

УДК 005.32

**ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО ПРОЦЕССА С УЧЁТОМ
ТИПОЛОГИЧЕСКИХ ОСОБЕННОСТЕЙ ТЕМПЕРАМЕНТА
ПОДЧИНЁННЫХ**

Кёр Л. С., доктор психологии, КГУ

***Аннотация:** Предметом рассмотрения в статье является проблема организации управленческого процесса с учётом типологических особенностей темперамента подчинённых. Автором подчеркнута важность знания индивидуально-психологических особенностей подчинённых с целью их мотивирования, повышения результативности труда.*

Ключевые слова: менеджмент, темперамент, холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик, мотиваторы.

Знания о закономерностях управления, о психологических особенностях поведения человека в организациях рассматриваются сегодня, по существу, как неотъемлемый компонент общей культуры личности специалиста любого профиля.

Где бы ни работал будущий специалист и чем бы он ни занимался, он всегда включается в «мир организаций», в систему управления, занимая в ней определенное место (нередко — руководящее). Условием его эффективной деятельности, а в конечном итоге и жизненного успеха, является знание организационных, управленческих закономерностей. При этом большое внимание уделяется именно психологическим вопросам управления. Дело в том, что предметная сфера деятельности специалистов может быть различной; в силу этого разными будут и специфические методы управления. Однако главное звено менеджмента — человек. Его психологические особенности остаются неизменными, имеют универсальное значение. Не зря в своем умении влиять на окружающих менеджеры опираются на знания человеческой психологии, которые образуют особую отрасль психологии — психологию менеджмента.

Для успешного управления деятельностью подчиненных с целью повышения эффективности их труда, а также эффективной деятельности всей организации, необходим учёт менеджером индивидуально-психологических особенностей, присущих каждому индивиду. Одним из таких индивидуально-психологических особенностей, определяющихся наследственностью и устойчиво проявляющихся на протяжении всей жизни человека, является темперамент.

Темперамент — это характеристика человека со стороны его динамических особенностей и психической деятельности (темп, ритм, интенсивность психических процессов и состояний и др.) [2].

Со времен Гиппократ (V в. до н.э.) и Галена (II в. до н.э.) в современной психологии

широко распространена базовая типология темпераментов, включающая четыре основных

её типа: холерик, сангвиник, флегматик и меланхолик.

Прежде чем дать характеристику каждому типу, хотелось бы отметить следующее:

➤ во-первых, в чистом виде ни один из типов темперамента практически не встречается. Для каждого человека характерны проявления всех четырех типов темперамента, однако один из них доминирует;

➤ во-вторых, темперамент как врожденное свойство малоизменчив на протяжении жизни человека. Об этом нужно всегда помнить и не пытаться изменить темперамент подчиненного. Лучше поручить ему такое поручение, с которым этот подчиненный справится лучше всего;

➤ в-третьих, нет плохих или хороших типов темперамента. Каждый из них имеет свои достоинства и недостатки [4].

Рассмотрим каждый из типов темперамента отдельно и отметим, как характерные их черты можно использовать в управлении и в мотивации подчинённых к работе.

Подчинённый-холерик. Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность – с другой. Для подчинённого- холерика подходит девиз «Ни минуты покоя». Подчинённый с холерическим типом темперамента – активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Для него характерны энергичность, увлеченность, общительность, страстность, целеустремленность, подвижность, работоспособность, он часто попадает в разряд «трудооголиков». Обычно бывает, агрессивен, бурно реагирует на все происходящие события, но быстро отходит. Холерик стремится к лидерству и власти. В отношениях с холериком недопустима резкость, несдержанность. Любой его поступок должен быть требовательно и справедливо оценен [6, с. 78].

Мотиваторы для подчиненного-холерика: самостоятельность в работе; участие в инновационных проектах; частые командировки, завязывание новых контактов; интенсивное общение с разными людьми; работа на выставках, в сфере рекламы и продаж; публичная похвала за успехи в присутствии сотрудников организации; корпоративные знаки отличия за успехи; направление на обучение; вертикальная карьера и возможность власти [1, с. 56].

Подчинённый – сангвиник. В отношениях с подчинённым-сангвиником руководитель должен руководствоваться принципом «Доверяй, но проверяй». Представители этого типа темперамента обычно отзывчивы, увлечены, сверхообщительны, подвижны, жизнерадостны. Вместе с тем сангвиников зачастую отличает зазнайство, легкомыслие, необязательность, склонность начинать много дел и часто не доводить их до конца. Сангвинику подходит подвижная работа со сменой видов деятельности и ритма. Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время сангвиник может переключаться на новое дело, еще не завершив начатого проекта. Ему нужно непрерывно ставить новые и по возможности интересные задачи, требующие сосредоточения и напряжения.

Как правило, подчинённый с таким типом темперамента деловитый, выносливый и работоспособный. Нередко – трудооголик, любит хорошо зарабатывать и делать карьеру. Сангвиник дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости. Сангвиника можно ставить на участки работы, где

требуется высокая интенсивность. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не "перегорает" и не переутомляется. Отношения с коллегами – дружеские, но без лишней фамильярности. Сангвиник – хороший стратег и политик. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде. На работе он часто предлагает новые проекты и делает доклады, любит выступать, быть в центре внимания, что необходимо учитывать руководителю. По характеру он самостоятельный и независимый человек [5, с. 84].

Мотиваторы для подчиненного-сангвиника: размер заработной платы; перспектива карьерного роста; возможность повышения профессиональной компетентности; престижный офис и имиджевые атрибуты в работе; интенсивная и интересная работа с возможностями инноваций [1, с. 59].

Подчинённый-флегматик. Ведущим принципом во взаимоотношениях с флегматиком может быть принцип «Не торопи». Подчинённый с таким типом темперамента хорошо работает в условиях однообразия и монотонности. Там, где необходима выдержка, терпение, усидчивость, тщательность и основательность - флегматик лучший работник. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи. Это спокойный, миролюбивый и сдержанный человек. У него мягкие и неторопливые движения, негромкий голос. Он никогда не перебивает собеседника, умеет внимательно выслушать и кивает в знак согласия. Бесконфликтный, старается избегать столкновений с людьми. Малообщительный, молчаливый, немногословный. Закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям в компании. Имеет друга, одного и на всю жизнь. Несмотря на то, что флегматик – спокойный и сдержанный человек, у него есть одна неожиданная особенность: если ему что-нибудь не нравится на работе, он способен незаметно накапливать неудовлетворенность. Обычно она появляется при невнимании со стороны руководства или нарушении принципа справедливости. В подобных случаях такой подчинённый может неожиданно "взорваться" и написать заявление об уходе. И остановить его будет невозможно. Флегматик не имеет склонности к лидерству. Может работать и в команде, и самостоятельно. В работе проявляет себя либо как ведомый (подчиненный), либо как независимый эксперт. Однако если его назначают руководителем, например, линейного уровня, будет предан своим подчиненным. Про такого подчиненного говорят: "Человек и работник – хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы". Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу, и предлагать новые идеи, проекты не будет. Флегматика отличает постоянство, терпение, самообладание, надежность, устойчивость в условиях экстремальных воздействий. Как правило, эти люди раз и навсегда данного слова, которое они постараются сдержать, во что бы то ни стало. Это вдумчивый и основательный человек. Надежный друг и партнер. Флегматик не любит инноваций. Консервативный. К новому привыкает долго, нередко —

мучительно. Флегматик требует к себе систематического внимания, но без понукания.

Сдержанные и спокойные флегматики – ценный ресурс для организации. Да, они не "революционеры" и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных организации. Когда организация будет переживать "не лучшие времена", именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам [6, с. 81].

Мотиваторы для подчиненного-флегматика: стабильность и устойчивость организации; высокий заработок для флегматика — не главное: ему важнее зарабатывать средние деньги, но регулярно и без задержек; спокойная работа, «без дерготни», в рамках компетенции флегматика; хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место и наличие фиксированного обеденного перерыва; удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта; уважение со стороны руководителя [3, с. 104].

Подчинённый-меланхолик. В отношениях с меланхоликом необходимо руководствоваться принципом «Не навреди». Его отличает высокая чувствительность, доброжелательность, мягкость, способность к сочувствию. Он зачастую выступает эмоциональным лидером в группе. Это тот, кто сможет вас понять и просто выслушать. Меланхолик нередко не умеет отказывать в просьбе, а потом долго переживает, что выполнил за другого работу и не успел решить свою задачу. Меланхолик обладает проницательностью и хорошо чувствует людей. Руководителю можно брать его на переговоры. Пусть он молчит и наблюдает, как себя ведут партнеры. После первого раунда обсуждений сотрудник даст точную оценку каждому из участников: где они говорят одно, а думают другое, что они задумали, в чем их уязвимые стороны.

Для подчинённого-меланхолика характерна в целом невысокая работоспособность. Имеет высокую утомляемость. Перерабатывать и работать с максимальной самоотдачей не способен: может "выгореть". Лучше, если он будет регулярно отдыхать, чем часто болеть и брать больничные листы, которые организации придется оплачивать. В стрессовой ситуации меланхолик – не работник. Начинает переживать, бояться, имеет склонность к самообвинениям. Меланхолик лучше всего справляется с работой, требующей относительно простых и стереотипных действий; в которой экстремальность сведена к минимуму. В отношениях с ним недопустимы не только резкость, но и повышенный тон, ирония. О поступке меланхолика лучше поговорить наедине, без привлечения «общественности». Он – чувствительный, обидчивый и очень ранимый. Легко расстраивается даже при мелких неудачах. Любит жаловаться на судьбу. Искренне верит, что самая "тяжелая доля" и "самые тяжкие испытания" из всех возможных на Земле выпали именно ему. Положительно скажется на его отношении к работе своевременная похвала за успехи, решительность и волю [6, с. 82].

Мотиваторы для подчиненного-меланхолика: если непосредственный начальник ценит и уважает своего подчиненного-меланхолика, он никогда не

уйдет в другую компанию. При позитивных отношениях с руководством меланхолик — преданный и стабильный сотрудник. Позитивная атмосфера в организации — тоже важные мотиваторы; хорошие, добрые отношения с коллегами — обязательное условие для его эффективной работы; меланхолику необходим регулярный отдых, поэтому хорошим мотиватором для него может выступить возможность отдыхать, поскольку меланхолик нередко является ипохондриком, медицинская страховка для него — серьезный мотиватор. Разумеется, нестабильность и угроза увольнения «подпитывают» его страхи, и только по причине внутреннего перенапряжения он может перейти в другую компанию, которая кажется ему более устойчивой [1, с. 62].

Таким образом, учет руководителем индивидуальности каждого подчинённого, знание сильных и слабых сторон его темперамента составляет важный резерв повышения вклада подчиненных в эффективность и успешность общей деятельности.

Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, получаемый при этом, весомее совершенных затрат.

Список литературы:

1. Асеев В.Г. Мотивация поведения и формирование личности.- М.: Мысль, 2006.
2. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. и др. Основы менеджмента: Учебник. — М.: Высш. шк., 2001.
3. Психологические портреты персонала. Типология и диагностика / Под ред. Ю.П. Платонова. — М., 2008
4. Розанова В.Л. Психология управления: Учебное пособие. - М.: ЗАО «Бизнес - школа «Интел - Синтез». 2002.
5. Семьгин С.И., Столяренко Л.Д. Психология управления. — Ростов-на-Дону, 2007.
6. Шикун А.Ф., Филиппова И.М. Управленческая психология. — М., 2007.