



## ПРЕДИСЛОВИЕ

Характерной особенностью исторического развития менеджмента является его последовательная психологизация. При этом сама методологическая база концепции психологии управления определяется идеями системного и комплексного подходов в психологии.

**Психология управления** – раздел психологии, изучающий психологические закономерности управленческой деятельности с целью повышения эффективности и качества работы системы управления предприятием (организацией). Психология управления представляет собой дисциплину, которая обеспечивает эффективность управленческого взаимодействия в системе «человек – человек». Результаты современных научных исследований, трансформации, происходящие в обществе, формируют потребность постоянного пересмотра основных проблем и тематики учебной дисциплины «Психология управления», а также их адаптации и дополнения.

Система управления состоит из управляющей и управляемой подсистем, основой которых являются субъект-объектные отношения руководителей разного уровня и персонала организации, психологические отношения «власти – подчинения». Субъект-объектное отношение – совокупность способов взаимодействия субъекта и объекта, имеющее принципиальное отличие между собой. Субъект – источник свободной активности, в противоположность объекту, который свободной активностью не обладает. Объект – то, на что направлена активность субъекта. Отношения субъекта и объекта – это отношения не двух разных миров, а двух полюсов, обладающих некоторым единством.

Для человека как объекта управления характерны такие свойства, как универсальность, изменчивость, незавершенность, несовпадение с самим собой в разные моменты времени. Все это затрудняет эффективную работу руководителя с людьми, особенно если она основана на завершенных теориях и алгоритмизованных рекомендациях. В связи с этим профессиональная управленческая деятельность руководителя с подчиненными предполагает творческий характер и нестандартные действия.

Наряду с субъект-объектными отношениями возможно существование субъект-субъектного взаимодействия – активное и деятельное участие руководителя и персонала (работника)

в совместной деятельности в организации, а также их равное партнерство. Суть состоит в том, что работник как бы превращается в «со-руководителя», начинается их совместная деятельность, совместный труд – «со-труд», сотрудничество. Благодаря этому система отношений «субъект – объект» (С–О) заменяется системой «субъект – субъект» (С–С). В результате получается единство действий руководителя и работников.

*Управляющая подсистема* представлена управленческой деятельностью группы иерархически взаимосвязанных руководителей, которая формирует программы деятельности по разработке и реализации управленческих решений в целях организации. Эффективность руководителей обусловлена их личностными и ситуационными характеристиками, включающими управленческие способности и потребности, индивидуальную управленческую концепцию, замыслы и внутренне принятые личностью принципы, правила и стиль управления. *Управляемая подсистема* представлена деятельностью подчиненных, которые воспринимают управляющее воздействие, обеспечивают принятие и реализацию управленческих решений.

Мировые процессы глобализации, информационно-технологический прогресс, ситуации неопределенности и риска обуславливают повышение требований к личности и профессиональным компетенциям современного руководителя. В этих условиях особую важность приобретает выработка знания психологических основ управления, высокой управленческой культуры. В своей деятельности руководитель развивается сам, воздействует на своих подчиненных, на сложные групповые явления и процессы. Поэтому важно знать и понимать механизмы групповой динамики, феномены групповой жизнедеятельности.

Психология управления в менеджменте – развивающаяся форма управления в новых экономических условиях. На сегодняшний день одной из главных задач управления является эффективная организация работы подчиненных. Искусство управления проявляется в налаживании коммуникаций, координировании и направлении работы подчиненных, в умении делегировать им необходимые полномочия, предоставлять право высказывать и отстаивать собственное мнение, сохранять за руководителем функцию контроля. Известно, что проблемы, возникающие у менеджеров в процессе работы (до 80%) связаны с людьми. Работая в коллективе с персоналом, менеджер должен постоянно выполнять функции информирования,

мотивирования и воспитания. Все это требует от менеджера соответствующих психологических знаний, которыми, к сожалению, он не всегда обладает.

Благодаря своей психологизации различные аспекты менеджмента вобрала в себя практически все современные психологические направления. На этапе зарождения психологии управления таким направлением был бихевиоризм, затем упор был сделан на достижения когнитивной и гештальт-психологии. Очередной толчок в своем развитии психология управления получила в связи с широким распространением идей гуманистической психологии. Данный перечень может быть продолжен, поскольку и другие направления психологической науки представлены в психологии управления в большей или в меньшей степени. Так, например, подавляющая масса современных методов обучения управленческого персонала базируется на необихевиоризме. Весьма перспективен деятельностный подход, хорошо разработанный в отечественной психологии.

Психология управления сейчас включает в себя знания широкого спектра психологических дисциплин, таких как психология личности, социальная психология, дифференциальная психология, психология труда, эргономика и др. В связи с этим для понимания и интерпретации социальных явлений в рамках организаций психология управления опирается на различные психологические парадигмы, начиная от раннего бихевиоризма и заканчивая идеями символического интеракционизма и смыслопроизводящей организации.

Содержание учебного пособия «Психология управления» направлено на формирование у студентов системы теоретических знаний и практических навыков для обеспечения эффективности управленческого взаимодействия в трудовой профессиональной деятельности, ориентировано на практическую деятельность студентов в трудовых организациях и закладывает знание и понимание служебных и деловых отношений на основе континуума «власть — подчинение».

В учебном пособии нашли отражение наиболее актуальные сейчас проблемы психологии управления и использованы передовые разработки отечественных, белорусских и зарубежных авторов в области различных психологических аспектов управленческой деятельности.

В учебном пособии рассматриваются различные вопросы, касающиеся методологии психологии управления как современной науки об управлении, излагается содержание процесса

и системы управления, даются основные направления развития управления и психологизации менеджмента, раскрываются особенности личности как объекта и субъекта управления; рассматривается организация как объект управления, ее структура и особенности малых групп; показываются психологические особенности коммуникации в организации, вопросы личности и группы, деятельности руководителя, психология власти и организационного воздействия, психология принятия управленческих решений. При этом акцентируется связь психологии, менеджмента и теории управления, излагаются идеи инновационного управления людьми в организации. Функции руководителя рассматриваются сквозь призму психологического знания в соответствии с динамикой требований к профессионально важным качествам современного руководителя.

Авторы учебного пособия имеют опыт преподавания психологии управления на различных факультетах БГУ, проведения занятий со слушателями курсов повышения квалификации, проведения обучающих и консультационных программ для руководителей, что позволило максимально использовать накопленный опыт в материале учебного пособия.

Авторы выражают признательность рецензентам учебного пособия «Психология управления»: кафедре «Менеджмент» факультета технологий управления и гуманизации Белорусского национального технического университета и заведующему кафедрой доктору педагогических наук, профессору В.Ф. Володько; профессору кафедры «Психология управления» Академии управления при Президенте Республики Беларусь доктору психологических наук, профессору М.А. Кремню; декану факультета профессионального развития специалистов образования Академии последиplomного образования доктору психологических наук, профессору В.А. Янчуку за конструктивное и доброжелательное рецензирование, сделанные предложения и замечания.

Авторы также выражают свою признательность заведующему кафедрой психологии БГУ доктору психологических наук, профессору И.А. Фурманову за поддержку в работе над учебным пособием и весьма полезные советы.

# Тема 1

## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПСИХОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Определение, объект, предмет, цель и задачи психологии управления

*Психология управления* — отрасль психологической науки, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

Понятие «управление» широко используется в различных науках для обозначения функции, присущей организованным системам (биологическим, техническим, социальным, военным и др.). Существует огромное количество определений этого понятия. Под деятельностью в психологии понимается динамическая система взаимодействий субъекта с внешним миром, в ходе которых человек сознательно, целенаправленно воздействует на объект, за счет чего удовлетворяет свои потребности. Внешняя характеристика деятельности осуществляется через понятия:

- субъект и объект деятельности;
- предмет деятельности, т.е. совокупность вещей, процессов, явлений, которыми оперирует субъект в процессе деятельности;
- средство деятельности, т.е. совокупность орудий воздействия на предмет деятельности;
- условия деятельности, которые определяются системой социальных, психологических и санитарно-гигиенических характеристик деятельности.

Внутренняя характеристика деятельности определяется системой процессов и механизмов ее психической регуляции, структуры и содержания, операционных средств ее реализации. К основным психологическим свойствам деятельности относятся активность, осознаваемость, целенаправленность, предметность и системность ее строения.

Структурными компонентами деятельности являются такие психологические образования, как цели, мотивация, информационные отношения, план, принятие решения, программы, индивидуально-психологические характеристики субъекта, психологические особенности объекта управления, психические

процессы (познавательные, эмоциональные, регулятивные), психологические механизмы контроля, коррекции, осознания, регуляции и др.

Управленческая деятельность связана с реализацией управленческих функций руководителя: целеполагания, планирования, организации работы, координации и контроля деятельности, принятия решений по управлению людьми с учетом свойств и качеств личности сотрудников.

**Объектом изучения психологии управления** являются люди, группы людей, организация в целом, находящиеся в финансовых и юридических отношениях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

Подходы к пониманию **предмета психологии управления** многообразны, что осложняет его определение. Можно выделить следующие аспекты предмета психологии управления [8]:

- вопросы управления трудовыми группами и коллективами;
- психологический анализ производственных и управленческих коллективов и взаимоотношений людей в них;
- психология личности работника как объекта управления;
- психология деятельности и личности руководителя, психологические проблемы лидерства;
- функционально-структурный анализ управленческой деятельности;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и др.

Предмет психологии управления обычно представлен четырьмя основными областями изучения [4]: 1) психологические закономерности управленческой деятельности; 2) психологические закономерности деятельности субъекта управления — руководителя; 3) психологические закономерности управляемой подсистемы и ее субъектов (подчиненных); 4) основные особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

Обобщая все сказанное, можно сделать вывод, что **предмет психологии управления** — это совокупность психических явлений и отношений, отражающих совместную работу людей в организации в соответствии с экономическими, технологическими, социально-психологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

**Субъект психологии управления** – это структурно обозначенные объединения людей и руководители на персональном уровне, наделенные управленческими полномочиями и осуществляющие управленческую деятельность.

Психологию управления следует отличать от менеджмента. **Менеджмент** можно определить как научно-практическую дисциплину по изучению методов, форм и средств управления организацией с целью повышения ее эффективности. Основное различие состоит в объекте и в предмете. *Предметом менеджмента* является изучение функционирования социальной организации. *Объектом менеджмента* могут быть отрасли (промышленность, сельское хозяйство, транспорт); территориальные общности людей (область, район, город); отдельные стадии воспроизводства (производство, сбыт, снабжение); аспекты экономической деятельности (качество продукции, взаимодействие с потребителем, маркетинг); виды ресурсов (финансовые, человеческие и др.); характеристики производства (эффективность, отношение к работе, качество жизни, уровень занятости). Менеджмент использует психологическое знание для понимания социальных явлений в организации.

Отличительную особенность психологии управления составляет то, что ее объектом является организованная деятельность людей. *Организованная деятельность* – это не просто совместная деятельность людей, объединенных общими интересами или целями, симпатиями или ценностями, это деятельность людей, объединенных в одну организацию, подчиняющихся правилам и нормам этой организации и реализующих поставленную перед ними задачу совместно в соответствии с экономическими, технологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Правила, нормы и требования организации предполагают и порождают особые психологические отношения между людьми, которые устанавливаются внутри в организации – управленческие отношения. Они лежат в основе совместной деятельности и делают ее организованной. Иначе говоря, это не отношения, возникающие в связи с выполнением определенной деятельности, а отношения, организующие совместную деятельность, в которых участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом. Между сотрудниками организации возможны и другие отношения, например социально-психологические [10]. Социально-психологические



# СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие .....	3
<b>Тема 1. Методологические основы психологии управления.</b> .....	7
1.1. Определение, объект, предмет, цель и задачи психологии управления .....	7
1.2. История психологии управления: предпосылки становления и развития .....	10
1.3. Психология управления в системе научного знания .....	21
1.4. Современные тенденции и перспективы развития психологии управления .....	25
<b>Тема 2. Основные мировые управленческие культуры</b> .....	31
2.1. Понятие «управленческая культура» .....	31
2.2. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления в Европе .....	34
2.3. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления США .....	37
2.4. Управленческая культура и тенденции развития психологии управления стран Востока .....	42
2.5. Культурные особенности и развитие психологии управления в СССР и на постсоветском пространстве .....	56
2.6. Управленческая культура Республики Беларусь .....	61
<b>Тема 3. Система управления организацией</b> .....	67
3.1. Жизненный цикл организации .....	67
3.2. Представление об организационных структурах .....	72
3.3. Системный подход в управлении организацией. Служебные отношения .....	81
3.4. Процесс управления и его содержание .....	86
3.5. Принципы управления и основные положения менеджмента ..	92
3.6. Методы управления: административно-правовые, экономические, социально-психологические .....	97
3.7. Психологические закономерности управленческой деятельности .....	110
3.8. Управленческое консультирование .....	114
<b>Тема 4. Личность как объект управления</b> .....	123
4.1. Личность как объект управления в служебных отношениях ..	123
4.2. Понятие и основные характеристики личности, психические состояния, психические образования .....	127
4.3. Темперамент и характер в системе управления .....	148

4.4. Влияние культурных традиций на поведение сотрудников в организации. . . . .	161
4.5. Потребности человека, мотивация и стимулирование труда, трудовая карьера . . . . .	165
4.6. Карьерный рост как фактор мотивации. . . . .	177
<b>Тема 5. Личность как субъект управления . . . . .</b>	<b>186</b>
5.1. Субъект-субъектный подход в изучении личности . . . . .	186
5.2. Понятие модели компетенций руководителя . . . . .	190
5.3. Изучение личностных характеристик руководителя . . . . .	195
5.4. Руководство и лидерство . . . . .	199
5.5. Власть руководителя . . . . .	221
5.6. Оценка эффективности деятельности руководителя. . . . .	222
<b>Тема 6. Управление групповой деятельностью в организации . . . . .</b>	<b>228</b>
6.1. Понятие и основные характеристики трудового коллектива . . . . .	228
6.2. Основные направления изучения рабочих групп в психологии управления . . . . .	239
6.3. Кадровая политика организации как основа создания коллектива . . . . .	245
6.4. Малые группы как объект управления . . . . .	248
6.5. Эффективность трудового коллектива. Динамические процессы в группах трудового коллектива . . . . .	251
<b>Тема 7. Коммуникация в организации. . . . .</b>	<b>262</b>
7.1. Понятие внутриорганизационной коммуникации: процесс, коммуникативные сети. . . . .	262
7.2. Коммуникативная компетентность руководителя . . . . .	274
7.3. Барьеры коммуникации в деятельности руководителя . . . . .	280
7.4. Проектирование информационных и коммуникативных систем. Внутренняя и внешняя коммуникации. . . . .	286
7.5. Основы делового управленческого общения: презентация, самопрезентация, переговоры, совещания . . . . .	289
<b>Тема 8. Конфликты в системе управления . . . . .</b>	<b>300</b>
8.1. Конфликт: сущность и основные причины возникновения . . . . .	300
8.2. Типы, виды и формы конфликтов в управленческой деятельности. . . . .	303
8.3. Управление конфликтами. . . . .	307
8.4. Стратегии и стили поведения в конфликтной ситуации . . . . .	311
8.5. Определение стиля поведения в конфликтной ситуации . . . . .	317
8.6. Роль руководителя в урегулировании конфликтов. . . . .	319
<b>Тема 9. Психология управленческих решений . . . . .</b>	<b>323</b>
9.1. Определение и виды управленческих решений . . . . .	323

9.2. Психология принятия решения. Содержание и стили управленческих решений . . . . .	327
9.3. Этапы принятия управленческих решений . . . . .	335
9.4. Индивидуальные и групповые решения, их особенности и преимущества. . . . .	337
9.5. Признаки оптимального управленческого решения . . . . .	347
<b>Тема 10. Психология карьеры руководителя . . . . .</b>	<b>352</b>
10.1. Понятие карьеры, ее типы и виды . . . . .	352
10.2. Психологические подходы к изучению карьеры. . . . .	357
10.3. Типовые модели карьеры. Понятие карьерного пути . . . . .	360
10.4. Планирование карьеры. Карьерный путь руководителя. Управление карьерой . . . . .	364
10.5. Карьерное консультирование. . . . .	367
Учебная литература . . . . .	379