

А.А. Трусъ

Психология управления

*Допущено
Министерством образования
Республики Беларусь
в качестве учебного пособия
для студентов учреждений
высшего образования по управленческим
и психологическим специальностям*



Минск
«Вышэйшая школа»
2014

УДК 005.32(075.8)

ББК 88.4я73

Т78

Рецензенты: кафедра социальной психологии факультета психологии Белорусского государственного педагогического университета имени Максима Танка (заведующий кафедрой кандидат педагогических наук, доцент *Г.В. Гатальская*); доктор психологических наук, профессор *И.А. Фурманов*

Все права на данное издание защищены. Воспроизведение всей книги или любой ее части не может быть осуществлено без разрешения издательства.

ISBN 978-985-06-2422-2

© Трусъ А.А., 2014

© Оформление. УП «Издательство “Вышэйшая школа”», 2014

ВВЕДЕНИЕ

Руководство – это способность побудить другого человека делать то, что нужно, когда нужно и как нужно, как будто он сам этого хочет.

Дуайт Д. Эйзенхауэр

Деятельность современного руководителя протекает в сложных, противоречивых, быстро меняющихся условиях. Высокий темп жизни и работы, необходимость принятия важных управленческих решений в условиях дефицита информации, наличие кризисных ситуаций различной природы – эти и многие другие факторы предъявляют повышенные требования к личностным и профессиональным характеристикам руководителей различных организационных звеньев, набору их компетенций, управленческим и рабочим навыкам.

В настоящее время совокупный объем профессиональной, управленческой и деловой информации увеличивается стремительными темпами, свою актуальность теряют отдельные знания и умения, руководитель порой не готов к решению управленческих задач. В связи с этим он должен оперативно овладевать необходимым инструментарием управления коллективом, развивать в себе необходимые знания, которые позволят ему четко ориентироваться в информационных потоках, отбирать нужные данные с позиции их практической значимости, систематизировать и принимать грамотные и своевременные решения для успешного выхода из возникающих рабочих ситуаций.

Эффективное управление предполагает использование навыков партнерского (субъект-субъектного) взаимодействия, влияние на подчиненных своей организации (структурного подразделения) своим авторитетом (без обращения к прямым директивным методам).

Существовавшее ранее представление о том, что высшее образование служит выпускнику-специалисту своеобразной гарантией эффективной работы на долгие годы, утратило свою актуальность. На смену ему пришла новая парадигма: «Образование современного руководителя, ориентированного

на профессиональный успех, должно быть непрерывным и продолжаться на протяжении всей карьеры». Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Сегодня требуются все более современные управленческие инструменты, и руководитель, претендующий на звание успешного, должен осваивать прогрессивные подходы к построению отношений со своими подчиненными и коллегами, с организационной и внешней средой.

Необходимость инвестиций (временных, финансовых, организационных и т.д.) в профессиональный рост и личностное развитие руководителя с целью его постоянного совершенствования обусловлена, прежде всего, динамическими характеристиками средового фактора, а также катастрофическим устареванием профессиональной информации. Для достижения успеха в своей деятельности он должен не только обладать широким спектром знаний в различных профессиональных областях, но и быть психологически подготовленным к работе в новых условиях.

Руководителю сегодня нужна нацеленность на развитие как собственных компетентностей, так и способность выступать в роли наставника для своих подчиненных, быть их мотиватором на поступательное профессиональное развитие, обладать способностью помочь им в быстром изучении новых, современных методов работы и освоении необходимых навыков.

На страницах данного учебного пособия излагаются концептуальные основы управленческой деятельности современного руководителя, анализируются психологические особенности оперативного менеджмента, показаны инструменты индивидуальной и групповой работы с сотрудниками организаций. Значительная часть читателей найдет здесь не только ответы на актуальные вопросы по дисциплине «Психология управления», но и встретит увлекательные, порой неожиданные и яркие примеры из управленческой практики руководителей отечественных предприятий и менеджеров зарубежных компаний, которые по праву считаются авторитетами в управленческой области.

Изучение дисциплины «Психология управления» является важнейшей частью профессиональной подготовки современного руководителя, а также практического психолога, так как создает методологическую базу управленческой и консультативно-тренинговой деятельности. Психология управления – интегра-

тивная дисциплина, включающая в себя различные аспекты знаний других управленческих и психологических дисциплин, таких как «Основы менеджмента», «Стратегическое управление», «Психология личности», «Социальная психология», «Организационная психология», «Профессиональный психологический отбор и аттестация персонала», «Теория и методика социально-психологического тренинга», «Организационное консультирование» и др.

Руководитель, делающий первые управленческие шаги, сталкиваясь с элементарными ситуациями взаимодействия с сотрудниками, коллегами – руководителями из смежных структурных подразделений организации, деловыми партнерами, порой действует по наитию, опираясь разве что на здравый смысл. При этом к настоящему времени управленческой теорией и практикой накоплен солидный инструментальный багаж – созданы эффективные технологии, предложены различные идеи, опробованы и «обкатаны» многочисленные приемы и способы управленческой работы.

Нельзя не согласиться с российским психологом Ю.Б. Гиппенрейтер, которая применительно к курсу «Введение в общую психологию» обозначает главную методическую проблему в обучении психологическим дисциплинам следующим образом: проблема состоит в необходимости сочетать широту охватываемого материала, его фундаментальность с его относительной простотой, доходчивостью и занимательностью изложения. Как ни заманчиво звучит известный афоризм, что психология делится на научную и интересную, в преподавании он не может служить ориентиром: неинтересно поданная на первых шагах научная психология не «заведет» никакого «мотора», и, как показывает педагогическая практика, будет просто плохо понята. Поэтому задача как преподавателя психологии, так и автора книги состоит в том, чтобы делать изложение трудных, а иногда и запутанных вопросов психологии доступным и по возможности живым.

Эту же мысль озвучил и знаменитый английский писатель С. Моэм: «Стиль книги должен быть достаточно прост, чтобы любой, сколько-нибудь образованный человек, мог читать ее с легкостью».

При изложении различных психологических аспектов управленческой деятельности, современных организационных и деловых реалий, с которыми сталкиваются руководители и психологи, следует учитывать крайнюю неравномер-

ность степени разработки ее отдельных направлений и областей. Такая неравномерность потребовала привлечения большого числа психологических и управленческих работ, в том числе и автобиографических, а также обращение к собственному управленческому, тренерскому и консультативному опыту. Этой же цели содействуют приведенные на страницах учебного пособия многочисленные примеры из отечественного и зарубежного управленческого опыта, а также цитаты теоретиков и практиков менеджмента и психологии управления.

Пособие подготовлено для студентов и слушателей, обучающихся по управленческим и психологическим дисциплинам, руководителей различных организационно-управленческих уровней, может быть полезным собственникам бизнеса и др.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Психология управления как наука и область профессиональной практики.	7
1.1. Психология управления в системе научных знаний.	7
1.2. Психологическая грамотность руководителя: уровни, особенности, динамика развития	11
1.3. Психологические коллизии взаимодействия: люди с разных «планет» в одной организации	16
1.4. Собственник бизнеса и наемный руководитель: психологические факторы успешного взаимодействия.	24
1.4.1. Профессиональный управленец	24
1.4.2. Причины вмешательства собственника в оперативную работу наемного директора. Как с этим быть?	27
1.4.3. Контрактинг – предпосылка конструктивности взаимодействия	30
Глава 2. Руководитель – центральная фигура управленческого процесса	36
2.1. Профессия «Руководитель» в системе психологического знания ...	36
2.2. Сущность деятельности руководителя	51
2.3. Содержание деятельности руководителя.	56
2.4. Эффективность деятельности руководителя.	62
2.5. Как становятся руководителями.	64
2.5.1. Из рядовых сотрудников – в руководители	65
2.5.2. Из предпринимателей – в руководители.	69
2.5.3. Ошибки руководителя	72
2.6. Лояльность руководителя	73
2.7. Авторитет руководителя	77
2.7.1. Что такое «авторитет»?	77
2.7.2. Работа руководителя по повышению авторитета.	78
2.8. Масштаб личности руководителя.	80
2.8.1. Пять типов масштаба личности руководителя.	83
2.8.2. Механизмы развития масштаба личности руководителя. ...	85
2.9. Ролевые позиции и маски руководителя	87

2.9.1. Теория ролей	87
2.9.2. Что такое маска?	89
2.9.3. Управленческие маски	93
2.10. Индивидуальный управленческий стиль.	96

**Глава 3. Организация как объект управленческого воздействия
руководителя 104**

3.1. Современная организация с точки зрения психологии управления.	104
3.2. Организационные модели по Л. Константину	107
3.2.1. Модель «закрытой» организации	107
3.2.2. Модель «случайной» организации	109
3.2.3. Модель «открытой» организации	110
3.2.4. Модель «синхронной» организации	111
3.3. Психологические границы в организационном взаимодействии	113
3.3.1. Понятие психологических границ	113
3.3.2. Соблюдение психологических границ в организационном взаимодействии.	115
3.4. Психологические аспекты деятельности руководителя в усло- виях кризиса в организации.	116
3.4.1. Кризисная типология	117
3.4.2. Кризис первого года	121
3.4.3. Кризис трех лет	123
3.4.4. Кризис пяти лет.	125
3.4.5. Кризис восьми лет.	126
3.5. Организационные ценности	127
3.6. Борьба за организационную власть	136
3.6.1. Особенности проявления источников власти.	138
3.6.2. Наличие общих организационных правил и права конкрет- ного должностного лица (группы лиц) их устанавливать.	141
3.7. Слухи в организации	141
3.7.1. Какие слухи бывают и откуда они берутся?	142
3.7.2. Слухи как управленческий инструмент руководителя	146
3.8. Управление конфликтами в организации	149
3.8.1. Конфликт: что это такое?	149
3.8.2. Катализаторы конфликтов в организации.	150
3.8.3. Руководитель как третейский судья в конфликтной ситуации.	153
3.9. Корпоративный язык как отражение организационных цен- ностей и эффективный управленческий инструмент	154

Глава 4. Профессиональное долголетие, саморегуляция и самосбережение руководителя	159
4.1. Жизнестойкость руководителя	159
4.1.1. Механизмы формирования жизнестойкости руководителя . . .	161
4.1.2. Преодоление руководителем кризисных ситуаций: психологические факторы и стратегии	164
4.2. Ресурсы руководителя	171
4.3. Семья как ресурс руководителя	175
4.4. Таймменеджмент по Эрику Берну	179
Глава 5. Подготовка руководителя к управленческой деятельности	187
5.1. Компетенциарный подход к подготовке руководителя	187
5.2. Компетенциарная модель современного руководителя	192
5.2.1. Руководитель как Личность	193
5.2.2. Руководитель как Управленец	200
5.2.3. Руководитель как Профессионал в предметной области . . .	203
5.2.4. Уровни компетенций современного руководителя	204
5.3. Методы подготовки современного руководителя	208
5.3.1. Социально-психологический тренинг	208
5.3.2. Управленческий консалтинг	212
5.3.3. Коучинг	216
Глава 6. Психологические аспекты реализации управленческих функций	221
6.1. Функциональный подход к оперативной деятельности руководителя	221
6.2. Целеполагание – стержневая управленческая функция	223
6.3. Психологические особенности оперативного планирования . . .	226
6.3.1. Типология задач и специфика их планирования	228
6.3.2. Техники решения «неприятных» задач	230
6.4. Постановка задач сотрудникам	231
6.5. Технология и психология делегирования полномочий	240
6.5.1. Что такое «делегирование полномочий»?	244
6.5.2. Личностные, организационные и средовые барьеры делегирования полномочий	250
6.5.3. Правила делегирования полномочий	253
6.6. Мотивация и стимулирование	257
6.7. Реализация функции контроля	264
6.8. Выработка и принятие управленческого решения	267

6.8.1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям . . .	269
6.8.2. Ошибки руководителя при принятии решений	270
6.8.3. Этапы работы руководителя по принятию рационального решения	273

Глава 7. Индивидуальная и групповая работа руководителя с сотрудниками 279

7.1. Психологические особенности индивидуальной работы в системе оперативного управления	279
7.2. Обратная связь: как ее осуществить психологически грамотно . . .	281
7.2.1. Сложности в осуществлении обратной связи	281
7.2.2. Психологические аспекты реализации руководителем обратной связи с отрицательной оценкой личностных, профессиональных и иных способностей сотрудника	284
7.3. Дисциплинарные воздействия: их эффективная реализация . . .	285
7.4. Технологические и психологические аспекты групповых форм управленческой практики	289

Приложение	296
Литература	310

- Трусь, А. А.**
Т78 Психология управления : учеб. пособие / А. А. Трусь. –
Минск : Вышэйшая школа, 2014. – 317 с.
ISBN 978-985-06-2422-2.

Анализируются предпосылки и факторы успешности деятельности руководителя, психологические особенности реализации им основных управленческих функций и оперативной (индивидуальной и групповой) работы с персоналом. Рассматриваются модели организационного построения, социально-психологические процессы и явления, протекающие в них. Предлагается широкий спектр управленческих и коммуникативных техник для эффективной работы руководителя и психолога в организационной реальности и с организационной реальностью. Приведены примеры из практики работы руководителей отечественных и зарубежных предприятий.

Адресуется студентам учреждений высшего образования по управленческим и психологическим специальностям. Будет полезно собственникам бизнеса, руководителям различных организационно-управленческих уровней, бизнес-тренерам и организационным консультантам.

УДК 005.32(075.8)
ББК 88.4я73

Учебное издание

Трусь Александр Александрович

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

Учебное пособие

Редактор *Т.С. Житкевич*
Художественный редактор *Т.В. Шабунько*
Технический редактор *Н.А. Лебедевич*
Корректоры *Т.В. Кульнис, О.И. Голденкова*
Компьютерная верстка *А.И. Стебули*

Подписано в печать 27.03.2014. Формат 84×108/32. Бумага офсетная.
Гарнитура «Times New Roman». Офсетная печать. Усл. печ. л. 16,8.
Уч.-изд. л. 17,55. Тираж 400 экз. Заказ 523.

Республиканское унитарное предприятие «Издательство “Вышэйшая школа”».
Свидетельство о государственной регистрации издателя, изготовителя,
распространителя печатных изданий № 1/3 от 08.07.2013.
Пр. Победителей, 11, 220048, Минск.
e-mail: market@vshph.com <http://vshph.com>

Филиал № 1 открытого акционерного общества «Красная звезда».
ЛП № 02330/0494160 от 03.04.2009. Ул. Советская, 80, 225409, Барановичи.