**Содержание:**

1.Введение.-стр.1

2. Место психологии в процессе управления.-стр.2

3. Психология управления и её предмет изучения.-стр.2

4.Психолгический анализ управленческой деятельности.-стр.3

5.Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.-стр.5

6.Характер исполнителей и его формирование

руководителем.-стр.6

7.Заключение.-стр.10

8.Список дитературы.-стр.11

# Реферат: "Психологические аспекты управленческой деятельности"

## Раздел: [Рефераты по менеджменту](http://www.neuch.ru/referat/c88_p1.html)

Содержание

Основные понятия психологического компонента управленческой деятельности 2  
Психологические закономерности управленческой деятельности 5  
Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности 8  
Возможности интеллекта управленцев и других работников 12  
Библиография 15

Основные понятия психологического компонента управленческой деятельности

Управление — это наука и практика перевода управляемой системы в новое более высокое качественное состояние на основе целевой ориентации коллектива, разработки адекватных планов и их осуществления. Психология управления — это смежная отрасль (направление) наук психологии и управления, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения ее эффективности.

Программно-целевой подход в управлении — это такой подход, при котором руководитель ориентируется на достижение конечного результата в логике поэтапного действия: формирование «дерева целей», разработка адекватной исполняющей программы, реализация управляющей программы.

Норма-образец — это модельное представление идеала деятельности или поведения членов коллектива; норма-образец с качественно-количественными характеристиками, позволяющими в математизированной форме определять меру ее реального достижения, называется квалиметрическим эталоном соответствующей деятельности.

Управленческая эмпатия — это способность руководителя проникать в духовный мир подчиненных и адекватно определять свою позицию в конкретных ситуациях общения. Управленческая рефлексия—это способность руководителя видеть самого себя глазами своих подчиненных и опережающе определять их реакцию на свои прогнозируемые действия.

Мотивация — это побуждение людей к активной деятельности, обусловленное обращением к мотивационной сфере. Мотивационную сферу личности составляют потребности, убеждения, мировоззрение, идеалы, склонности, интересы, желания, стремления, притязания, самооценка, ожидаемая оценка личностью группы.

Мотивационным управлением называется целенаправленное воздействие руководителя на мотивационную сферу членов коллектива преимущественно не посредством приказов и санкций, а посредством нормы-образца деятельности и социально-психологических условий ее интериоризации, при которых мотивационная сфера перестраивается адекватно поставленной управленческой цели, и члены коллектива начинают действовать в направлении, опосредованно заданном руководителем.

Оптимальный мотивационный комплекс — это совокупность побуждений к деятельности в следующем соотношении: ВМ > ВПМ > ВОМ, где ВМ — внутренняя мотивация, базирующаяся на мотивационной сфере личности, ВПМ — внешняя положительная мотивация (через поощрение, «пряник»), ВОМ — внешняя отрицательная мотивация (через наказание, «кнут»).

Создание ситуации критической самооценки (СКС) — это генерирование такой совокупности социально-психологических обстоятельств, при которой члены коллектива видят себя как бы со стороны с обнаженными достоинствами и недостатками, влияющими на общественно ценное и лично значимое содержание совместной деятельности.

Создание ситуации делегирования инициативы (СДИ) — это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых управленческая идея превращается в конкретную форму инициативы членов коллектива.

Создание ситуации установки (СУ) — это проектирование и осуществление таких управленческих процедур, при которых достигается интериоризация членами коллектива предписываемой им роли и формируется состояние внутренней готовности к соответствующему действию или адекватному восприятию управленческой информации.

Создание организационно-деятельностной ситуации (ОДС) — это проектирование и осуществление совокупности управленческих процедур  
«погружения» коллектива в процесс «выращивания» нового опыта или перестройки позиции по своеобразному сценарию: — ненавязчивое приглашение коллектива к размышлению по актуальной проблеме теории и практики (такую роль пускового механизма может сыграть задача захватывающего содержания, мини-ОДИ, какая-то форма «мозговой атаки» и т. д. ); — непринужденное, очень мягкое предъявление нормы-образца деятельности для столкновения наличной позиции участников ситуации с запрограммированной в норме-образце;  
— перевод участников ситуации из состоянии неосознанной некомпетентности в состояние осознанной некомпетентности, интериоризация нормы-образца и формирование внутренней мотивации ее осуществления; — организация практической деятельности в соответствии с нормой-образцом.

Осуществление перевода социально значимой цели в мотив деятельности членов коллектива (интериоризации управленческой цели) посредством методов мотивационного управления составляет социально-психологическую стратегию мотивационного программно-целевого управления (МПЦУ), результативно означающую рождение энергии направленного, действия.

Опережающая реализация руководителем социально-психологических функций по отношению к оперативно-технологическим функциям является сущностью социально-психологической тактики МПЦУ, обеспечивающей психологическую почву успешной деятельности коллектива в соответствии с управленческим циклом.

Программно-целевая психология управления (ПЦПУ) — это теория и практика решения традиционных задач психологии управления на основе: а) мотивационного программно-целевого управления как воплощение мотивации в структуре программно-целевого подхода, в результате которого традиционная управляющая программа обогащается инновационными составляющими, социально- психологической стратегией и социально-психологической тактикой, традиционное «дерево целей» — мотивационным основанием в виде цели психологической подготовки коллектива к соответствующему труду, традиционная исполняющая программа — нормой-образцом психологической готовности коллектива к труду; б) формирования и реализации общих и специфических качеств руководителя, необходимых для успешного осуществления мотивационного программно-целевого управления; в) обеспечения обратной связи по результатам управленческой ' деятельности, являющейся следствием уровня реализованной сформированности качеств руководителя и уровня мотивационного программно-целевого управления.

Психологические закономерности управленческой деятельности

Как известно, управление осуществляется через взаимодействие людей, поэтому руководителю в своей деятельности необходимо учитывать законы, определяющие динамику психических процессов, межличностных взаимоотношений, группового поведения. К числу подобного рода закономерностей можно отнести следующие. Закон неопределенности отклика.

Другая его формулировка - закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Дело в том, что разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия.

Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации и как результат - к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент в частности.

Закон неадекватности отображения человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных решений относительно этого человека.

Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми.

Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т.п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие.

Тем не менее любой человек как частный представитель объектов социальной реальности может быть познан. И в настоящее время успешно разрабатываются научные принципы подхода к человеку как к объекту познания.  
Среди таких принципов можно отметить, в частности, такие, как принцип универсальной талантливости ("нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом"); принцип развития ("способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок"); принцип неисчерпаемости ("ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной").

Закон неадекватности самооценки. Дело в том, что психика человека представляет собой органичное единство, целостность двух компонентов - осознаваемого (логическо-мыслительного) и неосознаваемого (эмоционально- чувственного, интуитивного) и соотносятся эти компоненты (или части личности) между собой так, как надводная и подводная части айсберга.

Закон расщепления смысла управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественного языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой - различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит.

Закон самосохранения. Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохранение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства. Характер и направленность моделей поведения в системе управленческой деятельности напрямую связаны с учетом или игнорированием этого обстоятельства.

Закон компенсации. При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Наука управления, естественно, не исчерпывается приведенными выше психологическими законами. Существуют многие другие закономерности, честь открытия которых принадлежит ряду выдающихся специалистов в области психологии управления, чьи имена и присвоены этим открытиям. Таковы законы  
Паркинсона, принципы Питера, законы Мерфи и другие.

Новые подходы к оптимизации управленческой деятельности

Управленческая деятельность включает важнейший психологический аспект, основы которого разработаны академиком Петром Анохиным в теории функциональных систем. Психическая деятельность управленца включает стадии анализа, принятия решения, корректировки и оценки результатов действия.•  
Уровень интеллекта управленца зависит от качества обучаемости и степени системной организации психической деятельности

Для современной управленческой и всей производственной деятельности большое значение имеют присущие человеку психические ресурсы и возможности.  
Раскрытию их в огромной степени способствовала теория функциональных систем, созданная академиком П.К.Анохиным, эффективное использование которой помогает активизировать поведенческую деятельность людей и целых коллективов в целях получения оптимальных для управления, производства и государства полезных результатов.

В 1935 г. выдающийся физиолог, ученик И.П.Павлова, Петр Кузьмич Анохин сформулировал новую теорию жизнедеятельности человека – теорию функциональных систем. Она оказалась универсальной не только для объяснения процессов, происходящих в живых организмах, но и в общественной среде, человеческом обществе. Она открыла новые возможности для оптимизации управленческой деятельности.

Функциональные системы живых организмов – это самоорганизующиеся, саморегулирующиеся динамические организации, все компоненты которых взаимодействуют и взаимосодействуют достижению полезных для самой системы и организма в целом приспособительных результатов.

Функциональные системы представляют объективную реальность. Их становление и усовершенствование прошли длительный период эволюционного развития живых существ. В своей динамической саморегулирующейся организации функциональные системы заключают кибернетические и информационные свойства.  
В них постоянно циркулирует информация о состоянии полезного приспособительного результата и осуществляется ее оценка.

Функциональные системы, определяющие своей саморегулирующейся деятельностью устойчивость различных полезных для организма приспособительных результатов, представляют оптимальную форму организации и управления устойчивым обществом.

П.К.Анохиным раскрыта центральная системная архитектоника, определяющая поведенческую и психическую деятельность живых существ, в том числе и человека. Психическая деятельность согласно теории функциональных систем строится системной центральной архитектоникой, которая включает последовательно развертывающиеся на информационной основе деятельности мозга узловые стадии: афферентный синтез, принятие решения, акцептор результатов действия, эфферентный синтез и постоянную оценку акцептором результатов действия параметров достигнутых результатов с помощью обратных связей, “обратной афферентации” по П.К.Анохину.

Динамика поведенческой и психической деятельности строится дискретными  
“системоквантами” – от потребности к ее удовлетворению. Каждый  
“системоквант” психической деятельности включает формирование потребности, мотивацию, программирование деятельности, поведение, направленное на достижение этапных и конечных результатов и постоянную оценку полученных результатов с помощью обратных связей. Системная архитектоника определяет внутреннюю сущность “системоквантов”.

При достижении потребных результатов поступающая в мозг обратная афферентация формирует на его структурах информационные отпечатки параметров результатов. Эти следы памяти – энграммы – при последующем очередном возникновении соответствующей потребности опережающе возбуждаются доминирующей мотивацией. В результате на структурах акцептора результата действия на информационной основе строятся функциональные системы психического уровня организации.

Общие принципы построения функциональных систем могут быть использованы для оптимальной организации отдельных видов управленческой и производственной деятельности. При этом ведущая ориентация коллектива производства должна быть прежде всего направлена на получение оптимального для производства и государства в целом полезного результата. Из этого следует ведущий принцип системной организации производства – четкая параметризация результата. Она включает его физические, химические и информационные свойства, его цену, значение для производства и общества в целом, его товарный вид, эстетические и другие качества. В зависимости от свойств и реализации результата деятельности обеспечивается устойчивость и развитие производства.

Динамика работы производства строится “системоквантами” – от потребности к ее удовлетворению.

Для получения оптимального результата производственной деятельности необходима системная организация самого производства и входящих в него подразделений. В нем должны быть отделы, оценивающие потребность производства, действие окружающей среды и постоянно учитывающие исторический, общественный и индивидуальный опыт данного производства, опыт других аналогичных производств, т.е. аналоги афферентного синтеза по  
П.К.Анохину. Особо важным является подразделение, специалисты которого принимают ответственные решения, касающиеся развития и деятельности производства.

Решение есть неизбежное следствие афферентного синтеза. Это выбор из многих возможностей той одной, которая способна обеспечить наилучший эффект и результат для производства. Процесс принятия решения является результатом тонкой и высококвалифицированной работы принимающих его людей. Решению должна предшествовать стадия “предрешения”, которая определяет, какие обстоятельства должны быть учтены при принятии решения, из какого набора нужно выбирать ту или иную линию деятельности, которая окажется наиболее эффективной, и какие необходимо рассматривать альтернативы.

При принятии решения важная роль принадлежит мотивации. Она определяет и устанавливает форму принятия решения, тип решения, его общие очертания, иными словами, генеральную линию деятельности. Принятие решения освобождает предпринимателей от чрезвычайно большого количества степеней свободы и оставляет одну, которая и реализуется.

Особо значимы отделы планирования и оценки достигнутых результатов – аналоги аппарата акцептора результата действия в функциональных системах.  
Эти отделы формируют план работы производства, учитывающий его материальные и духовные возможности, связи с другими предприятиями, возможных соисполнителей и конкурентов.

На основе плана и перспективных программ работают отделы, определяющие конкретную деятельность предприятия – аналоги “эфферентного синтеза” в функциональных системах. Их деятельность и ее результаты находятся под контролем планирующих отделов и непрерывно ими оцениваются.

В случае затруднений в достижении требуемых результатов происходит динамическая перестройка и коррекция деятельности отделов синтеза, принятия решения и планирования, и производственные усилия осуществляются в скорректированном направлении.

Системноорганизованное производство обладает, таким образом, жестким и динамичным программированием своей деятельности.

Возможности интеллекта управленцев и других работников

Не менее значимым является вопрос о том, как правильно оценить системные возможности психической деятельности управленцев и всех других работников (рабочих и служащих), чтобы предоставить им адекватную их способностям работу.

Системная архитектоника психических актов человека, разработанная  
П.К.Анохиным, положена в основу технической информационной модели “детектор интеллекта”, позволяющей объективно оценивать у испытуемых различные стадии системной организации поведенческой деятельности – афферентный синтез, принятие решения, предвидение и оценку потребных результатов.

Модель выполняет следующие функции.

Самостоятельно на основе заданных потребностей ставит задачи по их удовлетворению, определяет способы и пути достижения испытуемыми требуемых результатов в жестко детерминированной и вероятностной внешней среде.  
Формирует системную архитектонику деятельности, направленную на достижение необходимых результатов на основе заложенной конструктором программы обучения.

Обучается на основе многократного запечатления параметров потребных результатов на структурах аналога акцептора результата действия и формирования энграмм памяти.

Программирует свойства требуемых результатов в соответствии с заданной конструктором программой и при самостоятельном обучении.

Оценивает интуитивную и сознательную деятельность испытуемых на различных стадиях системной архитектоники психической и поведенческой деятельности человека при решении поставленных задач. Выявляет индивидуальные особенности системной деятельности испытуемых.

Модель “детектор интеллекта” позволяет оптимальным способом решать целевые задачи. Для определения индивидуальных особенностей системной организации психической деятельности у испытуемых проводили сравнение их деятельности с деятельностью модели.

Поведение испытуемых оценивали путем сопоставления их выбора действий с поведением модели, реализованной в виде алгоритма для ЭВМ.

При сопоставлении поведения испытуемых с поведением модели учитывали общее число правильно выбранных результативных действий испытуемыми и моделью, а также характеристики выбора действий.

Модель позволила динамически оценивать различные узловые стадии системной архитектоники поведения испытуемых в условиях их взаимодействия со специальной средой.

С помощью модели оказалось возможным определять “индивидуальный почерк” работы каждого испытуемого при их результативной деятельности.

Как показали исследования, небольшой процент испытуемых показал низкую обучаемость. Одним из нарушений стадии афферентного синтеза и принятия решения для таких испытуемых был стереотипный выбор действий, следовавших друг за другом в одном и том же порядке.

У другой группы испытуемых наблюдалась низкая обучаемость, объясняемая не стереотипным выбором действий, а случайным их выбором. В модели такой выбор действий воспроизводился при нарушении стадии принятия решения и предвидения потребного результата – акцептора результатов действия.

Наилучшей обучаемостью отличалась группа испытуемых, которая успешно воспроизводила все стадии системной организации психической деятельности.

Полученные при исследовании испытуемых-учащихся показатели были сопоставлены с их успеваемостью и оценкой степени их адаптации к условиям учебы, а также с их отношением к учебе. Оценка осуществлялась группой независимых экспертов. Оказалось, что вычисленные с помощью модели показатели значимо коррелировали с этими важными в практическом отношении характеристиками результативной деятельности испытуемых.

Получаемые с помощью модели “детектор интеллекта” данные позволяют выявлять лиц со специальными способностями к принятию решений, построению целей деятельности и оценкой результатов деятельности и рекомендовать их к определенной работе в системно организованном производстве.

С помощью предварительного тестирования на модели “детектор интеллекта” в каждый производственный отдел, таким образом, подбираются люди с соответствующими системными способностями.

Кроме того, в процессе результативной производственной деятельности необходимо оценивать, какой ценой в плане изменения физиологических функций дается людям достижение результатов производственной деятельности, и в случае их нарушений осуществлять эффективную их коррекцию. Такое производство обеспечивает высокий производственный потенциал

Библиография

Шипунов В.Г., Кишкель Е.Н. Основы управленческой деятельности. М.:  
Высш. школа , 2000.

М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури. Основы менеджмента. - М. Дело, 1998.

Паркинсон С. и др. Искусство управления. – СПб.: Лениздат, 1992.

Поляков, В.Г. Человек в мире управления. М.: Наука, 1996.

**Введение.**

*Все хозяйственные операции можно в конечном счёте свести к обозначению тремя словами: люди, продукт, прибыль. На первом месте стоят люди. Если у Вас нет надёжной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать.*

*Л.Якокка*

Деятельность руководителя имеет многообразный характер. Чтобы успешно осуществлять эффективную работу предприятия, принимать оптимальные решения, работать с людьми, талантливый руководитель должен сочетать в себе способности, опыт, знания, и умение их применения. Руководитель должен иметь подготовку во многих сферах жизнедеятельности. В частности и в сфере психологии.

Работа руководителя – это, прежде всего работа с людьми, которая является одним из самых сложных видов деятельности. Уже один только этот факт порождает необходимость психологической подготовки менеджера. 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. Менеджер должен изучить и использовать те факторы окружающей среды, которые оказывают благоприятное влияние на исполнителей и повышение эффективности работы коллектива. Выполняя воспитательную функцию, руководитель должен активизировать, развивать в исполнителях те их личностные качества, которые способствуют более плодотворной работе отдельного исполнителя и коллектива в целом.

Все эти многообразные функции менеджера невозможно осуществить, не обладая достаточными знаниями в области психологии и опытом их применения в практической деятельности.

**1.Место психологии в процессе управления.**

Современный мир, постоянно и быстро изменяющийся предъявляет особые требования к такой науке как психология, которая должна не только измерять и оценивать, но и прогнозировать, проектировать, формировать. По мнению многих исследователей, психологи в настоящее время вынуждены заниматься планированием изменений личности, профилактикой личностного регресса.

Необходимо, чтобы руководители организации проявили дальновидность и признали высокую значимость психологического фактора в работе организации. В свою очередь важно, чтобы психологи тоже научились оказывать действенную практическую помощь и строить эффективные деловые взаимоотношения.

В настоящее время в практической психологии разработаны формы и методы работы, опробованы целевые программы социально - психологической поддержки для всех групп служащих. Применение разработок отечественной практической психологии в организациях, адаптация западных программ, а также создание новых специализированных циклов лекций, семинаров, деловых и игровых тренингов для специалистов будут способствовать эффективности работы организации.

Практика показывает, что область межличностных отношений всегда остаётся для руководителя постоянной сферой неопределённости в силу своего субъективизма, поэтому руководитель чувствует себя в ней очень неуверенно.

**2. Психология управления и её предмет изучения**

Управление насквозь пронизано психологическим содержанием, т.к. главным действующим лицом его является человек со своими способностями, интеллектом, мотивацией, личностными и другими особенностями. Как сложное системное образование, управление связано со многими переменными, в том числе и психологическими. Поэтому возникла особая наука – *психология управления*. Она существует и развивается на стыке двух наук: психологии и управления. Психология управления, как часть науки управления, имеет непосредственное отношение к изучению разработки повышения качества жизнедеятельности организации. Психология управления является направлением психологической науки, она изучает психику человека, даёт психическую характеристику его управленческой деятельности и анализирует качества необходимые для её успешного осуществления.

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

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

Развитие управленческих кадров, способных эффективно осуществлять деятельность в условиях рыночной экономики, являющееся актуальной проблемой для современной России, невозможно без активизации научных исследований в области психологии управления.

**3.Психолгический анализ управленческой деятельности.**

При решении вопроса о том, какими качествами должен обладать человек, претендующий на выполнение того или иного вида деятельности, всегда возникает необходимость психологического изучения самой деятельности. Такая работа весьма сложна, требует большого опыта и специальных знаний. Поэтому целесообразно, чтобы выполнял её или, по крайней мере, выступал в роли консультанта профессиональный психолог. Кроме того, к ней обязательно следует подключить специалистов, знающих данную деятельность, имеющих высокий уровень профессионализма и большой практический опыт. Эти лица должны выступать в роли экспертов и в результате обсуждения установить главные, наиболее значимые особенности как самой деятельности, так и условий её выполнения. Результатом такого психологического или, точнее, профессиографического анализа трудовой деятельности должна быть профессиограмма.

Профессиография – описание профессий и дифференцирующих их специальностей с точки зрения требований. Предъявляемых ими к человеку.

Профессиограмма – описанная и обоснованная система требований, предъявляемых определённым видом деятельности, конкретной специальностью или профессией к человеку.

Любая профессиограмма должна включать описание самой профессиональной деятельности ( психологическая профессиограмма ) и сводку требований к человеку, включённому в эту деятельность, к его психике как перечень профессионально необходимых качеств ( психограмма ).

С целью проведения мероприятий по определению профессиональной пригодности или профессионального отбора осуществляется глубокое психологическое и аналитическое изучение профессиональной деятельности и разрабатывается развёрнутая профессиограмма. Для составления её первой части можно использовать следующую ориентировочную схему анализа.

1.Технико-экономическое описание. Это технологии, оборудование, нормы, оплата труда.

2.Организация и условия труда на конкретном производственном объекте. Имеются в виду как социальные, так и физические условия труда. Это и взаимоотношения, в которые вступают люди в процессе данного вида деятельности, и параметры физической среды, т.е. освещение, вентиляция, температура, влажность и т.д. Сюда же можно отнести степень разделения труда, кооперации, а также режимы труда и отдыха.

3.Документация по текучести кадров, материалы относительно возможных несчастных случаев. Необходимо также включить вопросы, связанные с ошибками. Которые могут иметь место при выполнении работы.

4.подробное описание самой трудовой деятельности, т.е. что и в какой последовательности человек делает в течение рабочего дня, из чего складывается его работа.

5.Требования к общей и специальной подготовке, необходимой для выполнения данной работы.

Вторая часть профессиограммы, касающаяся предъявляемых к человеку требований, наиболее сложна, поскольку разнообразие этих требований велико. Их можно классифицировать по следующим направлениям:

* Демографические;
* Образовательные;
* Медико-биологические;
* Психофизиологические;
* Психологические.

Все указанные требования к характеристикам и качествам работника должны содержать оценку того, является ли данное качество профессионально необходимым, профессионально важным либо профессионально желательным.

В трудовой деятельности так или иначе проявляются многообразие, особенности психики человека. Но вместе с тем эти проявления носят различный характер. Они обусловлены специфическими для каждой профессии предметами и орудиями труда, а также трудовыми задачами.

Составление психограммы – дело весьма сложное и трудоёмкое. Но от того, насколько продуманно и тщательно оно выполнено, зависит правильность выявления профессионально необходимых для той или иной деятельности качеств, а это, в свою очередь, сказывается на определении критериев профессиональной пригодности и, в конечном итоге, на эффективности всей системы профотбора.

Как же выделить присущие тому или иному виду деятельности особенности и предъявляемые ею требования к работнику? Опыт показывает, что анализ деятельности, согласно плану первой части профессиограммы, обычно не вызывает особых трудностей. Необходимые для описания сведения можно получить в результате изучения соответствующей документации, целенаправленных бесед с компетентными специалистами, в процессе внимательного наблюдения за работой представителей изучаемой профессии.

Метод наблюдения исключительно важен на всех этапах разработки психограммы. В основном это наблюдение за процессом трудовой деятельности профессионалов. Исследователь должен стараться выделить характерные особенности. Общие и отличительные черты действий работников, соотнести их с производственными показателями.

Не менее важным для получения необходимых сведений являются опрос, беседы и консультации со специалистами, мастерами своего дела, имеющими большой профессиональный опыт и знания. Такое сотрудничество позволяет уточнять и вырабатывать более объективное мнение о значимости тех или иных качеств человека в его работе. Полезны также беседы с людьми, не добившимися успеха в данной профессии, и лицами, только приступившими к овладению специальностью. Они помогают выявить особенности процесса формирования умений и навыков, а также трудности, которые при этом возникают.

**4.Психологические требования, предъявляемые к руководителю как к организатору.**

Одно из первейших требований к качествам руководителя составляет его умение создавать коллектив. От того, каким будет созданный тем или иным руководителем коллектив, будут зависеть и успехи в его управленческой деятельности. В связи с этим к руководителю предъявляются определённые психологические требования.

Руководитель должен обладать творческим мышлением, богатым, но реальным воображением.

Умение руководителя определить в каждом работнике ту структуру качеств, которыми должен обладать кандидат на занятие должности, составляет важное условие правильного подбора и расстановки кадров.

Формирование коллектива связано с решением проблемы психологической совместимости. Это требует от руководителя, чтобы он знал психологические особенности работников и умел их учитывать при формировании отдельных звеньев коллектива. Такой подход позволит ему воздействовать на формирование лучшего социально –психологического климата в коллективе. А как показывают американские и японские исследования в области менеджмента стабильных результатов добиваются фирмы, в которых царит спокойная морально-психологическая обстановка.

Важнейшим моментом в управленческом процессе является принятие управленческого решения. Каждый руководитель должен видеть проблемы, которые выдвигаются условиями руководимой им системы. Каждому руководителю надо выбрать и сформировать в себе чувство нового, умение анализировать, из бесчисленного количества информации и фактов выделять важнейшие вопросы.

Систематизация чужого опыта и готовых идей с целью использования их, когда это необходимо, является существенным условием организации научного труда руководителя.

Другим качеством, характеризующим хорошего руководителя при изучении того или иного решения, является чувство ответственности, с которым он должен относиться к данному решению.

Для выяснения и выбора самого правильного подхода к решению проблемы большое значение имеет умение руководителя советоваться. Умение руководителя советоваться в значительной степени определяет эффективность его деятельности. Не менее важно и умение руководителя анализировать мнения людей.

Оперативность принятия решения и его качество зависят от степени продуктивности умственной деятельности, умения использовать и применять имеющиеся знания и накопленный опыт. Поэтому и гибкость ума, и оперативность памяти – важные и необходимые черты каждого руководителя.

Не меньшее значение при подготовке принятия решения и его принятии имеют и волевые качества – инициативность, самостоятельность, решительность и смелость.

Таковы психологические требования, предъявляемые к руководителю. Совершенствуя себя и свои профессиональные навыки, руководитель должен в первую очередь развивать те качества, которые соответствуют предъявляемым требованиям.

**5. Характер исполнителей и его формирование руководителем**

*Власть над собой - самая высшая власть,*

*Порабощённость своими страстями –*

*самое страшное рабство.*

*Сенека.*

Во взаимодействии человека со средой и с другими людьми выявляется множество его социально-психологических особенностей. Многие из них несущественны, кратковременны или не влияют на его отношение к окружающему миру. Но есть у каждого человека такие индивидуально-психологические черты, которые проявляются постоянно и отличают одну личность от другой. Это черты характера, выраженные отчётливо, определяющие одна другую и а стиль действий и отношений к окружающим обстоятельствам и людям. Характер – это основной психический склад человека.

Характер проявляется и формируется в делах и поступках. Характер формируется в преодолении трудностей и препятствий.

В воспитании характера необходимо, прежде всего, сформировать истинные убеждения, представления и идеалы. Это важнейшие условия формирования сильного характера. Одновременно следует добиваться, чтобы человек не только знал, но и реализовывал свои убеждения в жизни и труде. Его мировоззрение не должно быть оторвано от практики.

Воспитание деловитости, дисциплинированности, расторопности, активности – есть борьба за личность рабочего. Эта борьба требует на любом участке создать условия, при которых нет простоя в работе, при которых у труженика заняты и голова и руки в течение всего рабочего дня.

Неотъемлемая черта характера – дисциплинированность – точное соблюдение должностных инструкций, правил работы, норм поведения. Дисциплинированность воспитывается, когда неизменно выполняются требования руководителя, все режимные положения организации. В ходе их выполнения преодолеваются трудности, препятствия.

Воспитывая моральные (доброта, деликатность), эмоциональные (весёлость, страстность) и волевые (настойчивость, критичность) черты характера, руководитель, прежде всего, показывает пример поведения. Руководитель не должен забывать об индивидуальном подходе, не упускать возможность одобрить и похвалить лучшие проявления характера и отметить недостатки в поведении людей.

Важную роль в формировании характера играет самовоспитание. Прямой обязанностью руководителя является стремление указать подчинённому наиболее эффективные пути устранения недостатков, эффективные приёмы самовоспитания, преодоления вредных привычек.

Не следует забывать, что характер – не врождённое качество личности. Он формируется и совершенствуется в течение жизни. Человек непосредственно участвует в выработке своего характера, и сам несёт ответственность за его отрицательные проявления. В народе очень верно подмечено:

*Посеешь поступок – пожнёшь привычку,*

*посеешь привычку – пожнёшь характер,*

*посеешь характер – пожнёшь судьбу.*

Характер каждой личности индивидуален и в своём роде уникален, однако можно выделить ряд черт, присущих всем характерам. Эти черты по-разному компонуются, сочетаются и проявляются в характере каждой личности, доля их участия в определении характера также различна. *Акцентуация* – чрезмерное участие отдельных черт характера. Для умелого руководителя, обладающего определённой психологической подготовкой, важно к какой акцентуации относится характер исполнителя, чтобы подобрать наиболее подходящие для данной личности способы и методы формирования характера. Можно привести следующие примеры основных акцентуаций и соответствующих им способов воздействия на состояние личности с целью формирования характера:

*Конформный тип.* Основная черта такого типа – соглашательство, отсутствие инициативы, смелости, решительности. Чтобы избежать соглашательной позиции такого работника, руководитель должен предлагать ему высказывать своё мнение первым во время всевозможных собраний, совещаний.

*Эмоционально-лобильный тип.* Это люди с неустойчивым настроением, которое изменяется даже по ничтожному поводу. Они очень чувствительны как к похвале, так и к порицанию. Руководителю важно вовремя приободрить такого слушателя.

*Экзальтированный тип.* Такие люди легко восторгаются, восхищаются по причинам, на которые большинство людей могут не обращать внимания. Но в то же время часто впадают в отчаяние, легко разочаровываются. Руководитель должен выявить его сильные стороны и поручить такому человеку задания, соответствующие его сильным сторонам.

Можно назвать и другие распространённые типы акцентуации: гипертимный, истерический, аффектно – застойный, шизоидный.

*Выразительные признаки характера.* О характере человека говорят его поза, походка, жесты, мимика, дистанция общения. В психологии существует понятие вербального и невербального общения. Вербальное общение, – что человек говорит, невербальное – как человек говорит. Если эти 2 уровня не совпадают, то с человеком трудно общаться, возникают отрицательные эмоции по отношению к нему. Поэтому менеджер должен умело пользоваться невербальным общением.

Руководитель чаще всего не задумывается о воспитывающем влиянии своей позы, о том, что поза выдаёт его характерные черты. Например, поза, когда он одной рукой облокачивается на стол, другой упирается в бок, а тело наклоняет в противоположную сторону, создаётся впечатление о его высокомерии и самолюбовании.

Внимательно наблюдая и оценивая невербальные признаки (позу и момент её изменения, дистанцию, глаза, жесты, мимику), внимательный руководитель может определить настроение исполнителя, его отношение к руководителю и к решаемой проблеме. Однако оценивать характер по мимике и жестам следует очень осторожно. Для правильной оценки берётся сумма жестов, подкреплённая внимательным наблюдением за поведением человека.

Чтобы на практике, т.е. общаясь с исполнителями, руководитель мог правильно определить акцентуацию характера исполнителя, подобрать и применить методы работы с ним, соответствующие типу акцентуации личности, в правильном направлении воздействовать на формирование характера личности и, наконец, верно истолковывать и правильно применять выразительные признаки общения, ему требуются психологическая подготовка, знания и опыт их применения.

**Заключение.**

Целью данной работы было выявление места психологии в управленческом процессе, а также обоснование необходимости психологической подготовки руководителя.

Психология в последнее время приобретает всё большее значение в практической деятельности, в том числе и в производстве. Всё больше психологов принимают на работу на крупные предприятия, всё больше исследований и экспериментов проводится в области психологии в связи с производственным процессом. Но особое значение психологические знания имеют в управленческом процессе.

Обладая психологической подготовкой, талантливый менеджер сможет эффективно осуществлять свои функции, руководить работой предприятия. Психологическая подготовка поможет менеджеру в общении с подчинёнными, 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 подчинёнными. Умелое применение психологических знаний в сочетании с другими благоприятными условиями развития производства приведут к повышению эффективности работы предприятия и увеличению прибыли. Психологическая подготовка необходима менеджеру в целях совершенствования самого себя, своих личностных качеств и подчинённых. В конце концов, менеджер может использовать свою психологическую подготовку в контакте с руководителями более высокого уровня, склоняя их к своей точке зрения.

Напротив, отсутствие достаточных знаний в области психологии или опыта их применения в практической деятельности может стать прямым препятствием в осуществлении руководителем своих функций, привести к падению эффективности производства.

Итак, проанализировав выше изложенный материал, я могу сделать вывод о том, что психологическая подготовка имеет особое место в управленческой деятельности. Изучению психологии и применению этих знаний на практике следует уделить особое внимание при обучении, переподготовке или повышении квалификации менеджеров.

**Список использованной литературы.**

1. Филипп Генов Психология управления.
2. М.И.Станкин Психология управления (практическое пособие).
3. Г.В.Щекин Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента.
4. В.А.Розанова Психология управления.