



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY

**Т.В. Вырупаева, И.Ю. Моськина**

ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ  
И ЛИДЕРСТВА  
В ОРГАНИЗАЦИИ

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ**

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ  
И ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ**

УДК 005.32(07)  
ББК 88.566я73  
В928

*Рецензенты:*

*Г.И. Поподько*, доктор экономических наук, доцент, ведущий научный сотрудник отдела прогнозирования экономического развития Красноярского края ИЭОПП СО РАН;

*Е.В. Сумина*, кандидат экономических наук, доцент кафедры международного бизнеса Сибирского государственного университета науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева

**Вырупаева, Т.В.**

В928 Психология управления и лидерства в организации : учеб. пособие / Т.В. Вырупаева, И.Ю. Моськина. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2019. – 128 с.  
ISBN 978-5-7638-4116-9

Представлены теоретические материалы по курсам «Психология управления» и «Лидерство», практический материал для семинарских занятий и самостоятельного изучения, а также контрольные вопросы и тестовые задания для самопроверки.

Предназначено для студентов специальностей 38.03.02.02.12 «Финансовый менеджмент (в организации)» и 38.03.02.02.08 «Управление проектами (в организации)».

Электронный вариант издания см.:  
<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 005.32(07)  
ББК 88.566я73

ISBN 978-5-7638-4116-9

© Сибирский федеральный университет, 2019

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ПРЕДИСЛОВИЕ .....</b>	<b>4</b>
<b>Глава 1. ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ .....</b>	<b>6</b>
1.1. Психология управления как наука и ее основные закономерности .....	6
1.2. Эмоциональный интеллект руководителя .....	13
<b>Глава 2. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ.....</b>	<b>25</b>
2.1. История развития тайм-менеджмента.....	26
2.2. Методики и инструментарий тайм-менеджмента .....	27
<b>Глава 3. ПСИХОЛОГИЯ СТРЕССА.....</b>	<b>41</b>
3.1. Стресс: понятие и причины возникновения .....	41
3.2. Синдром профессионального выгорания .....	45
3.2. Управление стрессом .....	49
<b>Глава 4. ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННОГО ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>56</b>
4.1. Лидерство в организации: характеристики и подходы к изучению .....	56
4.2. Лидерство и руководство .....	58
4.3. Типы лидеров. Мотивация к лидерству .....	64
<b>Глава 5. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>73</b>
5.1. Концепция лидерских качеств .....	73
5.2. Концепция лидерского поведения.....	75
5.3. Концепция ситуационного лидерства.....	79
<b>Глава 6. НОВЫЕ ТЕОРИИ И МОДЕЛИ ЛИДЕРСТВА .....</b>	<b>91</b>
6.1. Лидерство, основанное на ценностях .....	91
6.2. Обучающееся лидерство .....	93
6.3. Лидерство, основанное на социальном, эмоциональном, нравственном интеллекте .....	97
6.4. Командное и распределенное лидерство .....	99
6.5. Лидерство как взаимодополняющая команда .....	104
<b>Глава 7. ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЛИДЕРСТВА.....</b>	<b>112</b>
7.1. Принципы успешного лидерства.....	112
7.2. Инструменты лидера.....	115
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....</b>	<b>120</b>
<b>СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ.....</b>	<b>121</b>
<b>ОТВЕТЫ К ТЕСТОВЫМ ЗАДАНИЯМ .....</b>	<b>126</b>

## ПРЕДИСЛОВИЕ

В современном мире, который становится все более динамичным, изменчивым, мобильным, необходимо владеть психологическим знанием, тем более что это касается менеджера, для которого такие категории, как обретение осознанного инструментария самопознания, саморегуляция, выстраивание отношений с другими людьми, а также познание других и самого себя, целенаправленное выстраивание лидерской позиции, составляют успех всей профессиональной деятельности в системе взаимодействия «человек – человек». Знать себя, свои возможности развития, понимать другого, владеть способами построения продуктивных форм коммуникации, умение проявить инициативу и взять ответственность – все это стало обретать в сегодняшнем мире принципиальную значимость.

Материалы данного учебного пособия в теоретической и практической форме раскрывают вопросы о том, как выработать умения и навыки в руководстве людьми с учетом психологических особенностей как руководителей, так и подчиненных; как проводить самооценку и объективную оценку собственного поведения и действий окружающих людей. От того, насколько эффективно складываются личные взаимоотношения и взаимодействия между членами трудового коллектива, между руководителем и подчиненными, во многом зависит эффективность работы любой организации.

Учебное пособие отвечает требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования, содержит теоретический и практический материал, ориентированный на формирование и развитие требуемых компетенций у обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (бакалавриат) высших учебных заведений.

Структурно учебное пособие «Психология управления и лидерства в организации» состоит из семи глав, расположенных в логической последовательности. Каждая глава содержит лекционный теоретический материал с выводами; контрольные вопросы; практические

задания для самостоятельной работы, которые также могут быть использованы при проведении практических занятий и включают как диагностические тесты, так и практические упражнения и конкретные ситуации; а также тесты для самопроверки усвоения материала и перечень рекомендуемой литературы по каждой теме. Кроме того, в пособии приводится словарь терминов по всем темам и ответы на тестовые задания для самопроверки.

В доступной форме раскрываются традиционные и современные концепции, а также подходы отечественных и зарубежных ученых. Практический материал, представленный в учебном пособии, сформирован авторами на основе собственного научно-исследовательского опыта и имеет успешную апробацию.

Учебное пособие «Психология управления и лидерства в организации» разработано преподавателями кафедры менеджмента Института экономики, управления и природопользования Сибирского федерального университета для обеспечения учебного процесса бакалавриата по направлению «Менеджмент».

Учебное пособие включает в себя семь глав:

Глава 1. Психология управления (И.Ю. Моськина).

Глава 2. Тайм-менеджмент (И.Ю. Моськина).

Глава 3. Психология стресса (И.Ю. Моськина).

Глава 4. Природа организационного лидерства (Т.В. Вырупаева).

Глава 5. Базовые концепции лидерства (Т.В. Вырупаева).

Глава 6. Новые теории и модели лидерства (Т.В. Вырупаева).

Глава 7. Эффективность лидерства (Т.В. Вырупаева).

В конце учебного пособия представлен словарь ключевых терминов по всем темам и ключи к тестовым заданиям.

# Глава 1

## ПСИХОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ

### 1.1. Психология управления как наука и ее основные закономерности

В настоящее время для менеджера важнейшей задачей становится эффективная организация работы его подчиненных. Искусство руководить проявляется не только в налаживании коммуникаций, координации и направлении работы подчиненных, но и в умении делегировать им необходимые полномочия и ответственность, предоставлять право высказывать и отстаивать свое собственное мнение, сохраняя за собой функцию контроля. До 80 % проблем, возникающих у менеджеров разных уровней, связано с людьми. Работая в коллективе, руководитель должен постоянно выполнять функции информирования, мотивирования, воспитания. Потеря доверия подчиненных – самое плохое, что может произойти в его профессиональной карьере. Репутацию уважаемого руководителя заслуживает тот, кто не боится окружить себя способными людьми, кто постоянно ищет таких сотрудников, проявляет заботу о молодых талантах, помогая раскрыть им свой творческий потенциал. Такой руководитель коллектива исходит из убеждения о том, что каждый человек представляет собой личность, имеющую неотъемлемое право на свободное и естественное проявление своей индивидуальности. От профессиональной компетентности менеджера зависит, насколько полно окажутся включенными в его практическую работу все перечисленные функции.

Для того чтобы выявить у человека и использовать неосознанные, скрытые движущие силы и механизмы, с помощью которых ненасильственными, гуманными методами можно повысить эффективность управленческой деятельности, был осуществлен синтез двух фундаментальных наук – психологии (наука о закономерностях, развитии и формах внутренней, духовной жизни человека и животных) и менеджмента (наука об управлении производством, принципах,

методах, средствах, применяемых с целью повышения эффективности производства и увеличения прибыли). Как следствие, зародилась и получила бурное развитие **психология управления** [2; 5].

*Объектом* изучения в психологии управления являются отношения людей в организации в условиях, когда действия каждого участника совместной деятельности определены, подчинены общему порядку работ. При этом участники связаны друг с другом не просто взаимной зависимостью и взаимной ответственностью, но и ответственностью перед законом.

*Предметом* психологии управления является совокупность психических явлений и отношений в организации, в частности:

- психологические факторы эффективной деятельности менеджера;
- психологические проблемы лидерства;
- психологические особенности принятия индивидуальных и групповых решений;
- психологические проблемы взаимоотношений между руководителем и подчиненными и др.

Как и любая наука, психология управления ориентируется на поиск объективных, существенных, повторяющихся, устойчивых, необходимых, и, следовательно, закономерных связей между изучаемыми явлениями. Именно эти закономерные связи, или законы, позволяют действовать с предсказуемыми результатами. Поскольку центром всех исследований в психологии управления является человек, то и найти в нем, в его характере устойчивость, постоянство, позволяющие строить управление, надежно прогнозируя результат, довольно сложно. Тем не менее эти связи есть, хотя и в виде закономерностей, что означает, что раскрытая наукой связь между изучаемыми явлениями существует, она закономерна, но конечный результат, проявление этой связи зависят от многочисленных условий и факторов, которые следует тщательно изучать, учитывать и, возможно, целенаправленно актуализировать. Приведем основные связи и отношения, которые детально исследованы и характер которых попадает под научное определение закона. Упорядочив эти законы в направлении становления субъекта управления и управления в целом как формы специфической человеческой деятельности, можно выделить три основных группы [1; 2; 7]:

### **1. Законы становления субъекта управления**

*Закон развития высших психических функций* (Л.С. Выготский) [8]. Отличительными признаками высших психических функ-

ций (ВПФ) являются осознанность, опосредованность, произвольность и системность, и, согласно данному закону, формируются они как форма коллективного поведения, сотрудничества с другими людьми и лишь впоследствии становятся индивидуальными функциями самого ребенка. Иными словами, этот закон раскрывает некоторые генетические психологические основания развития способности к управлению, организационного лидерства. Невозможно представить успешного управленца без комплекса необходимых психических процессов – произвольных памяти и внимания, вербально-логического мышления и воли. Все эти качества обязательно присутствуют в психограмме руководителя. В соответствии с законом ВПФ не возникают сами по себе. Так, например, история общества знает несколько примеров [9] нахождения детей-маугли, которые по тем или иным причинам выросли вне человеческого общества, с животными. У этих детей не наблюдалось развитие ВПФ. Л.С. Выготский убедительно доказал, что целенаправленное сотрудничество со взрослым позволяет успешно преодолевать расстояние между уровнем актуального развития ребенка и уровнем его возможного развития, определяемым с помощью задач, решаемых под руководством взрослых.

Таким образом, встречаясь с талантливым руководителем, не стоит ссылаться на талант неведомой природы, а стоит задуматься о технологиях обучения, обеспечивших нужный для реализации этот управленческий потенциал.

Тем не менее важно понимать, что данный закон раскрывает возникновение функциональных, но не мотивационных способностей к управлению.

*Закон преодоления комплекса неполноценности* (А. Адлер) [10]. Именно в этом законе показано формирование мотивационной составляющей к лидерству. А. Адлер убедительно доказал, что человек стремится к личностной значимости, власти и превосходству, преодолевая ощущение собственной неполноценности, возникающее в детстве в результате большей компетентности взрослых. В психологии управления этот закон проявляется в том, что человек занимает ту должность, уровня некомпетентности которой он достиг.

Соединение в человеке мотивации к власти и способностей воплотить эту мотивацию в реальную деятельность и дает лидера.

*Закон оперантного научения или приобретения* (Ф.Б. Скиннер) [10]. Закон раскрывает причины формирования поведенческих образцов (оперантов) у человека, в том числе профессионально занимаю-



щегося управлением. Таким образом, формирующееся поведение определяется последствиями деятельности. Если они благоприятны (потребности удовлетворены), то вероятность такого поведения, ведущего к этим результатам, в будущем усиливается. Данный закон объясняет устойчивость, например, авторитарного стиля управления. Авторитарное поведение не только соответствует потребности в компенсации (по А. Адлеру), но и обычно ведет к быстрым результатам, ситуативно устраивающим руководителя, что (по Ф.Б. Скиннеру) закрепляет данную поведенческую модель. Поэтому на практике менеджеру следует заботиться о том, чтобы владеть широкими возможностями материального и нематериального поощрения (подкрепления), используемого в качестве средств выделения и закрепления нужных образцов поведения сотрудников.

*Закон косвенного научения* (А. Бандура) [3]. Закон о том, что человек не только выделяет образцы поведения на основе получаемых подкреплений, но и наблюдает за другими людьми, которые получают те или иные подкрепления. То есть если подкрепление, получаемое другим человеком, таково, что могло бы быть подкреплением самого наблюдателя, он воспроизводит поведение наблюдаемого в схожих условиях. Если подкрепление следует – то усвоенное поведение закрепляется, войдя в состав поведенческого репертуара человека. Таким образом, один человек выступает в качестве поведенческой модели для другого.

Важно заметить, что моделями выступают люди того же пола, близкие по возрасту, с более высоким социальным статусом, имеющие «облако авторитета». Маркетологи успешно используют данный закон в своей деятельности. Для менеджера умелое использование этого закона имеет также особую ценность: личный поведенческий пример и выделение желаемых моделей эффективного поведения в организации раскрывает механизм влияния и воздействия на персонал.

## **2. Законы организации деятельности**

*Закон инвариантности структуры деятельности* (Б.Ф. Ломов) [8]. Закон имеет принципиальное значение для психологии управления, так как дает понимание строения управленческой деятельности, позволяет осуществлять анализ реализуемой деятельности на предмет полноты структуры, анализировать и совершенствовать каждую составляющую деятельности и ее саму в целом. В соответствии с этим законом в качестве основных образующих деятельности выделяют мотив, цели, планирование деятельности, переработку текущей информации, принятие решения, действия, проверку результатов и кор-

рекцию деятельности. Таким образом, данный закон вскрывает типичную ошибку управленческого анализа: начинать с цели, а не с мотива! Зачастую именно эта ошибка снижает, если не снимает полностью, эффективность предпринимаемых действий в управлении.

*Закон неаддитивного формирования профессиональной деятельности* (В.Д. Шадриков) [9]. Смысл закона состоит в том, что профессиональная деятельность закладывается сразу вся в целом, но в неразвитой форме, и в дальнейшем ее составляющие развиваются неравномерно. Важно отметить, что развитие любой из составляющих управленческой деятельности на каком-либо этапе овладения деятельностью достигает лишь того уровня, который для данного этапа достаточен, но не максимален, как иногда полагают. Развитие же каждой составляющей подчиняется развитию системы в целом.

Знание и учет этого закона позволяют разрабатывать и внедрять эффективные системы подготовки специалистов в области управления с ориентиром на обязательность моделирования в учебных программах деятельности во всей ее полноте.

### **3. Законы в процессах социального взаимодействия**

*Закон неопределенности отклика* (Е.С. Жариков) [3]. Суть этого закона состоит в том, что на одни и те же воздействия все люди, в зависимости от различий психических качеств, дают разные ответные реакции (ответы, отклики). То есть в зависимости от скорости реакций, устойчивости к стрессам, мотивации, межличностных отношений и многих других характеристик исполнитель, получив распоряжение или действуя в рамках своих должностных обязанностей, выполняет работу с тем или иным качеством, в те или иные сроки, а может, и не выполняет совсем.

Именно в силу влияния этого закона составляются психологические характеристики персонала, психологическое описание рабочих мест, проводится оценка персонала на соответствие требованиям рабочих мест и профессиональной перспективности прежде выдачи управленческих распоряжений.

*Закон возвышения потребностей в онтогенезе* (А. Маслоу) [4]. Закон раскрывает не случайное формирование потребностей, а закономерное – от физиологических потребностей к безопасности, социальному принятию и общению и далее – к самореализации и признанию (рис. 1.1).

Каждый новый уровень потребностей формируется на основе устойчивого удовлетворения потребностей предшествующего, онтогенетически более раннего уровня. Именно поэтому совсем не каж-

дый человек имеет выраженные высшие потребности. Опора на данный закон дает руководителю знания о потребностной развитости персонала для формирования программы мотиваций для него. Учет данного закона в профессиональной деятельности дает большую предсказуемость ожидаемых результатов.

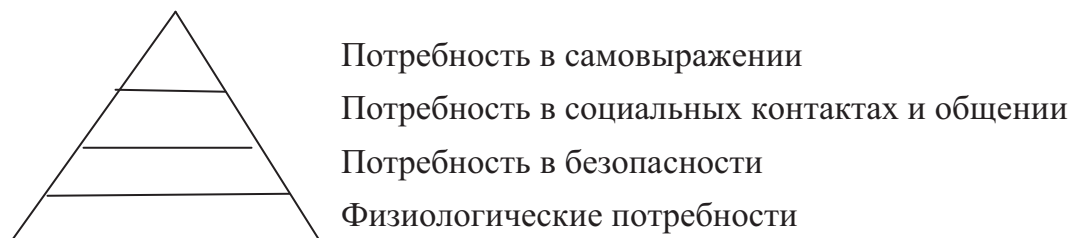


Рис. 1.1. Закон формирования потребностей по А. Маслоу

*Закон иерархического строения мотивационной сферы* (А.Н. Леонтьев) [4]. Смысл закона состоит в существенном развитии представлений А. Маслоу. Согласно этому закону мотивационная сфера взрослого человека, в зависимости от его жизненного опыта, может быть многовершинной и иерархически упорядоченной совсем иначе (рис. 1.2).

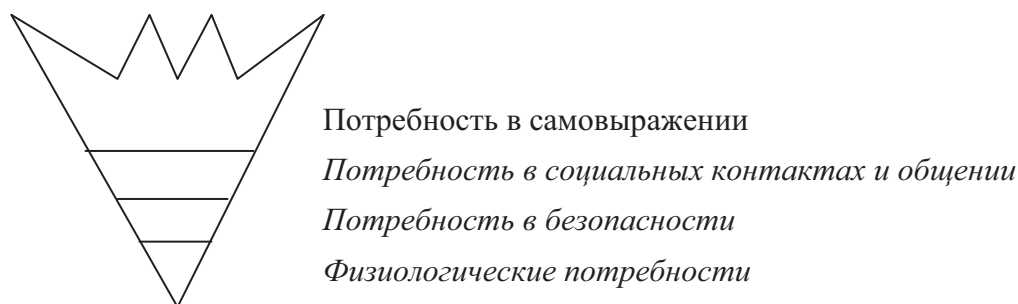


Рис. 1.2. Пример многовершинной мотивационной сферы по А.Н. Леонтьеву

В данном случае мотивационная сфера весьма индивидуальна и совсем не идентична потребностной пирамиде, возникающей в онтогенезе. Закон говорит о том, что есть люди не просто с наличием высших потребностей, но с их доминантой, позволяющей проявлять самоотверженность, силу духа, альтруизм в ущерб гомеостатическим потребностям.

Знание данного закона позволяет точнее определить возможности подчиненных, понять, кто является движущей силой развития организации, на кого можно рассчитывать в сложной ситуации.

*Закон неадекватности отображения человека человеком* [4; 8]. Поскольку человек представляет собой сверхсложную систему и меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности – взрослый человек в любой момент времени определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, мотивационного, социального и сексуального развития, – то и постичь его с высокой степенью достоверности невозможно. Кроме того, эта невозможность еще более усиливается тем, что человек защищается от всяческих попыток раскрыть его возможности и особенности. Пользуясь всевозможными защитными приемами, человек склонен демонстрировать себя другим людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие. Именно поэтому научное психологическое знание так важно для управления. Среди научных принципов познания человека можно выделить следующие [6; 7]:

– *Принцип универсальной талантливости*. Смысл этого принципа в том, что неспособных людей нет, а есть люди, занятые не своим делом.

– *Принцип развития*. Содержит положение о том, что способности развиваются в результате изменения условий жизни и интеллектуально-психологических тренировок.

– *Принцип неисчерпаемости*. Смысл его в том, что при жизни человека ни одна его оценка не может считаться окончательной.

*Закон персональных расстояний* (Э. Холл) [1]. Закон раскрывает связь между эмоциональными отношениями субъектов взаимодействия и теми физическими расстояниями, которые они склонны устанавливать. Однако, применяя знания этого закона на практике, важно помнить о культурных различиях и традициях у разных народов (табл. 1.1).

Таким образом, сознательно выбирая физическую дистанцию между сотрудниками и собой, руководитель может оказать существенное мотивирующее или демотивирующее влияние на подчиненных, указать наблюдающим на то, какое поведение их коллег ведет к тем или иным отношениям с руководством.

Кроме приведенных законов, знание которых необходимо руководителю, существуют и другие закономерности, открытие которых принадлежит выдающимся специалистам в области психологии управления, таким как Паркинсон (законы Паркинсона), Питер (принципы Питера), Мерфи (законы Мерфи) и др.