

Личность

подчиненного

Психология управления

его поведением и

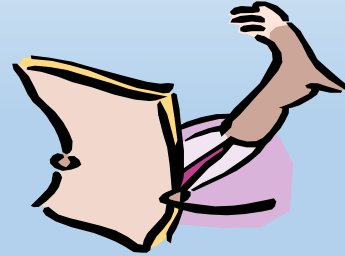
деятельностью

Содержание

- Какой я руководитель?
- Особенности личности. Как их определить и учесть при управлении
- Темперамент
- Особенности мозга
- Уровни профессиональной эффективности
- Эмоциональное состояние
- Психоконплексы

Я – руководитель. Кто я?

✓ Стабилизатор



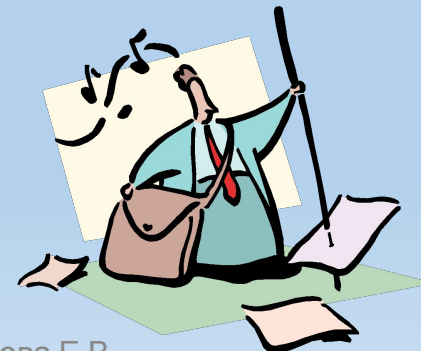
✓ Стратег



✓ Пожарный



✓ Коммуникатор



Типология подчиненных

***По каким признакам они различаются?
Какие бывают?***

- По полу,**
- По возрасту,**
- По должности,**
- По национальности,**
- По воспитанию**
- По семейному положению**
- По финансовому благополучию**
- По поведению**

Особенности личности

- **Темперамент**
- **Особенности мозга**
- **Характер**
- **Профессиональная эффективность**
- **Эмоциональный интеллект**
- **Психокомплексы**

Типы темперамента

- **Холерик**
- **Флегматик**
- **Сангвиник**
- **Меланхолик**

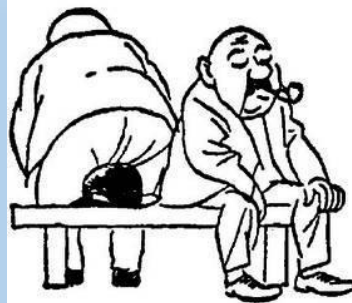


Типы темперамент

Художник
Херлуф
Бидstrup



Холерик



Флегматик

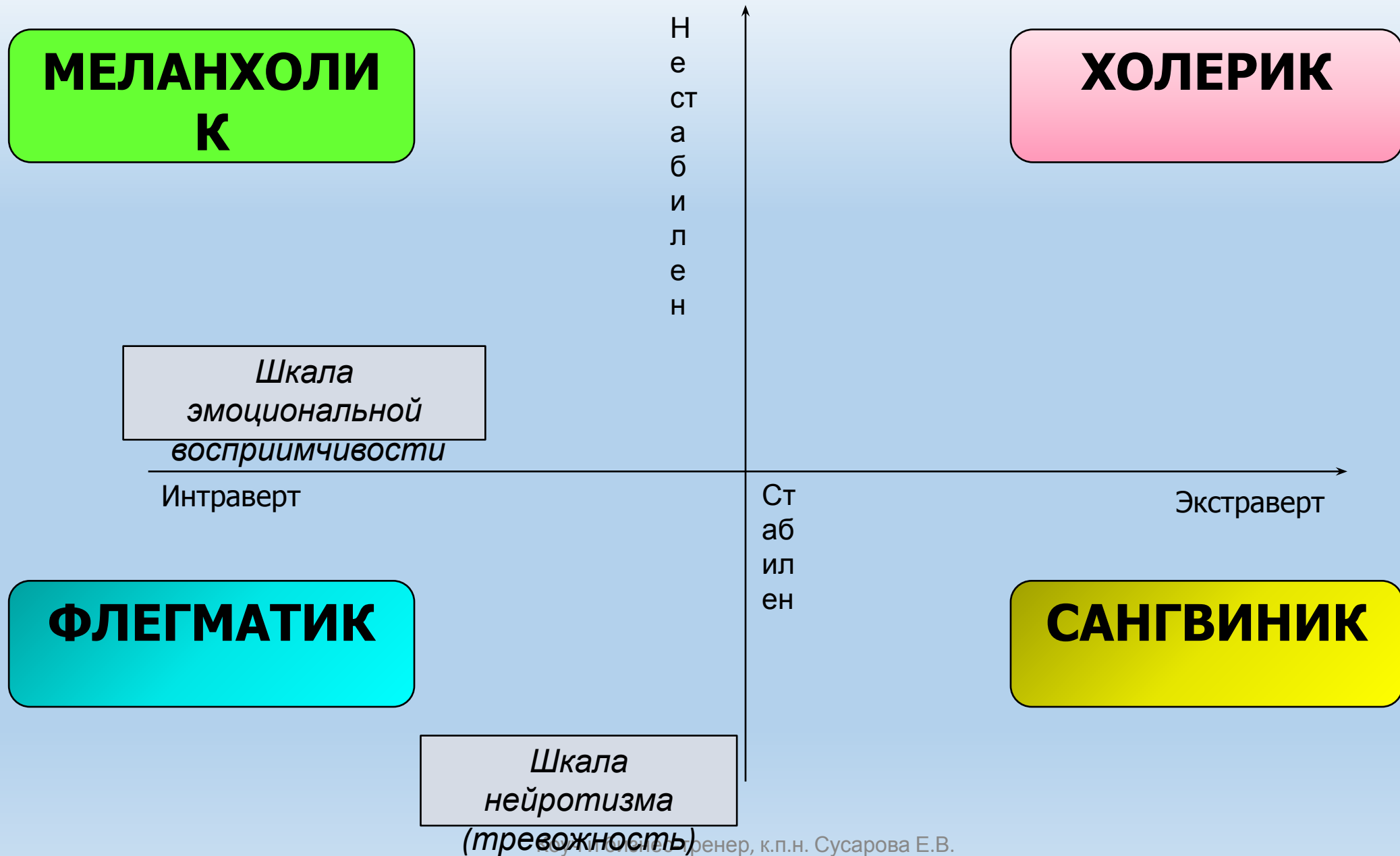


Маланхол
ик



Сангвиник

Типы темперамента





Меланхолик

Сангвиник

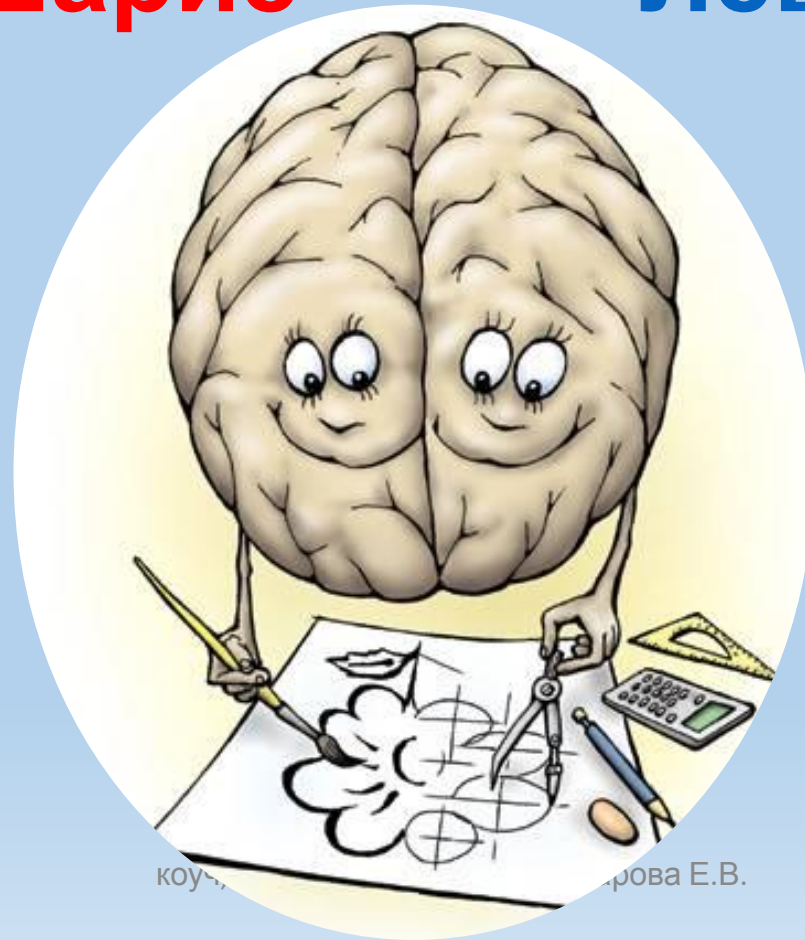
Флегматик

Холерик

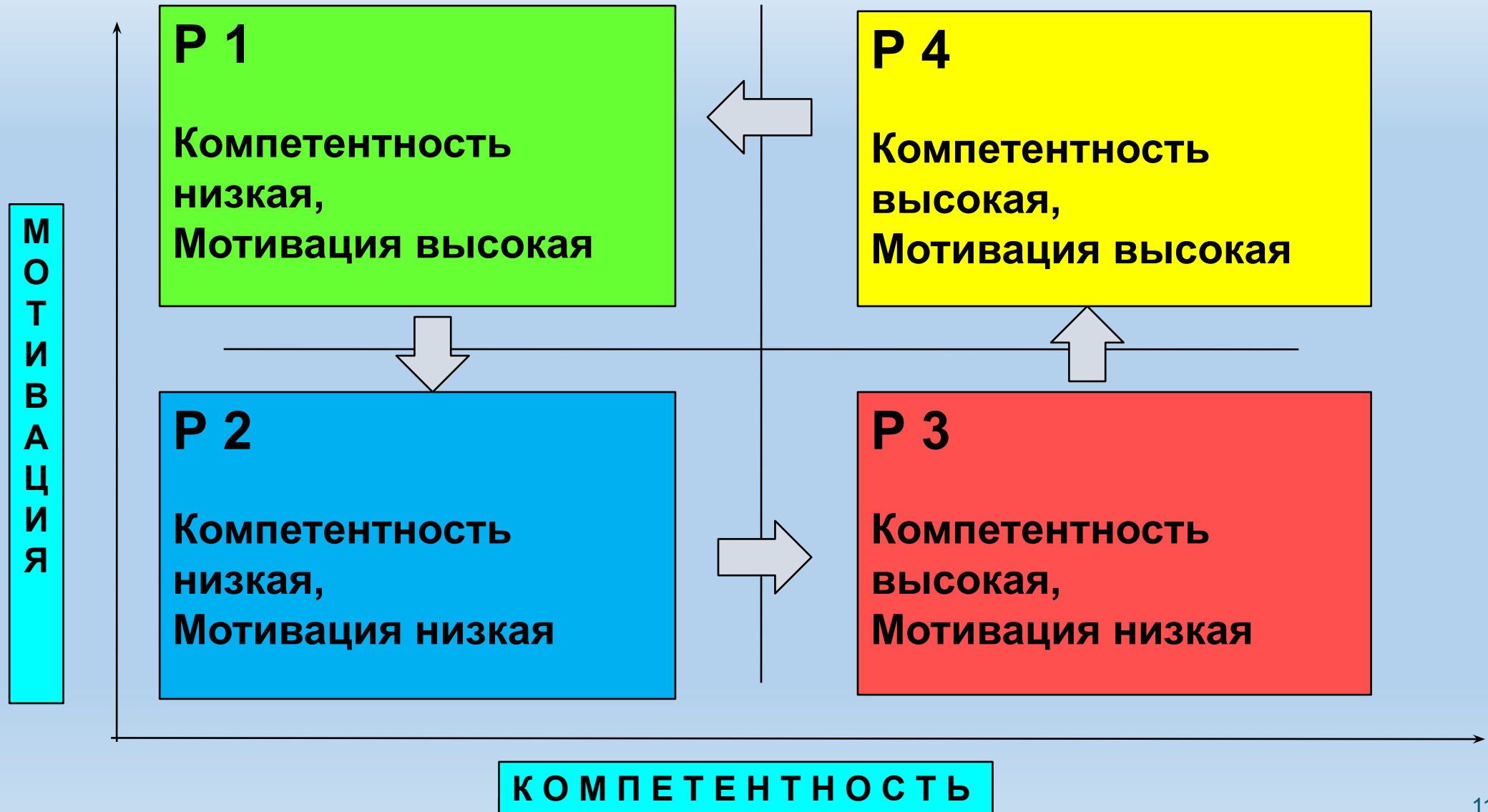
Особенности мозга

Правое полушарие
полушарие

Левое



Профессиональная эффективность подчиненного



Стили управления

И
Н
С
Т
Р
У
К
Т
И
Р
О
В
А
Н
И
Е

С 1

**Командный
(инструктирующий)**
Много инструкций,
мало стимулирования

С 4

Делегирующий
Мало инструкций,
Мало стимулирования

С 2

Наставнический
Много инструкций,
много стимулирования

С 3

Стимулирующий
Много стимулирования,
мало инструкций

СТИМУЛИРОВАНИЕ

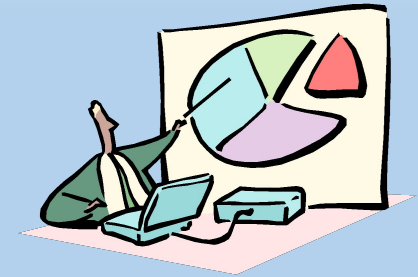
Гибкость управления

Два типа действий руководителя при влиянии на сотрудников

- **ИНСТРУКТИРОВАНИЕ** (Директивные, Командные действия):

ПОРЯДОК, ОРГАНИЗАЦИЯ. ОБУЧЕНИЕ и НАДЗОР.

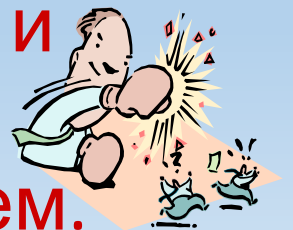
Четко разъяснять людям, что, как, когда им делать, а затем пристально отслеживать выполнение, КОНТРОЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ



- **СТИМУЛИРОВАНИЕ** (Поддерживающие действия):

ХВАЛИТЬ, ВЫСЛУШИВАТЬ, СПРАШИВАТЬ, ОБЪЯСНЯТЬ и СОДЕЙСТВОВАТЬ.

Вовлекать сотрудников в процесс решения задач и проблем.



Гибкость управления

***Не бывает «лучшего»
стиля управления!***

***Есть стиль, наиболее адекватный
в данной ситуации.***



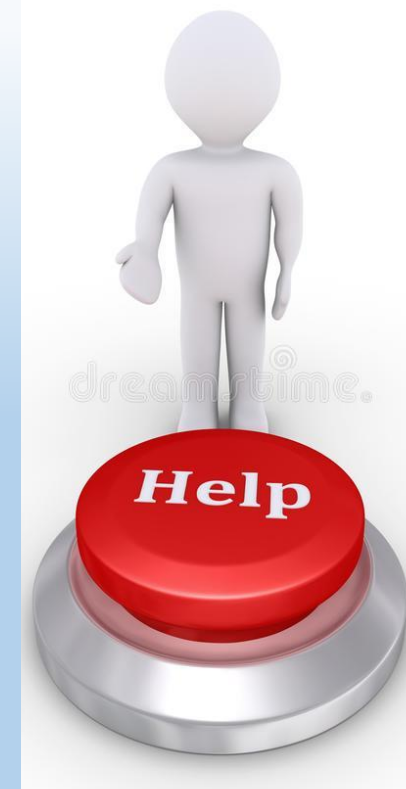
Соответствие стиля руководства уровню развития

Уровень развития	Подходящий стиль руководства
Р1 Компетентность низкая Преданность высокая	С1 КОМАНДНЫЙ (инструктирующий) Порядок, организация, обучение, надзор
Р2 Компетентность от умеренной до низкой Преданность низкая	С2 НАСТАВИТЕЛЬСКИЙ Командуйте и поддерживайте
Р3 Компетентность от умеренной до высокой Преданность переменная	С3 СТИМУЛИРУЮЩИЙ Хвалите, выслушивайте, содействуйте
Р4 Компетентность высокая Преданность высокая	С4 ДЕЛЕГИРУЮЩИЙ Передавайте всю ответственность за принятия решения

Управление эмоциональным состоянием подчиненных

4 стадии выгорания сотрудников

Коуч и бизнес-тренер к.п.н. Сусарова Е.В.



Что такое выгорание?

Коуч и бизнес-тренер к.п.н. Сусарова Е.В.



Профессиональное выгорание –

это общее негативное состояние человека, развивающееся на фоне хронического стресса в условиях профессиональной деятельности и ведущее к психическому и эмоциональному истощению внутренних ресурсов личности.



Эмоциональное

выгорание –

**следствие долговременного
нахождения человека в
стрессовой атмосфере,
возникшей вследствие
накопившихся внутренних
противоречий
с окружающими его факторами.**



Признаки выгорания

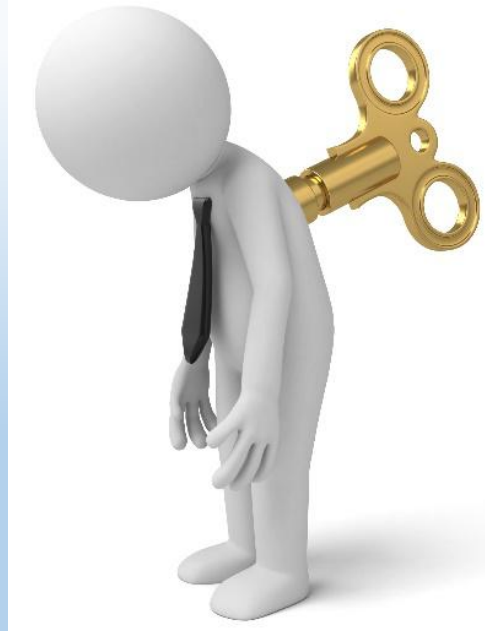


Признаки выгорания

Психофизические симптомы:

- Постоянная усталость (даже утром);
- Ощущение истощения (физического и эмоционального),
- Отсутствие любопытства и ощущения новизны;
- Снижение защитной реакции, отсутствие страха при опасности;
- Изменения веса (потеря или прибавление);
- Бессонница;
- Нарушения работы некоторых систем организма;
- Вялость, сонливое состояние в течение дня;
- Ухудшение зрения, осязания, обоняния.

Коуч и бизнес-тренер к.п.н. Сусарова Е.В.



Признаки выгорания

Социально-психологические признаки:

- **Тревожность без повода,
беспокойство, страх;**
- **Нервные срывы;**
- **Безразличие, апатия, пассивность;**
- **Раздраженность, вспышки гнева даже на
мелочи;**
- **Копание в своих эмоциях (вина, стыд, обида);**
- **Занижение собственных способностей;**
- **Негативная установка в отношении**



Признаки выгорания

Изменения в поведении:

- Ощущение ненужности и тяжести труда;
- Невозможность выполнить важные задачи, «ступор» в процессах и мелких деталях;
- Неадекватная, негативная реакция на общение, агрессия, повышенная критичность;
- Угасание мотивации к работе, безразличие к собственным достижениям;
- Нарушение рабочего режима (опоздания, ранний уход);
- Затруднение в принятии каких-то решений;
- Возникновение вредных привычек (алкоголь, наркотики, курение, переедание).



Стадии выгорания

Эйфория



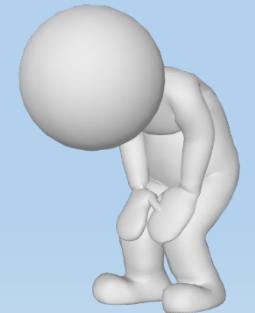
Трудоголизм



Стресс



Выгорание



Стадии выгорания и состояния

Стадия	Состояние
Эйфория	Рабочий энтузиазм, радость от работы, готовность к переработкам и нагрузкам, погруженность в работу, цели, позитивные надежды
Трудоголизм	Изнуряющая, тяжелая, сверхурочная работа, перегрузки, признаки усталости, неуверенность в своих силах и компетентности
Стресс	Гнет рабочих обязанностей, разочарование, злость, постоянное недовольство, хроническая усталость, физические недомогания, проблемы со сном, регулярные головные боли, плохой аппетит и т.д.
Выгорание	Физическая и психологическая опустошенность, подавленность, истощенность, невозможность выдерживать давление, принятие своей несостоятельности , потеря интереса к работе

Стадии выгорания и рекомендации

Стадия	Рекомендации
Эйфория	Правильная организация и планирование работы
Трудоголизм	+ меры по профилактике стрессов: физические нагрузки в удовольствие, выделение времени для отдыха, увлечений, творчества, исключение негативных ситуаций и перегрузок
Стресс	Методы, облегчающие протекание стрессов (стрессы д.б. непродолжительными, неглубокими и нечастыми): позитивный настрой, психологическая помощь, использование специальных упражнений, применение техник и приемов, релаксация. + меры по профилактике выгорания
Выгорание	+ методы, направленные на устранение синдрома выгорания: отдых, изменения в работе и в жизни, смена функционала, психотерапия, лечение, хобби, спорт, обновления.



ПСИХОКОМПЛЕКСЫ КАК ОСНОВА ВЛИЯНИЯ НА ЛЮДЕЙ

Классификация психокомплексов:

- **Страх**
- **Новизна**
- **Жадность**
- **Превосходство**
- **Вина**
- **Великодушие**
- **Жалость**
- **Мужественность**
- **Женственность**
- **Эротика**
- **Красота**
- **Дети**
- **Патриотизм**
- **Здоровье**
- **«Слабо»**

Психология управления

Этап управления	Что учитываем
Целеполагание, постановка задач	Тип темперамента, полушарность, уровень эффективности, мотиватор
Планирование	Полушарность, навыки планирования, аналитика
Обучение	Темперамент, полушарность, замотивированность
Мотивация	Полушарность, личные мотиваторы, психокомплексы
Контроль, обратная связь	Уровень эффективности, тип темперамента, полушарность
Делегирование	Уровень эффективности, тип темперамента, полушарность, личные мотиваторы, психокомплексы

Тест на определение основных мотиваторов сотрудника

Вам предлагается 28 пар утверждений. Оцените, пожалуйста, предложенные утверждения применительно к себе таким образом, чтобы сумма баллов в каждой паре равнялась 5 (пяти) следующим образом: **5-0 4-1 3-2 2-3 1-4 0-5**

При оценке предложенных утверждений используйте только целые числа. Ответы давайте быстро, долго не раздумывая. Ваши ответы должны отражать только Ваше личное мнение.

1	Для меня важна хорошо оплачиваемая работа, даже если я не получаю должного признания	A	
2	Для меня важно признание и похвала, даже если оплата не так высока.	B	
3	Я предпочитаю иметь хорошие отношения с начальником, даже если это означает уменьшение ответственности	D	
4	Лучше иметь больше ответственности, даже если из-за этого будет труднее общаться с начальником	C	
5	Для меня главное иметь хорошие отношения с начальником, даже если придется делать неинтересную работу	D	
6	Мне главное делать интересную работу, даже если отношения с начальником будут из-за этого хуже	H	
7	Мне главное получить повышение в должности, даже если зарплата будет меньше	E	
8	Для меня важнее высокооплачиваемая работа, даже если при этом меньше	A	
11	Я предпочитаю неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами	I	
12	Я предпочитаю стимулирующую работу, даже если могу завоевать непопулярность среди коллег	H	
9	Лучше получить признание за незначительную работу, чем работать много и содержательно и не получить признания	B	
10	Лучше делать значительную работу, за которую тебя признают и хвалят	H	

11	Я предпочитаю неинтересную работу, но хорошие отношения с коллегами	I	
12	Я предпочитаю стимулирующую работу, даже если могу завоевать непопулярность среди коллег	H	
13	Важной предпосылкой к активной деятельности является ответственность и возможность принимать решения	C	
14	Лучший стимул к работе - высокая зарплата	A	
15	Мне важно иметь хорошие отношения с руководством, даже если работа неинтересная	D	
16	Для меня важно делать интересную работу, даже если отношения с начальником будут прохладными	A	
17	Я предпочитаю ответственную должность, даже если при этом буду иметь меньше признания	C	
18	Я предпочитаю иметь неответственную должность, если мою работу признают и хвалят	B	
19	Меня стимулирует признание моей работы	B	
20	Меня стимулируют хорошие отношения с руководством и сотрудниками	D	
21	Я предпочитаю преуспевать, делая сложную работу, чем простую, но при этом хорошо оплачиваемую	F	
22	Я предпочитаю делать хорошо оплачиваемую работу, когда не нужно решать какие-то сложные проблемы	A	

23	Для меня поддержка коллег более значима, чем признание за хорошие результаты в работе	I	
24	Я ценю больше полученное признание за работу, чем отношение коллег	B	
25	В работе меня стимулирует больше то, что меня ценят коллеги, а не ответственность за работу	I	
26	Меня стимулирует больше возможность делать ответственную работу, чем	C	
27	Для меня важнее делать ответственную работу, даже если нет возможности повышения в должности	C	
28	Меня больше интересует возможность повышения в должности, даже если работа не будет интересной	E	
29	Для меня важнее корректное выражение отношения к моей работе, чем признание и похвала	F	
30	Для меня важнее признание и похвала, чем знание о том, удачлив ли я в	B	
31	Поддержка коллег важнее отношений с руководством	I	
32	Для меня важнее иметь хорошие отношения с начальником, чем поддержку коллег	D	
33	Я предпочитаю ответственную работу, даже если она не интересная	C	
34	Я предпочитаю интересную работу, даже если она не ответственна	H	
35	Чтобы чувствовать удовлетворение от работы, она должна быть хорошо оплачиваемой, даже если она скучная	A	
36	Для меня важнее содержательная работа, даже если она мало оплачиваемая	H	

37	Если мне придется менять место работы, то только потому, что на этой работе у меня не будет возможности повышения в должности	E	
38	Если я буду менять место работы, то только в том случае, если у меня не будет возможности себя реализовать	F	
39	Для меня важнее информация о своем успехе, чем хорошие отношения с начальником	F	
40	Мне важнее иметь хорошие отношения с начальником, чем информацию о своем успехе	D	
41	Лучше иметь хорошие отношения с начальником, чем испортить их благодаря повышению в должности	D	
42	Лучше принять повышение в должности, даже если ухудшатся отношения с начальником	E	
43	Если повышение в должности связано с рутинной работой, я предпочту отказаться от такого повышения	H	
44	Я предпочитаю повышение в должности, даже если эта работа будет рутинная	E	
45	Я предпочитаю работать в группе, где установлены хорошие отношения сотрудничества мне важна поддержка коллег. Это лучше, чем работать одному на хорошо оплачиваемой работе	I	
46	Я предпочитаю хорошо оплачиваемую работу, на которой работаю один	A	
47	Мне нравится иметь ответственность, даже если нет успеха в работе и я не оправдываю ожиданий	C	
48	Лучше успешно реализовать конкретное задание, чем иметь большую	F	

49	Лучше получить признание за работу в настоящее время, чем получить повышение в должности	В	
50	Лучше получить повышение в должности, даже если не получишь признания на новом месте работы	Е	
51	Для меня важнее поддержка и сотрудничество с коллегами, чем повышение в должности, при котором придется расстаться с ними	І	
52	Я предпочитаю повышение в должности, даже если придется расстаться с	Е	
53	Лучше успешно выполнять имеющуюся работу, чем делать более интересную, на которой неудачи бывают чаще	Ғ	
54	Я предпочитаю работу интересную, но с которой не справляешься, чем скучную	Н	
55	Лучше работать с переменным успехом, чем расстаться с коллегами	І	
56	Лучше иметь всегда успех в работе, даже если при этом не имеешь поддержки коллег	Ғ	

А -

Е -

В -

Ғ -

С -

Н -

Д -

І -

Основные мотиваторы сотрудников

A – финансовое благополучие, деньги

B – признание, вознаграждение

C – высокая ответственность

D – хорошие отношения с руководством

E – карьерный рост

F – успешность, самореализованность

H – содержательная, интересная работа

I – коллектив, окружение



