***Тема практичного заняття 16.12.2022.***

***Психологічні закономірності управління.***

# Зміст, ознаки, форми, функції та принципи управлінського процесу.

# Прості та складні системи управління.

# Управлінські відносини, як категорія психологічної науки.

# Психологічний контекст діяльності керівника, її складові.

# Принципи та психологічні закономірності управлінських відносин.

# Сутність і характеристика фундаментальних законів психології управління:

# закон невизначеності відгуку,

# закон неадекватності відображення людини людиною,

# закон неадекватності самооцінки,

# закон розщеплення змісту управлінської інформації,

# закон самозбереження,

# закон компенсації.

# Передумови, прояви та наслідки психологічних закономірностей управлінської діяльності в організаційному та психологічному аспектах.

# Зміст, ознаки, форми, функції та принципи управлінського процесу.

Управлінська діяльність – це сполучення різних функцій (видів діяльності). Спеціалізовані види різноманітних робіт називаються **функціями управління**. Слово "функція" у перекладі з латинського означає "здійснення, виконання". Кожна функція спрямована на вирішення специфічних, різноманітних і складних проблем взаємодії між окремими підрозділами, що вимагають здійснення великого комплексу конкретних заходів.

Функція менеджменту (за О.М Гірняком) – відносно відокремлений напрям управлінської діяльності, тобто трудовий процес у сфері управління. Функції відображають суть та зміст управлінської діяльності.

Функції менеджменту виникли в результаті поділу та спеціалізації праці.

А. Файоль виділяв планування, організацію, розпорядництво, координування та контроль як функції менеджменту. М. Мескон, М. Альберт і Ф. Хедоурі запропонували розглядати 4 функції: планування, організацію, мотивацію та контроль.

Функції менеджменту бувають основні і часткові.

Основні: планування, організація, мотивація, контроль.

Часткові: управління основним виробництвом, управління технічною підготовкою виробництва, управління капітальним будівництвом.

Копо проблем, що розв'язуються у процесі управлінської діяльності, зводиться до визначення конкретних цілей розвитку, вияву їхньої пріоритетності, черговості і послідовності реалізації. На цій основі розробляються завдання, визначаються основні напрями і шляхи рішення цих завдань, необхідні ресурси і джерела Їхнього забезпечення, встановлюється контроль за виконанням поставлених завдань.

Реалізація загальних завдань вимагає створення необхідних умов у сфері управління.

Єдиний процес управління поділяється на спеціалізовані функції з метою закріплення окремих видів робіт за виконавцями і тим самим упорядкування процесу управління, забезпечення високого професіоналізму виконання управлінських робіт. Функції управління відбивають конкретний зміст управлінської діяльності як самого менеджера, так і апарату управління, характеризують вид цієї діяльності.

Функції управління діяльністю, а відповідно і методи їх реалізації, не є незмінними. Вони постійно модифікуються і змінюються, у зв'язку з чим ускладнюється зміст робіт. Розвиток кожної' з функцій управління відбувається не тільки під впливом внутрішніх закономірностей їхнього удосконалення, але і під впливом розвитку інших функцій. Кожна з функцій повинна удосконалюватися в напрямі, який зумовлюється загальними цілями і завданнями розвитку вищого навчального закладу в конкретних умовах. Це веде до змін змісту кожної функції.

Функція планування також має якісно нові риси. У сучасних умовах планування отримало принципово новий зміст. Нині ця функція розвивається і доповнюється функцією маркетингу, у зв'язку з чим планування здобуває новий зміст. Особливо розширюються межі планування. Отже, планування виконує не тільки оперативні задачі, але і задачі перспективного розвитку, що є якісно новим у змісті планування.

У зв'язку з цим помітні зміни і в змісті функції контролю. Він тісно зв'язаний зі здійсненням функції планування і сприяє його більш повної реалізації. Це означає, що до вивчення функцій управління не можна підходити з чисто формального боку, а необхідно виявляти й аналізувати зміни, що відбуваються в змісті управлінських понять і уявлень, оскільки ці зміни відбивають глибинні процеси в системі суспільного виробництва.

Головними ознаками для класифікації функцій управління є:

* 1) вид управлінської діяльності, що дозволяє відрізнити одну роботу від іншої в процесі поділу управлінської праці;
* 2) спрямованість видів діяльності на керований об'єкт чи фактори зовнішнього середовища

За цими ознаками можна виділити *загальні і конкретні функції менеджменту.*

*Загальні функції* визначають лише вид управлінської діяльності незалежно від місця її прояву; від виду організації, характеру діяльності, масштабів і т.д. Загальні функції притаманні управлінню будь-якою організацією. Вони як би розчленовують зміст управлінської діяльності на види робіт. Розглянемо концептуально загальні функції менеджменту.

# Функція планування

Функція планування передбачає розв'язання двох глобальних питань: якою має бути реальна мета організації і що слід робити членам організації, щоб досягти її. За допомогою планування можна перевести фірму як систему із вихідного, базового рівня на заданий рівень розвитку шляхом маневрування і зосередження сил та засобів на пріоритетних напрямах своєї діяльності, а також визначати перспективи розвитку і майбутній стан фірми. Планування як цілеспрямована спеціалізована управлінська діяльність здійснюється на принципах об'єктивності, реалістичності, системності, комплексності, оптимальності; пріоритетності та єдності інтересів фірми, її персоналу і споживачів; збалансованості; обгрунтованості планів, програм, проектів, моделей розвитку; гнучкості шляхів соціально-економічного розвитку.

За О.М. Гірняком, планування – це відносно відокремлений вид управлінської діяльності, який визначає перспективу й майбутній стан організації.

Американський менеджмент виділяє два види планування:

* – стратегічне, яке відповідає техніко-економічному стану в нашій – економіці;
* – планування реалізації стратегії, яке відповідає оперативно- календарному в нашій економіці.

Стратегічне планування містить встановлення цілей організації, аналіз середовища та стану організації, оцінку стратегічних альтернатив та вибір стратегії. Планування реалізації стратегії є логічним продовженням стратегічного планування та спрямоване на розробку способів її реалізації.

Передумовою планування є прогнозування. Воно являє собою виявлення об'єктивних (реальних) тенденцій, станів розвитку закладу в майбутньому, а також альтернативних шляхів розвитку і термінів здійснення їх. Прогнози будуються відповідно до мети вищого навчального закладу, яка використовується як базис в операціях планування. Прогноз має дати керівнику уявлення про напрям розвитку, про способи досягнення мети, про результат його дій. Успіх майбутнього визначає не лише теперішнє, а й минуле. Прогноз в умовах постійно змінюваного середовища є органічною частиною планування. Це положення стосується не лише навчального закладу в цілому, а й кожного з його структурних елементів.

Планування є головною функцією управління, від якої певною мірою залежать усі інші функції. Менеджер, займаючись управлінням, намічає мету організації та прагне визначити найкращі способи її досягнення. Він аналізує бюджети, розклади, інформацію про етан галузі та економіки в цілому, ресурси, що є в розпорядженні підприємства, і ресурси, які воно спроможне придбати. Важливим аспектом планування є ретельне оцінювання вихідних даних. Оскільки підприємство розвивається значною мірою під впливом умов, що склалися в минулому, то зміни їх зумовлюють необхідність нових методів діяльності вищого навчального закладу. Ця функція вимагає від менеджера володіння аналітичними навичками.

План – це система заходів, спрямованих на досягнення мети і завдань. Плани, як і мета, поділяються на кілька взаємопов'язаних рівнів. Кожному рівню мети відповідає свій рівень планів, у яких виробляються (намічаються) конкретні шляхи досягнення відповідної мети. Наприклад, стратегічні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення стратегічної мети. Стратегічні плани, як правило, є довгостроковими і визначають дії на період від 2 до 5 років. Вони розробляються менеджерами вищого рівня після консультацій з менеджерами нижчої ланки управління.

Тактичні плани передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на підтримку стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву.

Оперативні плани передбачають дії, спрямовані на виконання оперативної мети і підтримку тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки при консультуванні з менеджерами середньої ланки.

*Планування* – один із способів, за допомогою якого менеджери формують єдиний напрям зусиль трудового колективу на досягнення загальної мети діяльності вищого навчального закладу.

Традиційна система планування орієнтована, як правило, на функціонування вищого навчального закладу. В умовах швидко змінюваного внутрішнього і зовнішнього середовища стає насущною потребою переорієнтування планування вищого навчального закладу з функціонування на розвиток.

Кінцева мета планування розвитку вищого навчального закладу полягає в тому, щоб змоделювати (а потім обновляти відповідно до змін умов, можливостей, потреб) бажаний майбутній стан вищого навчального закладу, а також шляхи і засоби його досягнення (реалізації). При визначенні тривалості планового періоду в довгостроковому плануванні варто враховувати дві обставини' а) план розвитку має ставити досить серйозну мету і завдання, які справді відповідали б перспективним інтересам колективу вищого навчального закладу, могли б його захопити і надихнути на творчу високопродуктивну працю; б) тривалість має бути достатньою для якісної, високоефективної підготовки та реалізації плану.

Методами організаційного планування є:

* – послідовний опис дій;
* – графіки виконання робіт;
* – робочий календар;
* – сітьове планування й управління.

# Функція організації

Організація – це свідомий процес, спрямований на об'єднання та впорядковану взаємодію елементів або частин (людей, ідей, речей) у ціле, у результаті чого утворюється життєздатна, продуктивна, стійка система. Загальні питання об'єктивної необхідності організації будь-якої системи як взаємодії частин, що утворюють органічне ціле, розкриті А. А. Богдановим у його працях про технологію як про загальну організаційну науку. Організаційний підхід до дослідження будь-якої системи як об'єкта управління означає вивчення її з погляду внутрішньої структури і відношень з усіма зовнішніми системами. Необхідність організації визначається наявністю в елементах (частинах) системи (цілого) таких протилежних властивостей, як адаптивність один до одного та опір. "Елементи будь-якого цілого досліджуваного з організаційного погляду зводяться до активності в напрямі приєднання та протидії приєднанню". Ступінь же організованості цілого (систем) визначається поєднанням цих елементів. "Там, де стикаються активність та протидія, реальні результати залежать від способу поєднання тих і інших; для цілого результат збільшується на тій стороні, на якій з'єднання більш гармонійно і має менше суперечностей. Це означає більш високу організованість".

За О.М. Гірняком, організація – це соціальне утворення, яке об'єднує багато людей, діяльність яких має певну суспільнокорисну мету й певним чином координується.

Виділяють такі основні організаційні структури управління – лінійна та функціональна, лінійно-функціональна, матрична.

Лінійна структура управління складається із взаємоупорядкованих органів у вигляді ієрархічної драбини, піраміди підпорядкування.

Переваги лінійного управління:

* – одержання підлеглими несуперечних між собою завдань і розпоряджень;
* – повна відповідальність кожного керівника за результати роботи;
* – простота, чіткість і зрозумілість взаємовідносин ланок і працівників управління;
* – відсутність потреби у великому штаті управлінців.

Недоліки даної структури управління:

* – вимагає високої компетентності лінійних керівників із усіх питань;
* – наявність організаційної нерівності керівників через різні їхні статуси.

Функціональна структура управління базується на ієрархії органів, які забезпечують виконання кожної функції управління на всіх рівнях.

Функціональні структури – це такі базові форми побудови організації, у відповідності з якими працівники формуються у самостійні підрозділи, беручи до уваги подібність робіт, які вони виконують, чи видів діяльності, які закріплені за ними.

Лінійно-функціональна організаційна структура управління передбачає, що функціональні служби вищого рівня отримують повноваження управління аналогічними службами нижчого рівня, які знаходяться при лінійних керівниках.

Матрична структура управління має місце тоді, коли підприємство виготовляє продукцію однорідну за своїм призначенням, але з різними технологічними параметрами.

Переваги:

* – можливість оперативного виконання усіх запитів в умовах змінної кон'юнктури;
* – забезпечення потрібної гнучкості – проектні групи створюються, модифікуються і розпускаються у разі необхідності;
* – ефективне використання ресурсів.

Недоліки:

* – загостроєння боротьби за владу;
* – виникнення плутанини через подвійну підлеглість співробітників;
* – великі втрати часу;
* – різке зростання загальних втрат на реалізацію проекту.

У теорії розрізняють такі діалектично протилежні типи організації: впорядковану та стихійну. *Впорядкована організація* тяжіє до визначеності, постійності, жорсткості, зворотності. *Стихійна* – до невизначеності, мінливості, неоднозначності, незворотності, гнучкості. Прикладом найбільш упорядкованої організації в природі може бути камінь, найбільш стихійної – вітер. Порядок і стихія відносні. Будь-який порядок частково стихійний, а будь-яка стихія в чомусь упорядкована. Порядок підтримується стихією, стихія підтримується порядком. Абсолютний порядок, як і абсолютна стихія – ніщо.

**Мікроорганізація і макроорганізація.** Організація – це взаємовідношення частин і цілого. Поведінка частини визначається поведінкою цілого; поведінка цілого залежить від поведінки частини. Ціле завжди більше від суми складових його частин, це особлива організуюча сила зі своєю метою і своїм механізмом. Поведінка цілого не зводиться до поведінки частин, а поведінка частин не завжди реалізує поведінку цілого. *Мікроорганізація* – це організація, котра бере початок від частини, здатної до організаційної ініціативи. *Макроорганізація* – це організація, яка бере початок від цілого. Обидві складають єдність протилежностей. Організація як природи, так і суспільного виробництва є одночасно і мікро-, і макроорганізацією.

**Централізована і децентралізована організація.** Поведінка частин, що входять у ціле, відмінна від поведінки цілого. Є частини, організаційна активність яких здатна робити управлінський вплив на ціле. Такі частини виконують функцію організуючого центру. Організація, котра грунтується на дії організуючого центру, є *централізованою.* Протилежна їй організація, тобто позбавлена організуючого центру, є *децентралізованою.* Обидві організації реалізуються в поєднанні одна з одною: *ієрархічна* (владна) *і мережна* (невладна). Наявність цих типів організації пов'язана з тим, що організація може мати багато рівнів і центри організаційної ініціативи перебувають на різних рівнях, а організація здійснюється через взаємодію рівнів, а також може бути однорівневого, тобто без рівнів, якщо центри організаційної ініціативи знаходяться на одному рівні й організація перебуває в межах цього рівня.

Організація будь-якої системи вимагає такого підбору і поєднання її елементів, який забезпечував би її гармонійне функціонування. Організація системи управління навчальним закладом в умовах ринку має забезпечити внутрішню гармонію, а також сумісність із тією більшою системою, елементом якої вона є.

Організація взаємодії людей має бути гнучкою, оперативною, надійною, економічною і самоорганізуючою. Ключовим моментом організації є вибір способів об'єднання людей у злагоджену, єдину систему. Цього досягається шляхом встановлення між ними залежності на основі єдності інтересів і результатів спільної діяльності. Якщо взаємодія між працівниками має стійкий характер, це означає, що між ними встановлено правильні організаційні стосунки.

Організаційний процес складний, тому що ця галузь постійно змінюється. Вибувають старі працівники, на їхні місця приходять нові. Вибуває з ладу застаріле обладнання, потребує оновлення діюче. Смаки та інтереси споживачів змінюються, тому не можуть залишатися незмінними цілі організації. Нові політичні та економічні тенденції можуть привести до скорочення, реорганізації або розширення виробництва.

Загалом організація як процес включає: визначення раціональних форм поділу праці; розподіл праці між працівниками, групами працівників і підрозділами; розробку структури органів управління; регламентацію функцій, підфункцій, робіт, операцій; встановлення прав та обов'язків органів управління і посадових осіб; підбір та розстановку кадрів.

Організація роботи – це функція, яку повинні здійснювати всі керівники незалежно від їхнього рангу. Завдання менеджерів полягає в тому, щоб вибрати таку організаційну структуру, котра найбільше відповідатиме меті й завданням організації, даватиме їй змогу ефективно взаємодіяти із зовнішнім середовищем.

# Прості та складні системи управління. Система управління, її функції та елементи

Система управління – це організаційне складне ціле, що складається з безлічі взаємодіючих елементів, у тому числі об’єкта й суб’єкта управління.

Система управління — це упорядкована сукупність взаємозв'язаних елементів, які відрізняються функціональними цілями, діють автономно, але спрямовані на досягнення загальної мети.

Кожна система управління складається з двох взаємопов'язаних підсистем: керуючої підсистеми або суб'єкта управління (тобто того, хто управляє) і керованої підсистеми або об'єкта управління (того, ким управляють).

До керуючої підсистеми відносяться всі елементи, що забезпечують процес управління, тобто цілеспрямованого впливу на колективи людей, зайнятих у керованих системах.

Система управління складається з декількох однорідних груп **елементів** (технічних, технологічних, організаційних і соціальних).

**Технічні**елементи - збалансований комплекс окремих видів технічного обладнання спеціальних засобів.

**Технологічні** елементи - це елементи, що визначають розподіл політичної або духовної діяльності, матеріального виробництва на етапи, стадії, процеси. Як правило, такі елементи - це набір правил і норм, що визначають послідовність операцій у процесі певного виду діяльності та управління ними.

**Організаційні** елементи - це елементи, які безпосередньо через розробку структури управління, відповідних інструкцій, положень та інших нормативних документів визначають раціональне використання технічних засобів, предметів праці, інформації, трудових і матеріальних ресурсів.

**Економічні** елементи - це сукупність господарських і фінансових процесів, операцій і зв'язків.

**Соціальні** елементи - сукупність соціальних відносин, створюваних в результаті спільної діяльності соціальних груп.

**Функції**:

**Планування** - в ході плануванняформулюються цілі, створюються зразки та еталони, що становлять управлінську основу в організації. При цьому важливо, щоб не тільки планувалися спільні цілі, а й позначалися етапи їх досягнення, обгрунтовувалися ресурсні можливості для досягнення цілей та забезпечення виконання нормативів.

**Організація** – процес поділу, групування та координації робіт, видів діяльності і ресурсів для досягнення поставлених цілей. Реалізація функції організації здійснюється у процесі організаційної діяльності.

**Організаційна діяльність**– процес усунення керівником невизначеності між людьми щодо роботи або повноважень і створення середовища, придатного для їх спільної діяльності.

***Основні складові організаційного процесу****:*

* ***поділ праці* - поділ загальної роботи на окремі складові частини, достатні для виконання окремим працівником відповідно до його кваліфікації та здібностей;**
* ***делегування повноважень* - підпорядкування кожного такого підрозділу керівникові, який отримує необхідні повноваження;**
* ***створення механізмів координації -*забезпечення вертикальної та горизонтальної координації робіт та видів діяльності.**

**Мотивація** у широкому розумінні – це процес спонукання працівників до діяльності для досягнення цілей організації. Завдання функції мотивації полягає в тому, щоб члени організації виконували роботу згідно з делегованими їм обов'язками і узгоджуючи з планом.

Мотивація є результатом складної сукупності потреб, які постійно змінюються. Для того, щоб заохочувати своїх працівників якнайкраще, керівнику слід визначити, які ж справді їхні потреби, і забезпечити засоби, за допомогою яких працівники зможуть задовольняти ці потреби через сумлінну роботу.

**Контроль** – це процес забезпечення досягнення цілей організації шляхом постійного спостереження за її діяльністю та усунення відхилень, які при цьому виникають. Контроль може бути спрямований як на окремий вид діяльності організації, так і на всю їх сукупність.

# 6. Шість базових законів впливу, без яких неможливе ефективне управління

Основними законами управлінської діяльності є: закон невизначеності відгуку, закон неадекватності взаємного сприйняття, закон неадекватності самооцінки, закон спотворення інформації, закон самозбереження і закон компенсації. Розглянемо їх детальніше.

Закони психології управління проявляються у взаємодії людей, в міжособистісних відносинах і в груповій поведінці. Вони діють незалежно від того, знаємо ми їх чи не знаємо, усвідомлюємо чи ні. На жаль, деякі керівники враховують наявність цих законів лише на інтуїтивному рівні. Чи можна в цьому випадку говорити про успішне управління? Навряд чи. Звичайно, виробництво буде розвиватися, долаючи дію систем, які не відповідають законам управління. Але яка ціна такого подолання?

**Основними законами психології управління (управлінської діяльності) є:**

Закон невизначеності відгуку.  
Закон неадекватності взаємного сприйняття.  
Закон неадекватності самооцінки.  
Закон спотворення інформації.  
Закон самозбереження.  
Закон компенсації.

Розглянемо кожен з цих законів окремо.

### 1. Закон невизначеності відгуку

Його можна назвати законом залежності зовнішніх впливів від внутрішніх психологічних умов (структур). Цей закон грунтується на психологічних явищах – апперцепції і наявності стереотипів свідомості.

**Апперцепція – залежність сприйняття від минулого досвіду суб’єкта.**

**Стереотипи свідомості** – стійкі думки, оцінки, судження, які неточно і неповно відображають навколишню дійсність і впливають на поведінку, створюючи явні чи приховані комунікаційні бар’єри.

Як діє цей закон? Різні люди в різний час можуть якісно по-різному реагувати на однакові впливи. На банальну грубість на свою адресу одна людина відповість грубістю, інша – змовчить, а третя буде намагатися заспокоїти грубіяна.

Якби не існувало відмінностей у внутрішніх психічних структурах, то на одну і ту ж дію кожна людина реагувала б однаково. «Нам не дано передбачити, як наше слово відгукнеться», – у цих словах поета відображена сутність закону невизначеності відгуку.

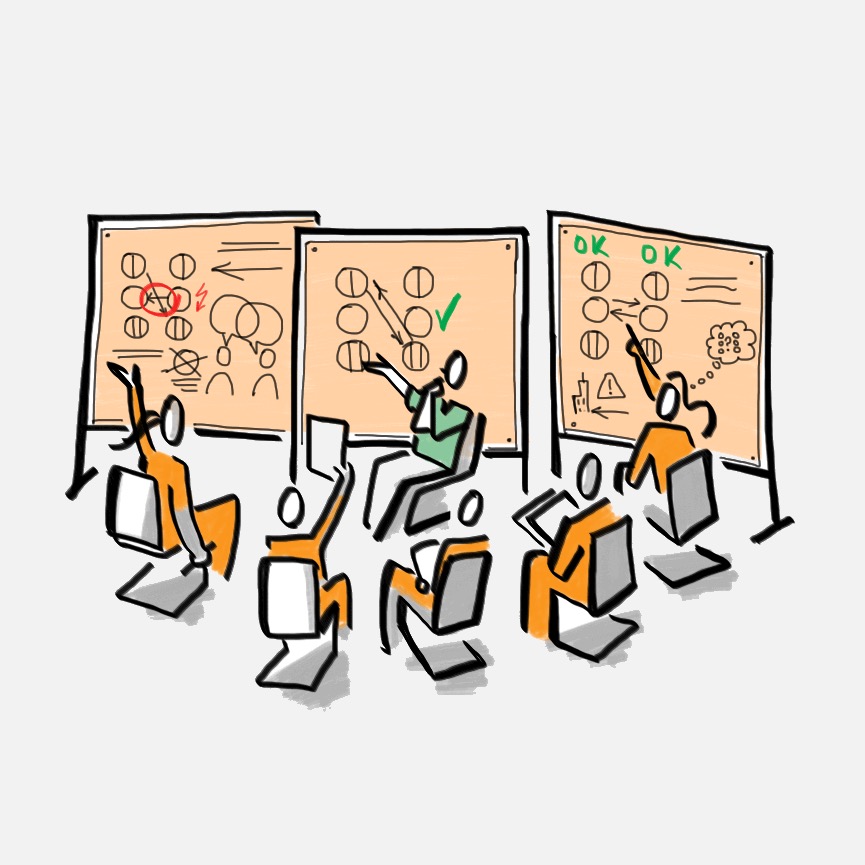
Керівнику слід мати на увазі ще один прояв цього закону, а саме те, що навіть один й та ж людина в різний час може якісно по-різному реагувати на один і той же вплив. Важливо зрозуміти, що безліч внутрішніх психологічних факторів (настрій, емоційний стан і т. д.) серйозно впливають, а часом і визначають реакції конкретної людини в конкретних ситуаціях. І ці фактори неможливо врахувати.

Не варто припускати, що можна завжди і скрізь визначити реакцію (відгук) співрозмовника на якусь вашу дію. Відгук не можна передбачити – це непорушний закон психології управління. Розглянемо на конкретному прикладі, як діє цей закон. Бос віддає розпорядження і сподівається, що воно буде виконано (очікує певного відгуку). Іноді так і відбувається, а іноді – ні.

Уявімо, що завдання виконане неточно, неправильно або не виконане взагалі. Шеф незадоволений. Він намагається з’ясувати у підлеглого причини, через які не виконано завдання, і одночасно аналізує ситуацію сам.

При цьому у керівника і у підлеглого під впливом апперцепції і стереотипів свідомості є свої, іноді діаметрально протилежні, пояснення невиконуваності. Керівник може вважати свого співробітника неробою або саботажником.

Підлеглий, у свою чергу, може знайти десятки «об’єктивних» обставин в своє виправдання. І шеф, і підлеглий здійснюють помилку: перший – бо обрав непридатний спосіб взаємодії з підлеглим, другий – бо обрав неправильний спосіб захисту.



### 2. Закон неадекватності взаємного сприйняття

Суть цього закону полягає в тому, що людина ніколи не може збагнути іншу людину з тією точністю і повнотою, яка була б достатньою для серйозних рішень щодо цієї людини. Наше сприйняття «влаштовано» таким чином, що практично ніколи не буває точним і повним.

Навіть найпростіший звичайний предмет, що знаходиться у нас перед очима, ми ніколи не сприймаємо цілком і повністю, а завжди бачимо, причому в певному ракурсі, тільки ту його частину, яка потрапляє в поле зору і безпосередньо впливає на наші рецептори.

**Але ж людина – система набагато складніша, навряд чи піддається повному опису.**

1. Людина завжди перебуває у стані зміни. Відомо, що в будь-який момент часу будь-яка людина певного віку може знаходитися на різних рівнях фізичного, фізіологічного, інтелектуального, соціального, морального, емоційного та сексуального розвитку.

2. Людина завжди свідомо чи несвідомо захищається від спроб розкрити його особливості та «слабкі місця». Це й зрозуміло – психологічно «відкрита» особистість може стати жертвою чиїхось маніпуляцій.

3. Досить часто людина не може дати інформацію про себе тому, що не знає себе. А у деяких випадках вона, часто сам того не підозрюючи, намагається здатися не такою, якою вона є насправді, а такою, якою їй хочеться бути в очах інших людей. У цьому, звичайно, немає нічого поганого, бо такий природний процес самовираження.

Неадекватність сприйняття і прагнення людини показати себе кращою, ніж вона є, необхідно враховувати, приймаючи будь-яке управлінське рішення. Як же можна будувати управлінську діяльність з урахуванням закону неадекватності сприйняття? **Фахівці в галузі управління рекомендують менеджерам використовувати наступні принципи підходу до людей:**

– принцип універсальної талановитості. З управлінської точки зору, він може звучати так: «Немає людей бездарних, нездатних. Є люди, зайняті не своєю справою»;

– принцип розвитку. Здібності (як загальні, так і спеціальні) можуть розвиватися;

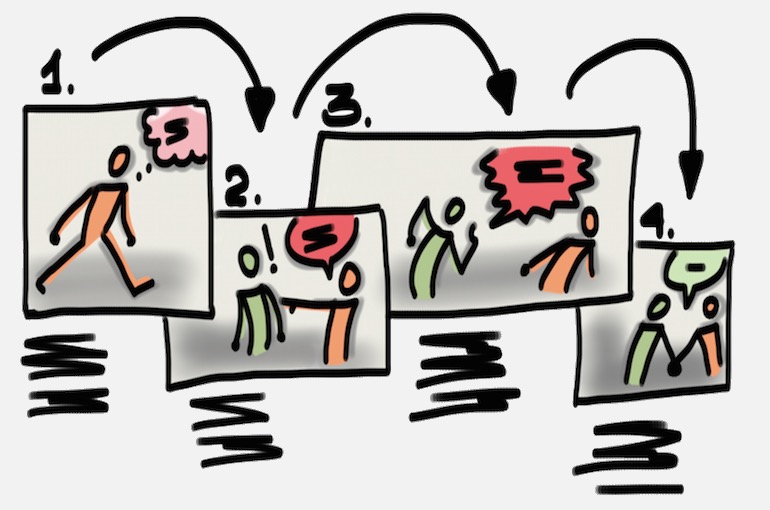
– принцип невичерпності. Жодна оцінка, дана людині за його життя, не може вважатися остаточною.

### 3. Закон неадекватності самооцінки

Суть цього закону полягає в тому, що при спробі оцінити себе людина стикається з тими ж внутрішніми бар’єрами та обмеженнями, що і при аналізі інших людей. Відомо, що самооцінка ніколи не буває адекватною – вона завжди або завищена, або занижена.

Крім того, людині властиво в чомусь себе переоцінювати і в той же самий час у чомусь недооцінювати, і це, безумовно, накладає відбиток на висновки, які вона робить щодо себе. Слід пам’ятати, що людина – це істота не стільки раціональна, логічна, розумна, скільки алогічна, емоційна, нераціональна і часом нерозумна.

Її психіку спрощено можна представити у вигляді усвідомлюваного (логіко-розумового) і неусвідомлюваного (емоційно-інтуїтивного) компонентів. Приховані внутрішні рушійні сили, що змушують людину діяти певним чином, самою цією людиною часом не усвідомлюються. Саме тому логічний, розумовий самоаналіз (так само, як і аналіз інших людей) ніколи не буває цілком адекватним.



### 4. Закон спотворення інформації

Іноді його називають законом втрати сенсу управлінської інформації, або законом розщеплення сенсу управлінської інформації. Суть цього закону полягає в тому, що управлінська інформація (директиви, накази, розпорядження і т. д.) має об’єктивну тенденцію до зміни сенсу в процесі руху «зверху вниз».

Ступінь зміни прямо пропорційна числу ланок, через які проходить інформація: чим більше працівників знайомиться з нею і передає її іншим людям, тим сильніше сенс відрізняється від початкового. Відбувається це не за чиєюсь злою волею. **В основі втрати сенсу інформації лежать такі обставини:**

– Мова, якою передається управлінська інформація, є мовою багатозначною. Якими б суворими або точними були використовувані в мові поняття, завжди є можливість різного тлумачення одного і того ж повідомлення. Встановлено, що усна інформація сприймається з точністю до 50% (до речі, на цьому факті побудована відома гра «зіпсований телефон»).

– Якщо інформація неповна, якщо доступ до неї обмежений і потреба підлеглих у отриманні оперативних відомостей задовольняється не повністю, то люди неминуче починають домислювати, додумувати, доповнювати те, що знають, спираючись на неперевірені факти і власні здогадки. І тоді обсяг інформації змінюється не тільки у бік зменшення, але і у бік збільшення.

– Люди, які сприймають інформацію і передають її, відрізняються один від одного за рівнем освіти, інтелектуальним розвитком, за своїми потребами, а також за фізичним і психічним станом. Це теж накладає відбиток на процес передачі інформації.

**Що робити для того, щоб звести спотворення до мінімуму? Рекомендується провести наступні дії:**

– Зменшити, наскільки це можливо, кількість передавальних ланок, що беруть участь у процесі поширення інформації.

-Своєчасно забезпечувати співробітників всією необхідною інформацією з тих питань, які вони повинні вирішувати.

– Підтримувати зворотний зв’язок з підлеглими з метою контролю за правильністю засвоєння отриманих відомостей.

### 5. Закон самозбереження

Суть цього закону в тому, що одним з провідних мотивів, що визначають поведінку людей, є збереження особистого статусу, заможності, власної гідності. Пряме чи непряме обмеження гідності викликає негативну реакцію. Зрозуміти зміст і значення цього закону дуже легко.

Уявімо собі виробничу нараду, на якій керівник запропонував присутнім висловитися з якогось питання. Один з присутніх негайно відреагував на пропозицію і сказав щось невпопад. «Вічно ви починаєте з дурниць», – відповів на це керівник.

Що відбувається в цій ситуації з усіма присутніми? Їх свідомість моментально переключається з завдання обговорення на завдання захисту власної гідності. Це означає, що людина мимоволі починає думати про те, як би не опинитися в становищі першого виступаючого.

Вона перестає працювати на поставлену задачу і намагається вгадати позицію керівника. А це знижує творчий потенціал учасників наради – людей, які колективно вирішують проблему. Як бачимо, недотримання закону збереження особистісного статусу призводить до негативного результату. На цьому прикладі добре видно, що психологічні закони не тільки впливають на якість роботи, але часто і визначають її.

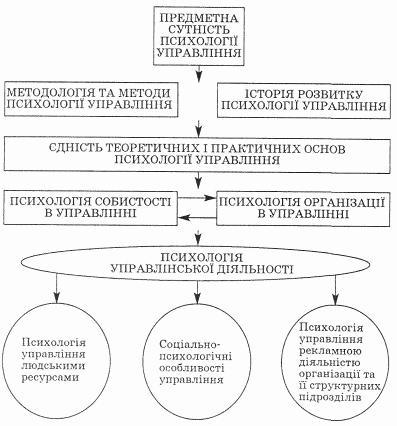
Що робити в подібних ситуаціях? Рекомендуємо організувати вирішення якоїсь складної проблеми в режимі розділеного часу: спочатку зібрати всі наявні пропозиції, не визначаючи їх цінності, а потім провести критичний аналіз відповідності запропонованого «умовами завдання».

### 6. Закон компенсації

У загальному вигляді цей закон означає, що людина, що має якісь недоліки, складності або проблеми в одній області життєдіяльності, свідомо чи несвідомо намагається компенсувати їх посиленою роботою в іншій області.

Стосовно психології управління це означає, що при високому рівні стимулів до даної роботи або високих вимогах до людини брак будь-яких здібностей до даного виду діяльності відшкодовується іншими способами або навичками та вмінням працювати.

Якщо це відбувається неусвідомлено, то необхідний досвід набувається методом проб і помилок. Але якщо компенсація здійснюється свідомо, то ефект від неї можна збільшити. Наприклад, при слаборозвиненої пам’яті потрібно вміло організувати працю: використовувати записники, диктофони, тижневики і т. д.



**Завдання для самостійної роботи студентів**

1. Психологічна характеристика організації.

2. Особливості створення успішної команди

3. Імідж організації.

4. Психологія управління нововведеннями в організації.

5. Психологічні особливості планування і прийняття

управлінських рішень.

**Питання для самостійного опрацювання:**

1. Значення „індивідуального” і „групового” в психології управління.

2. Організаційна структура управління.

3. Відповідальність керівників і підлеглих в організації.

***Тематика рефератів:***

1. Засоби підвищення культури персоналу організації.

2. Психологічні особливості впливу керівника на підлеглих.

3. Формування вольових якостей у людини.

Література:

1. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Максвелл Дж. / Пер. с анг.

Н. Мишакова. – Львов : СВІТ, 2003. – 248 с.

4. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління : Посібник /

Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.