Тема 3. Управлінський процес і управлінські відносини

План лекції

3.1. Управлінський процес: ознаки, форми, функції та принципи

3.2. Управлінські відносини як категорія психологічної науки

3.3. Структура діяльності керівника та її психологічний контекст

Література: [6, 8, 9, 12, 18]

3.1. Управлінський процес: ознаки, форми, функції та принципи

Розвиток продуктивних сил і поглиблення поділу праці вимагають координації різних видів діяльності в організованих соціально-економічних системах, тому управління визнають необхідним атрибутом колективної діяльності: воно виникає там, де потрібно впливати на об’єкт, щоб перевести його з одного стану в інший. Управління – складний, цілеспрямований, безперервний соціально-економічний та організаційно-технічний процес впливу суб’єкта на об’єкт, що здійснюється за визначеною технологією за допомогою системи методів і засобів для досягнення об’єктом заданого стану [8; 9].

Ознаками управлінського процесу є цілеспрямованість, наявність суб’єкта й об’єкта, зворотний зв’язок, робота з інформацією, ухвалення та реалізація рішень, безперервність і циклічність. Він може бути формальним (юридично обґрунтованим, закріпленим повноваженнями) та неформальним (заснованим на авторитеті й лідерських здібностях), прямим і непрямим, у тому числі неусвідомленим. Основні функції управління – планування, організація, мотивація та контроль; до них додають координацію й комунікацію, що пронизують усі інші [6; 12].

Управлінська діяльність є специфічним різновидом трудового процесу з усіма його ознаками: предметом праці, засобами праці, самою працею та її

результатом. Предметом праці в управлінні є інформація – первинна (вхідні дані) і вторинна (управлінське рішення); засобами – все, що сприяє обробці інформації: від комп'ютерів і засобів зв'язку до самої людини з її мисленням і пам'яттю. Продукт управлінської праці – рішення й практичні дії, потрібні для того, щоб керований об'єкт функціонував у заданому режимі.

Найважливіше поняття теорії управління – «система управління». Вона є механізмом управлінських відносин і включає закони управління (суттєві взаємозв'язки між елементами керованої системи та системою управління); функції й методи управління; інформацію; інструментарій і важелі впливу (плани, норми, нормативи, форми матеріального й соціально-психологічного стимулювання); організаційну структуру; технічні засоби збору, обробки й зберігання інформації; кадри управління – їхні знання, навички, підходи та цінності.

Принципи управління: соціальна спрямованість (пріоритет соціально адекватних підходів), науковість, гуманізм (персонал – головне надбання організації, а працівник – унікальна особистість), децентралізація, законність, об'єктивність, системність (урахування змін внутрішнього й зовнішнього середовища), комплексність (технологічні, економічні, соціальні, психологічні, організаційні аспекти), професійність і поєднання колегіальності з єдиноначальністю [8; 9].

Системи управління поділяють на прості та складні. Проста система має невелику кількість елементів, пряме підпорядкування, відносно стабільне середовище й передбачувані зв'язки (мала фірма, невеликий відділ): керівник може сам охопити завдання, а відносини будуються переважно на особистому контакті. У складних системах багато елементів і підсистем, кілька рівнів ієрархії, множина зв'язків, нелінійна поведінка, велика роль зворотного зв'язку й формалізованих процедур. Чим складніша система, тим більшу роль відіграють спотворення інформації, розпорошення відповідальності, міжгрупові конфлікти й потреба в довірі [9; 12].

3.2. Управлінські відносини як категорія психологічної науки

Людина може бути суб'єктом різних відносин – соціальних, економічних, сімейних і передусім управлінських. Управлінські відносини – різновид суспільних відносин, тобто зв'язків між соціальними групами та всередині них, що формуються в економічній, соціальній, політичній, виробничій чи культурній діяльності. Вони відтворюються лише в межах певної системи (соціально-культурної, соціально-економічної, соціотехнічної), яка є єдністю закономірно пов'язаних елементів, і виникають тоді, коли система має досягти певної цілі. Наявність цілі визначає загальні для всіх елементів принципи й правила взаємодії; соціально усвідомлена активність обмежується комплексом вимог, правил і нормативів, що є другою основною ознакою управлінських відносин. Отже, управлінські відносини – сукупність взаємозв'язків між елементами системи управління, що забезпечує підтримку або поліпшення функціонування об'єкта відповідно до його цілей; засобом їх реалізації є управлінські рішення.

Об'єкт управління – керована ланка, зазвичай окремий працівник або трудовий колектив; суб'єкт – лінійні та функціональні керівники різних рівнів. Проте адекватніше розглядати керівників як об'єкт впливу вищих рівнів ієрархії, а рядових працівників – як таких, що реалізують окремі управлінські функції (самоорганізація, ініціатива, участь у рішеннях). Тому взаємодія має суб'єкт-суб'єктний характер. Ефективність управлінських відносин зумовлена відповідністю та соціально-психологічною сумісністю суб'єкта й об'єкта, певною самостійністю об'єкта (суб'єкт не може передбачити всіх раціональних підходів), зворотним зв'язком і зацікавленістю обох сторін у чіткій взаємодії: суб'єкта – у своєчасних рішеннях, об'єкта – у їх оперативній реалізації.

Під організаційною взаємодією розуміють сукупність поведінкових актів, зміст яких визначають властивості та стани людей, а також цілі й вимоги організації. Характер включення людини в неї залежить від життєвої позиції.

Позиція соціальної активності поєднує орієнтацію на колективізм і відповідальність із високою працездатністю й компетентністю. Позиція соціальної інертності поєднує сумлінність і чесність зі слабким прагненням до колективізму. Споживацька позиція спрямована на задоволення особистих інтересів без урахування запитів колективу, інколи внаслідок неусвідомленого егоїзму. Протисуспільна спрямованість означає свідоме завдання шкоди соціальному середовищу заради власних інтересів [8; 9].

Рівень конформних орієнтацій також визначає включення в організаційну взаємодію. Конформізм – психологічна піддатливість груповому тиску, що виявляється у зміні поведінки й позицій під впливом реального або уявного тиску групи; його відрізняють від соціальної інертності. Нонконформізм має раціональну форму (людина свідомо, принципово обстоює свою позицію й відповідає за наслідки) і «класичну» (протиставлення колективу через зарозумілість і марнославство). Крайня форма – негативізм: повне неприйняття норм колективу, що веде до морально-психологічної ізоляції. Класичні експерименти С. Аша показали, що значна частина людей підлаштовує судження під одностайну, навіть очевидно хибну думку групи, тому керівникові слід створювати умови, за яких інша думка не загрожує статусу [12].

Працівники перебувають під дією кількох груп чинників: організаційно-економічних (поділ і організація праці, структура, оплата), адміністративно-управлінських (методи управління, повноваження й відповідальність, відносини «влада – підпорядкування»), техніко-технологічних (взаємодія з технікою), правових (трудове законодавство), групових (соціалізація, ролі, норми, статус) та особистісних. Окремі настанови, що склалися в умовах централізованого планування (низька готовність брати на себе відповідальність, сприйняття заробітної плати як плати за присутність на роботі, низька мобільність), ускладнюють взаємодію в сучасних умовах, тому формування

готовності продуктивно працювати, адаптуватися, навчатися, самодисципліни та економічного мислення є завданням управління людським чинником.

3.3. Структура діяльності керівника та її психологічний контекст

Реалізація функцій управління пов'язана з виникненням, обміном і використанням інформації, тому структура діяльності керівника має три компоненти: пізнавальну взаємодію з об'єктом управління (формування цілісного образу проблемної ситуації); творчу взаємодію (розроблення програми впливу, тобто одноосібне чи колегіальне ухвалення рішень); організаційну взаємодію (формування у виконавців адекватного образу завдання й активізація їхньої мотиваційної сфери). Планування, організація, мотивація та контроль реалізуються через ці компоненти [8; 9].

Пізнавальна взаємодія спирається на правильну інтерпретацію інформації. Інформацію можна вважати істинною, коли є відповідність між предметом і уявленнями про нього, але керівник не завжди може провести таке порівняння, що обмежує його поінформованість і підсилює значення міжособистісних відносин. Результатом творчої взаємодії є рішення, яке передається виконавцям у спілкуванні, і головне – його коректна передача. Рішення, як і будь-який продукт, має дійти до кінцевого користувача, не втративши якостей, а для цього необхідно вивчати психологічні особливості виконавців і шукати оптимальний спосіб передачі інформації. Тому в управлінні акцент зміщується з психологічних проблем особистості керівника й підлеглих на процес їхньої співпраці та спілкування.

Психологічні чинники ухвалення рішень охоплюють особливості сприймання й мислення (когнітивні упередження), мотивацію, емоційні стани, досвід, ставлення до ризику й відповідальності та вплив групи й культури організації. До типових когнітивних упереджень належать ефект якоря (надмірна залежність від першої отриманої інформації), упередження підтвердження (вибір лише тих даних, що підтримують власну думку), надмірна самовпевненість та ескалація зобов'язань (продовження невдалого

курсу через уже вкладені ресурси). У групах діє «групомислення», описане І. Дженісом: прагнення до одностайності пригнічує критичне оцінювання альтернатив [12]. Під тиском часу й стресу якість рішень знижується, а в складних динамічних умовах від керівника вимагається здатність ухвалювати рішення за браку інформації та швидкої зміни обставин [18].

Типові помилки керівників: недостатній збір інформації та нечітке визначення проблеми; відсутність альтернатив і критеріїв вибору; зволікання або, навпаки, поспішність; нереалістичні плани; ухвалення рішення без урахування думки виконавців, що знижує їхню готовність його реалізувати; нечіткі формулювання; відсутність контролю й зворотного зв'язку; перекладання відповідальності. Для зменшення помилок застосовують структуровану процедуру: визначити проблему, встановити критерії, виробити й оцінити альтернативи, ухвалити рішення, доручити його виконання та отримати зворотний зв'язок; залучати підлеглих до підготовки рішень, призначати «адвоката диявола», фіксувати припущення й перевіряти їх [9; 12].

Вимоги до сучасного менеджера визначає специфіка середовища: стреси й невизначеність потребують уміння керувати собою та своїм часом; ерозія традиційних цінностей – чіткого формулювання власної позиції; ускладнення проблем – швидкого їх розв'язання; ускладнення ієрархічних відносин – уміння впливати без прямих наказів; зростання масштабів змін – самостійного професійного розвитку й допомоги підлеглим у навчанні; складність завдань – створення й удосконалення колективів. Недооцінка психологічної складової керівної праці веде до стратегічних прорахунків в управлінні соціотехнічною системою.

Ключові поняття теми: *управління; управлінський процес; функції управління; система управління; прості й складні системи; управлінські відносини; суб'єкт-суб'єктна взаємодія; організаційна взаємодія; життєва позиція; конформізм і нонконформізм; структура діяльності керівника; управлінське рішення; когнітивні упередження; групомислення.*

Питання для самоперевірки

1. Дайте визначення управління та назвіть ознаки й функції управлінського процесу.

2. З яких компонентів складається система управління? Які принципи управління ви можете назвати?

3. Чим прості системи управління відрізняються від складних та яку роль у них відіграють психологічні чинники?

4. Що таке управлінські відносини? За яких умов вони виникають і чому взаємодія суб'єкта й об'єкта управління має суб'єкт-суб'єктний характер?

5. Які життєві позиції впливають на включення людини в організаційну взаємодію? Чим конформізм відрізняється від соціальної інертності?

6. Яку структуру має діяльність керівника? Яким є психологічний зміст кожного компонента?

7. Які психологічні чинники впливають на прийняття управлінських рішень? Які когнітивні упередження вам відомі?

8. Які типові помилки допускають керівники під час прийняття рішень і як їх запобігти?