Лекция 9.

Управленческая деятельность – важнейшее и определяющее звено функционирования организаций; это своеобразная квинтэссенция практики управления в целом. Но и само понятие «деятельность» – это одновременно одна из важнейших общепсихологических категорий; поэтому именно через нее синтезируются теория управления и психология, становится возможной сама психология управления как научная дисциплина, В силу этого традиционно считается, что именно управленческая деятельность – это «ядро» всей управленческой психология (или даже ее предмет в целом). Управленческая деятельность – это тип профессиональной деятельности, специфика которой определяется ее основной задачей – необходимостью организации людей по иерархическому принципу для достижения общих целей. Она характеризуется рядом основных психологических особенностей. Управленческая деятельность – это своеобразный тип деятельности, поскольку она не может быть отнесена ни к одному из других известных в психологии типов деятельности (индивидуальной и совместной). Она является органическим синтезом индивидуальной и совместной деятельности: первая (деятельность руководителя) направлена при этом на организацию второй (совместной деятельности исполнителей), а та, в свою очередь, служит предметом для первой. Указанный синтез двух типов деятельности осуществляется в управленческой деятельности на основе механизма иерархии, т. е. субординационных отношений между руководителем и подчиненными. Эта деятельность характеризуется не прямой, а опосредствованной связью с конечными результатами функционирования той или иной организации. Руководитель обычно не должен сам участвовать в создании конечных результатов. Этим управленческая деятельность отличается от исполнительской. Она специфична и по своему предмету. Им выступают столь своеобразные (и даже уникальные) во всех отношениях объекты, каковыми являются другие люди. Поэтому в управленческой деятельности субъект и объект труда являются не только идентичными по своей сложности, но и тождественными по своим основным – прежде всего, психологическим – особенностям, В связи с этим, ее относят к классу «субъект-субъектной» деятельности. Управленческая деятельность специфична и по своему процессу. Ее суть – организация деятельности других людей, т. е. «деятельность но организации деятельности» (как бы «деятельность второго порядка»), Это свойство рассматривается в теории вообще как основное – атрибутивное для управленческой деятельности. Поэтому она может обозначаться как метадеятельность. По своему содержанию управленческая деятельность представляет собой реализацию определенных универсальных управленческих функций (планирования, прогнозирования, мотивирования, принятия решения, контроля и др.). Система этих функций присуща любой управленческой деятельности, независимо от ее конкретного вида, хотя степень выраженности в каждом случае может меняться. Поэтому инвариантная система управленческих функций является еще одной из основных ее характеристик. Организационные системы принадлежат к особому типу систем – социотехническим. Они качественно разнородны по составу своих компонентов и включают «технологическую» и «человеческую» составляющие. Поэтому труд руководителя включает два основных, но принципиально разных аспекта – обеспечение технологического процесса и обеспечение межличностных взаимодействий. Управленческая деятельность специфична и по организационному статусу ее субъекта – руководителя. Этот статус двойствен. Руководитель одновременно является членом организации (группы) и как бы стоит вне ее – над ней (в силу своего иерархического положения). Управленческая деятельность достаточно специфична и по ее типичным условиям. Они подразделяются на внешние и внутренние. К внешним условиям относятся, в первую очередь, жесткие временные условия, хроническая информационная неопределенность, высокая ответственность, нерегламеитированность труда, постоянный дефицит ресурсов, частое возникновение экстремальных (стрессовых) ситуаций. К внутренним условиям, в частности, относятся: необходимость одновременного выполнения многих действий и решения многих задач; противоречивость нормативных (в том числе и законодательных) предписаний, их неопределенность, а часто и просто отсутствие; несформулированность в четком виде оценочных критериев эффективности деятельности; множественная подчиненность руководителя различным вышестоящим инстанциям и обусловленная этим противоречивость требований к нему; практически полная неалгоритмизованность труда и др. Важной чертой управленческой деятельности являются существенные различия ее содержания в зависимости от уровня управления. Выделяют три таких уровня – уровни руководителей низшего, среднего и высшего звена. Руководители низшего звена принадлежат к тому организационному уровню, который находится непосредственно над подчиненными. Самое читаемое за неделю Продление новогодних каникул до 25 января 2021 года Доллар по 100 рублей в 2021 году Продление льготной ипотеки до 1 июля 2021 года Новый акциз на газировку, чипсы, пельмени и консервы с 2021 года Банкротство пенсионной системы неизбежно Рост процентов по вкладам в 2021 году Типичный пример – мастер или заведующий отделом. Руководитель среднего звена координирует и контролирует работу «младших начальников». Этот тип руководителей наиболее многочислен. Примером может служить декан в вузе или директор филиала в фирме. Руководители высшего звена – те, кто возглавляет крупные производственные, социальные и государственные организации. Их численность гораздо меньше численности руководителей двух предыдущих звеньев, однако именно они оказывают несопоставимо большее влияние на функционирование организаций. Положение о функциональной природе деятельности руководителя, т. е. о том, что ее суть состоит в реализации некоторых важнейших управленческих функций, является одним из основных в управленческой психологии. С точки зрения современных представлений структура управленческих функций раскрывается следующим образом. В качестве основы данной структуры используется сочетание трех главных критериев. Они определяются самим содержанием управленческой деятельности и зафиксированы в понятии «основные измерения управленческого труда». Во-первых, это измерение, связанное с организацией и регуляцией непосредственно деятельности управления (деятельностно-административное измерение). Во-вторых, это измерение, связанное с воздействием на важнейший, наиболее специфический компонент управленческой деятельности (на других людей, на персонал) – кадровое измерение. В-третьих, это измерение, связанное с направленностью управленческой деятельности на организацию самого технологического процесса – производственно-технологическое измерение. Эти три измерения образуют три «вектора» управленческой деятельности и задают ее общее «пространство». Они же являются и основаниями для выделения трех главных категорий управленческих функций. Кроме того, их реальная взаимосвязанность и комплексность требует выделения еще одной категории функций – синтетических, комплексных, т. е. производных от взаимодействия трех отмеченных категорий функций. В связи со сказанным все управленческие функции образуют структуру, включающую четыре основных группы: • деятельностно-административные функции: целеполагание, прогнозирование, планирование, организация исполнения, мотивирование, принятие решений, коммуникация, контроль, коррекция; • кадровые функции: управление персоналом, дисциплинарная, воспитательная, арбитражная, психотерапевтическая; • производственно-технологические функции: оперативного управления, материально-технического обеспечения, инновационная, маркетинговая; • производные (синтетические, комплексные) функции: интеграционная, стратегическая, представительская, экспертно-консультативная, стабилизационная. Одной из важнейших особенностей функций первой группы – административных – является то, что в своей совокупности они образуют целостный цикл управления, который может реализовываться как в макро-, так и в микромасштабах времени. Этот цикл управления, начинаясь с функции целеполагания и проходя затем через другие функции, завершается контрольно-коррекционной функцией. Целеполагание определяется как выработка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация с выделением подцелей и их согласованием. В результате этого формируется так называемое «дерево целей» организации, а важнейшими требованиями к ним являются значимость, реализуемость, согласованность, объективность, обоснованность. Суть функции прогнозирования состоит в предвидении возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учете при управлении. Смысл этой функции состоит в том, что она является решающим фактором перехода от стратегии «пассивного реагирования» на изменяющиеся условия к стратегии «активного упреждения» этих изменений и своевременной подготовки к ним, а далее – и к мерам по недопущению наиболее негативных. Ключевую роль в прогнозировании играют так называемые плановые предположения, под которыми понимаются результаты процесса прогнозирования в виде определенных прогнозов будущего развития событий во внешней и внутренней среде организации. Функция планирования как процесс разработки стратегии и тактики достижения целей, а также программы их реализации имеет два основных смысла – узкий и широкий. В узком смысле – это этап управленческого цикла, расположенный между прогнозированием и выработкой программы конкретных действий. В широком смысле планирование близко к управлению в целом; оно, например, лежит в основе одного из наиболее перспективных подходов к организации всей управленческой деятельности - «стратегического планирования», на котором, в свою очередь, базируется стратегическое управление. Функция планирования реализуется через последовательность следующих основных этапов: • определение миссии организации; • формулировка основных целей; • анализ внешней среды; • управленческое обследование сильных и слабых сторон организации; • изучение стратегических альтернатив; • выбор стратегии на основе избранной стратегической альтернативы; • реализация стратегии (включая разработку и реализацию тактики, «политики», правил и процедур действий). Функция организации также многопланова. Она заключается, в частности, в процессе создания определенной организационной структуры, т. е. в выборе типа структуры, ее дифференциации на подразделения в соответствии с целями и задачами. Кроме того, под организацией понимается и функциональное разделение, а также последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе. При этом ключевую роль играют процессы делегирования полномочий. Функция принятия управленческих решений наиболее специфична для деятельности руководителя и одновременно – наиболее значима. Она пронизывает собой все содержание данной деятельности, проявляясь в разнообразных формах. В общем виде эта функция определяется как реализация руководителем так называемых организационных решений. Это решения, непосредственно вытекающие из системы обязанностей, статуса и содержания деятельности руководителя. Стандартный (нормативный) процесс выработки организационно-управленческих решений имеет определенную структуру и включает следующие основные этапы: • определение проблемной ситуации; • анализ содержания проблемной ситуации; • формулировка альтернатив; • оценка альтернатив по системе сформулированных критериев в соответствии с основными целями деятельности; • выбор альтернативы; • реализация принятого решения; • контроль исполнения и оценка его эффективности; • коррекция (при необходимости) решения. Наиболее обобщающей типологией форм решений является их разделение на две основные категории – индивидуальные и коллегиальные. Управленческие решения могут приниматься руководителем индивидуально. Они при этом реализуются как бы автономно от группы (организации), хотя и при сохранении ее влияния на решения. Однако управленческие решения очень часто принимаются в совместной – коллегиальной – форме. Характерно, что коллегиальная форма решений во многих случаях предписывается нормативно; даже если руководитель хочет принять решение лично, он не вправе этого делать. Управленческие решения классифицируются и в зависимости от того, какая стратегия используется в коллегиальных процессах выбора. Существует несколько основных стратегий коллегиально принимаемых решений – мажоритарная (стратегия простого большинства), стратегия консенсуса и стратегия «навязанного выбора». В последнем случае руководитель, хотя и корректирует свое мнение с учетом коллегиальных факторов, право окончательного решения сохраняет за собой. По отношению ко всем типам управленческих решений предъявляется ряд нормативных требований. Они задают определенный нормативно-рационалистический оптимум и рассматриваются в качестве «признаков хорошего решения». Отметим важнейшие из них: - Эффективность решения. Принятая альтернатива должна обеспечивать конструктивное преодоление проблемной ситуации и быть наилучшей среди всех потенциально возможных; только при соблюдении этого условия эффективность управленческой деятельности будет максимизирована. - Обоснованность решения. Принимаемая альтернатива должна не только адекватно отражать особенности реальной ситуации и показывать конкретные пути ее преодоления, но и быть понятной для исполнителей. Для этого принимаемое решение должно пройти процедуру организационного обоснования. - Своевременность решения. Нет «абсолютно правильных» решений – все они правильны или неправильны лишь в соотнесении с конкретными, складывающимися в тот или иной период времени ситуациями, которые динамично сменяют друг друга. Поэтому хорошее само по себе решение может быть ошибочным просто в силу несвоевременности его принятия – либо запаздывания, либо неоправданного «забегания вперед». - Реализуемость (выполнимость) решения является важнейшим требованием к управленческим решениям (в ряде случаев – даже более важным, чем эффективность). Любое, даже самое хорошее, обоснованное, своевременное и обладающее всеми мыслимыми достоинствами решение будет бесполезным, если оно не реализуемо. На практике ключевая роль свойства реализуемости приводит к тому, что управленческие решения фактически всегда выступают как продукт компромисса между абстрактно-лучшим и реально-выполнимым вариантами. - Сочетание жесткости и гибкости. Существует правило, согласно которому гибким должен быть процесс выработки решения, но процесс его реализации – жестким. Если решение принято, оно должно выполняться. - Конкретность и регламентированность решения. Хорошее решение дает не только общее (принципиальное) разрешение проблемной ситуации, но и включает план – конкретные способы реализации и их последовательность. Оно регламентирует исполнение действий отдельными подразделениями и работниками. Это одновременно является и предпосылкой для эффективной реализации последующего контроля результатов решения, без которого оно в принципе не может быть действенным и конструктивным. Сущность мотивационной функции состоит в обеспечении руководителем должной заинтересованности исполнителей в реализации общих целей организации, в стимулировании их индивидуальной активности. Реализация данной функции базируется на двух главных принципах. Во-первых, система мотивирования должна быть ориентирована не на часть потребностей работника (обычно – материальных), а на все присущие ему виды и типы потребностей. Во-вторых, она должна адекватно выявлять и учитывать реальный вклад каждого исполнителя в итоговый результат и обеспечивать стимулирование, пропорциональное этому вкладу. Эта функция предъявляет наибольшие требования к психологической компетентности руководителя; она рассматривается как наиболее «психологичная» среди всех функций. Коммуникативная функция раскрывается через понятие «сквозной процесс» организации, т. е. процесс (точнее – целая система процессов), обеспечивающий координацию совместной деятельности в ходе функционирования организации на основе обмена информации между ее членами. Основная задача руководителя состоит при этом в обеспечении «коммуникативного пространства» организации, т. е. разветвленной системы коммуникаций различных типов и форм, направленных на содействие достижению общих целей организации. Для этого руководитель должен знать основные типы коммуникации и уметь их грамотно использовать. Среди основных типов коммуникаций различают, в частности, внешне- и внутриорганизационные коммуникации, вертикальные и горизонтальные, «восходящие» и «нисходящие», формальные и неформальные, директивные и консультативные и др. Сущность контрольно-коррекционной функции состоит в систематическом мониторинге промежуточных и конечных результатов функционирования управляемой системы, во внесении необходимых корректировок и в достижении на этой основе целей деятельности системы. Ключевое значение имеет при этом сочетание трех основных типов контроля – опережающего, текущего и заключительного, а также соблюдение базовых принципов реализации контрольно-коррекционной функции: своевременности, стратегической направленности, гибкости, ориентации на результат, экономичности, объективности, активности, открытости, адекватности содержанию деятельности. Основные управленческие функции второй группы – кадровые – в психологии управления принято упорядочивать на основе «хронологического критерия», т. е. времени их реализации в процессе организационного функционирования. Они могут быть описаны с различной степенью детализации, однако чаще всего отмечаются следующие направления и этапы управления трудовыми ресурсами: • формирование кадровой политики организации; • кадровое планирование, разработка профессионально-квалификационных требований к персоналу; • набор персонала; • отбор персонала; • определение системы заработной платы и льгот; • организация системы стимулирования; • профессиональная адаптация; • подбор и расстановка персонала; • профессиональная подготовка и переподготовка персонала; • оценка персонала; • повышение, понижение, перевод, увольнение персонала; • подготовка руководящих кадров; • управление карьерным продвижением и перемещением. Каждое из этих направлений, в свою очередь, включает в себя целый комплекс общих и конкретных мероприятий, относительно не зависящий от содержания деятельности той или иной организации. Например, кадровое планирование («планирование ресурсов») включает три основных этапа: оценка наличных кадровых ресурсов; оценка будущих кадровых потребностей; разработка программы удовлетворения будущих потребностей. Особую роль в структуре кадрового менеджмента играет этап отбора персонала (как общий процесс реализации кадровых функций). Он осуществляется путем выбора из потенциального резерва тех кандидатов, которые по своим деловым (профессиональным) и личностным (психологическим) характеристикам в наибольшей степени удовлетворяют разработанной системе профессионально-квалификационных требований к персоналу. Такой отбор в принципе должен носить комплексный характер и включать мероприятия как организационного, так и психологического плана. Организационный отбор связан с решением вопроса о профессиональном, культурном, общеобразовательном, юридическом соответствии кандидатов вакантным должностям. Психологический отбор связан с решением вопроса о профпригодности кандидатов в отношении этих должностей. Для основных видов деятельности в организации должны быть разработаны психограммы. Психограмма - это система требований, которые предъявляет профессия к основным психологическим качествам субъекта. Она в дальнейшем используется как комплексный критерий профессионального отбора кандидатов. При проведении профотбора достаточно часто используется метод тестов, а также другие психологические методы отбора. Кроме того, большую роль играет реализуемое либо самим руководителем, либо специальными работниками в организации «личное собеседование по найму». Овладение его техникой должно быть частью всего арсенала управленческих умений и знаний. Это, а также умение учитывать особенности психологического состояния собеседника в момент обследования крайне важно для реализации общей кадровой функции руководителя. При реализации всех указанных кадровых функций руководитель должен осуществлять еще целый ряд специфических функций – воспитательную, дисциплинарную, арбитражную, психотерапевтическую и экспертно-консультативную. Так, сущность арбитражной функции состоит прежде всего в разрешении и устранении конфликтов и трудовых споров в организации. Суть психотерапевтической функции определяется как создание руководителем или администрацией в целом атмосферы своеобразного психологического комфорта в коллективе, основными элементами которого являются чувство безопасности работников, отсутствие у них тревоги и «беспокойства за завтрашний день", оптимистический взгляд на события, происходящие в коллективе, желание сохранять членство в организации. Психограмма – система требований, которые предъявляет профессия к основным психологическим качествам субъекта. Необходимость в управленческих функциях третьей группы – производственно-технологических – связана с тем, что деятельность практически любой организационной системы направлена, в конечном итоге, на создание определенных продуктов, на получение социально-значимых ценностей – товаров, услуг и др. Поэтому любая организация включает в качестве своего основного звена так называемую операционную систему, непосредственно направленную на создание итогового продукта деятельности. Регулируя ее, руководитель реализует функцию оперативного управления, а также тесно связанные с ней маркетинговую и инновационную функции. В психологии управления сформулировано важное положение, согласно которому чем выше иерархический статус руководителя, тем в меньшей мере он должен быть занят непосредственной реализацией производственных функций. И наоборот, чем ниже уровень управления, тем большую (а на самых низших уровнях – и основную) роль в управленческой деятельности играют эти функции. Иными словами, выраженность данной функции обратно пропорциональна иерархическому положению руководителя в общем континууме управления. Общая функция оперативного управления включает ряд основных подфункций. Это, прежде всего, нормирование, координация, регулирование, диспетчеризация, материально-техническое и сырьевое обеспечение (а также еще более специализированные функции разнарядки работ, контроля сроков их выполнения, календарного планирования). Изучение этих функций составляет в настоящее время самостоятельное и важное направление современной теории управления – производственный менеджмент, который представляет собой синтез стратегического и оперативного управления производством, организационного функционирования. Сущность инновационной функции состоит в управлении развитием организации на основе текущего внедрения и перспективной разработки (и адаптации) новых средств и форм производства (технологий), а также новых форм организационного функционирования. Содержание маркетинговой функции руководителя состоит в организации и координации мероприятий по следующим направлениям: изучение внутреннего и внешнего рынка, планирование товарного ассортимента, разработка мероприятий по наиболее полному удовлетворению потребителя, выявление неудовлетворенного спроса, планирование и осуществление сбыта, влияние на организацию и управление производством. Наконец, выделяется еще одна группа управленческих функций – производные, комплексные. По своему содержанию они являются производными от всех остальных групп функций и строятся на основе их объединения. Суть так называемой интеграционной функции состоит в координации всех – частных и общих аспектов, задач, функций управленческой деятельности и придании им, по возможности, более целостного и непротиворечивого характера. Другая – стратегическая – функция наиболее характерна для руководителей высшего звена и определяется как «управление управлением» (что, в свою очередь, совершенно нетипично для руководителей низшего звена). Осуществляя представительскую функцию, руководитель защищает интересы возглавляемой им организации и (или) группы на различных уровнях внутриорганизационной вертикали, а также во взаимодействиях организации с внешним окружением, Кроме того, в эту же группу входят и такие обобщенные функции, как административная, стабилизационная, дисциплинарная.  
  
Источник: <https://center-yf.ru/data/ip/struktura-upravlencheskoy-deyatelnosti.php>