

Управленческая этика

Лекция №4

Немова Ольга Алексеевна
к. соц. н., доцент кафедры
Экономики предприятия
НГПУ им. К. Минина

Основные вопросы лекции

1. Управленческая этика как важнейшая часть профессиональной этики.
2. Роль руководителя на современном предприятии.

Управленческая этика как важнейшая часть профессиональной этики

Управленческая этика — совокупность правил и форм делового общения с людьми, позволяющая выразить им уважение, способствующая установлению между руководителем и подчиненными атмосферы взаимопонимания, доброго отношения друг к другу.

Факторы, влияющие на изменение современной управленческой культуры

- Ценностная переориентация в условиях общества рынка. Уходят такие ценности, как послушание, иерархия, дисциплина, карьера, власть, централизация и другие. Им на смену приходят такие ценности как самоопределение, коллектив, участие, ориентация на потребности, личность и ее раскрытие, творчество, инновации, способность к компромиссам, децентрализация.
- Условия общества риска. Парадокс сегодняшней жизни заключается в том, что практически невозможно реально планировать, реализовывать оптимальные и конкретные управленческие решения, которые естественны в условиях открытого рынка, но могут не понравиться любому чиновнику на уровне района или региона, не говоря уже о более высоких инстанциях.

Менеджмент как наука об управлении



Фредерик Уинслоу Тейлор
(1856-1915) — американский инженер,
основоположник научной организации
труда и менеджмента.

Ли Якокка - современный американский бизнесмен. Выделяет такие главные элементы менеджмента как умение контактировать с людьми, распознавать их характер и побуждать к деятельности, способность давать поручения другим и вдохновлять людей на дело



Ли Якокка (р.1924)

Современный менеджер должен

УМЕТЬ

- проводить экспресс-анализ хозяйственных ситуаций в фирме;
- формировать оптимальный бизнес-план;
- диагностировать наиболее целесообразную организационную структуру предприятия;
- обязан уметь формулировать задачи и ставить их перед подчиненными;
- принимать решения и нести за них ответственность;
- организовывать совместную деятельность и руководить ею;
- вести деловые переговоры;
- использовать различные средства мотивации;
- гасить конфликтные ситуации в коллективе.

Современный менеджер

должен

- четко определять цели, которые ставятся перед его командой, его подразделениями;
- согласовывать иерархию целей;
- координировать деятельность людей по их достижению;
- создавать активную рабочую атмосферу, обеспечивающую предпосылки для творческого и высокопроизводительного труда всех сотрудников фирмы;
- реализовать себя как руководителя и как личность;
- творчески трудиться, налаживать и поддерживать обратную связь с людьми;
- извлекать уроки из результатов своей деятельности и деятельности подчиненных;
- знать свои полномочия и объем личной ответственности.

Роль руководителя на современном предприятии

- Предприниматель, руководитель — это прежде всего лидер, способный влиять на людей и коллектив, побуждать их эффективно работать для достижения поставленных целей.
- Выделяют два стиля управления: авторитарный и демократический

Стили управления

Авторитарный стиль управления характеризуется минимальной степенью, с которой руководитель делегирует свои полномочия, его стремлением достичь цели любой ценой, не оказывая никакого (или минимум) доверия сотрудникам.

Либеральный стиль управления характеризуется отсутствием активного участия руководителя в

Демократический стиль управления определяется стремлением лидера достичь целей путем создания деловой, доверительной обстановки в коллективе.



Черты авторитарного лидера

Авторитарный лидер независим, обладает сильной властью, навязывает ее своим подчиненным без колебаний. Руководители такого типа исходят из того, что все работники при первой возможности отлынивают от работы, у них мало честолюбия и они стремятся избавиться от ответственности, предпочитают, чтобы ими руководили, а в необходимых случаях — защищали. При таком взгляде на подчиненных очевидно: чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, строжайший контроль, угрозу наказания. Авторитарный руководитель максимально централизует полномочия, не дает работникам самостоятельно принимать решения, держит в своих руках все управление, часто использует психологическое давление. Но не исключено, что он и проявляет заботу о подчиненных, их благополучии.

Черты демократического лидера

Демократический лидер думает о своих подчиненных иначе, Здесь труд сотрудников воспринимается как естественный процесс. При благоприятных условиях труда люди берут на себя часть ответственности и стремятся к ней. Они чувствуют свою причастность к делам фирмы и тем более охотно используют самоуправление и контроль, если за этим следует вознаграждение. Поэтому демократический лидер в работе с людьми обращается к их сознанию, совести и чести, преследуя те цели, которые стоят перед фирмой. Тем самым руководитель приводит к соответствию цели своих подчиненных с целями фирмы. Чем полнее соответствуют цели, интересы каждого сотрудника общим целям, чем больше сотрудники знают о них, о характере своей работы, работе окружающих, тем эффективнее они трудятся, проявляют больше ответственности за общее дело, у них меньше недоразумений и конфликтов с руководством, а значит, выше результаты труда.

Черты либерального стиля управления

Характеризуется отсутствием активного участия руководителя в управлении коллективом. Такой руководитель «плывет по течению», ждет или требует указаний сверху или попадает под влияние коллектива.

Предпочитает не рисковать, «не высовываться», увиливает от разрешения назревших конфликтов, стремится уменьшить свою персональную ответственность. Работу пускает на самотек, редко ее контролирует. Такой стиль руководства предпочтителен в творческих коллективах, где сотрудники отличаются самостоятельностью и творческой индивидуальностью.

Четыре промежуточные метода руководства

- эксплуататорско-авторитарный,
- благожелательно-авторитарный,
- консультативно-демократический,
- групповой.

Эксплуататорско-авторитарный метод

руководства

Данный метод характеризуется тем, что руководитель не доверяет подчиненным, постоянно угрожает им наказанием. Все проблемы он решает сам, давая подчиненным только распоряжения. Мнения сотрудников его интересуют мало, в лучшем случае он разъясняет им, как необходимо сделать то или иное дело. Решение такого руководителя подчиненные воспринимают как навязанное извне. Поэтому они критически обсуждают это решение даже в том случае, если оно правильно. Выполняют его вяло, а если руководитель еще и ошибся, то злорадству нет предела. В коллективе складывается негативная атмосфера. Некоторые из сотрудников ожидают ошибок руководителя, чтобы продемонстрировать свою прозорливость и компетентность в делах фирмы.

Эксплуататорско-авторитарный метод руководства (продолжение)

В фирмах, где утвердился эксплуататорско-авторитарный метод руководства, подчиненные считают себя обиженными, так как их мнение, опыт, знания игнорируются руководителем. Подчиненные привыкают быть только исполнителями, в их сознании закрепляются стереотипы "наше дело маленькое", "моя хата с краю". Руководитель, принявший единоличное решение, тем самым берет на себя всю ответственность за возможные его негативные последствия. Такой руководитель часто не осознает своих ошибок, своей вины перед фирмой. Он ищет причины ошибок в сложившихся обстоятельствах или в поступках своих нерасторопных подчиненных. Подчиненные, хотя и замечают ошибки руководителя и знают их причины, предпочитают помалкивать. При таком стиле руководства цена ошибок получается двойной — экономические потери от неправильного решения и психологические травмы сотрудников из-за личностных отношений коллектива и руководителя.

Благожелательно-авторитарный метод руководства

- Благожелательно-авторитарный стиль управления — определяется тем, что руководитель чувствует себя уверенно, к своим подчиненным относится снисходительно. Угроза наказания хотя и присутствует, но не преобладает. Такой руководитель для принятия решений учитывает отдельные мнения подчиненных, готов под строгим контролем предоставить им определенную самостоятельность, если при этом неукоснительно соблюдается общая политика фирмы.
- Но такое отношение к подчиненным не исключает недоверия к ним руководителя. Он интересуется их мнением лишь для того, чтобы его опровергнуть и лишний раз подчеркнуть свое собственное превосходство, что создает в коллективе конфликтную ситуацию.

Консультативно-демократический метод руководства

- Руководитель в значительной степени доверяет подчиненным, стремится конструктивно использовать их идеи, консультируется с ними. Он внимательно выслушивает все точки зрения своих подчиненных, не отдавая предпочтения какой-либо, вырабатывает общую позицию и в ее рамках свою точку зрения. Сотрудники остаются удовлетворенными тем, что их мнение ложится в основу решения, и польщены возможностью оказать руководству посильную помощь. В этой ситуации ответственность руководителя подкрепляется моральной поддержкой подчиненных.
- Однако главные решения принимаются исключительно высшими эшелонами власти.
- В методах воздействия на подчиненных предпочтение отдается поощрениям, крайне редко применяются наказания.

Групповой метод руководства

- Групповой метод руководства характеризуется тем, что руководитель полностью доверяет подчиненным по всем вопросам, благожелательно выслушивает, использует их мнение, организует встречный обмен информацией, привлекает подчиненных к определению целей фирмы и контролю за их достижением. Такой метод руководства считается наиболее действенным.

Характерные черты эффективного руководителя

- передача (делегирование) соответствующим структурам полномочий и ответственности за результаты использования предоставленной власти;
- планирование основных направлений работы с людьми;
- неуклонное стремление к достижению цели;
- соотнесение возможностей исполнителей со сложностью поставленных задач;
- формирование деловой и доброжелательной атмосферы во всех подразделениях фирмы;
- поощрение за лучшие показатели в работе и исключение карательных мер и санкций за упущения;
- гласность в работе (разумеется, при сохранении коммерческой тайны и других секретов фирмы);
- строгий контроль за физическим и психологическим состоянием сотрудников;
- материальная и моральная поддержка сотрудников в необходимых ситуациях;
- регулярные контакты руководителей с подчиненными и т. д.

Теория X и Y Дугласа Мак Грегора



Дуглас
Мак
Грегор
(1906-1964)

Предпосылки для организации типа «X»	Предпосылки для организации типа «Y»
1. Человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать ее, т. е. по своей природе ленив.	1. Человеку присуще стремление трудиться, выражение физических и эмоциональных усилий на работе для него естественно, контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности.
2. По причине этого большинство людей необходимо принуждать приказами, системой контроля и угрозами наказания к действиям для достижения целей организации.	2. Ответственность и обязательства человека по отношению к целям организации зависят от вознаграждения за результаты труда, в первую очередь связанного с удовлетворением его потребностей в самовыражении.
3. Человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает быть в безопасной ситуации.	3. Человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

теория X	теория Y	теория Z
традиционный подход	современные подходы	
.Большинство сотрудников не любит работу и старается по возможности ее избегать	.Работа является желанной для большинства сотрудников	.Необходима забота о каждом сотруднике фирмы в целом (забота о качестве жизни)
.Большинство сотрудников необходимо заставлять выполнять работу, оказывая административное, экономическое и психологическое давление	.Сотрудники способны к целеустремленности и самоконтролю, способны самостоятельно определять стратегии достижения целей	.Привлечение сотрудников к групповому процессу принятия управленческих решений
.Большинство сотрудников заинтересованы только в безопасности	.Заинтересованность работников зависит от системы вознаграждения по конечному результату	.Периодическая ротация кадров и пожизненная гарантированность занятости
.Большинство сотрудников предпочитает быть исполнителями и избегает ответственности	.Сотрудники стремятся к ответственности и самостоятельно принимают управленческие решения	
.Почти все сотрудники не имеют творческих способностей и инициативы	.Многие сотрудники имеют развитое воображение, творческие способности, изобретательны	

Уильям
Оучи
разработал
теорию Z



Уильям
Оучи
(р. 1943г.)

Формы распоряжений руководителя

УСТНЫЕ

ПИСЬМЕННЫЕ

Устные распоряжения целесообразно отдавать в небольших стабильных коллективах с хорошим морально-психологическим климатом. Преимущество таких распоряжений — оперативность. В срочных случаях, особенно когда распоряжение носит предварительный характер, оно может быть отдано даже по телефону с последующим подтверждением в письменной форме. Сочетание устной и письменной форм считается наиболее эффективным способом отдачи распоряжений. В таком случае исключено дублирование, есть документ, с которым всегда можно сверить свои действия, что позволяет избегать путаницы и недоразумений.

Правила управления коллективом

- уточнить и четко сформулировать поставленную задачу;
- составить подробный план с выделением основных мероприятий для выполнения поставленной задачи;
- установить персональную ответственность работников за выполнение каждого мероприятия;
- распределить задания в зависимости от квалификации и способностей сотрудников;
- осуществлять контроль за узкими местами и возможными срывами.

Практические советы для

руководителя

- отведите для каждого дела определенное время, работайте стабильно, без срывов и "пиковых нагрузок";
- не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня: завтра у вас появятся другие дела и вы не выполните намеченное;
- цените не только свое, но и чужое рабочее время, воспитывайте в себе привычку уважать время;
- помните, что психологами установлен тот факт, что человек, имеющий хорошие внутренние часы, обладает, как правило, высоким интеллектом;
- не опаздывайте и требуйте того же от членов вашего коллектива;
- вечером, перед уходом с работы, составьте детальный план того, что надо сделать завтра, чтобы с утра можно было сразу приступить к работе;
- избегайте длительных телефонных переговоров, ведите беседу только на деловом уровне, следите за громкостью своего голоса, не раздражайтесь, помните, что нервность и раздражение отнимут у вас время и силы;
- помните, что всегда есть возможность намного увеличить свое производительное время, полнее использовать его; время поездок, ожиданий можно занять просмотром записок, чтением и другими полезными делами; в конце рабочего дня можно выполнять какую-либо техническую работу, не требующую высокой интеллектуальной активности;
- всегда имейте под рукой предметы, которыми постоянно пользуетесь; всегда кладите их на место;

Принятие правильного решения

- Перед тем, как принимать решение, получите всю информацию, относящуюся к данному решению; не принимайте решение, если чувствуете, что что-то осталось для вас неизвестным.
- Если у вас есть запас времени, не принимайте решение сразу, изучите все материалы дела и "проживите" с ними несколько дней, дайте решению "вызреть" в голове, думайте о проблеме постоянно, но не нервничайте; подкорка вашего мозга, ваша сфера подсознательного сама "выдаст" вам правильное решение, нужно только уметь не напрягаться и спокойно выждать.
- Старайтесь быть логичным, принимая решение. Не позволяйте себе эмоциональных и пристрастных суждений. Старайтесь посмотреть на проблему объективно, как бы со стороны.
- Пересмотрите все возможные варианты решений, относясь к каждому из них положительно, не выделяя ни одного из них.
- Не старайтесь выбирать такой вариант решения, чтобы все остались довольны, — это невозможно. Если вы примете объективно правильное решение, ваши противники это признают. Помните: "победителей не судят" — за победителями идут, победители имеют власть и авторитет.
- Не отстраняйте своих сотрудников от принятия решений, излагайте им все доводы "за" и "против"; прислушивайтесь к их точкам зрения.
- Умейте разумно рисковать, но будьте осторожны. Выбирайте вариант решения, который позволил бы вам получить ощутимую выгоду при удаче и не терпеть большого убытка при неудаче.
- Не бойтесь сделать ошибку. Спокойно относитесь к тому, что вы ошиблись. Не снижайте своего уровня притязаний, старайтесь выработать в себе привычку к тому, чтобы препятствия в работе не выбивали вас из колеи, а наоборот, активизировали новые

Мотивация сотрудников

В жизни нет совершенно одинаковых людей. Мы отличаемся друг от друга возрастом, телосложением, образованием, личным опытом, привычками, вкусами, отношением к тем или иным жизненным ценностям и многим другим, в том числе и темпераментом. Темперамент — это совокупность психологических качеств человека, имеющих основу в наследственных характеристиках нервной системы и проявляющихся в поведении человека, его жизненной активности и типе реагирования на внешние условия и ситуации ([теории мотивации](#))

Различают в основном четыре типа темперамента людей: сангвинический, холерический, флегматический и меланхолический.

Теории мотивации

```
graph TD; A[Теории мотивации] --> B[Содержательные теории мотивации]; A --> C[Процесные теории мотивации]; B --- B1[•Пирамида потребностей Маслоу]; B --- B2[•Теория потребностей МакКлелланда.]; B --- B3[•Двухфакторная модель Герцберга]; B --- B4[ЧТО МОТИВИРУЕТ?]; C --- C1[•Теория ожиданий Виктора Врума]; C --- C2[•Теория справедливости Джона Адомсана]; C --- C3[•Теория Дугласа МакГрегора]; C --- C4[ЧТО ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ?];
```

Содержательные теории мотивации

- Пирамида потребностей Маслоу
- Теория потребностей МакКлелланда.
- Двухфакторная модель Герцберга

ЧТО МОТИВИРУЕТ?

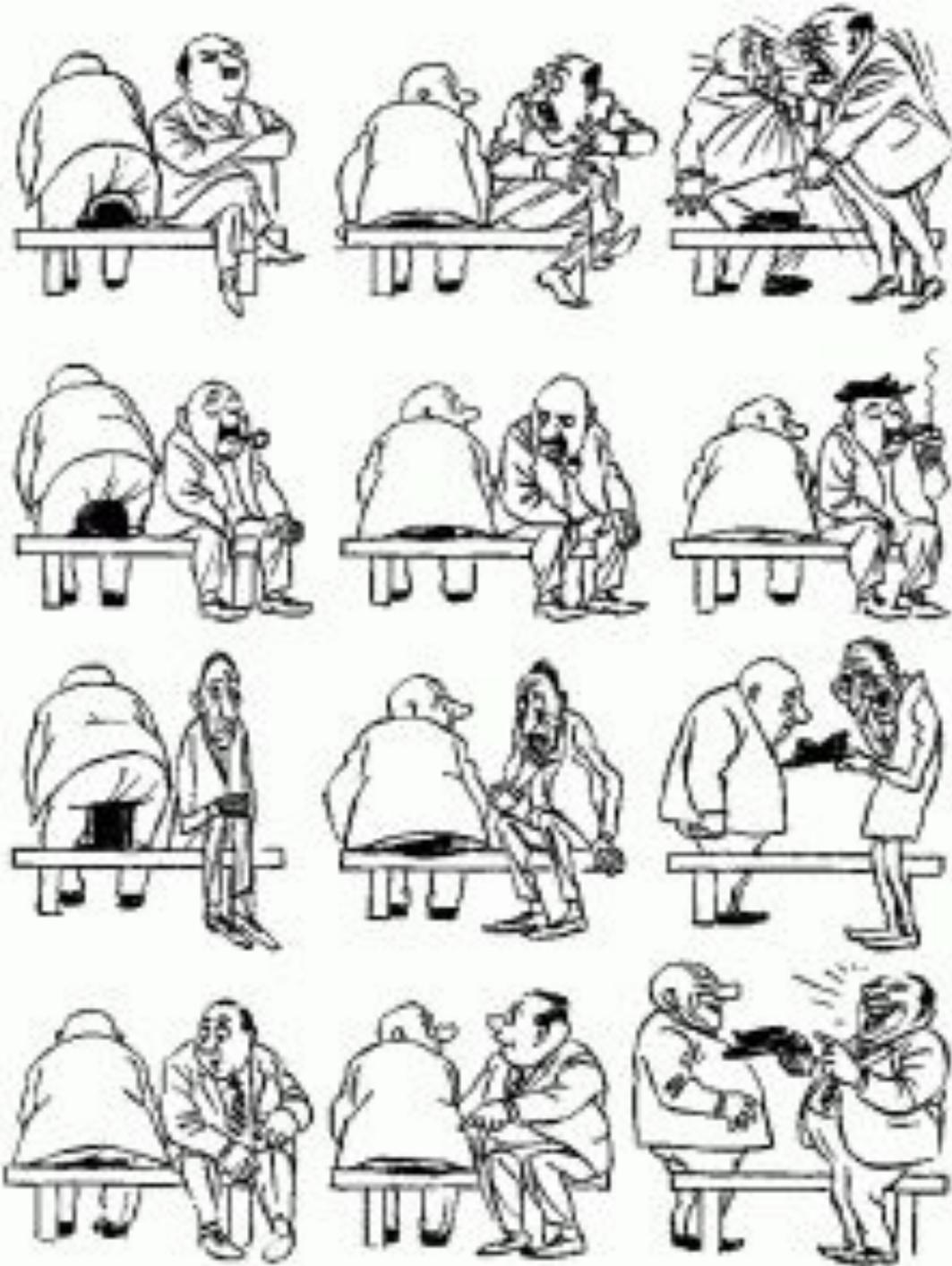
Процесные теории мотивации

- Теория ожиданий Виктора Врума
- Теория справедливости Джона Адомсана
- Теория Дугласа МакГрегора

ЧТО ОКАЗЫВАЕТ ВЛИЯНИЕ НА ПРОЦЕСС МОТИВАЦИИ?

Исторические фигуры и их темперамент





Как быстро
определить
темперамент
человека?
Пример с
шляпой
Научный
метод [тест
Айзенка](#)



Типы темперамента

Тест Айзенка

Тестирование

Ответьте «да» или «нет» на следующие 57 вопросов;

1. Вы часто испытываете тягу к новым впечатлениям, к тому, чтобы «встряхнуться», испытать возбуждение?
2. Часто ли вы нуждаетесь в друзьях, которые вас понимают, могут ободрить или утешить?
3. Вы человек беспечный?
4. Правда ли, что вам очень трудно отвечать «нет»?
5. Задумываетесь ли вы перед тем, как что-нибудь предпринять?
6. Всегда ли вы сдерживаете свои обещания, не считаясь с тем, что вам это невыгодно?
7. Часто ли у вас спады и подъемы настроения?
8. Обычно вы говорите и действуете быстро, не раздумывая?
9. Часто ли вы чувствуете себя несчастливым без достаточных на то причин?
10. Сделали бы вы почти все что угодно на спор?

11. Возникает ли у вас чувство смущения, когда вы хотите заговорить с симпатичным незнакомым человеком противоположной пола?
12. Бывает ли, что вы выходите из себя, злитесь?
13. Часто ли вы действуете под влиянием минутного настроения?
14. Часто ли вы беспокоитесь из-за того, что сделали или сказали что-нибудь такое, чего не следовало бы делать или говорить?
15. Предпочитаете ли вы обычно книги встречам с людьми?
16. Легко ли вас обидеть?
17. Любите ли вы часто бывать в компаниях?
18. Бывают ли у вас мысли, которые вы хотели бы скрыть от других?
19. Верно ли, что иногда вы полны энергии так, что все горит в руках, а иногда совсем вялы?

20. Предпочитаете ли вы иметь друзей поменьше, но особенно близких вам?
21. Часто ли вы мечтаете?
22. Когда на вас: кричат, вы отвечаете тем же?
23. Часто ли вас беспокоит чувство вины?
24. Все ли ваши привычки хороши и желательны?
25. Способны ли вы дать волю чувствам и вовсю повеселиться в компании?
26. Считаете ли вы себя человеком возбудимым и чувствительным?
27. Считают ли вас человеком живым и веселым?
28. Часто ли вы, сделав какое-нибудь важное дело, испытываете чувство, что могли бы сделать его лучше?
29. Вы больше молчите, когда находитесь и обществе других людей?
30. Вы иногда сплетничаете?

31. Бывает ли, что вам не спится из-за того, что разные мысли лезут в голову?
32. Если вы хотите узнать о чем-нибудь, то вы предпочитаете об этом прочитать в книге, нежели спросить?
33. Бывают ли у вас приступы сердцебиения?
34. Нравится ли вам работа, которая требует от вас постоянного внимания?
35. Бывает ли, что вас «бросает в дрожь»?
36. Бы всегда бы платили за провоз багажа на транспорте, если бы не опасались проверки?
37. Вам неприятно находиться в компании, где подшучивают друг над другом?
38. Раздражительны ли вы?
39. Нравится ли вам работа, которая требует от нас быстроты действия?
40. Волнуетесь ли вы по поводу каких-то неприятных событий, которые могли бы произойти?

41. Вы ходите медленно и неторопливо?
42. Вы когда-нибудь опаздывали на работу или на свидание?
43. Часто ли вам снятся кошмары?
44. Верно ли, что вы так любите поговорить, что никогда не упустите случай побеседовать с незнакомым человеком?
45. Беспокоят ли нас какие-нибудь боли?
46. Вы чувствовали бы себя очень несчастным человеком, если бы длительное время были лишены широкого общения с людьми?
47. Можете ли вы назвать себя нервным человеком?
48. Есть ли среди ваших знакомых люди, которые вам явно не нравятся?
49. Можете ли вы сказать, что весьма уверенный в себе человек?
50. Легко ли вы обижаетесь, когда люди указывают на ваши ошибки в работе или на ваши личные промахи?
51. Вы считаете, что трудно получить настоящее удовольствие от вечеринки?
52. Беспокоит ли вас чувство, что вы чем-то хуже других?
53. Легко ли вам внести оживление в довольно скучную компанию?
54. Бывает ли, что вы говорите о вещах, в которых не разбираетесь?
55. Беспокоитесь ли вы о своем здоровье?
56. Любите ли вы подшучивать над другими?
57. Страдаете ли вы от бессонницы?

Ключ к тесту Айзенка

Чтобы определить особенности своего характера, необходимо сверить полученные ответы с приведенным ключом.

Для подсчета экстраверсии ставьте против своих ответов крестики, если они совпали с ответами ключевого списка:

1, 3, 8, 10, 13, 17, 22, 25, 27, 37, 39, 44, 46, 49, 53, 56 - «да»;
5, 15, 20, 29, 32, 34, 41, 51 - «нет».

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале экстраверсии

Для подсчета эмоциональной устойчивости ставьте против своих ответов крестики, если вы ответили «да» на следующие вопросы: 2, 4, 7, 9, 11, 14, 16, 19, 21, 23, 26, 28, 31, 33, 35, 38, 40, 43, 45, 47, 50, 52, 55, 57.

Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале эмоциональной устойчивости.

Вашу искренность при ответах на вопросы проверьте, ставя крестики, если ответили «да» на вопросы 6, 24, 36 и, если ответили «нет» на вопросы 12, 18, 30, 42, 48, 54. Подсчитайте количество крестиков (баллов) по шкале искренности. Если вы набрали здесь свыше четырех крестиков, результаты тестирования считаются недостоверными, так как вы не были до конца честны перед самим собой и пытались представить себя в более выгодном свете. Если вы набрали менее четырех крестиков, результаты тестирования достоверны, и вы можете наглядно отразить их в приведенном «Круге Айзенка» (См. Приложение 1).

Отметьте свой результат точкой с координатами: по горизонтали — баллы по экстраверсии; по вертикали — баллы по эмоциональной устойчивости.

Круг Айзенка.

Подставив свой результат в «Круг Айзенка», вы узнали дополнительные индивидуальные свойства своего характера и темперамента.

Если точка оказалась в секторе «Сангвинический», то вам в той или иной степени свойственны следующие черты: легкая приспособляемость к изменчивым условиям среды, высокая сопротивляемость трудностям жизни, подвижность, общительность, широкий круг знакомств, частая смена привязанностей, активность и работоспособность, быстрая переключаемость на новые виды работ, легкость переучивания, продуктивность деятельности, оптимистичность. Вы несколько поверхностны в восприятии людей и явлений, при отсутствии внешних стимулов становитесь скучным и вялым.

Если ваш результат в секторе «Холерический», то вам свойственны следующие черты: повышенная возбудимость, большая жизненная энергия, недостаток самообладания, несдержанность, неуравновешенность резкость, порывистость движений. Вы увлечено беретесь за новые дела, но сил у вас хватает ненадолго, вам свойственны спады и подъемы

Если ваш результат оказался в секторе «Флегматический», то вам свойственны следующие характеристики: малая чувствительность и эмоциональность, спокойствие, медлительность, уравновешенность, упорство, терпеливость, выдержка и самообладание, выносливость и работоспособность, инертность. Вы надежный друг, не склонны к перемене своего окружения, круг вашего общения достаточно узок, хорошо сопротивляетесь сильным и продолжительным раздражителям.

Если ваш результат обнаружил «Меланхолический» темперамент, то вам свойственны следующие черты: высокая чувствительность, эмоциональная ранимость, пассивность и заторможенность из-за слабого сопротивления воздействию внешних стимулов, инертность, слезливость и обидчивость, боязливость, тревожность, неуверенность в себе, робость. Мимика и движения невыразительны, поэтому по вашему лицу не заметить бурю чувств, которые вы переживаете. Вас настораживает новая обстановка, новые люди, поэтому вы смущаетесь, уходите в себя, уединяетесь. Вы чувствительны к человеку и всему, что с ним связано, обладаете богатым ассоциативным внутренним миром. Плохих и хороших индивидуальных характеристик нет, «всему дана двойная мера», ваши недостатки — продолжение ваших достоинств.

Холерик

Холерики легко возбудимы, их речь и движения стремительны, реакция импульсивна, они быстро мыслят, способны также на мгновенную смену полярных чувств.

Работоспособны, инициативны, любят трудности и препятствия и умеют их преодолевать. Такие работники всегда ставят ясные цели, любят свою работу и готовы пойти на все, если уверены в своей правоте. Свои планы приводят в действие, работу доводят до конца, но в состоянии увлеченности способны потерять адекватную ориентировку в ситуации. Любят творчество, в большинстве случаев холерики — ценные работники там, где начато новое дело. Стремятся к самостоятельной работе. Плохо подчиняются власти, особенно в тех случаях, когда руководитель интеллектуально менее развит, чем подчиненный холерик. Общительны, легко завязывают новые деловые контакты, часто бывают эмоциональными и деловыми лидерами в работе. Старайтесь не подавлять активность подчиненного-холерика, а наладить с ним хорошие отношения и подчинить своему влиянию с тем, чтобы коллектив признавал за вами авторитет в споре.

Холерики легко возбуждаются, не прислушиваются к мнению других, могут быть резкими, несдержанными. Они хорошо работают на таком месте, где необходимы частые служебные командировки, встречи с новыми людьми.

Чем можно заинтересовать работника, имеющего холерический тип

темперамента?

Возможно, деньгами, но главное — тем, чтобы работа имела значение. Холерик нуждается в социальном признании, в служении делу и Отечеству. Высокие цели для него не пустое слово. Он будет воодушевлен, если его деятельность получит общественное признание и поддержку.

Организуя коллектив, всегда следует помнить, что холерики хорошо работают с меланхоликами и флегматиками, но никогда, — с холериками! "Объединяя" двух холериков, вы обрекаете их на соперничество, часто кончающееся конфликтом.

С подчиненными-холериками руководителю следует быть сдержанным, не допускать резкого тона, вместо замечаний следует давать задания, которые позволили бы исправить допущенную оплошность. Ошибки холерика можно вынести на коллективное обсуждение, так как наказаний холерики не боятся. Указания на ошибки (конечно, не постоянная критика) активизируют их, заставляют стремиться к более высокому качеству работы.

Сангвиник

Сангвиник подвижен, энергичен, уравновешен, имеет быструю реакцию, живую речь и движения, активно мыслит и чувствует. Обладает высокой работоспособностью. Способен увлечься новой идеей, но при этом трезв и расчетлив. Плохо работает при однообразии и монотонности, но хороший работник на опасных и ответственных местах. Сангвинику нельзя давать долгое время "застаиваться", его надо загружать делами: когда он занят и погружен в деятельность, у него хорошее настроение и оптимальный тонус. Отсутствие значимых целей делает сангвиника резким, жестким, способным на неожиданную выходку. Следовательно, для того, чтобы ваш подчиненный, имеющий сангвинический тип темперамента, эффективно работал, надо непрерывно ставить перед ним новые и интересные задачи — он будет все время сосредоточен и напряжен, при этом желательны систематический контроль и проверка.

Как мотивировать сангвиника?

С подчиненным-сангвиником можно строить формальные отношения: он склонен к длительному и постоянному анализу личностных проблем. Его можно заинтересовать материальными условиями труда и перспективой: сангвиник сам знает себе цену и не ищет подкреплений своей значимости у начальства. Он легко восстанавливается после напряженного дела, не впадая в грусть и уныние.

Перечисленные рекомендации относятся в большей степени к сангвинику-мужчине. С подчиненным-женщиной (а педагоги у нас в подавляющем большинстве — женщины), имеющей такой тип темперамента, следует строить несколько иные отношения. Необходимо учитывать, что женщина-сангвиник так же чувствительна к личным отношениям, как, например, мужчина-меланхолик. Поэтому старайтесь всегда поощрять сотрудницу, положительно оценивать результаты ее труда. И конечно, разбор ошибок такой подчиненной желательно проводить в присутствии только небольшого числа лиц, непосредственно участвующих в работе.

Флегматик

- Флегматики медлительны, имеют медленно нарастающую, но длительную и глубокую реакцию на ситуацию; чувства бурные, мыслят медленно, но основательно. Работоспособны, но им необходимо длительное время, чтобы втянуться в работу. Неинициативны, повторяют ошибки, воспроизводят старые способы решения задачи.
- При изменении условий работы у флегматиков резко снижается производительность труда. Хорошо работают в спокойной обстановке, если труд монотонен. Из флегматиков получаются высококлассные экономисты, бухгалтеры, делопроизводители. Давать задание флегматику лучше в письменном виде; если же задание формулируется устно, необходимо длительно и неоднократно проговорить его с подчиненным, поскольку понимание и усвоение нового материала и новой информации у флегматика замедленные, но зато глубокие и основательные.

Мотивируем флегматика

Помните, что при терпеливости и постоянстве темперамента флегматики способны на мощные взрывы, если их терпение длительное время и несправедливо эксплуатируется. Бунт флегматика трудно погасить, поэтому старайтесь не доводить отношения с ним до конфликта. В коллективе флегматики хорошо уживаются с людьми всех типов темпераментов и друг с другом. В споре могут спокойно выслушать, но остаться при своем мнении, если их не сумели убедить в обратном. Вообще в дискуссии флегматики незаменимы. В то время когда все могут горячиться, предлагать все новые и новые варианты решений, флегматик спокойно молчит и не участвует в общем обсуждении. Однако, когда все выдохнется, устанут или зайдут в тупик, флегматик может произнести монолог, в котором учтет все позитивные моменты, возникшие в дискуссии, и предложит вариант решения, содержащий конструктивное начало, заложенное в каждой из имеющихся точек зрения.

Флегматик незаменим в стрессовых ситуациях. Когда другие поддаются панике или отчаянию, флегматики способны неторопливо и без паники проанализировать ситуацию и выбрать правильную стратегию поведения.

Лидерами в коллективе бывают редко. С подчиненными-флегматиками необходимо держать активный контакт, привлекать их к деятельности, заинтересовывать, поощрять их инициативу. Иногда для того, чтобы "оживить" флегматика, полезно организовать совместное дело и "подключить" к нему сангвиника или меланхолика.

Меланхолик

Меланхолик эмоционален, не способен длительное время переносить нервные перегрузки, речь и движения у него медлительные, плавные.

Работоспособность зависит от настроения: периодически высокая, но при пониженном тоне — низкая, он может быстро уставать. В работе меланхоликам необходимы постоянная эмоциональная поддержка, регулярный отдых.

В коллективе меланхолики нередко находятся в позиции ведомых, они избегают лишних волнений, стараются уйти от конфликта, теряются от неожиданностей. Болезненно переживают всякие ошибки и неприятности, склонны их преувеличивать.

Однако у меланхоликов есть и некоторые преимущества перед сангвиниками. Так, если вы идете на ответственную встречу и недостаточно уверены в своем знании психологических особенностей вашего партнера, пригласите с собой на деловую встречу подчиненного меланхолика

Мотивация меланхолика

Пусть на обсуждении он ничего не говорит, не вступает в беседу, а только наблюдает за процессом беседы. После делового раунда спросите его мнение насчет характера и привычек вашего собеседника. Вы получите исчерпывающую информацию о том, какой тип характера у вашего делового партнера, какие у него привычки, как он строит беседу и разрабатывает тактику. Вы получите также полезные и разумные советы, как вести себя, чтобы добиться успеха в деловых отношениях с этим человеком.

Меланхолик — чувствительный человек, тонкий, наблюдательный, способный заметить такие детали в поведении людей, которые те хотят скрыть или хотя бы завуалировать. Используйте это ценное качество своего подчиненного!

Три этапа становления коллектива

1-й этап Стадия первичного синтеза

На стадии первичного синтеза коллектив представляет собой группу людей, плохо знающих друг друга и имеющих, в основном, официальные взаимоотношения. Личные связи между людьми выражены слабо или вообще отсутствуют. На стадии зарождения коллектива моральные и производственные требования диктуются прежде всего руководителем. Он ставит перед коллективом конкретные цели и мобилизует людей на их достижение. Нужен тщательный контроль за выполнением заданий. Руководитель опирается на личный авторитет, осуществляет конкретную помощь каждому подчиненному. Здесь важно обеспечить единство требований по отношению ко всем его членам во избежание появления почвы для возникновения конфликтов и разногласий.

2-й этап Дифференциация коллектива

- Этап дифференциации коллектива характеризуется тем, что в коллективе происходит постепенное выявление социальных позиций каждого его члена, выделяются интеллектуальные и эмоциональные лидеры. Внешне это выглядит как постепенное расщепление коллектива на небольшие группы. Взаимодействия людей имеют личный характер — это отношения, возникающие на основе личной симпатии и общих интересов. В это время формируется общественное мнение, возникает как положительная, так и отрицательная групповая мораль. Возможны соперничество и борьба между лидерами в коллективе.
- Основная задача управления в этот момент — укреплять позиции положительных лидеров в коллективе, опираться на них как на свой управленческий актив. Стиль руководства должен быть гибким и максимально дифференцированным.

- На ступени первичной интеграции в развитии коллектива группа во главе с лидером становится доминирующей силой в коллективе. Она формирует общественную мораль, устанавливает производственную дисциплину, способствует стабилизации кадров. Группа является базой самоуправления коллективом. Задача руководителя на этом этапе состоит в том, чтобы не дать коллективу отступить назад в своем развитии. Для этого необходимо укреплять положительное ядро коллектива.

3-й этап Вторичная интеграция коллектива

- Высшая фаза развития коллектива — фаза вторичной интеграции. Коллектив становится сплоченной группой сработавшихся людей, в нем развиты прогрессивные традиции, установилось общественное мнение, свой собственный микроклимат. В коллективе действуют социальные, этические ценности и нормы, являющиеся законом для каждого ее члена.
- Руководителю важно стать полнокровным членом коллектива, жить коллективными интересами. Весьма желательна опора на самоуправление коллектива. Методы управления основаны на убеждении. Умение сотрудничать, работать вместе с коллективом выражается и в том, что руководитель знает, какие требования и в какой форме нужно предъявлять к коллективу в той или иной ситуации и каких результатов можно от него ожидать. Если этому не придается должного внимания, возможно возникновение осложнений во взаимодействиях руководителя и сотрудников, т. е. конфликты.
- Практика показала, что хорош тот руководитель, который способен обеспечить высокую производительность труда подчиненных в свое отсутствие. Это возможно только при наличии развитых форм самоуправления в коллективе. Для этого нужно обладать необходимым авторитетом. Как известно, авторитет — это общественное признание личности руководителя, положительная оценка коллективом его деловых и этических качеств. Заметим при этом, что воздействие авторитета может быть эффективнее чисто административных мер.

Стадии развития коллектива

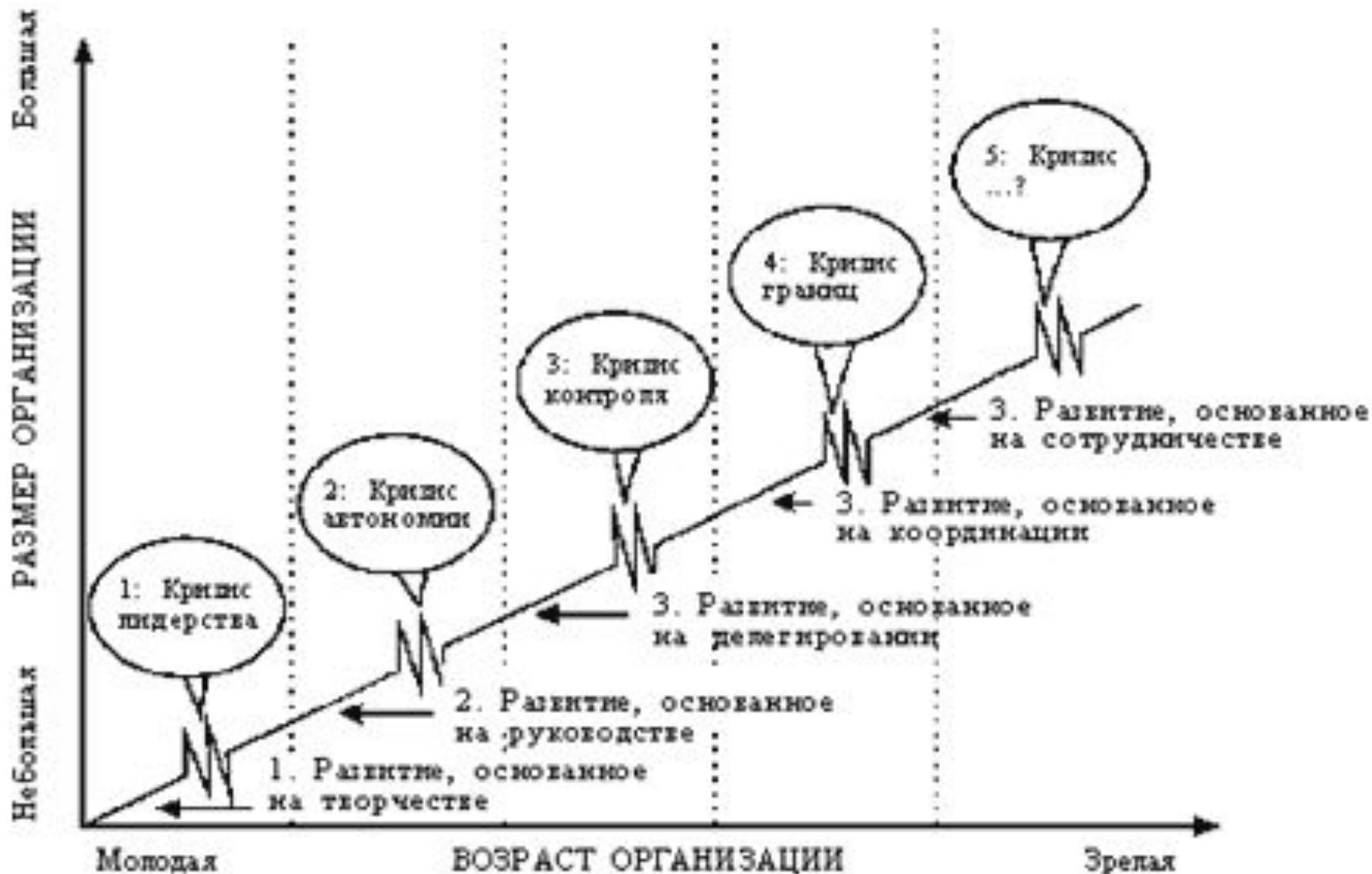
1. Становление коллектива. Диктаторский стиль управления.
2. Формирование актива. (Диктаторско-демократический стиль управления).
3. Самоуправление в коллективе. (Демократический стиль управления).

Выявить неформальные отношения в коллективе можно с помощью составления [социогаммы](#).

Модель этапов развития предприятия и возникающие на разных этапах проблемы. Модель Айзедиса

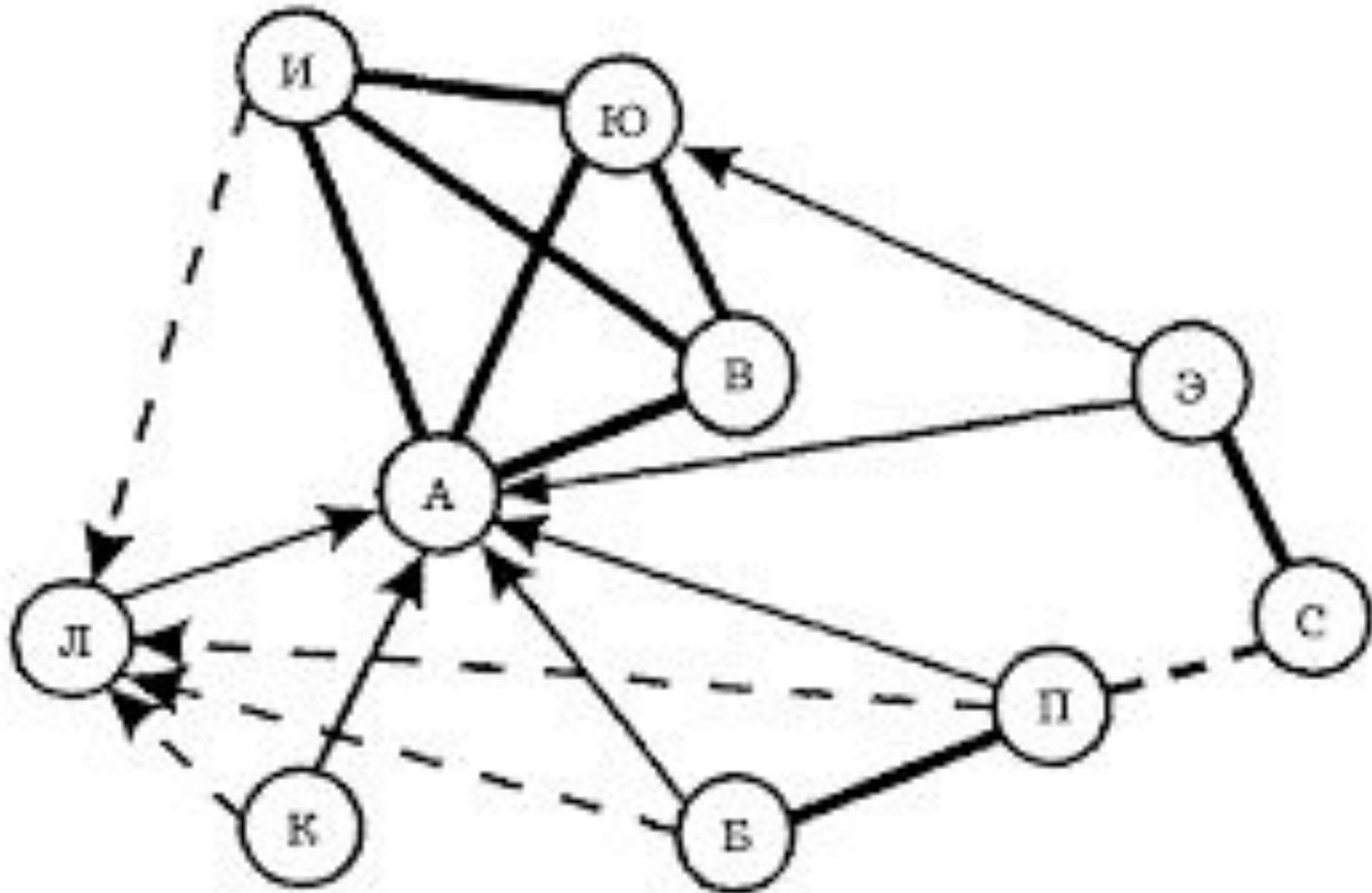


Модель этапов развития предприятия и возникающие на разных этапах проблемы. Модель Грейнера



	Иванов Петр	Семенов Владимир	Самойлова Татьяна	Шахов Андрей	Сидорова Наталья	Пахомова Елена	Ефимов Семен	Николаев Олег	(+)	(-)	Σ
Иванов Петр		+	-		-	+			2	2	4
Семенов Владимир	+		+		-		-		2	2	4
Самойлова Татьяна		-		-		+		+	2	2	4
Шахов Андрей			-			+	+	-	2	2	4
Сидорова Наталья			-	-		+		+	2	2	4
Пахомова Елена		+	-		-		+		2	2	4
Ефимов Семен		-	-			+		+	2	2	4
Николаев Олег				-	+	+	-		2	2	4
(+)	1	2	1	0	1	6	2	3	16		
(-)	0	2	5	3	3	0	2	1		16	
Σ	1	4	6	3	4	6	4	4			32

Социограмма группы (определение неформальной структуры коллектива)



Спасибо за внимание!