

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІЙ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT FUNCTIONS

Стаття присвячена аналізу психологічних особливостей основних функцій адміністрування та управління та їх ефективній реалізації в організованих структурах. В сучасних організаціях від управління залежить вирішення цілої низки завдань. Основні з них: 1) постановка підлеглим цілей; 2) мотивування і стимулювання праці; 3) визначення методів одержання продукції (забезпечення результатів).

Робота менеджера в сучасних організаціях полягає в тому, щоб керувати не тільки певною структурою чи установою, але й людьми. Кожен керівник має володіти необхідними знаннями в економічній, технічній, суспільній та в інших сферах діяльності. Однак цього недостатньо, щоб ефективно керувати людьми. Ефективне керування пропонує обов'язкове знання закономірностей людської поведінки.

Із змінами конкретної ситуації в управлінні менеджер повинен чітко представляти реакції, характер і поведінку своїх підлеглих. Він повинен прогнозувати, яким чином будуть поводитися окремі підлеглі, а також цілі групи працівників (колективи). Практичні знання з психології тут вкрай необхідні.

Індивідуально-психологічні, соціально-психологічні і виховні моменти, які входять в управлінську діяльність керівника, взаємопов'язані, оскільки всі вони проявляються в праці і стосуються окремої людини й колективу. Отже, якщо керівник спробує знехтувати кимось із них або, навпаки, виділить тільки одного, це обов'язково негативно вплине на результати загалом.

Успішність керування значною мірою залежить також від того, наскільки підлеглі одержують ясні й чіткі формулювання завдань від менеджера, наскільки підлеглі правильно розуміють цілі і завдання, які необхідно вирішити. Перш ніж давати конкретні розпорядження своїм підлеглим, управлінець обов'язково повинен впевнитись, що підлеглі розуміють дану ситуацію.

Ключові слова: функції адміністрування та управління, функція планування, органі-

заційна функція, спонукально-мотиваційна функція, функція контролю.

The article is devoted to the analysis of the psychological characteristics of the main functions of administration and management and their effective implementation in organized structure. In modern organizations, the manager is responsible for solving a number of tasks. The main ones are: 1) setting goals for subordinates; 2) motivating and stimulating work; 3) determining methods of obtaining products (ensuring results).

The job of a manager in modern organizations is to manage not only a certain structure or institution, but also to manage people. Every manager must have the necessary knowledge in economic, technical, social and other areas of activity. But this is not enough to effectively manage people. Effective management requires knowledge of the patterns of human behavior.

As a specific management situation changes, a manager must clearly represent the reactions, character, and behavior of his subordinates. He must predict how individual subordinates, as well as entire groups of employees (teams), will behave. Practical knowledge of psychology is extremely necessary here.

Individual-psychological, socio-psychological, and educational aspects that are part of a manager's managerial activities are interrelated, since they all manifest themselves in work and relate to the individual and the team. Therefore, if a manager tries to neglect any of them or, conversely, highlights only one, this will definitely negatively affect the results as a whole.

The success of management also largely depends on how clearly subordinates receive clear and precise task formulations from the manager, and how correctly subordinates understand the goals and tasks that need to be solved. Before giving specific instructions to their subordinates, a manager must make sure that their subordinates understand the situation.

Key words: administration and management functions, planning function, organizational function, incentive and motivational function, control function.

УДК 159.9:005.32

DOI <https://doi.org/10.32782/hbts.77.1.28>

Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Зимянський А.Р.

к.психол.н., доцент кафедри психології
Дрогобицький державний педагогічний
університет імені Івана Франка
ORCID ID: 0000-0001-6175-9895

Вступ. В публічному управлінні та адмініструванні можна виділити такі функції: планування, керівництво, організація, координація, контроль, прийняття рішень, добір персоналу, вирішення фінансових питань, об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання договорів. Аналізуючи підходи до визначення поняття та складу функцій управління та адміністрування, можемо виділити такі: 1) функції, що відображають операції та стадії управлінської діяльності; 2) функції, що виокремлюються за ознакою узагальнених різновидів управлінської діяльності; 3) функції, що групуються за спільністю змісту розв'язуваних задач; 4) функції, що визначаються за принципом однорідності цілей.

Дж. Черч вважав, що функції управління – це такі групи діяльності: проектування устаткування (створює необхідні фізичні умови), розпорядництва (визначає завдання й наказує, вивчає та нагороджує новий досвід, координує, заохочує), обліку (вимірює, фіксує, складає), оперування (виконує розпорядження). А. Файоль зазначав, що це групи операцій відповідно до напрямів управління виробництвом: технічних, комерційних, розрахункових, фінансових, операцій з охорони майна та осіб, адміністрування. Всі «органічні» функції об'єднані під назвою «адміністрування» (вивчення очікуваною майбутнього та складання програм дій; організація, тобто створення матеріального та соціального організму підприємства; координація

об'єднання та узгодження дій та умов; контроль – спостереження за виконанням розпоряджень та встановлених правил) [3, с. 182].

На думку П. Керженцева, це бази організованої діяльності. Вони включають три головні фази: складання організаційного плану, передача іншим планових робіт, контроль. Особливість цієї схеми полягає в тому, що в ній не виокремлена як самостійна фаза координація, тобто мається на увазі, що ця фаза здійснюється на всіх етапах управління. Г. Шлезнер відтворює схему управлінських функцій, розроблену П. Керженцевим. Однак планування замінюється прийняттям рішень і розчленовується на 3–4 фази. Решта функцій – доведення завдання до виконавців і контроль – залишаються без змін [3, с. 182–183].

За Г. Афанасьєвом, функції управління – це різновиди управлінської діяльності (дій, робіт), які послідовно змінюють один одного. Фази управління: прийняття рішень; організація виконання рішень; регулювання та коригування роботи організації у зв'язку із змінюваними умовами діяльності; контроль. А. Глухов, В. Ейтінгон до функцій управління, крім планування, організації та контролю, відносять також координацію та активізацію діяльності [3, с. 183].

Г. Попов стверджував, що зміст управління як процесу розкривається в його функціях, що репрезентують різновиди діяльності, за допомогою яких суб'єкт управління впливає на керований об'єкт. О. Козлова, І. Кузнецов зазначали, що це угруповання різновидів діяльності за спільністю змісту розв'язуваних задач, їхньою цільовою спрямованістю. Б. Мільнер під функціями розумів спеціалізовану частину регулярної організаційної діяльності інформаційно-управлінського характеру, яка відрізняється однорідністю цілей, дій або об'єктів цих дій [3, с. 183].

Основними функціями адміністрування та управління, на наш погляд, є функція планування, організаційна функція, функція контролю та спонукально-мотиваційна функція. Охарактеризуємо їх.

Виклад основного матеріалу.

Функція планування. Планування – це одна з найважливіших функцій управління, що забезпечує основу для здійснення всіх управлінських функцій. Функції управління – організація, мотивація і контроль – орієнтовані на виконання стратегічних планів. Стратегічне планування – набір дій і рішень управління, які приводять до розроблення специфічних стратегій, спрямованих на досягнення цілей організації. Розуміння організаційних стратегій – визначена діяльність, що передбачає постійний розвиток мислення управлінців для розроблення в майбутньому більш сучасних стратегічних напрямів і підвищення професіоналізму в управлінні.

Найбільш визначальним у плануванні є вибір цілі організації. Якщо організація має широко розвинуту структуру, для неї необхідними є широко сформульовані цілі. Для того щоб цілі сприяли

ефективній діяльності організації, вони повинні відповідати низці вимог. Вони мають бути конкретними і обґрунтованими. Початком виконання функцій планування є постановка цілей. Ця функція адміністрування має декілька етапів: 1) вибір мети; 2) визначення вихідних передумов для майбутніх прийнятих рішень; 3) пошук і визначення альтернатив для прийняття рішення; 4) вибір найкращої альтернативи серед наявних; 5) складання плану реалізації цілей [4].

Виконання однієї з цілей не має блокувати виконання другої, що підтверджено практикою менеджменту. Планування виключає виконання незапланованих дій, оскільки вони можуть бути не цілеспрямованими і не адекватними поставленій цілі.

Значення чіткого визначення цілей для наступного планування полягає в тому, що ці цілі забезпечують: 1) основу для єдиного та інтегрованого планування на всіх рівнях організації; 2) передумову для наступного, більш детального планування; 3) основу для виконання інших функцій адміністрування; 4) основу для мотивації поведінки людей, розуміння ними значення виконуваної роботи для досягнення поставлених цілей; 5) основу для чіткого розпорядження відповідальності і для децентралізації детального планування на підрозділи, що стоять нижче; 6) основу для координації різної, часто взаємонезалежної діяльності функціональних підрозділів.

Для досягнення цілей організації необхідно врахувати дію низки факторів, як внутрішньо організаційних, так і психологічних. Складні співвідношення їх у процесі роботи організації дають можливість одержати позитивний результат. Про ефективність плану судять по розмірах його вкладу, який він здійснює у досягненні цілей і виконанні завдань організації, за винятком небажаних наслідків, що з'являються у деяких випадках під час його формування і виховання.

Під час впровадження функцій планування враховуються такі вимоги: 1) виключити негативний ефект зміни; 2) зосередити увагу на основних завданнях цього етапу; 3) скласти бюджети ресурсів (людських, фінансових, енергетичних); 4) полегшити контрольну функцію адміністрування.

Під час виконання функцій планування реалізується принцип прийняття обов'язку, який розглядається з урахуванням динамічності самого планування для зменшення ризику втрат (фінансових, людських, іміджевих та матеріальних).

В поняття плану, як визначеного наперед напрямку дії, входять три основні моменти: 1) орієнтація на майбутнє; 2) необхідні дії; 3) елемент, що вказує на визначену особистість або організацію, що стосуються планування й виконання плану.

Процеси планування і прийняття рішень не відокремлені один від одного. Планування – це основний засіб, за допомогою якого установа, підприємство, як підсистема, може пристосовуватися до змінної обстановки в зовнішній економічній

сфері. Саме планування відрізняє соціальну організацію від інших відкритих систем.

Організаційна функція. Організаційна робота – головна складова частина управлінської діяльності керівника. Головна особливість організаторської функції керівника полягає в тому, що він організовує роботу людей, безпосередньо зайнятих певним видом діяльності. Друга характерна особливість організаторської роботи керівника полягає в тому, що він здійснює її в системі «людина – людина». Саме від такого взаємозв'язку залежить якість як роботи, так і її результату. Третя особливість полягає в тому, що керівник організовує людей на спільну, групову діяльність. У первинному колективі особливо важливою є дія людей в процесі спільної роботи. Саме в цьому полягає джерело збільшення ефективності результату, що неможливий в індивідуально організованій праці.

Основне завдання управлінця – постійно керувати людьми в процесі їх праці. Мета керування людьми, що включені в загальний процес, – виконання реальної праці і одержання відповідних результатів. Щоб досягнути загальної мети, необхідна координація діяльності багатьох людей, тобто виконання як процес є досягненням групових цілей, з якими не в змозі впоратися одна людина.

Труднощі роботи керівника посилюються тим, що він повинен добре вміти передбачувати поведінку і реакції своїх підлеглих, закони й норми групової поведінки людей, що регулюють їхню діяльність, а іноді – обмежувати визначені небажані їх дії. Не завжди інтереси організації і власні інтереси людей тісним образом пов'язані між собою. Необхідним є вміння керівника оцінювати своїх підлеглих за їхньою поведінкою, а не за емоційним ставленням до них.

Однією з труднощів в управлінні людьми є налагодження зворотного зв'язку. У звичайному розумінні під зворотнім зв'язком в практиці керування розуміється інформація, яка надходить від виконавців. Вона може бути як однозначною, так і суперечливою. Підлеглі не завжди в стані зрозуміти, що результати, одержані ними, не відповідають тим завданням, які поставлені менеджером. Правильний зворотний зв'язок, що відповідає позитивним мотивуючим діям, які йдуть від менеджера, може стати сильним засобом спонукання працівника до позитивного ставлення і виконання своїх обов'язків. Важливим завданням всіх менеджерів є становлення чітких і ясних цілей для виконавців.

Кожен керівник розуміє, що ефективність праці в організації загалом залежить не стільки від нього самого, скільки від праці його підлеглих. В цьому сенсі особливе місце відводиться колективному управлінню. Це різноманітний стиль управління, де особлива роль відводиться рядовим працівникам, які беруть участь у розв'язуванні більшості виконуваних задач.

За колективного управління головне завдання керівника полягає в тому, щоб вміло управляти

окремими групами і координувати їхню діяльність. Це необхідно для того, щоб група без участі керівництва була в змозі приймати потрібні рішення в процесі праці. В такій ситуації повною мірою проявляються колективний підхід і відповідальність управління, який за зберігання низки умов може бути доволі ефективним [2].

Оскільки керівник організовує роботу команди, то планує роботу кожного конкретного виконавця, враховуючи рівень його вмінь та знань, навиків, індивідуальні нахили до конкретних видів роботи, якість її виконання, можливість працювати швидко, ритмічно, готовність працювати в колективі чи, навпаки, самотійно. Він постійно враховує психологічні особливості працівника, від яких залежать своєчасність та якість виконання завдань.

В організації праці команди враховуються можливість взаємозамінності людей, можливість дати пораду й надати допомогу в роботі, рівень дієздатності груп, утворених з працівників різної кваліфікації, з різним ставленням до праці, особисті стосунки. Ці соціально-психологічні фактори здебільшого визначають ефективність, успіхи та невдачі. Саме соціально-психологічні фактори впливають на готовність колективу працювати на єдиний результат [2].

Однак є ще один бік організаційної роботи керівника – виховна, педагогічна. Сама організація праці, порядок у команді, поведінка керівника та інших членів команди, рівень взаємодопомоги і взаємної вимогливості визначають силу впливу колективу на кожного працівника, формують стиль роботи керівника, рівень відповідальності команди за кожного її працівника і за мету фірми.

Спонукально-мотиваційна функція. Під мотивацією розуміється система факторів, що спонукують працівника виконати визначені завдання. У психології управління під мотивацією розуміють процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистої мети чи мети організації. Відправною точкою мотивації є незадоволена потреба, що пояснює поведінку людини для досягнення певного результату. Відсутність будь-чого в людини є першою ланкою в процесі подій, які призводять до певної поведінки для задоволення потреб. Це поняття використовується для з'ясування дослідження поведінкових дій, спрямованих на ціль, яка може змінюватись залежно від різних ситуацій.

Як одна з головних функцій управління, мотивація дуже важлива, тому що розв'язання всіх задач, від яких залежить досягнення основної мети, визначається взаємопов'язаною роботою людей, що беруть участь у цьому процесі. Володіючи сучасними методами мотивації, керівник зможе значно розширити свої можливості залучати працівників до вирішення завдань, спрямованих на досягнення основної мети організації.

Науковими дослідженнями доведено, що потреба людини служить мотивом до дії і викликає в неї стан цілеспрямованості. Спонукування – це

відчуття нестачі в чому-небудь, яке має визначену спрямованість. Спонування є поведінковим проявом потреб і сконцентроване на досягненні мети.

Мотивація – процес спонування себе та інших до діяльності, щоб досягти власних цілей і цілей організації. Під мотивацією розуміється створення у виконавців внутрішніх, тобто психологічних, спонукань до трудової діяльності. Нагорода – це все те, що людина вважає цінним для себе. Вона може бути зовнішньою чи внутрішньою. Внутрішню нагороду дає сама робота (досягнення результатів, значущості, змістовності, самоповаги). Зовнішня нагорода виникає не від роботи, а задається організацією (зарплата, підвищення по службі, символи службового статусу і престижу, визнання, похвали, а також додаткові виплати).

Основне завдання менеджера – становлення у підлеглих внутрішніх спонукань до активної діяльності. Основними такими спонуканнями є підтримка зацікавленості в праці, необхідність в активній діяльності, переживання задоволення від роботи, а також позитивні мотивації у всіх працівників.

Керівник впливає на своїх підлеглих двома можливими способами: а) особистим впливом на членів групи; б) впливом на кожного окремо підлеглого через групу. Під час вибору правильних рішень керівники координують зусилля персоналу, враховуючи потенціальні можливості людей, а також їх спонукальні сили, тобто керівники проводять визначену роботу з мотивації і стимулювання робітників. В практичних цілях слід чітко розрізняти поняття мотивів і стимулу. Часто їх отожднюють, але це різні за змістом терміни.

Мотив – спонування до виконання певної діяльності чи вчинків, в основі яких лежать потреби людини. Система мотивів утворює мотивацію поведінки людини. Мотивація виконує також змістовно сформульовану функцію, яка віддзеркалює визначений особистісний сенс реальності. Надзвичайно важливими факторами при цьому є зацікавленість у праці, задоволення працею, необхідність у праці. У стимулюванні, на відміну від мотивування, йдеться про спонування працівників до праці за допомогою внутрішніх факторів. Ними зазвичай бувають матеріальне й моральне стимулювання.

Функція мотивування в управлінні використовується для організації послідовності поведінкових дій, за допомогою яких реалізується управлінська мета, яка під впливом визначених факторів може змінюватися. Функція мотивування в процесі управління діяльністю організації є однією з найважливіших, оскільки основною діючою особою є працівник. Менеджери, які реалізують цю функцію, повинні дотримуватися таких засад: знання актуальних потреб виконавців; врахування особистих рис виконавців; розуміння своїх працівників, їхніх цілей, бажань; застосування індивідуального підходу до працівника за потреби; врахування особистих стосунків; вміння заохочувати працівників; надання допомоги й підтримки виконавцям у вико-

нанні завдань; прояв терпіння й благородності в розмові з виконавцями; знання про ставлення працівників до праці; доброзичливість у спілкуванні з підлеглими; повага до підлеглих; знання себе і особливостей своєї поведінки. Ефективність праці й позитивна мотивація перебувають у прямій залежності одна від одної [7].

Функція контролю. Контроль – це процес забезпечення керівником (командою) досягнення організації своїх цілей. Він включає встановлення стандартів, визначення (вимірювання) фактично досягнутих результатів і проведення коректування, якщо отримані результати реально відрізняються від установлених стандартів. Під контролем розуміється не прагнення менеджера звинуватити когось у неправильних рішеннях, вчинках, ачасна допомога. Такий контроль допомагає виконувати загальне управлінське завдання не тільки самому менеджеру, але й усім його підлеглим.

В ефективному управлінні основна увага приділяється контролю за одержаними результатами. Контроль повинен здійснюватися у формі взаємодії підлеглого та керівника. Це завжди спілкування, взаємний пошук кращих способів виконання завдань.

У психолого-педагогічному аспекті функція контролю складає найнапруженішу частину праці керівника. Тут необхідно зберігати та дотримуватись тактовності, культури спілкування, враховувати вимогливість до підлеглого з готовністю надати йому допомогу у виконанні роботи. Лише за цих умов функція контролю буде виправдовувати своє призначення. При цьому не приділяється увага тому, що могло б бути, має значення лише те, що є, що одержано відповідно до поставлених цілей. Здійснення функції контролю – це постійне порівняння того, що є, з тим, що має бути. Проте контролювати може тільки той, хто знає, що в дійсності повинно бути, і своєчасно робить це досягненням інших.

Об'єктами контролю є оцінка досягнутих результатів діяльності; оцінка персоналу, здатного досягнути визначених результатів діяльності; визначення ефективності заходів, включених у плани організації; загальна оцінка успіхів діяльності організації з подальшими висновками; використання зворотних зв'язків для оцінювання та інформування персоналу організації.

За правильного контролю можна швидко отримати дані про успіхи чи невдачі і зробити висновки на майбутнє. Контроль за результатами діяльності є дуже важливим, оскільки саме він визначає успіх організації. Оцінка основних результатів виконання поставлених завдань організації є передумовою цілеспрямованого контролю.

Під час проведення контролю керівник повинен керуватись етичними нормами. Керівник не може й не повинен використовувати контроль для перевірки своїх необґрунтованих підозр щодо дій та рішень співробітника, якщо вони діють у рамках наданих їм повноважень. Здійснення контролю

має бути можливим до виконання для кожної зі сторін. Проводитись він повинен у звичайних робочих умовах з використанням відомих критеріїв [6].

Контроль за роботою підлеглих є одночасно формою їх навчання, розвитку професійних вмінь і навиків. Коли керівник планує і організовує роботу підлеглих, то зазвичай не тільки передбачає результат, але й визначає, якими методами, яким чином буде виконано завдання. Звичайно, вже на етапі постановки завдання краще підказати підлеглому найбільш раціональні способи його виконання, але трапляється, що працівник такою підказкою нехтує, що призводить до відхилень у роботі, зниження її якості. Отже, в процесі контролю необхідно знову повернутись до того, чого працівника навчали, і перевірити на справі, чи добре він все засвоїв, чи дотримується він цього на практиці.

Також контроль є формою виховання у підлеглих ініціативного і відповідального ставлення до дорученої справи. Відповідальність у підлеглому виховується вимаганням високої ефективності управління, суворістю дотримання технологій і термінів виконання завдань – наданням можливості самостійно визначити способи планування і організації особистої управлінської діяльності.

Таким чином, контроль – це процес забезпечення досягнення організацією своєї мети, за допомогою якого керівництво організації визначає, чи правильними є його рішення і чи не потребують вони коригування. У процесі контролю керівнику необхідно аналізувати як власні організаторські дії, так і роботу підлеглому з реалізації його вказівок, порад і розпоряджень. Фактично це взаємний контроль. Якщо негативний результат виявиться наслідком помилок планування або організаторської роботи керівника, потрібно визнати це і вже разом з підлеглими розробити і новий план, і способи його реалізації.

Висновки. Отже, публічне адміністрування та управління передбачає реалізацію управлінцем певних специфічних функцій.

Прогнозувати та планувати. Це вимагає від менеджерів умінь оцінювати майбутнє й підготуватися до нього.

Організовувати та координувати. Це означає створення формальної системи взаємин працівників та узгодження дій підлеглих із загальним завданням та цілями організації.

Спонукаати та мотивувати. Полегшувати складання та реалізацію планів; давати інструкції, роз'яснювати, доносити сенс завдань, об'єднувати та розподіляти зусилля співробітників під час виконання ними спільної справи, бути прикладом для своїх підлеглих, надихати та стимулювати їх.

Контролювати. Зіставляти, наскільки отримувані результати відповідають запланованим, вчасно допомагати у формі взаємодії підлеглому та керівника.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Данчева О., Швалб Ю. Практична психологія в економіці та бізнесі. Київ: Лібра, 1998. 270 с.
2. Дзвінчук Д. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 280 с.
3. Дуткевич Т. Конфліктологія з основами психології управління: навчальний посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2005. 456 с.
4. Лозниця В. Психологія менеджменту: навчальний посібник. Київ: ТОВ «УВПК ЕксСб», 2000. 512 с.
5. Мельник Л. Психологія управління: курс лекцій. Київ: МАУП, 1999. 176 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Психологія управління. Київ: Академвидав, 2003. 568 с.
7. Савельєва В. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: ВД «Професіонал», 2005. 320 с.

Стаття надійшла у редакцію: 30.08.2025

Стаття прийнята: 15.09.2025

Опубліковано: 17.11.2025