити поведінку іншої засобами

впливу. Обумовлені психологічним впливом, зміни зникають, як тільки людина або група людей виходить із сфери впливу. Інші зміни триваліші і з часом стають рисами людини.

Обов'язок керівника – постійно впливати на підлеглих. На практиці такий вплив може бути і позитивним, і негативним, що має своєю передумовою різні причини:

- індивідуальна майстерність, професіоналізм, комунікативні та інші вміння керівника, його авторитет, стиль керівництва, масштаб влади;

- наявність у підпорядкованих керівнику індивідів різних інтересів, світоглядів, способів мислення [7].

Щоб зрозуміти, на чому ґрунтується влада керівника над підлеглими, необхідно проаналізувати ці джерела влади. Серед дослідників (у сфері влади й лідерства (керівництва) Дж. Френч, Б. Рейвен та ін.) прийнято вирізняти її такі джерела:

- влада, заснована на примусі. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має можливість карати таким чином, який зашкодить задоволенню якоїсь потреби або взагалі може завдати якихось інших неприємностей;

- влада, заснована на винагороді. Виконавець впевнений, що той, хто впливає, має змогу задовольнити якусь потребу або викликати почуття задоволення;

- експертна влада. Виконавець вважає, що той, хто впливає, володіє спеціальними знаннями, які дають можливість задовольнити його потреби;

- еталонна влада (влада прикладу). Характеристика та властивості того, хто впливає, настільки привабливі для виконавця, що він хоче бути таким, як той, хто впливає;

- законна влада. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, і що його обов'язок – підкорятися їм. Він або вона виконують накази того, хто впливає, оскільки традиція вчить, що підпорядкування призведе до задоволення потреб виконавця. Тому законну владу дуже часто називають традиційною. Законна влада буває дійовою тоді, коли підлеглий виконує вказівки керівника тільки тому, що той перебуває на вищому шаблі організаційної ієрархії. Всі керівники користуються законною владою, адже їм делеговані повноваження управляти іншими.

Деякі науковці вирізняють ще одну форму влади – харизму. Харизма – це влада, побудована не на логіці чи силі традицій, а на особистих якостях (здібностях) лідера. Нове управлінське мислення потребує, щоб керівництво людьми здійснювали не формальні начальники, а лідери, які мають у колективі авторитет [1].

Ці основи влади є інструментом, за допомогою якого керівник може примусити підлеглих виконувати роботу, спрямовану на досягнення цілей організації.

Інший дослідник К. Хейлс вважає таку концепцію суперечливою і пропонує модель, що містить чотири джерела влади в управлінні:

- 1) ресурси фізичної влади або можливість вплинути на індивідів;
- 2) ресурси економічної влади;
- 3) ресурси влади знань (адміністративні, технічні);
- 4) ресурси нормативної влади або обмежені й бажані ідеї, переконання, цінності та вплив [10].

У цій моделі виділяється відмінність особистих і інституційних джерел влади. Джерелом будь-якої влади, зокрема в управлінні, є реальний вплив однієї частини явища на іншу, що свідчить про виникнення владних відносин.

Владні відносини – можливість однієї частини панувати над іншою, впливати на неї, здійснювати свою волю у взаємодії.

Керівник може впливати на підлеглих різними способами. У зв'язку з цим вирізняють три основні форми влади: утилітарну, авторитарно-нормативну і об'єднану.

Утилітарна влада – це вплив за допомогою сильних мотивів. Виконавець завдання знає: виконавши «щось», отримає «це».

Авторитарно-нормативна влада – законна. Виконавець вірить, що той, хто впливає, має право віддавати накази, а його обов'язок – чітко їх виконувати.

Об'єднана – влада групи. Ця влада величезна й часто несвідома. Норми встановлюються групами. Тому наша поведінка має відповідати нормі й культурі організації.

У всіх випадках, коли ми маємо справу з владою, маємо на увазі ступінь впливу керівника на підлеглого. Вплив – це поведінка одного індивіда, яка вносить зміни в поведінку іншого.

Відомий фахівець із психології управління Л. Е. Орбан-Лембрик зазначає, що джерелом будь-якої влади, зокрема й управлінської діяльності, є реальний вплив однієї частини явища на інші. На її думку, щоб владні відносини виникли, вплив повинний відбутися або визріти. Такий психологічний механізм утвердження влади в управлінні. Він формувався упродовж багатьох тисячоліть [11].

Тому сутність особистості керівника у процесі впливу на підлеглих, управління організацією найповніше розкривається через його ставлення до співробітників і персоналу, що особливо помітно під час аналізу безпосередньої їх участі у спільних діях.

Необхідно зазначити, що на взаємовплив керівника з підлеглими впливає особистий авторитет керівника. Авторитет характеризуєть-

ся громадським визнанням особистості, оцінкою групи її суб'єктивних якостей та їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. Серед важливих складових авторитету керівника потрібно назвати довіру, повагу до нього з боку інших людей, що виникають через переконання в наявності у керівника певних заслуг, впевненості у тому, що він діє професійно, наділений відчуттям симпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у вирішенні поставлених завдань. На нашу думку, в цьому контексті доцільно підкреслити таке: за відсутності довіри підлеглих до керівника всі дії його здаються непрофесійними.

Отже, авторитет (лат. *autoritas* – вплив, влада) – це вплив індивіда, заснований на займаній ним посаді; визнання за індивідом права на ухвалення відповідального рішення в умовах спільної діяльності [9].

Психологічним підґрунтям авторитету керівника є його компетентність, діловитість, ділова коректність тощо. Значну роль при цьому виконують значущість його посади і можливості, які вона надає. Авторитет характеризують широта (кількісна ознака – сфера впливу, кількість осіб групи, залучених до взаємин), глибина (якісна ознака – авторитет посади, авторитет особистості, види діяльності, які охоплює авторитет), стабільність (часова характеристика). Основними компонентами структури авторитету керівника є глибокі професійні знання, морально-психологічні якості та стиль управління. Визнання керівника значною мірою забезпечують його особистісні можливості та якості.

Утвердженню авторитету керівника сприяють здатність адаптуватися до ситуації управління, надійність, рішучість, наполегливість, впевненість у собі, стійкість до стресу, готовність брати на себе відповідальність, дипломатичність, організованість, винахідливість, практично-психологічний розум, психологічний такт, енергійність, перспективність мислення, вміння ухвалювати творчі рішення в ризикових ситуаціях, схильність до інтуїтивного передбачення, концентрація уваги на розв'язанні проблем, а не на виявленні винуватців, тощо [5].

Для успішного здійснення управлінських функцій керівник не обов'язково повинен мати всі ці якості водночас. Але певний їх мінімум необхідний. До них насамперед належать високий рівень енергії, готовність брати на себе відповідальність, увага до соціальних ситуацій. Ефективний керівник мусить відчувати потребу впливати на людей і досягати обраних цілей. Вирішальним моментом у формуванні авторитету керівника є не тільки об'єктивна цінність його якостей і властивостей, а й суб'єктивне сприйняття їх підлеглими [3, с. 77–87].

Керівник, який тільки що призначений на посаду, часто не має особистого авторитету, а гарантована посадою влада дає йому силу

лише на початку діяльності. Далі має тривати формування авторитету, підґрунтям для якого можуть стати властивості, якості керівника, які за рівнем свого розвитку переважають такі ж якості інших людей. Тобто в основі авторитету є і громадське визнання особистості керівника, оцінення групою його суб'єктивних якостей, їх відповідності об'єктивній ситуації в управлінському процесі. За таких обставин поєднуються моральна, формальна (посадова) і функціональна (ділова, професійна) основи влади. Однак зводити владу лише до авторитету не можна, оскільки методи здійснення влади (насильство, переконання, примус) перебувають поза межами авторитету. Наприклад, підкорення для авторитету необов'язкове, а для влади воно конче необхідне [2].

Серед важливих складових авторитету – довіра, повага інших людей до керівника, передумовою яких є переконаність у наявності в керівника заслуг, упевненість, що він діє професійно, наділений відчуттям емпатії до персоналу, виявляє щирість, порядність і водночас вимогливість у розв'язанні обраних завдань. За відсутності довіри всі дії керівника здаються непрофесійними, такими, що не заслуговують на увагу, їх піддають сумніву. Дії авторитетного керівника можуть здаватися правильними навіть тоді, коли вони з позиції моралі або професіоналізму небездоганні [5].

Влада авторитету може мати реальне і формальне визнання. Реальний авторитет з погляду міцності влади вищий, ніж формальний. Наділеного ним керівника підлеглі сприймають без найменшого сумніву, його накази мають велику переконливу силу, а це позбавляє людей від розмірковувань щодо правильності управлінського рішення, розв'язання конфліктної ситуації тощо.

Влада авторитету, яка не потребує формального підсилення, є найдосконалішою формою управління. В сучасних умовах поширений і формалізований авторитет – підкріплена правом влада керівника. Однак в обох випадках застосування влади керівника є ефективним, якщо людина визнає її джерело законним (легітимним) і прийнятним. Влада керівника тим ефективніша, чим вищий його авторитет і чим більшими моральними і матеріальними можливостями управлінець наділений. Але повністю звести управління до влади неможливо.

Управління є значно ширшою формою організації поведінки людей, воно ефективне за умови врахування в його рішеннях потенціалу об'єкта, а також середовища, в якому об'єкт управління може оптимально виявити свої можливості.

Психологічний характер впливу керівника має на меті зміну поведінки працівника. Коли керівник скаржиться на недостатню впливовість, він має на увазі, що його погляди, почуття, зауваження і пропозиції не завжди підтримують інші люди [12].

Отже, процес соціально-психологічного впливу пов'язаний із проблемою ефективного керівництва. Реальне визнання керівник здобуває в результаті добросовісної і наполегливої праці. Є і штучні прийоми здобуття авторитету, хоч насправді це – псевдоавторитет, який має такі види:

– «авторитет» пригнічення (прагнення керівника демонстрацією переваги у правах, погроз скористатися владою, тримати підлеглих у постійній напрузі);

– «авторитет» резонерства (керівник вважає, що постійні повчальні бесіди посилюють його вплив на людей);

– «авторитет» педантизму (схильність керівника до суцільного контролю, дріб'язковості);

– «авторитет» підкупу (винагорода за працю безпосередньо залежить від особистих примх керівника, що породжує особисту відданість підлеглих керівникові);

– «авторитет» відстані (намагання керівника дистанціюватися від підлеглих, що, на його думку, має посилити вплив на них);

– «авторитет» доброти (неправильне розуміння сутності доброти до підлеглих за низької вимогливості);

– «авторитет» чванства (зверхність, роздута пихатість, надмірне захоплення владою) [8].

За ситуації, коли керівник недостатньо впливовий, можемо мати справу з чинниками, які не сприяють ефективному керівництву. Крім того, певні дії керівника призводять до швидких і безпосередніх результатів, вплив інших управлінських дій виявляється тільки з часом. Як видно, проблема полягає у тому, що впливовість в управлінській діяльності – це категорія інтегральна, яка охоплює і особистісні характеристики керівника, і особливості зовнішнього середовища. Деякі дії керівника призводять до швидких і безпосередніх результатів, інші виявляються тільки з часом. Аналіз причин свідчить, що впливовість в управлінській діяльності є інтегральною категорією, яка поєднує й як особистісні характеристики керівника, і особливості зовнішнього середовища.

Тому у взаєминах керівника з працівниками вирішальне значення має його авторитет. Авторитет керівника – це загально визнаний неформальний вплив його на підлеглих, що ґрунтується на знаннях, моральних якостях, досвіді; це форма здійснення влади. Джерелами авторитету керівника є посадовий статус і завойований престиж. Доповнюючи один одного, вони створюють передумови для нормального функціонування організації. Посадовий авторитет визначається системою субординації в структурах управління, наданими повноваженнями щодо прийняття управлінських рішень і виконання їх підлеглими,

зокрема й із застосуванням методів примусу. Він є правовою передумовою утвердження авторитету керівника [3, с. 77–87].

Отже, реальною умовою створення авторитету є правильний стиль спілкування з підлеглими й колегами, який обумовлює доброзичливу реакцію підлеглих на атрибути соціального статусу: необхідність виконання функціональних обов'язків знаходить розуміння, методи діяльності – схвалення, а особистісні якості – повагу. Загалом розгляд проблеми управлінського впливу керівника як прояв його влади та авторитету вказує на те, що нове бачення системи управління дедалі більше ґрунтується на визнанні пріоритету особистості та її ролі в управлінні.

Як і будь-яка діяльність, вплив керівника на підлеглих активізується певними мотивами, має певні цілі та призводить до певних результатів. До основних форм управлінського впливу входять: наказ; розпорядження; указівка; інструктаж; рекомендація; заклик; бесіда.

Розглянемо одну з найважливіших форм управлінського впливу керівника, якою є видача наказів (розпоряджень). Найчастіше керівникам не вистачає почуття впевненості. Вони знають, що необхідно робити, однак їм не вистачає здатностей і навичок досягти якісного виконання всіх своїх розпоряджень. Це спричиняє в них постійне відчуття невідповідності своєму місцю [4].

Розрізняють такі варіанти віддавання наказів і розпоряджень:

«Незрозумілий наказ». Він характеризується нечіткістю, неконкретністю, розмитістю вимог і, як правило, майже не має шансів призвести до позитивних результатів.

«Наказ-угода». Керівник закликає до логіки, почуття особистої зацікавленості або лояльності підлеглого. Цей метод може бути ефективним, якщо він удадо застосований, і підлеглий розуміє, чому йому необхідно змінити свою поведінку, виконати щось. Однак він корисний тільки тоді, коли підлеглий розділяє переконання та цінності керівника й організації в цілому.

«Наказ-погроза». Цей метод заснований на тому припущенні, що страх іноді є достатнім мотивом і упродовж короткого часу ефективний. Однак почуття образи може підсилитись і вплинути на самопочуття як керівника, так і підлеглого, може призвести до конфліктів. Він ефективний лише в екстремальних ситуаціях, які вимагають швидких дій.

«Наказ-прохання». Керівник намагається закликати до кращих почуттів підлеглого й забезпечити собі співчуття. Цей метод обґрунтований та ефективний за умови, що між керівником і підлеглим існує особлива довіра у відносинах.

«Наказ-підкуп». Керівник може надати своєму підлеглому якісь переваги, якщо він певним чином змінить свою поведінку, свої дії чи

буде виконувати що-небудь. У деяких ситуаціях підкуп як метод діє, однак його застосування має в собі небажані наслідки для керівника. Цей метод розділяє та протиставляє підлеглих, змушує їх надалі чекати ще більших поступок.

«Наказ – категорична вимога». Керівник використовує правила та вимоги звичайної субординації, щоби змусити підлеглого виконати певне завдання. Він у категоричній і лаконічній формі видає розпорядження, що не обумовлює ні заперечень, ні двозначностей. Цей підхід не занадто оригінальний, але його перевагами є простота, чіткість, відсутність безлічі тлумачень [8].

Будь-який із варіантів віддавання розпоряджень і наказів ефективний лише в конкретній ситуації, за вирішення конкретних завдань і стосовно конкретного підлеглого.

Висновок. Отже, загалом розгляд проблеми управлінського впливу керівника як прояв його влади та авторитету вказує на те, що нове бачення системи управління, розроблення оптимальних підходів до управлінської діяльності дедалі більше ґрунтується на визнанні пріоритету особистості та її ролі в управлінні. Саме особистісний чинник є тією психологічною компонентою, що вносить індивідуальне «забарвлення» в управлінську діяльність. Зміни в управлінні зумовили зміни нормативних вимог до керівників, їх професійної компетенції, здатності орієнтуватися у зростаючих інформаційних потоках, уміння ефективно використовувати засоби ділового спілкування, створювати працездатний колектив та ін. Це, своєю чергою, вимагає дослідницької уваги до психологічних аспектів роботи з управлінським персоналом.

Перспективним та актуальним напрямом подальшої наукової роботи в цій сфері є здійснення емпіричного дослідження з метою з'ясування структурного впливу керівника на підлеглих, крізь призму його влади та авторитету.

1. Берн Е. Лідер і група: Про структуру і динаміку організацій і груп / Е. Берн; пер. з англ. – К.: Літур, 2001. – 320 с.

2. Вернер З. Керувати без конфліктів / З. Вернер, Л. Ланг. – М.: Економіка, 2000. – 335 с.

3. Волков І. П. При особистому авторитеті керівника / І. П. Волков // Соціальна психологія особистості; за ред. А. А. Бодалева. – Л.: Знання, 2004. – С. 77–87.

4. Державне управління в Україні: організаційно-правові засади: навч. посібник / за заг. ред. Н. Р. Нижник. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 164с.

5. Джон Максвелл. 21 обов'язкове качество лидера / Максвелл Джон. – Мн.: ПОПУРРИ, 2004. – 119 с.

6. Доценко Є. А. Психологія маніпуляції / Є. А. Доценко. – М.: Изд-во МГУ, 2006. – 98 с.

7. Дукер П. Ефективний керівник / П. Дукер. – М.: Економіка, 2004. – 257 с.
8. Ковальов А. Г. Колектив і соціально-психологічні проблеми керівництва / А. Г. Ковальов. – М.: Політвидав, 2009. – 275 с.
9. Короткий психологічний словник / за ред. В. Петровського. – М.: Педагогіка, 2000. – 412 с.
10. Куліков В. М. Методи управління / В. М. Куліков. – К.: МАУП, 2007. – 157 с.
11. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: навч. посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 400 с.
12. Технології роботи організаційних психологів: навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти; за наук. ред. Л. М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.
13. Шейнов В. П. Как управлять другими, как управлять собой / В. П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 2006. – 211 с.

Баранюк Н. И., Гоца В. М. Влияние руководителя на подчиненных как проявление его власти и авторитета

Осуществлен теоретический анализ проблемы влияния руководителя на подчиненных. Определены психологические особенности власти и авторитета руководителя и очерчено специфику их влияния на уровень межличностных отношений в коллективе. Освещены основные формы воздействия руководителя на подчиненных.

Ключевые слова: *руководитель, подчиненные, влияние, власть, авторитет.*

Baranyuk N. I., Goza V. M. Influence of the chief on the subordinates as manifestation of his power and authority

The theoretical analysis of the influence of the chief on subordinates are carried out in the article. Psychological characteristics of the power and authority of the chief are analyzed and the specifics of their influence on the level of interpersonal relationships within the staff are outlined. The basic shapes of the chief influence on subordinates are covered in the work.

Key words: *supervisor, subordinates, influence, power, authority.*

Стаття надійшла 16 грудня 2013 р.