**Психологические компоненты управленческой деятельности**

Николай Николаевич Вересов, доктор психологических наук, профессор Московский психолого-социального института, член-корреспондент Российской академии образования.

Психология управления, изучая структуру, специфику и особенности управленческой деятельности, показывает пути и средства превращения ее в эффективный инструмент решения разнообразных менеджерских задач. Ежедневно менеджер сталкивается с таким большим количеством проблем, дел, задач, которое сравнимо разве что с бурным потоком; в нем можно утонуть, потерять ориентиры или просто запутаться. А поскольку проблемы и непредвиденные ситуации имеют свойство возникать в самое неподходящее время, то менеджеру необходимо упорядочивать свои действия. В появлении проблем и неожиданных ситуаций никакой системы нет, но можно упорядочить, систематизировать (и даже алгоритмизировать, то есть свести до уровня навыка) способы решения проблем. Каждый менеджер старается это сделать: он наводит порядок на своем столе и составляет для себя распорядок рабочего дня и старается следовать ему. Однако такое, преимущественно внешнее упорядочивание дел не всегда срабатывает. Почему? Потому что внешняя упорядоченность только тогда становится реальным порядком, когда основывается на упорядоченности внутренней, является ее результатом. Менеджер призван создавать порядок из хаоса. Это, конечно, требует усилий. А также — и времени. Это отнимает силы. Так что проблема внешнего порядка и внутренней систематизации есть проблема цены, которую мы платим за то, что делаем. Овладение собственной деятельностью, или, как говорят психологи, превращение себя в субъект деятельности, есть овладение каждым ее психологически значимым компонентом. А для того чтобы овладеть каждым компонентом своей деятельности, нужно знать и эти компоненты, и психологическую структуру деятельности вообще, и управленческой деятельности в частности.

Руководитель, который знает основные компоненты психологической структуры деятельности, имеет следующие преимущества:

видит то основное, что предстоит сделать для решения любой задачи;

в любое время может увидеть, в какой стадии находится решение данной проблемы;

может своевременно вносить коррективы в решение любой управленческой задачи;

получает желаемый результат наиболее рациональным и эффективным путем.

Что же такое «психологическая структура деятельности»? Многие думают, что деятельность — это система, набор или совокупность действий, осуществляемых в определенной последовательности. Это, конечно, верно, однако структура деятельности не исчерпывается конкретными действиями. В деятельности есть некоторые, скрытые от внешнего наблюдателя компоненты. Они являются настолько важными, что без них деятельность вообще невозможна. Понятно, что эти компоненты представляют интерес с психологической точки зрения.

Рассмотрим психологическую структуру деятельности более подробно:

мотив => цель => задача => действия => контроль => результат => рефлексия.

Такова универсальная структура любой деятельности, включающая в себя как внешние (объективно-предметные), так и внутренние (субъективно-психологические) компоненты. Раскроем их более подробно.

1. Мотив. В самом общем виде мотив — это то, что движет человеком, что заставляет его действовать. Мотив может быть внутренним (например, наше желание сделать что-либо) или внешним (когда обстоятельства или другие люди вынуждают нас делать что-то). Внешние мотивы называются стимулами. Деятельность без мотива невозможна. Однако сам по себе мотив может быть и не виден, не заметен со стороны. Кроме того, различают мотивы осознаваемые и неосознаваемые (скрытые для самого человека). Мотив, а точнее система, иерархия мотивов, — то, что «запускает» деятельность, ставит человека перед необходимостью действовать.

2. Цель. Цель — это образ предполагаемого результата. С другой стороны, это осознанная потребность. Результат, прежде чем стать реальностью, должен возникнуть в сознании человека как цель. И хотя цель прямо не входит в систему действий, оставаясь внутренним, субъективно-психологическим образованием, она имеет фундаментальное значение для этой системы. Цель придает деятельности направленность, упорядочивает действия. Деятельность без цели является бессмысленной, неорганизованной, хаотичной.

3. Задача. Задача, а точнее система задач, — это цель, рассматриваемая субъектом с точки зрения имеющихся конкретных условий ее достижения. Движение к крупным и сложным целям всегда может рассматриваться как система задач, этапов, шагов. Если цель — понятие стратегическое, то задача — тактическое. Задача всегда конкретна. Правильно поставленная задача дает возможность выбрать наиболее подходящий вариант (или порядок) действий. Цели и задачи — это не только регуляторы деятельности, но и компоненты, которые придают ей смысл и внутреннюю упорядоченность. Конечно, это происходит только тогда, когда цели и задачи ясно осознаются.

4. Контроль. Контроль, в самом общем виде, — это сравнение того, что есть, с тем, что должно быть. Получаемый результат (промежуточный или окончательный) сравнивается сидеальным (первоначальной целью или задачей). Контроль позволяет своевременно скорректировать деятельность и внести в нее некоторые изменения, исходя из условий, в которых она осуществляется.

5. Рефлексия. Рефлексия в структуре деятельности — это анализ или самоанализ каждого действия. Если, к примеру, результат деятельности оказался не таким, каким он должен быть, человек начинает анализировать совершенные действия, пытаясь понять, в каком звене его действий была допущена ошибка. Деятельность не может считаться завершенной, если она не закончилась рефлексией. Конечно, прежде всего это касается сложных видов деятельности и в меньшей степени — деятельности привычной, автоматической.

Таким образом, в деятельности всегда присутствуют субъективно-психологические компоненты, или то, что называется внутренним планом. Благодаря внутреннему плану деятельность является осмысленной, упорядоченной и в конечном счете — эффективной.

Все, что мы обсуждали выше, касается деятельности в целом, вообще. А управленческая деятельность имеет свои особенности. Управленческая деятельность есть прежде всего взаимодействие, а затем «делание чего-либо» руками других. Одно дело — построить дом самому и совсем другое — организовать деятельность бригады строителей.

Рассмотрим, чем отличается психологическая структура управленческой деятельности, в чем ее особенности. В общем виде эта структура выглядит следующим образом:

цель => мотив => задача => действия (делегирование) => контроль => результат => рефлексия.

Исследуем эту структуру более подробно. Цель стоит на первом месте. Это понятно, ведь руководитель ставит цели для подчиненных. Для того чтобы цель была достигнута, следует создать мотив, то есть вызвать у исполнителей желание и стремление идти к этой цели. Руководитель распределяет задачи среди своих подчиненных с учетом сложности поставленной цели и возможности ее достижения — это действие называется делегированием. Делегирование — важнейшее действие, без него невозможно управление. Ряд исследователей включает в структуру управленческой деятельности и планирование (как особое действие, позволяющее определить очередность решаемых задач).

Таким образом, управленческая деятельность включает в себя следующие компоненты:

действия по постановке целей (перед собой и подчиненными), включая планирование этапов их достижения;

действия по мотивированию сотрудников;

действия по определению и постановке задач перед сотрудниками;

делегирование;

действия по контролю за выполнением задач;

рефлексию.

Упорядочить управленческую деятельность, стать ее субъектом — значит, организовать и безошибочно реализовать каждый из этих компонентов. Что должен менеджер знать о каждом компоненте деятельности, чтобы максимально эффективно организовать ее?

Существуют определенные условия овладения основными компонентами управленческой деятельности и управленческими действиями. Можно сформулировать эти условия в виде требований к знаниям и умениям менеджера.

Целеполагание. Для того чтобы эффективно организовать действия по постановке целей, менеджеру необходимо:

понимать психологическую значимость и роль целей и целеполагания;

знать и уметь формулировать основные виды и типы целей (по качеству и по срокам);

знать и использовать основные правила постановки целей перед подчиненными;

уметь планировать собственные действия и время, обучая этому подчиненных.

Деятельность без цели невозможна, и поэтому умение наилучшим образом поставить цель перед подчиненными — основа управления их деятельностью.

Мотивация. Для успешного осуществления действий по мотивации сотрудников на решение задач (а значит, и для успешного их решения) менеджеру необходимо:

знать и уметь «включать» основные мотивы — движущие силы подчиненных;

использовать как активные, так и пассивные мотивирующие факторы;

использовать методы и принципы мотивирующей организации труда;

использовать приемы групповой и индивидуальной мотивации.

Сверхзадача менеджера — создание у подчиненных осознаваемых внутренних мотивов, то есть желания выполнить поставленную задачу наилучшим образом.

Постановка задачи. Для того чтобы это действие было максимально эффективным, менеджеру необходимо:

знать задачи, уметь распределять их в зависимости от степени важности, уметь выделять наиболее приоритетные из них;

уметь устанавливать порядок действий по их решению;

уметь соотносить решение конкретных задач с тактическими и стратегическими целями.

Делегирование. Для того чтобы делегирование стало наиболее эффективным, менеджеру необходимо:

знать, какие задачи подлежат, а какие не подлежат делегированию;

уметь наилучшим образом выбрать человека для делегирования ему необходимых задач;

знать правила делегирования;

не допускать типичных ошибок, а если они все же случатся, вовремя их исправлять.

Контроль. Контроль приносит результат, если менеджер:

знает и умеет использовать основные его виды в зависимости от ситуации и типа задач;

знает правила организации контроля и использует их;

не допускает типичных ошибок при контроле или вовремя их исправляет;

использует имеющиеся у него возможности для организации самоконтроля.

Как видно, осуществление управленческой деятельности, так же как ее внутренняя организация, упорядоченность, требует от руководителя широкого спектра знаний и конкретных управленческих умений. Эти знания и умения есть важнейшее звено в профессиональной подготовке современного менеджера.