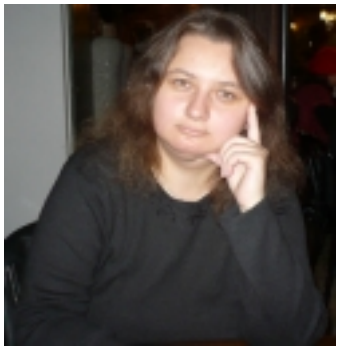
Автор: admin
02.07.2010 04:08 -



Дисциплинированный руководитель, умеющий самоорганизоваться и организовать коллектив для достижения поставленной тактической и стратегической цели фирмы, в любых условиях, как правило, обречен на успех.

С чего начинается управление? С самоуправления и саморегуляции. С умения человека управлять своим временем, ставить перед собой четкую цель или производственную задачу и добиваться результатов максимально эффективно с наименьшими затратами труда. Для этого наемный специалист должен быть высококвалифицированным. Но даже идеальный работник может не вписаться в коллектив. На помощь нам в формировании стабильных и гармоничных коллективов приходит соционика. Прежде всего, руководитель, набирая работников лично в небольших фирмах, или через менеджера по персоналу, или отдела кадров на средних и крупных, надеется найти профессионала с контактным характером. То есть, работника, вписывающегося в коллектив. И в дальнейшем в общении руководителя и подчиненных очень важна обратная связь. Если изначально осуществлять подбор кадров на основе соционических знаний о типе информационного метаболизма, то можно создать коллективы с наиболее благоприятной атмосферой, при условии, что каждый из работников отвечает требованиям должностной инструкции и на своем месте. Наиболее комфортные отношения: дуальные, активационные, полудуальные, миражные, тождественные, зеркальные. Наименее: заказ, ревизия, супер-эго, конфликт. Средний уровень психокомфорта: деловые, погашения, квазитождества, родственные. Зная ТИМы работников, можно определить интегральный ТИМ коллектива.

В.В. Гуленко в книге «Менеджмент слаженной команды. Соционика для руководителя» [2] приводит примеры таких интегральных типов коллективов. Главная задача руководителя - стратегическое планирование. И каждый отдел может выполнять четкую функцию. Цитируя В. Гуленко: «По преобладанию интертипных отношений ,

сложившихся в группе, коллективы разделяются на: 1) рабочие команды; 2) исследовательские команды; 3) теплые компании; 4) воспитательные коллективы». Интегрирующие отношения коллектива типа «Рабочая команда»: деловые, заказ, полудуальные, ревизуемость. Интегрирующие отношения коллектива типа «Исследовательская команда»: тождественные, зеркальные, погашения, квазитождества. Интегрирующие отношения коллектива типа «Теплые компании»: дуальность, активация, конфликтность, суперэго. Интегрирующие отношения коллектива типа «Воспитательные коллективы»: контакт (прием социального заказа), ревизионные, родственные, миражные.

В статье Шепетько Е.В. «Анализ и классификация интертипных отношений» [4] выделено всего 35 Малых групп Рейнина: 15 однородных (ОГ) и 20 неоднородных (НГ). Неоднородной группой называется группа, в которой пара типов находится в более выгодном положении, чем другая пара.

Внутри групп комфортности малые группы располагаются с учетом ряда комфортности интертипности отношений.

Как руководителю, зная ТИМы работников, проанализировать отношения в стихийно сложившихся группах?

«Интертипные отношения - это устойчивые связи между типами, имеющие определенные характеристики. Как только начинают действовать типы - начинают действовать интертипные отношения» [4]. Система отношений между функциями, интересна сама по себе, рождает целостную форму, иначе говоря - результат отношений. И этот результат характеризуется, например, названиями отношений: Дополнение, Активация, Деловые, Конфликт.

Рассмотрим четыре простых качества (относительно простых) в отношениях: Взаимопонимание, Взаимопомощь, Конфликт и Управление.

1. Взаимопонимание (Вн). Способность точно понять друг друга. Уловить тот смысл, который складывается в слова. Возможность встать на точку зрения собеседника, понять причины и цели его поступков.

2. ***Взаимопомощь*** (Вщ). Способность правильно, вовремя отреагировать на слова, на просьбу. помощь в затруднительных ситуациях. Возможность расслабиться, отдохнуть совместно, снять напряжение.

3. ***Конфликт*** (К). Способность налетать друг на друга, конфликтовать, не понимать друг друга, не соглашаться в мелочах. Противопоставление позиций. Способность видеть и отмечать то, что неприятнее всего для другого. Дискомфортность, напряженность в отношениях, проблемы с диалогом. потребность в самостоятельности сфер действия (разъединение).

4. ***Управление*** (У). Отношения обмена информацией, советами, обмена идеями. отношения соперничества, споров, творчества. Попытки управлять поведением, поступками, взглядами собеседника [4].

Теперь мы определим какое свойство характерно для каждого из 16-ти интертипных отношений:

Взаимопонимание: Тождество (Т), Родственные (ро), Деловые (д), Зеркальные (з).

Взаимопомощь: Дополнение (Д), Активация (А), Полудополнение (пД), Миражные (м).

Конфликт: Конфликт (К), Контроль (Р), Подконтроль (р), Погашение (пп).

Управление: Заказ (Зк), Подзаказ (Пзк), Суперэго (сэ), Квазитождество (квт).

Свойству Взаимопонимание характерны отношения Тождества. Нарисуйте цветок, сердцевиной которого будет Тождество, а лепестками Родственные, Деловые и Зеркальные отношения. Свойству Взаимопомощь наиболее соответствуют отношения

Дополнения. Нарисуйте цветок с серединкой Дополнение, лепестками: Активация, Полудополнение, Миражные. Свойству Конфликт соответствуют отношения Конфликт и лепестки Контроль, Подконтроль, Погашение. В свойстве Управление центральные отношения Подзаказ. Снова рисуем ромашку с сердцевиной Подзаказ и лепестками Заказ, Суперэго, Квазитождество.

Чем же характерны остальные отношения в четверке, объединенной одним общим свойством? Можем ли мы отделить их в рамках данных свойств?

Мы будем говорить об оттенке отношения. Все отношения Взаимопонимания отличаются оттенками: Тождество имеет тот же оттенок, что и основное свойство, - Взаимопонимание; Зеркальные отношения имеют оттенок Взаимопомощи; Родственные - оттенок Конфликта; Деловые - оттенок Управления. 2-я группа: Дополнение оттенок Взаимопомощи, Активация оттенок Управления. 3-я группа: Конфликт - оттенок Конфликт, Погашение - Управление, Подконтроль - Понимание (Взаимопонимание в одну сторону), Квазитождество - Взаимопомощь, Суперэго " Конфликт [4].

Рассмотрим микросреду фирмы. Когда соционик приходит на фирму для проведения соционического анализа, он должен иметь понятие о внутренней среде фирмы (микросреде).

«Внутренняя среда (микросреда фирмы), в которой принимаются конкретные решения по ведению бизнеса, интерпретируются как универсальные вне зависимости от формы организации фирмы и объединяет все функциональные среды внутри производственной системы» [5].

Если частный предприниматель не имеет наемных работников, значит все функции он выполняет самостоятельно. Как правило, функциональные области универсальны для всех предприятий.

Рассмотрим кратко их предназначение.

1. ***Кадровая функция*** обеспечивает производственной рабочей силой и другими

людскими ресурсами. все управленческие действия, связанные с оплатой наемной рабочей силы, благосостоянием и условиями найма сгруппированы в этой функции.

2. ***Финансы и бухгалтерский учет.*** Эта функция имеет дело с денежными аспектами бизнеса. бухгалтерский учет включает сбор, обработку и анализ финансовых данных, а финансы - управление средствами в плане их роста и расхода.

3. ***Обеспечение поставками*** предполагает организацию процесса обслуживания производственной системы всеми ресурсами, кроме людских.

4. ***Исследование, развитие и изобретения*** объединены в функцию (её принятое обозначение R&D), которая имеет дело с развитием продукта и процесса производства. В динамическом и конкурентном рынке динамическое развитие продукта является наиболее важным фактором для выживания фирмы на долгосрочном периоде.

5. ***Распространение продукции*** означает доведение товаров и услуг до потребителей.

6. ***Производственная функция*** - обеспечение процесса изготовления товара (предоставления услуги), принятие решений в сфере технологий, календарного планирования производства и запасов, контроля качества. Все эти многочисленные задачи стоят перед оперативно - производственным управлением.

7. ***Маркетинг*** - особый вид деятельности, о котором в последнее время приято говорить как о "сердце" любой организации. Он не должен отождествляться со сбытом или торговлей; более точно можно было бы определить этот вид деятельности как выявление и удовлетворение потребностей (желаний потребителя). В ориентированных на рынок производственных организациях маркетинг обеспечивает интеграцию всех внутренних функциональных структур для принятия рыночно - ориентированных решений [5, с. 33 " 34].

Владельцу фирмы или наемному директору важно знать свой ТИМ, чтобы сформировать подходящую команду, эффективно ею управлять и создать благоприятный микроклимат в коллективе. Как было подмечено многими социониками, самые жизнестойкие в условиях рыночной конкуренции - мелкие и крупные фирмы и предприятия, на который сосуществуют в большинстве представители одной или нескольких квадр.

Кого, исходя из целей организации, выбирать на должность менеджера?

Существует американское определение менеджмента: «Управлять — это делать что-либо руками других». Тот, кто управляет, должен видеть и ставить четкие цели, а также создавать необходимые условия и побудительные мотивы для творческого и высокоэффективного труда своих сотрудников. Хороший управленец должен распознавать часто невидимые внешне качества работника и использовать их с максимальной пользой для обеих сторон — сотрудника и фирмы. В зависимости от стиля поведения, можно выделить следующие социальные роли руководителя и соотнести их с определенными соционическими типами.

1. ***Антрепренер*** — видит преимущества изменений в организации и берется за их реализацию. Такая роль предполагает наличие хорошего стратегического мышления, способности осуществлять долгосрочное прогнозирование и умение моделировать любые ситуации и проблемы, возникающие в ходе деятельности организации.

Типы менеджеров: IL (ENTP, ИЛЭ), TP (INTP, ИЛИ), LI (INTJ, ЛИИ), PT (ENTJ, ЛИЭ).

2. ***Распределитель ресурсов и работ*** - расставляет приоритеты при определении сроков выполнения заданий, их последовательности, качества исполнения. Эта роль предполагает наличие волевых качеств, деловой сметки в сочетании с гибкой тактикой при реализации преимущественно задач административно-хозяйственного направления.

Типы менеджеров: FL (ESTP, СЛЭ), LF (ISTJ, ЛСИ), PS (ESTJ, ЛСЭ), SP (ISTP, СЛИ).

3. ***Монитор*** — связующее звено между менеджерами своей организации и представителями других фирм. Для выполнения указанных функций необходимы такие качества, как дипломатичность, умение вести переговоры, располагать людей к доверительности, внутреннее личное обаяние, хорошее понимание конъюнктуры рынка, способность рекламировать свою продукцию.

Типы менеджеров: FR (ESFP, СЭЭ), ES (ESFJ, ЭСЭ), SE (ISFP, СЭИ) и RF (ISFJ, ЭСИ).

4. ***Организатор связей с общественностью, воспитатель, организатор культурных мероприятий*** — менеджер, ответственный за решение проблем социально-культурного и воспитательно-образовательного направления. Предполагается наличие творческих качеств, умения сохранять и поддерживать морально-этические ценности и культурное наследие своего народа, стимулировать и развивать гуманитарно-художественные наклонности сотрудников своей организации.

Типы менеджеров: ET (ENFJ, ЭИЭ), TE (INFP, ИЭИ), IR (ENFP, ИЭЭ) и RI (INFJ, ЭИИ) [3].

Рассмотрим, к какому стилю управления каждый ТИМу склонен.

«1. ***«Приказывающий» стиль***. Ему свойственна односторонняя коммуникация, когда руководитель определяет роли подчиненных и говорит им, что, как, когда и где должно выполняться при разных задачах.

2. ***«Продающий» стиль.*** Руководитель вырабатывает большинство указаний. Он стремится путем двусторонней связи и социо-эмоциональной поддержки заставить подчиненных психологически "закупать" те решения, которые должны быть выполнены.

3. ***«Участвующий» стиль.*** В этом стиле руководитель и подчиненные участвуют в процессе принятия решений через двустороннюю коммуникацию и оказание помощи (поддержка, поощрение). Подчиненные, с точки зрения руководства, обладают достаточными способностями и знаниями для выполнения поставленных задач.

4. ***«Делегирующий» стиль.*** Подчиненные могут работать по своему усмотрению. Руководитель делегирует им свои полномочия, поскольку уровень компетентности подчиненных высок, и они готовы и способны принимать ответственность за свою деятельность.

Каждому психологическому типу личности соответствует свой стиль управления. Люди с сильной волей (сенсорики) в сочетании с аналитическим мышлением (логика) тяготеют к приказывающему стилю, а если сенсорика дополняется ориентацией на отношения, то есть, этикой, то такие управленцы лучше работают в продающем стиле. Менеджеры с сочетанием признаков логики и интуиции ориентированы на участвующий стиль, а с набором признаков этики и интуиции — на делегирующий стиль управления» [3].

Итак, по Овчарову А. А. *авторитарный стиль* (приказывающий стиль): СЛЭ, ЛСИ, ЛСЭ, СЛИ. *Авторитарный стиль* (продающий стиль): ЭСЭ, СЭЭ, СЭИ, ЭСИ.
Демократический стиль
(участвующий стиль): ЛИЭ, ИЛИ, ИЛЭ, ЛИИ.
Делегирующий стиль:
ЭИЭ, ИЭИ, ИЭЭ, ЭИИ.

Подбирая менеджера на вакантную должность в определенный отдел, менеджер по персоналу или сам частный предприниматель может сориентироваться, учитывая склонность людей разных ТИМов к тем или иным, стилям управления.

Если пользоваться терминологией Херси и Бланчарда, каждая группа соционических типов со сходными юнговскими признаками тяготеет к следующим типам управления:

1. ***«Производственники»:*** сенсорно-логический экстраверт (FL), логико-сенсорный интроверт (LF), логико-сенсорный экстраверт (PS), сенсорно-логический интроверт (SP) - к приказывающему стилю.

2. ***«Социалы»:*** этико-сенсорный экстраверт (ES), сенсорно-этический интроверт (SE), сенсорно-этический экстраверт (FR) и этико-сенсорный интроверт (RF) — к продающему стилю, т.е. умению заставить сотрудников "закупить" нужные ему решения.

3. ***«Гуманитарии»:*** этико-интуитивный экстраверт (ET), интуитивно-этический интроверт(TE), интуитивно-этический экстраверт (IR) и этико-интуитивный интроверт (RI) — к делегирующему стилю.

4. ***Сайентисты***: интуитивно-логический экстраверт (IL), логико-интуитивный интроверт (LI), логико-интуитивный экстраверт (PT) и интуитивно-логический интроверт (TP) - к консультативному стилю [3].

Соционик, давая рекомендации по возможным перестановкам сотрудников в отделах, должен помнить и о личных качествах. Так по типам сотрудники разделяются на:

Тип 1. " **«Губка».** Такие сотрудники впитывают и усваивают всё и удерживают в сознании до определенного на них воздействия.

Тип 2. " **«Воронка**» - с одной стороны опыт (мотивация) «входит», а с другой «выходит».

Тип 3. " **«Сито»** - задерживают лишь «грубый помол».

По категориям разделение происходит на:

Категория 1. " **«Специалисты»** (по профессиям и деятельности).

Категория 2. " **«Менеджеры»** (управленцы по направлениям деятельности бизнеса).

Категория 3. " **«Администраторы»** (руководители служб и подразделений фирмы).

Категория 4. " **«Мыслители»** («смотрящие вперед», ответственные за выбор стратегии и конкурентной политики).

Сотрудникам, отнесенным к категории «1», как правило, полномочий не делегируют, а повышают их уровень мотивации и адаптирования к корпоративной культуре. Сотрудники, попавшие в категорию «2», более мотивированы, компетентны и адаптированы. Им можно делегировать определённые полномочия. Сотрудники категории «3» и «4» наиболее информированы и мотивированы. Им делегируют основные полномочия (кроме стратегических решений и действий при форс - мажорных обстоятельствах.) Эти полномочия всегда остаются за «первым лицом» фирмы [6, с. 8].

Выводы. Для эффективного управления персоналом нужно самому руководителю владеть технологиями соционики, чтобы набрать подходящих специалистов интересующих ТИМов для создания команд, отвечающих задачам и целям организации. Либо иметь менеджера по персоналу, который, владея соционикой как инструментом, проведет с соискателями на должность собеседование и отберет нескольких кандидатов, наиболее соответствующих требованиям. А дальше желательно, чтобы руководитель на ключевые менеджерские посты отбирал тех людей, которых ему, кроме знания ТИМа, подсказывает опыт работы с людьми и интуиция. Наиболее комфортными для небольшой фирмы, скажем ЧП, считаю внутриколлективные квадральные отношения: дуальность, активация, зеркальность, тождество. А директору крупного предприятия лучше на роль заместителей брать соквадренников и руководителей из одного клуба. Например, если руководитель СЛИ, то клуба управленцев: СЛЭ, ЛСИ, СЛИ, ЛСЭ. А если руководитель ИЭЭ, а фирма производственная, то руководителем лучше выбрать дуала СЛИ, либо активатора ЛСЭ, которым смело можно делегировать полномочия. Если речь идет о научно - исследовательской организации, то лучше на руководящие должности избирать сайентистов: ИЛЭ, ЛИИ, ИЛИ, ЛИЭ. Организациям, решающим задачи социального направления, скажем, благотворительным фондам, "Красному кресту", детдомам, школам и т.п., в руководители подойдут как социалы: ЭСЭ, СЭИ, ЭСИ, СЭЭ, так и гуманитарии: ЭИЭ, ИЭИ, ИЭЭ, ЭИИ. Помните, человек больше ТИМа. ТИМ - это способ восприятия, обработки и выдачи информации, а личность многоуровневая и охватывает знания, навыки и умения, собранные человеком на протяжении жизни и профессиональной деятельности. Не все люди одного и того же ТИМа одинаковы. ТИМ - предпосылка развития определенных личностных качеств, которые могут быть развиться в разных направлениях. Квадральные ценности общие, но таланты и способности могу быть индивидуальными. А реализация таланта - это прежде всего труд человека над собой, близкого окружения (семья, друзья, учителя и наставники), целеустремленность, умение планировать и достигать намеченных целей. Когда практикующий соционик приходит на предприятия для соционического анализа, он застает совершенно разнотипный коллектив [1]. Доказано, что в гармоничном коллективе существует принцип золотого сечения 60:40 и по ТИМам и по востребованным в работе функциям. Опытный и талантливый менеджер по персоналу, даже не зная соционики, может подобрать весьма гармоничный коллектив, либо такой коллектив сформируется стихийно, методом естественного отбора кадров через текучесть. Конечно, чтобы не возникало сильной текучести, должностные обязанности должны быть разумны и продуманы, чтобы специалист на данном рабочем месте мог эффективно их выполнять. А, если будет постоянная перегрузка и стресс, то работник

рано или поздно уволится.

Как мотивировать работников на добросовестное исполнение своих обязанностей? Стимулом для многих является личностный рост, высокий уровень оплаты труда, возможность карьерного продвижения на руководящий пост, познание нового. Например, очень желательно интуитам поручать творческие задания, давая возможность проявить себя в нахождении нестандартных решений для возникшей рабочей ситуации. Этикам-сенсорикам по блоку Эго тоже важно чувствовать свою востребованность и социальную пользу. Кроме рабочих задач, им можно поручать организацию внутрикорпоративных праздников: дней рождения, Нового года, 8 марта, дня создания фирмы и тому подобных. Подобная неформальная обстановка сближает людей, дает возможность сотрудникам больших корпораций познакомиться поближе и при выполнении производственных задач возникновение коммуникативного барьера будет менее вероятным, а поставленная задача будет решена быстрее.

Считаю, что если соционик, проведя анализ на фирме, обнаружит сотрудников одного подразделения, находящихся в малоприятных отношениях: конфликта, суперэго, ревизии, заказа, погашения, то это совершенно не повод рекомендовать перевести человека в другой отдел / подразделение. Если сотрудники сработались и довольно продолжительное время справляются с должностными обязанностями, значит в межличностном общении они нашли «золотую середину» и не наступают друг другу на «больную мозоль» - 4-ю, 5-ю и 7-ю функции. То есть, они могут располагаться на рабочих местах в разных углах комнаты и практически лично не общаться, а качественно делать свою работу. Руководитель доволен, работники, находящиеся в условно неблагоприятных интертипных отношениях не спорят по мелочам и не выясняют отношения? Противопоказаний сосуществования таких сотрудников, исполняющих свои прямые обязанности, в одном отделе нет.

Практикующими экспертами-социониками замечено, что чаще на фирме либо подавляющее большинство представителей одной квадры, либо 2-х, иначе возникает нестабильная психологическая атмосфера. Судя по ценностям и ранее описанным совместимостям квадр, прекрасно понимают друг друга и ладят либо 1-я и 4-я (рассудительные), 2-я и 3-я (решительные); либо 1-я и 2-я, 3-я и 4-я по принципу сменяемости квадр. Если руководитель желает, то он может поручать выполнение задачи специалистам одного отдела в квадре, 1-2-3-4 квадр на доработку. Общепризнанные генераторы в 1-й квадре ИЛЭ, 2-й ЭИЭ, 3-й ЛИЭ, 4-й ИЭЭ. Им и «карты в руки» внутри отдела при решении творческих задач.

Управление персоналом - дело трудоемкое и ответственное. Знания соционики руководителем и менеджером по персоналу могут существенно помочь в решении задач по комплектованию коллективов.

Автор - Литвиненко Е.С.

Литература:

1. Букалов А.В., Карпенко О.Б., Чикирисова Г.В. Формирование оптимальных рабочих коллективов: принцип золотого сечения и критерий стабильности // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. " 2005. - № 1.
2. Гуленко В.В. Менеджмент слаженной команды: Соционика для руководителей. - М.: ООО "Издательство Астрель": ООО "Издательство АСТ": ООО "Транзиткнига", 2005. - 282, (6) с.: ил.-(Ты и твой тип).
3. Овчаров А.А. Типы личности и менеджмент // Соционика, ментология и психология личности. " 1997. - № 4.
4. Шепетько Е.В. Анализ и классификация интертипных отношений // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. " 2005. - №№ 2-4.
5. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие/ Под ред. засл. деят. науки РФ, докт. экон. наук, проф. А. П. Градова. - 2-е изд., испр. и доп. - СПб.: Специальная литература, 1999. - 589 с.
6. Яновский А.М. Ориентация персонала на успех фирмы // Менеджмент и кадры: психология управления, соционика и социология. " 2005. - № 1.