

УДК 159

Брик О. М., Кочаровський М. С.

## ВЛАДА, СИЛА Й ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ І ВІДОБРАЖЕННЯ СТИЛЮ КЕРІВНИЦТВА У МЕНЕДЖМЕНТІ

*Статтю присвячено теоретичному дослідженню актуальних аспектів у співвідношенні застосування влади, сили та відповідальності в менеджменті та підходів до питання розуміння їхнього впливу на прийняття управлінських рішень і загалом на стиль керівництва трудовим колективом.*

**Ключові слова:** прийняття рішень, влада, відповідальність, лідерство, менеджмент, трудовий колектив, управлінський процес, стиль керівництва.

**Постановка проблеми у загальному вигляді та обґрунтування актуальності теми.** В сучасну епоху науково-технічної революції та надшвидких суспільно-економічних змін питання оптимізації керівництва трудовими колективами в усьому світі набуло особливої важливості й гостроти. Сучасні компанії та підприємства мають складну й часто інноваційну організаційну структуру, відповідно змінюється та ускладнюється і соціально-психологічна структура трудової взаємодії. При цьому вирішальну роль у забезпеченні високоефективного розв'язання всього комплексу питань, пов'язаних із досконалою

організацією виробничого процесу, як-от взаємодія робітників, міжособистісні взаємини, за яких ця взаємодія реалізується, зв'язок цих аспектів діяльності колективу власне з трудовим процесом тощо, відіграє саме керівництво колективом, а точніше, стиль керівництва колективом, що саме їх і регулює. Адже від цього значною мірою залежить взагалі ефективність управлінської взаємодії, оскільки уміле використання влади є важливою передумовою досягнення поставлених цілей у будь-якій діяльності [1]. Зважаючи на це, видається цікавим та актуальним проведення аналітичного теоретичного оглядового дослідження

щодо значення влади, сили й відповідальності в менеджменті, впливу зазначених факторів на прийняття управлінських рішень та загалом на стиль керівництва трудовим колективом, що дасть можливість по-новому поглянути на згадані чинники та співвідношення їх застосування.

**Мета дослідження** – розглянути та проаналізувати, використовуючи літературні джерела, деякі найбільш відомі та актуальні теорії та підходи до питання розуміння співвідношення застосування влади, сили та відповідальності в менеджменті, їх вплив на прийняття управлінських рішень та загалом на стиль керівництва трудовим колективом, що, своєю чергою, дасть змогу ефективно сприяти оптимізації управлінської діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** У світовій практиці під час досліджень феноменів лідерства, керівництва, управління, а також – ширше – влади було створено низку відомих наукових теорій, в яких робилися спроби повністю охопити й дати вичерпну характеристику цим явищам, пояснити їхню природу, механізми виникнення і функціонування. Розглядаючи феномен стилю керівництва у процесі управлінської діяльності, неможливо не зупинитися, відповідно, на таких категоріях, як влада, сила та відповідальність, а також співвідношення їх застосування, оскільки саме воно і є на практиці відображенням стилю управління. Влада – це можливість розпоряджатися ресурсами, впливати на дії і поведінку людей, за допомогою певних засобів – волі, авторитету, права, насильства (батьківського, державного, економічного та ін.). Можна вести мову про пряму владу, що спрямовується на те, щоб вирішувати (підвищення, заохочення тощо), і зворотню владу, направлену 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, організаційно-правових механізмів, а також використання авторитету традицій, звичаїв, обрядів тощо.

Влада ґрунтується на відносинах субординації, тобто багаторівневого підпорядкування, ієрархії. Субординація встановлюється відповідно до чинної структури управління. Важливим є також врахування особистих якостей і рівень фахової підготовки керівників і спеціалістів. Для реалізації владних відносин потрібен певний рівень бюрократизації системи управління, тобто необхідні правила і норми, що закріплюються

у різних організаційно-правових актах, зокрема статутах, положеннях, стандартах, інструкціях тощо. Втім, необхідно розрізняти поняття «влада» і «сила». Влада задається метою і вбудовується у структуру організації. Ця влада є законною і вважається «правом останнього слова». Сила, навпаки, – не завжди законна, оскільки вона спирається не на право, а на спроможність і може бути кваліфікована як можливість і здатність примушувати явища, події відбуватися за заданим сценарієм. Сила співіснує з владою, якщо остання є в наявності, й часто залежить від тих самих факторів, що і влада. Проте сила здійснюється через контроль над ресурсами, грошима, інформацією і знаннями та має примусовий характер. В американських джерелах владу і силу розглядають як відрізок прямої від  $-100$  до  $+100$ , тобто від незаконного використання сили до законного використання влади. Менеджери для досягнення цілей організації використовують поєднання сили і влади залежно від вимог ситуації і стилю керівництва. Але надмірне використання методу сили означає, що підлеглі довго не підтримуватимуть дії керівника і його організація має ознаки «нездоров'я» [2; 4]. В ієрархізованих структурах більший або менший рівень влади залежить від рівня посади: чим вища посада, тим більшою владою наділяється керівник. Крім місця в ієрархії, база влади охоплює: умови здійснення ролі і повноваження; контроль за ресурсами, зокрема інформацію; власність, або доручену власність; харизматичне керівництво – традиції «від Бога»; надання повноважень особами вищого рівня; фактори, пов'язані з підлеглими, – очікування, бажання і потреби; оцінки, умови контрактів; обумовленість характерними схильностями – прийняття авторитарної або демократичної дисципліни; освіти.

Влада завжди перебуває у безпосередньому зв'язку з відповідальністю. У сучасному управлінні роль відповідальності підвищується, оскільки постійно зростає вартість використовуваних у виробництві ресурсів і збільшується сума витрат, якщо приймають безвідповідальні, непродумані рішення, пов'язані з використанням матеріальних, фінансових ресурсів і робочої сили. Відповідальність здійснюється в різних формах контролю над діяльністю суб'єкта з погляду виконання ним прийнятих норм і правил, а також вирішення конкретних завдань. Відповідальність також означає і зобов'язання відповідати за свої дії і вчинки, приймати на себе вину за їхні можливі негативні наслідки. Відповідальність керів-

ників особлива: вони відповідають не лише за власну діяльність (бездіяльність), а 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 у процесі спільної діяльності в результаті інтеріоризації соціальних цінностей, норм і правил. Управління має будуватися таким чином, щоб була завжди високою відповідальність керівника і колективу за успіх чи невдачу підприємства.

Відповідальність можна розглядати у двох аспектах: як відповідальність за минуле (ретроспективний аспект) і відповідальність за майбутню поведінку людей (перспективний аспект). Якщо у першому випадку відповідальність має організаційно-правове регламентування, то в основі відповідальності за майбутнє лежать внутрішні регулятори поведінки людини, самоконтроль, почуття обов'язку й зобов'язання. У практиці управління підприємствами дістає ширше застосування моральна, дисциплінарна, а іноді адміністративна і кримінальна відповідальність. Водночас порівняно рідше мають місце еквівалентно-відшкодувальні відносини, коли службова особа своєю діяльністю (бездіяльністю) спричиняє майнові втрати для підприємства. Відповідальність в управлінні має визначатися за кінцевими показниками, що найбільш повно віддзеркалюють результати управлінської діяльності. У сфері управління відповідальність безпосередньо пов'язана із повноваженнями, які є обов'язковою умовою ефективної роботи персоналу управління. Повноваження – це посадові (службові) права й можливості управлінця приймати рішення, що впливають на дії підлеглих. Повноваження поділяють на лінійні (управління виробництвом, продажем, а в багатьох випадках – фінансами, в основі яких лежить скалярний принцип – пряме і безпосереднє підпорядкування) і штабні (функціональні, консультативні), що допомагають лінійним менеджерам досягати поставлених цілей – управління закупками, обліком, персоналом, контроль. Ефективне управління досягається за умов, коли встановлено певний баланс між обов'язками, повноваженнями і відповідальністю. У кожного керівника і спеціаліста мають бути достатні повноваження, щоб успішно виконувати обов'язки, передбачені посадовими інструкціями або розпорядчим актом безпосереднього керівника [2; 4]. У практиці на різних рівнях управління можна

виділити шість головних типів влади: 1) влада примусу; 2) влада, що базується на винагородах; 3) законна (легітимна) влада; 4) експертна влада; 5) еталонна влада; 6) інформаційна влада [3]. Перелічені типи влади можуть викликати у підлеглих різні рівні мотивації щодо виконання своїх обов'язків. Підлеглі можуть розглядати вказівки лідера як обов'язкові, реагувати на них прихильно, або, навпаки, сприймати їх байдуже чи навіть зі спротивом [3; 4]. Якщо вказівки сприймаються як обов'язкові, то працівники діють з ентузіазмом і докладають багато зусиль для досягнення поставлених цілей. За умов байдужого ставлення до лідера, працівники, як правило, мінімізують свої творчі зусилля, а при спротиві вони можуть робити вигляд, що погоджуються з розпорядженням, а насправді мало що робити для його реалізації чи навіть допускати саботаж.

Як свідчить досвід, експертна і еталонна влади найбільше підходять, щоб здійснювати керівництво, покладаючись на обов'язковість підлеглих, натомість інформаційна і стимулююча влади ведуть до угоди про використання примусової влади, можуть викликати тенденцію до опору з боку підлеглих. Тому на практиці, як правило, управлінці спираються на декілька типів влади. Однак слід мати на увазі, що, оскільки відбувається постійне зростання кваліфікації працівників і вирівнювання інтелектуального рівня керівників і підлеглих, то з кожним роком дедалі важче реалізувати владу, покладаючись на примусення, винагороди, інші описані раніше типи влади. Тепер шукають інших форм впливу з тим, щоб спонукати підлеглих до активного співробітництва. Найпоширенішими формами такого впливу є переконання і участь. Так, за допомогою переконання доводять до свідомості виконавця вимоги, дотримання яких дає йому змогу реалізувати певні власні потреби. Інструментами переконання є логіка та особистий вплив, приклад, або ж те і те разом. Утім, дедалі більшого поширення набуває вплив через участь. Мова йде про участь у підготовці і прийнятті важливих господарських і соціальних рішень, участь у власності, розподілі прибутків та ін.

Американські дослідники П. Херсі і К. Бланшар, автори теорії життєвого циклу, стверджують, що лідерам потрібно коригувати свою поведінку залежно від готовності до виконання завдань підлеглими, оскільки, виконуючи різні завдання, окремі особи і групи проявляють різний рівень зрілості. Відповідно, і керівник може змінювати свою поведінку залежно від відносної

зрілості групи або особи. Керівник визначає цю зрілість, суб'єктивно оцінюючи прагнення до досягнення цілі, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти і досвід роботи над поставленими завданнями. При цьому виділяють чотири рівні лідерства, які відповідають рівневі готовності (зрілості) працівників: давати вказівки, «продавати» рішення, брати участь і делегувати.

Давати вказівки – це лідерство, яке вимагає від керівництва поєднання великого ступеня орієнтованості на завдання і досить маленького – на відносини між людьми. Цей стиль придатний для тих службовців, які мають низький рівень зрілості. Він підходить до цих умов, тому що працівники не хочуть чи не здатні відповідати за поставлене завдання і тому їм необхідні контроль і вказівки.

«Продавати» рішення – це рівень лідерства, коли керівник значною мірою орієнтований на завдання і на відносини між людьми. В цих умовах виконавці хочуть взяти на себе відповідальність, але не можуть, оскільки перебувають на середньому рівні зрілості. Тому керівник вибирає поведінку, орієнтовану на завдання давати конкретні інструкції підлеглим, як і що робити. Керівник може підтримувати ентузіазм працівників виконувати завдання на свою відповідальність.

Лідерство, яке орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень, характеризується помірно високим ступенем зрілості виконавців. За цієї ситуації підлеглі можуть, але не хочуть відповідати за виконання поставленого завдання. Тут керівник поєднує низький ступінь орієнтованості на завдання і високий ступінь – на людські стосунки. Найбільш оптимальним буде стиль, за якого підлеглі братимуть участь у рішеннях, оскільки вони знають, що і як потрібно виконувати, і не потребують вказівок. Однак вони повинні і хочуть усвідомлювати свою причетність до вирішення завдання.

Керівники можуть підвищити мотивацію і причетність підлеглих до розв'язання проблем організації, даючи їм можливість брати участь у прийнятті рішень, а також допомагаючи їм, не нав'язуючи жодних вказівок. Тобто лідеру потрібно зробити так, щоб поставлене завдання виконував не тільки лідер, а й підлеглі.

Четвертий рівень лідерства передбачає високий ступінь зрілості. Тут підлеглі і можуть, і хочуть нести відповідальність. Цей стиль називають «делегованим», а поведінка керівника може

поєднувати низький ступінь орієнтованості на завдання і на людські взаємини. При цьому керівник дозволяє підлеглим діяти самим, їм не потрібні ні підтримка, ні вказівки [2; 3].

Але, загалом, в усіх випадках керівник або лідер завжди виконує мотивуючу, стимулюючу, регулятивну та розподільчу функції у групі й несе відповідальність за її діяльність [7]. Причому дві з цих функцій, а саме регулятивна та розподільча, вимагають від лідера прийняття рішень. Якщо статус лідера є формальним, тобто він є керівником, рішення, що приймаються, є управлінськими і є основою управління компанією. Слід зазначити, що процес підготовки і прийняття управлінських рішень дещо відрізняється від загальної схеми прийняття рішень і складається з таких етапів: постановка мети; вивчення проблеми; вибір і обґрунтування критеріїв ефективності та можливих наслідків рішення; обговорення з фахівцями різних варіантів вирішення завдання; вибір і формулювання оптимального рішення; прийняття рішення; конкретизація рішення для його виконавців [9]. Тобто цей процес орієнтований на керівництво, залучення сторонньої допомоги, розподіл завдань і делегацію функцій. Проте прийняття управлінських рішень є також психологічним процесом, на який впливає низка факторів: соціальні установки, накопичений досвід, особистісні цінності тощо. Окрім того, як уже було зазначено, важливим є фактор відповідальності, що може відігравати додаткову роль залежно від стилю керівництва [6; 8]. Так, за авторитарного стилю цей фактор відіграє найбільшу роль, адже керівник приймає рішення лише одноосібно; за демократичного стилю фактор відповідальності також має велике значення – приймає рішення теж керівник, проте робить це за участі підлеглих; за ліберального стилю фактор відповідальності має номінальний характер – керівник сам не бере участі у процесі прийняття рішень, а лише погоджується із тим рішенням, яке приймає більшість. Окрім того, можна згадати ситуаційний стиль керівництва, який описує модель прийняття рішень Врума–Йеттона–Яго. Відповідно до неї, залежно від ситуаційних чинників керівник може використовувати для прийняття рішення п'ять стилів керівництва: 1) авторитарний I (A1) – керівник приймає рішення самостійно; 2) авторитарний II (A2) – керівник отримує необхідну інформацію від своїх підлеглих, а потім самостійно приймає рішення; 3) консультативний I (K1) – керівник радиться з кожним підлеглим індивідуально, а потім сам

приймає рішення; 4) консультативний ІІ (К2) – керівник радиться з групою, а потім самостійно приймає рішення; 5) груповий (партнерський) ІІ (Г1) – керівник викладає завдання групі і разом з нею приймає рішення [5].

**Висновки.** Узагальнюючи викладений теоретичний матеріал і враховуючи ту роль, яку стиль керівництва колективом відіграє у забезпеченні високоефективного управління компанією, видається вельми важливим питання розуміння керівником співвідношення застосуван-

ня влади, сили та відповідальності в процесі управління, їхній вплив на прийняття управлінських рішень. Саме це дасть керівникові можливість нового, не банального погляду на необхідність оволодіння відповідними знаннями як про підходи до прийняття рішень, так і про основні чинники, які необхідно врахувати при їх прийнятті у межах певного стилю, про самі стилі керівництва, що, своєю чергою, сприятиме оптимізації управлінської діяльності.

#### Список джерел

1. Армстронг М. Основы менеджмента: Как стать лучшим руководителем / М. Армстронг. – Ростов-на-Дону, 1998. – 692 с.
2. Завадський Й. С. Менеджмент / Й. С. Завадський. – Київ : 1999. – 541 с.
3. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – Москва : Дело, 1992. – 702 с.
4. Наука управляти: з історії менеджменту / упоряд. Ф. О. Слєпов ; пер. з рос. – Київ : Либідь, 1993. – 304 с.
5. Психология лидерства в бизнесе / В. Шеклтон. – Санкт-Петербург : Питер, 2003. – 222 с.
6. Шредер Г. Руководить сообразно ситуации / Г. Шредер. – Москва : Интерэксперт, 1994. – 159 с.
7. Bachkirov A. Managerial decision making under specific emotions / Alexandre A. Bachkirov // Journal of Managerial Psychology. – 2015. – Vol. 30. – No. 7. – P. 861–874.
8. Kyguoliene A. Improving managerial decision making through individual behavioural factors management / Asta Kyguoliene, Irena Bakanauskiene // Economic Science For Rural Development Conference Proceedings. – 2016. – No. 43. – P. 72–78.
9. Wierenga B. Managerial decision making in marketing: The next research frontier / Berend Wierenga // International Journal of Research in Marketing. – 2011. – Vol. 28 – No. 2. – P. 89–101.

*O. Bryk, M. Kocharovskiy*

### AUTHORITY, POWER, AND RESPONSIBILITY AS PREREQUISITES OF DECISION-MAKING AND MANIFESTATION OF THE MANAGEMENT STYLE

*The article presents a theoretical study of the most common and actual theories and approaches to the problem of understanding the correlation between the usage of authority, power, and responsibility in management; their influence on making managerial decisions; and the management style overall.*

*The study suggests that there are various different theories that attempt to explain the nature of leadership, management, and authority. The study differentiates authority and power, with authority being an official right to manage given by the organization hierarchical structure, and power being an unofficial right given by the ability to solve problems. Furthermore, both authority and power come with responsibility, which is a function of control.*

*The study also differentiates management by style. This also leads to differentiation by decision-making approaches: each management style corresponds with a different approach to decision-making.*

*All in all, this article shows how important it is to study the correlation between the usage of authority, power, and responsibility in management in order to be able to choose an appropriate management style to facilitate maximum efficiency and effectiveness of decisions made.*

**Keywords:** decision-making, authority, responsibility, leadership, management, work team, management process, management style.

*Матеріал надійшов 11.03.2018*