

## Психологическое содержание управленческой деятельности

Зам. директора по УВР ГБПОУ МО  
«Одинцовский техникум»  
Е.В. Жукова

Психологическое содержание управленческой работы меняется со временем вместе с факторами влияния на своих подчиненных. Еще 3 десятка лет назад западная философия (культура) организации не проявляла особого интереса к человеку. Основное внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. А главными факторами влияния на персонал были, как и в отечественной управленческой практике:

- формальный авторитет с кабинетами и другими символами власти;
- формальная компетентность, базирующаяся на всевозможных дипломах об образовании;
- страх перед начальством.

В настоящее время в центре внимания оказались такие факторы, как:

- умение управлять людьми через других людей;
- искусство предвидения;
- международный кругозор;
- способность к быстрым и рискованным решениям;
- хорошая психическая и физическая формы.

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т.к. главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Управление как социальный процесс, имеющий дело с живыми людьми, не всегда развивается по инструкциям и формулярам. Помимо формальных взаимоотношений, в любой организации существует сложная система неформальных связей, зависимостей и межличностных отношений.

Все эти обстоятельства порождают необходимость психологической подготовки руководителя. Руководитель должен знать, как вести себя с исполнителями, корректировать своё поведение в зависимости от их состояния, уметь выявить сильные стороны исполнителей и заметить их недостатки с целью наиболее эффективного распределения кадров. Его обязанность – создать

сильный сплоченный коллектив, в котором каждый его член занимает своё место, в котором сведены к минимуму возможности возникновения конфликтных ситуаций, который способен слаженно и эффективно работать. Выполняя воспитательную функцию, руководитель должен активизировать, развивать в исполнителях те их личностные качества, которые способствуют более плодотворной работе отдельного исполнителя и коллектива в целом.

Под влиянием личностных факторов зачастую происходит неконтролируемое перераспределение функций руководства, прав и должностных обязанностей, ответственности и полномочий. Реальные функции того или иного должностного лица могут существенно отличаться от предусмотренных должностными инструкциями. Вот почему меры по рационализации управленческой деятельности не всегда приводят к успеху, поскольку не учитываются индивидуальные особенности работников, психологические аспекты их отношений к порученному делу и к самим себе. Изучить и учесть эти проблемы в управленческой деятельности позволяет психология управления.

Знание психологических особенностей людей, всесторонний учет психологического содержания управленческой деятельности, стимулирование работников в процессе совместной деятельности, создание в организации здорового социально-психологического климата – эти и другие проблемы находятся в центре внимания психологии управления.

Психология управления существует и развивается на стыке двух наук: психологии и управления. Психологию управления можно охарактеризовать как отрасль психологии, изучающую психологические закономерности и механизмы управленческой деятельности. Основная задача психологии управления – анализ психологических условий и особенностей управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы в системе управления. Процесс управления реализуется в деятельности руководителя, в которой психология управления выделяет следующие моменты: диагностика и прогнозирование состояния и изменений управленческой подсистемы; формирование программы деятельности подчиненных, направленной на изменение состояний управляемого объекта в заданном направлении; организация исполнения решения. В личности руководителя психология

управления различает его управленческие потребности и способности, а также его индивидуальную управленческую концепцию, включающую сверхзадачу, проблемное содержание, управленческие замыслы и внутренне принятые личностью принципы и правила управления. Управляющая подсистема, изучаемая психологией управления, обычно представлена совместной деятельностью большой группы иерархически взаимосвязанных руководителей.

Психология управления в качестве предмета своего изучения имеет дело с человеком, его психикой и особенностями деятельности. Предмет изучения психологии управления чрезвычайно разнообразен.

Можно выделить следующие его составляющие:

1. Предметом психологии управления являются психологические особенности руководителя и исполнителей. Качества руководителей, психологическая характеристика управленческой деятельности не изучаются в других отраслях психологии, а составляют предмет только психологии управления.

2. Эффективность деятельности человека обуславливается не только степенью его профессиональной подготовки, но и психологическим состоянием, в котором находится человек в данный момент. Поэтому изучение различных факторов, оказывающих благоприятное или отрицательное влияние на психическое состояние человека, имеет большое значение для повышения эффективности его работы.

3. Психология управления изучает особенности информации, существующей между руководителями и исполнителями, раскрывает психологические особенности этой информации.

4. Психология управления изучает взаимоотношения между руководителем и исполнителем, взаимоотношения между членами руководимого коллектива.

Таким образом, предметом психологии управления можно назвать комплекс психологических отношений между начальником и подчиненным или коллективом, куда входит механизм межличностного взаимодействия, проблемы и конфликты трудовой деятельности, социальные и профессиональные отношения.

Изучая особенности психики человека в управленческой деятельности, психология управления даёт рекомендации по использованию этих факторов в управлении. Эта особенность характеризует её как прикладную науку.

В психологии управления существует много факторов, от которых зависит эффективность управления, так одним из таких факторов является психологический климат в коллективе.

Сейчас мы рассмотрим роль психологического климата в обеспечении эффективности управления

Психологический климат обеспечивает взаимодействие коллектива в целом и каждого сотрудника между собой. Содержание и направленность психологического климата в значительной степени определяет эффективность управления, уровень вовлечённости каждого сотрудника в общую деятельность, уровень его социальной и профессиональной активности.

Психологический климат складывается в процессе межличностных отношений в коллективе и действует на каждого члена коллектива через эти отношения. Рассмотрим, на какие стороны жизнедеятельности человека оказывает влияние психологический климат.

1. *Общее отношение к жизни.* Благоприятный психологический климат раскрепощает способности человека, раскрывает его творческие возможности, побуждает к достижению социально значимых, положительных результатов, формирует гуманистическую направленность оптимистическое отношение к жизни

2. *Производственная стабильность личности* рассматривается как намерение продолжать работу в данном коллективе. Проблема текучести кадров. Причины увольнения зачастую лежат в сложившейся неблагоприятной атмосфере в коллективе, а не в удаленности от дома, неудобный режим работы т.д.

3. *Отдача личности в деятельности* во многом будет зависеть от положительного отношения к профессии, что во многом определяется условиями и результатами труда, отношениями со стороны окружающих, их одобрения поддержки и помощи. Это побуждает человека максимально реализовать себя в профессиональной деятельности.

4. *Эмоциональный настрой в семье.* При плохом психологическом климате в коллективе человек переносит свои негативные переживания на семью и близких. Такая разрядка разрушает эмоциональные связи в семье, ставит под угрозу семейные отношения.

Казалось бы, руководителю необходимо сконцентрировать внимание на системах финансирования, маркетинге и др. Но сами управляющие придерживаются другой точки зрения, отдавая приоритет человеческому фактору и психологическому климату.

Нужно отметить, что не только психологический климат влияет на эффективное управление, но и само психологическое содержание деятельности руководителя имеет важную роль в обеспечении эффективности управления.

Психологическое содержание деятельности руководителя характеризуется:

- взглядом на управление как на задачу развития личности;
- взглядом на человека как на неповторимую личность;
- достаточностью системы собственных ценностей, взглядов и принципов;
- наличием четких личных приоритетов, концентрирующих усилия на главных направлениях управленческой деятельности;
- восприимчивостью к инновациям;
- осознанием собственных управленческих стилей;
- искусством предвидения и тонкой интуиции;
- умением принять оперативные и рискованные решения;

Это обеспечивается:

- психологической компетентностью;
- хорошим психическим и физическим состоянием управляющего;
- умением получать поддержку своих начинаний у начальников;
- умением управлять людьми через свое ближайшее окружение (команду), развивать успех на групповых эффектах, коллективных усилиях.
- искусством производить впечатление, формировать собственный имидж.

Еще один фактор обеспечения эффективности управления – это обеспечение психологической устойчивости.

Психология является и импульсом, рождающим управляющие воздействия, и идеальной формой управленческой деятельности. В свою очередь сама она выступает сложным явлением: в одном срезе, касающемся массы людей, — социальной психологией, в другом, относящемся к каждой отдельной личности, — индивидуальной психологией. Логично также, что между срезами имеют место взаимодействие и взаимообусловленность.

Для того чтобы управление реально существовало, воспроизводило и поддерживало должную рациональность и эффективность, оно должно быть в психологическом отношении достаточно устойчиво. Не будет управления, если каждый день в нем все меняется, если сегодня утверждается одно, а завтра — другое, если управленческие замыслы не поддерживаются людьми, чужды им, если люди относятся к управленцам, особенно к руководителям, как к однодневкам и пр. Хотелось бы подчеркнуть, что устойчивость есть сама по себе весьма важная управленческая категория.

Нужна уверенность в каких-то целях, идеалах, ценностях, как со стороны управляющих, так и со стороны управляемых. Тогда возникают отношения доверия, надежности, соучастия, сотрудничества, в условиях которых только и достигаются искомые результаты управления.

Психологическая устойчивость управленческой деятельности поддерживается многими условиями и факторами, которые все значимы. Если идти от личности, включенной в субъект управления, то здесь на первое место логично выдвигаются такие структурные единицы поведения, как целенаправленность, способы деятельности, объект (его предмет, контроль, оценки), личностный смысл и т.д. Все они в практической жизни определяются и подкрепляются волей, потому, что именно воля превращает внутренние психологические элементы человеческого сознания в соответствующие внешние поступки и действия. И естественно, чтобы все «внутреннее» реализовывалось, всегда нужна воля, ее «толчки», волевое напряжение, волевое «поле», создаваемое человеком вокруг себя.

Управленческая деятельность есть коллективистское образование, поскольку в нее обычно включено много людей. Известно, что один в поле не воин, хотя существует выражение (и роман), что и один в поле воин. Скорее всего, там, где ему, наверное, приходится действовать индивидуально. Когда же

человек входит в коллектив и в его рамках вынужден осуществлять свою деятельность, то здесь часто многое зависит от того статуса, который он занимает в данном коллективе, и от того взаимодействия, в которое он объективно включен по роду исполнения своих функций. Опыт показывает, что любому человеку не дается много времени для адаптации в сложившейся системе психологических отношений. Порой несколько месяцев, максимум год-два, в течение которых либо он должен принять (разделить) действующие в субъекте управления и вокруг него цели, смыслы, ориентации, ценности, способы поведения и все прочее, либо уйти из конкретного субъекта управления или вообще из сферы управления. Не все и не всегда адаптируются, отсюда нередко и высокая текучесть кадров управления.

Тем самым, воздавая должное отдельному управленцу и возлагая на него ответственность за собственное поведение и деятельность, нельзя не видеть, что психологическая устойчивость в управленческой деятельности основывается на той социально-психологической атмосфере, которая воспроизводится в коллективах субъектов и в целом в сфере управления, охватывающей все виды управления.

В управленческой деятельности, как у айсберга, чаще всего просматривается лишь вершина, характеризуются ее публичность, видимость и доступность («высоким начальникам», средствам массовой информации, обществу в целом), а ее внутренние психологические аспекты остаются достоянием лишь немногих, посвященных, доверенных, близких. Вскрытие их – весьма трудная задача, ибо мало найдется лиц, которые заинтересованы в том, чтобы выносить «сор из избы».

Очевидно, что и управляющие, обслуживающий персонал и управление крайне нуждаются в том, чтобы в сфере управления устанавливалась и поддерживалась здоровая социально-психологическая атмосфера и климат.

А для этого нужно ввести в действие хотя бы элементарные правила:

- в иерархической системе управления правовые нормы и процедуры, обычаи и традиции, нравственные требования и даже нормы этикета не могут иметь исключений для кого бы то ни было;

- субординация отношений между управленцами предполагает, что каждый их вышестоящий уровень (начальники по отношению к ним) обладает

более высоким интеллектуальным, нравственным и профессиональным развитием, психологически более устойчив и надежен;

- в управлении признание достоинств и самоотдачи руководителя, его материальное обеспечение и карьера должны исходить из его реальной управленческой деятельности и ориентироваться на заранее известный набор заслуг;

- форма, способы и размеры удовлетворения личных потребностей руководителей необходимо соотносить с возможностями и уровнем социально-экономического развития общества.

И конечно, как уже неоднократно упоминалось, все в управлении зависит от социально-психологических ориентаций руководящих звеньев. Именно они и только они формируют, обеспечивают и укрепляют психологическую устойчивость всей управленческой деятельности.

Также можно отметить группу элементов индивидуальной психологии управленцев. Ее можно обозначить как дух, носителем и распространителем которого выступает управленец. Духовные явления вообще внешне плохо фиксируются, но они существуют и оказывают влияние на людей. В одних случаях они несут веру, надежду и любовь, воодушевляют, стимулируют, ведут на подвиги; в других, наоборот, внушают апатию, пессимизм, чувство обреченности, растерянность, безразличие. Соответствующий дух переходит от человека к человеку и распространяется среди людей.

Опыт свидетельствует, что характер и содержание духа весьма сказываются на настроениях, чувствах и мироощущениях людей. Часто с конкретным человеком вроде ничего не происходит, но он, воспринимая негативное психологическое поле, тоже почему-то начинает волноваться, раздражаться, нервно реагировать на обыденное. Вовремя же сказанное твердое слово возвращает человеку спокойствие и равновесие.

Для управления, конечно, актуальным является как дух самого руководителя, так и его сила влияния на окружающих. Дух обычно передается по иерархии сверху вниз. Значит, многое зависит от того, каков дух управленцев вышестоящих уровней, и особенно первых руководителей в каждой управленческой структуре. Нытики, паникеры, трусы, хамелеоны создают психологическую атмосферу, в которой просто нельзя принимать сильные

управленческие решения. Руководители с таким духом даже в самых благоприятных условиях и при наличии достаточных ресурсов не способны на активные управленческие действия: они осторожничают, всего боятся, со всеми советуется, делают все робко и половинчато.

Отсюда следует, что в управление должны водиться люди, которые содержат в себе заряд бодрости, твердость характера, уважение к людям, снисходительность к слабым, способность всегда быть на высоте своего положения. Трудно всем, но руководитель должен обладать большим потенциалом духа по сравнению с другими, тем более со своими подчиненными.

Таким образом, уровень и качество психологической устойчивости среди руководителей во всех субъектах управления выступают как предпосылкой эффективности управления. Подобного можно добиться, если удастся сочетать и взаимодополнять социальную психологию управления и индивидуальную психологию руководителей.

Психологическая подготовка имеет особое место в управленческой деятельности. Но особое значение психологические знания имеют в управленческом процессе.

Обладая психологической подготовкой, талантливый руководитель сможет эффективно осуществлять свои функции, руководить работой предприятия.

Психологическая подготовка поможет руководителю в общении с подчиненными, он сможет лучше понять их потребности и мотивацию к деятельности. Он сможет избежать конфликтных ситуаций как внутри коллектива, между исполнителями, так и между исполнителями и подчиненными. Умелое применение психологических знаний в сочетании с другими благоприятными условиями развития производства приведут к повышению эффективности работы предприятия и увеличению прибыли.

Психологическая подготовка необходима руководителю в целях совершенствования самого себя, своих личностных качеств и подчиненных. В конце концов, руководитель может использовать свою психологическую подготовку в контакте с руководителями более высокого уровня, склоняя их к своей точке зрения.