

**ЛЕКЦІЯ**  
**з дисципліни "Психологія управління"**  
**за темою №4:**  
**" ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ**  
**РЕАЛІЗАЦІЇ ФУНКЦІЙ**  
**УПРАВЛІННЯ"**

# ПЛАН

- 1. Сутність і особливості прийняття управлінських рішень.
- 2. Організація як психологічна функція.
- 3. Особливості застосування мотивації як важливої функції управління.
- 4. Місце та значення контрольної функції в управлінні.

# ПИТАНЯ № 1. Сутність і особливості прийняття управлінських рішень.

- **Прийняття управлінського рішення** — вольовий акт формування послідовності дій, результатом яких є досягнення конкретної цілі на основі перетворення вихідної інформації.

# Прийняття управлінського рішення здійснюється в умовах ДВОХ ВИДІВ ВІДНОСИН:

- **керівництво** — підлеглість (керівник приймає рішення одноосібне);
- **партнерство** (рішення приймають колегіальне, творчою групою спеціалістів, експертів тощо).

Це зумовлює дві форми  
прийняття управлінських рішень:  
*індивідуальну (одноосібну)*  
*групову (колегіальну)*

## *Групове прийняття управлінського рішення має такі переваги над індивідуальним:*

- у групі легше долати стереотипи мислення;
- комплексний пошук рішення дає змогу розглянути більше альтернатив;
- під час прийняття групового рішення задіяний більший обсяг знань та інформації, що підвищує вірогідність знаходження оптимального або наближеного до нього способу виконання управлінського завдання;
- групове рішення адекватніше відображає суть наявної проблеми;
- єдність думок, яка є наслідком прийняття управлінського рішення, позитивно мотивує ефективну трудову діяльність кожного працівника та групи загалом.

## *До недоліків групового прийняття управлінського рішення належать такі:*

- блокування рішення. Виникає, коли погляди не збігаються, а віддаляються. У такому разі проявляється соціально-психологічний феномен – „групова поляризація”;
- розроблення й ухвалення групового управлінського рішення на відміну від індивідуального може забирати значно більше часу;
- у процесі групового ухвалення рішень можливі примус, тиск однієї сторони на іншу з метою нав'язати власну думку;
- можливість прийняття неоптимального з погляду результату рішення, за яке виступали найактивніші, але не найкомпетентніші учасники групи;
- можливість передчасного ухвалення управлінського рішення, нечіткого визначення відповідальності;
- висока ймовірність незадоволеності і напруження між учасниками дискусії, кожен із яких прагне, щоб була прийнята його позиція.

У процесі розроблення та прийняття управлінського рішення діяльність керівника охоплює такі етапи:

- **1. З'ясування, усвідомлення, формування проблеми.**

**З'ясувати проблему** — значить наполовину її вирішити. Для цього необхідно зібрати, систематизувати, проаналізувати значну кількість інформації. Існує висока ймовірність застосування необ'єктивної, свідомо перекрученої інформації, що може бути зумовлене психологічними чинниками (особистісними рисами, мотиваційними утвореннями тощо).



- **2. Вибір лінії поведінки, формулювання обмежень та критеріїв для прийняття рішення.**

Вибір лінії поведінки пов'язаний :

- із визначенням особистих можливостей у ході вирішення проблеми;
- вольовим актом, спрямованим на вияв активності;
- пошуковою діяльністю в задоволенні потреби прийняття рішення.
- До обмежень у процесі прийняття рішень належать неадекватність засобів, нестача кадрового потенціалу, відсталість технології, відсутність сировини, закони тощо.

- ***3. Всебічний розгляд альтернатив.***

Етап виявлення, порівняння та відбору альтернативних рішень є особливо складним. Передусім дуже важко визначити цінність кожної альтернативи. Різноманітність їх викликає в учасників дискусії неясність. Як свідчать дослідження, керівник, який орієнтується на ґрунтовний аналіз проблеми, розглядає далеко не всі з можливих альтернатив. Здебільшого він надає перевагу альтернативі, яка відповідає певному стандарту (системі критеріїв).

## 4. Остаточний вибір варіанта, адекватного цілям діяльності

### організації:

- **впевнений вибір**, який, як правило, не ускладнюється невизначеністю, дефіцитом інформації, цілком залежить від особистості, яка приймає рішення;
- **невпевнений вибір**. У цьому разі все залежить як від рішення, так і від чинників, про які відомо лише частково;
- **визначена ситуація вибору**, свідченням якої є заздалегідь підготовлений перелік альтернативних дій і можливих результатів унаслідок кожної дії (наприклад, службові інструкції на випадок стихійних нещасних випадків);
- **невизначена ситуація вибору**. Виникає в разі відсутності переліку альтернативних дій і їх можливих наслідків, що ставить суб'єкта рішення в складне становище;
- **статистична ситуація вибору**. Під час прийняття рішення беруть до уваги, що в певних часових межах стан системи майже не змінюється;
- **динамічна ситуація вибору**. За таких умов для прийняття рішення необхідна додаткова інформація про стан системи.

## 5. Прийняття рішення та організація його виконання.

- **Прийняття управлінського рішення** — це складний психологічний процес, під час якого не завжди спрацьовує логіка або інтуїція. У ньому переплітаються соціальні установки, особистісні характеристики, інтуїція, емоції тощо. Тому за особливістю інтелектуальних процедур, які визначають цей процес, виділяють інтуїтивні та раціональні рішення. **Інтуїтивні рішення** базуються на виборі, зробленому тільки на підставі відчуттів. Психологи стверджують, що більшість управлінських рішень керівники приймають саме інтуїтивно. **Раціональні рішення** ґрунтуються на судженнях, знаннях, по передньому досвіді, коли керівник обирає рішення, що раніше зарекомендувало себе як вдале.

## 6. *Формулювання, аналіз, апробація робочого варіанта рішення.*

- **Приймаючи рішення, керівники повинні враховувати вимоги до нього та роль у життєдіяльності організації:**
- **Наукова обґрунтованість** - врахування об'єктивних економічних та інших законів, орієнтація на нормативні матеріали.
- **Директивність.** Управлінське рішення передбачає обов'язковість виконання та єдиноначальність.
- **Своєчасність.** Актуальність рішення різко знижується, якщо проблема у зв'язку зі зволіканням уже не піддається вирішенню.
- **Адресність.** Кожне рішення повинне мати чітко визначеного одного чи кількох виконавців.
- **Конкретність.** Встановлення чітких, конкретних термінів виконання.
- **Необхідна повнота.** Управлінське рішення повинне вказувати на певну мету, передбачати основні шляхи й засоби її досягнення, порядок взаємодії, контроль за виконанням.

# ПИТАННЯ №2.ОРГАНІЗАЦІЯ ЯК ПСИХОЛОГІЧНА ФУНКЦІЯ

- Психологія відіграє важливу роль в ефективному виконанні функцій управління. Саме тому помітна актуалізація управлінських процесів, які базуються насамперед на знанні психологічних особливостей управління. Передусім ідеться про види діяльності керівників, пов'язані з регулюванням, мотивуванням праці, продукуванням знань, розвитком здатності до пізнання своїх підопічних, партнерів, конкурентів та ситуації загалом.

# Організація як управлінська функція передбачає:

- підбір кадрів та їх розподіл;
- виділення рівнів управління (наприклад, „заступники директора“, „керівники лабораторій“ та ін.);
- розподіл доручень між співробітниками;
- визначення завдань і повноважень виконавців, встановлення взаємозв'язків повноважень, які забезпечують обмін інформацією, спілкування та процес прийняття управлінських рішень;
- організацію дисципліни, відповідальності за доручену справу, впорядкування роботи керівника та його підлеглих;
- прийняття рішень щодо розвитку організації;
- створення спеціальних служб та підрозділів тощо

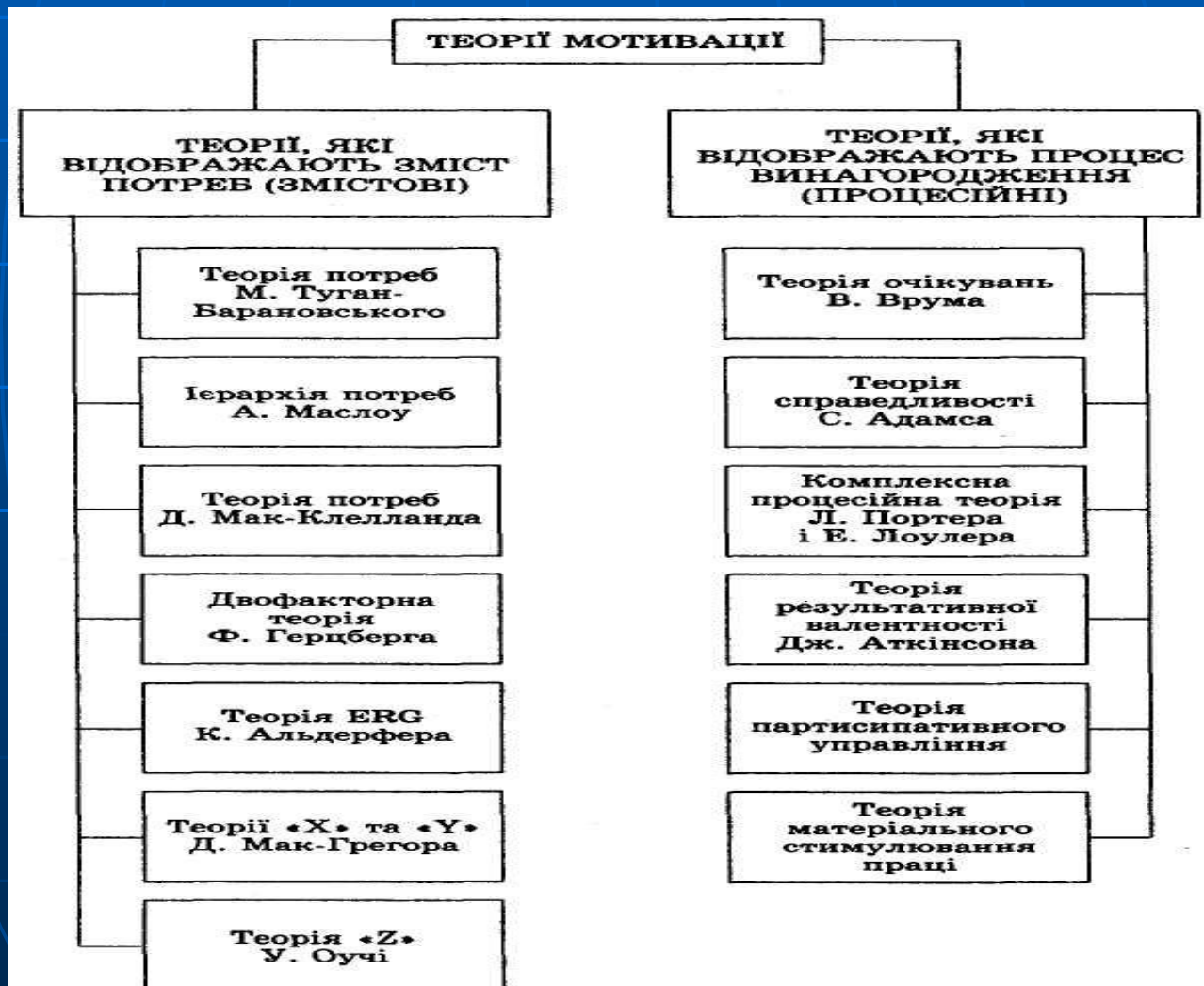
# ПИТННЯ №3. ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МОТИВАЦІЇ ЯК ВАЖЛИВОЇ ФУНКЦІЇ УПРАВЛІННЯ

- **Мотивація** - одна з провідних функцій управління, оскільки досягнення основної мети залежить від злагодженості роботи людей.





Існують різні теорії мотивації індивідів в організації з метою спонукання і підготовки їх до дії. Такі стимулювання передбачають також підвищення ефективності управління.



- Американський дослідник **Генрі Мюррей** нарівні з органічними (первинними) виділив вторинні (психогенні) потреби, які вважав результатом навчання і виховання: потреба досягнення успіху, афіліації, агресії, незалежності й протидії, поваги й захисту, домінування та привернення уваги, уникнення невдач, допомоги й взаєморозуміння, пізнання та пояснення тощо

- У соціопсихічній теорії мотивації **Е. Мейо** відведене значення нематеріальним стимулам і мотивам, особливо тим, що передбачають сприйняття індивіда групою, заохочення його дій іншими людьми.

- Німецько-американський психолог **Курт Левін** вважав мотивами різні сфери „життєвого простору“, в яких індивід має потребу або квазіпотребу — намір. Об'єкти навколишнього середовища набувають мотиваційної сили і втрачають її, коли потреба або квазіпотреба задоволена.

Американський психолог **А.Маслоу** розглядав проблеми мотивації крізь призму ієрархії потреб людини, зазначаючи серед них:

- **фізіологічні** (потреби, задоволення яких необхідне для фізичного виживання людини);
- **потреба в безпеці** (передбачає пошук стабільності, надійності, захисту, звільнення від страху, хаосу тощо);
- **потреби в любові й належності** (людина відчуває самотність, бажає ніжних стосунків);
- **потреби в повазі, визнанні та оцінюванні** (реалізуються через самоповагу та повагу інших);
- **потреба в самоактуалізації** (потреба реалізації свого потенціалу, здібностей).

**К.Алдерфер** у своїй класифікації виділяє інші групи потреб:

- - **існування** (задоволення матеріальних та фізіологічних потреб);
- - **взаємозв'язків** (взаємини людини з іншими індивідами й групами);
- - **росту** (спонукають до творчості, реалізації, набуття нових здібностей і навичок).

*Двофакторна теорія мотивації* була обґрунтована на підставі соціологічних опитувань. На думку її автора **Фредеріка Герцберга**, існують два чинники мотивації:

- **гігієнічний** (загальна політика компанії, інспекція і контроль, заробітна плата, міжособистісні стосунки, умови праці);
- **мотиватор** (можливість досягнення успіхів на роботі, просування по службі, визнання людини як особистості, зміст трудової діяльності, відповідальність за доручену справу).

Засади біхевіоризму втілені в ідеях **Б.-Ф. Скіннера** про регулювання (управління) поведінки людини засобами підсилення

- **подією**, з приводу якої відбувається реакція;
- **самою реакцією**;
- **підсилювальними наслідками**





- У другій половині ХХ ст. оформилися *когнітивні теорії мотивації*, засновані на ствердженні провідної ролі свідомості та знань у детермінації поведінки людини. Сформульована американським психологом **Леонам Фестінгером** теорія когнітивного дисонансу є наслідком спостережень про те, що дії людини можуть викликати як емоції, так і знання, а система знань людини про світ і про себе прагне узгодженості. Коли виникає дисбаланс між ними, людина намагається нейтралізувати чи зменшити його, і це може стати сильним мотивом її поведінки.

## Послабити дисонанс можна за допомогою одного з трьох способів:

- **зМІНИТИ** один із елементів системи знань, щоб він не суперечив іншому;
- **доДАТИ** нові елементи в суперечливу структуру знань, зробивши її менш суперечливою і більш узгодженою;
- **зМЕНШИТИ** значущість для індивіда неузгоджених знань

## ПИТАННЯ №4. МІСЦЕ ТА ЗНАЧЕННЯ КОНТРОЛЬНОЇ ФУНКЦІЇ В УПРАВЛІННІ.

- **Контроль** передбачає спостереження за процесом управління, оцінювання результатів, співвіднесення їх із визначеною ціллю. У психологічному аспекті - це особливий вид діяльності, пов'язаний із наданням своєчасної допомоги співробітникам, вжиття в разі необхідності відповідних заходів з метою досягнення управлінської мети керівником і всіма підлеглими (схвалення, заохочення тощо).

- Нерідко керівники дуже спрощено розуміють психологічні особливості контролю, зводячи свою діяльність до того, щоб переконати підлеглих у неправильності їх дій і відповідно покарати. Але негативна мотивація не сприяє продуктивній праці: підлеглі або намагаються уникнути неспіху, покарання, що породжує в них негативні емоції, або звикають до покарання, що суттєво знижує його дію і загальний рівень роботи підлеглих



Для того щоб контроль керівника за діями співробітників сприяв підвищенню ефективності діяльності організації, він повинен відповідати таким вимогам:

- **об'єктивність оцінювання** діяльності співробітників (характеризуючи діяльність персоналу, керівник повинен послуговуватись конкретними показниками, а не своїми симпатіями та антипатіями);
- **гнучкість** у ставленні до працівників (врахування їх індивідуальних та психологічних особливостей);
- **дотримання законності** (суб'єкт управління повинен діяти в межах наданих йому прав і повноважень);
- **доступність і зрозумілість** для об'єктів, яких контролюють (вимоги керівника мають бути зрозумілими та обґрунтованими);



- **гласність** (забезпечення тих, кого перевіряють, вичерпною інформацією);
- **дієвість** (передбачає не лише з'ясування стану об'єкта контролю, а й своєчасну допомогу підлеглим);
- **орієнтація** на остаточні підсумки, на досягнення поставленої мети (контроль не повинен зосереджуватись на дрібницях, які відволікають увагу співробітників від головного);
- **забезпечення зворотного зв'язку** (передбачає надходження інформації від виконавців);
- **гуманне ставлення до співробітників** (контроль повинен враховувати їх потреби, позитивні стимули);
- **безперервність і регулярність контролю** (працівники, знаючи, що результати їх роботи підлягають неухильному контролю, намагаються діяти злагоджено, системно);
- **зосередження уваги не на минулому, а на майбутньому** (доцільність контролювати не те, що сталося, а те, що може статися). Краще знати про ймовірну помилку і запобігти їй, аніж виявити її тоді, коли вона сталася;
- **забезпечення самоконтролю** (уміння керівника контролювати власні дії, емоції, оцінювати підлеглих за їх поведінкою абстраговано від емоційного ставлення.

- Завдяки контролю керівник має змогу вчасно виявити недоліки й проблеми в роботі підлеглих, передбачити і здійснити заходи щодо їх усунення. Звичайно, сподіватися на всеохопність запобігання майбутнім помилкам, особливо якщо йдеться про людський фактор, неможливо. Але, знаючи особистісні риси працівників, можна передбачити ступінь і особливості їх помилок. У зв'язку з цим важливими є запобіжні дії, спрямовані на



# ВИСНОВКИ З ТЕМИ:

- Психологія управління як наука визначає прийняття управлінських рішень, як основу діяльності керівника будь-якого рівня, при цьому, наголошуючи на необхідності їх успішності згідно з метою існування організації в цілому. Виокремлення і розуміння ключових управлінських функцій, їх співвідношення, механізмів реалізації на практиці, можливих варіантів розвитку подій, тощо, покликане сприяти вищесказаній професійній з

