СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1.1 Типы характеров

1.2 Типы темпераментов

ГЛАВА 2. Сравнительная характеристика руководителей

2.1 Управленческая решетка ГРИД

2.2 Методика анализа руководителей по Д. Керси и др..

ГЛАВА 3 Анализ деятельности руководителя на примере ЧУП «Экотур»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность выбранной темы работы «Основные черты личности, типы характеров и темпераментов руководителей» обусловлена необходимостью создания сплоченных коллективов во главе с квалифицированным руководителем, который смог бы организовать эффективную работу всей рабочей команды, направить рабочий потенциал на полную реализацию задуманных проектов и идей.

Для более полного и комплексного рассмотрения работы были поставлены следующие задачи:

ГЛАВА 2. Сравнительная характеристика руководителей

2.1 Управленческая решетка ГРИД

2.2. Методика анализа руководителей по Д.Керси и др..

ГЛАВА 3 Анализ деятельности руководителя на примере ЧУП"Экотур"

- рассмотреть основные типы характеров руководителей различных уровней управления;

- рассмотреть основные типы тепмераментов руководителей различных уровней управления;

- рассмотреть методику построения управленческой решетки ГРИД;

- рассмотреть методику анализа руководителей по Д.Керси;

- проанализировать деятельность начальника отдела продаж на примере ЧУП «Экотур»

Целью исследования было выявить ключевые моменты успешной работы руководителей любого уровня, а предметом исследования – начальник отдела продаж Мамут А.А. В работе рассмотрены типы характеров и темпераментов руководителей, стили управления, используемые методики для анализа руководства предприятия.

ГЛАВА 1. ОСНОВНЫЕ ЧЕРТЫ ЛИЧНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

## 1.1 Типы характеров

Характер человека — врожденное состояние, но существенную роль в его формировании играет воспитание и ближайшее окружение (микросоциум). Личность — это сложная организация шести систем: гомеостатической, эмоциональной, перцептивной, когнитивной, моторной и системы побуждений. Каждая система имеет определенную степень автономности, но все они соотнесены между собой.

Наиболее важны для функционирования личности и для социального взаимодействия четыре системы: эмоциональная, перцептивная, когнитивная и моторная. Эти четыре системы совместно формируют основу уникального человеческого поведения. Многогранность характера заключается в том, что в различных ситуациях у человека могут проявляться разные, нередко противоположные свойства, при этом единство его характера мало того, что сохраняется, но в этом оно и проявляется. Характер также иногда отождествлялся с волей человека, хотя воля — это сила характера, его твердость, настойчивость и решительность.

Основные черты характера задают направленность развитию всего комплекса черт, в том числе и второстепенным чертам, которые определяются основными. Количественно каждая из черт может достичь своего предела, пока еще являющегося нормальным проявлением. Чрезмерная выраженность черт характера и их сочетание в крайних проявлениях нормы называется акцентуацией характера (АХ). Это уязвимость психотравмирующего воздействия на слабое звено данного типа характера при устойчивости к другим воздействиям. Проявление АХ происходит тогда, когда задействуется именно эта уязвимая точка характера.

Различают явные и скрытые АХ. Явные относятся к крайней границе нормы и отличаются постоянными чертами определенного типа характера. Скрытые — обычная норма, слабовыраженная или не выраженная вообще. Они могут проявляться в результате воздействия различных факторов на место наименьшего сопротивления.

Явные и скрытые АХ могут взаимозаменяться под воздействием различных обстоятельств, в зависимости от деятельности человека, его воспитания, окружения. Выделяют несколько типов характеров, которые могут быть в врожденными или приобретенными в результате воспитания и влияния микросоциума:

1) Циклоидный — чередуется фазами хорошего и плохого настроения с различными периодами колебаний от промежутков до нескольких месяцев, в характере преобладает одна черта (акцент). Этому типу свойственны довольно частые периодические смены настроения, из-за чего также часто меняется стиль общения с окружающими людьми. Когда настроение приподнятое — они общительны и веселы, когда подавленное — они замкнуты. В период душевного подъема они ведут себя как люди с гипертимной акцентуацией, в период спада - как люди дистимного типа.

# 2) Гипертимный тип. Для этого типа характерно постоянно приподнятое настроение, повышенная психическая активность с тенденцией к смене дел и тем для разговоров, склонностью не доводить все начатое до конца, соответственно характер — гипертимный. Плюсы этого типа: привлекательный партнер по общению, оптимизм, инициативность. Минусы: легкомысленность, раздражительность, склонность к аморальным поступкам, необязательность. Люди гипертимного типа особенно трудно переносят условия жесткой дисциплины, монотонные занятия, вынужденное одиночество.

3) Застревающий тип — умеренно общителен, занудлив, склонен к нравоучениям, если возникает ссора, то как правило, зачинщик — человек с этим типом акцентуации. Пытается добиться высоких показателей в любом деле, чрезвычайно требователен к себе. К сильным сторонам данного типа относят: требовательность, аккуратность, упорство, выносливость. Среди недостатков выделяются следующие: обидчивость, мстительность, конфликтность, подозрительность, часто чрезмерно требователен и придирчив. Особенно сложно переносит ситуации, когда кто-то более сильный покушается на его авторитет и власть.3) Лабильный — характеризуется резкой сменой настроения в зависимости от ситуации и оценок окружающих. Соответственно — характер лабильный.

4) Паранойяльная — повышенная подозрительность, обидчивость, стойкость отрицательных аффектов, стремление к доминированию, неприятие чужих мнений и высокая\_\_конфликтность. Таким типом характера чаще страдают чиновники, руководители различных рангов, работники милиции и работники прокуратуры из отдела дознаний[[1]](#footnote-1).

5) Истероидная или демонстративная - тенденция к вытеснению неприятных фактов и событий, лживость, фантазирование и притворство, используемые для привлечения к себе внимания, авантюризм, тщеславие. Демонстративный тип таких людей отличает легкость установления контактов, стремление к лидерству, жажда власти, похвалы. Они хотят всегда быть центром внимания и делают все для его привлечения, под час не гнушаясь самыми неприглядными методами (обман, притворство). Очень приспособляемы, но при этом склонны к интригам. Плюсы данного типа характера: обходительность, артистичность, неординарность мышления и поступков. Минусы: эгоизм, лицемерие, хвастовство.

6) Дистимный тип. Для него характерно преобладание пониженного настроения, склонность к депрессии, сосредоточенность на мрачных и печальных сторонах жизни, сожаление о прошлом. Для этого типа характера человека характерны низкая общительность, преобладание унылого настроения, немногословность. Такие люди часто домоседы, тяготятся шумным обществом, редко вступают в конфликты. Таким образом, среди плюсов можно обозначить следующие: очень ценят людей, с которыми дружат, серьезны, добросовестны. Минусы: пассивность, замедленность, неповоротливость.

7) Возбудимый тип - эти люди мало общительны, у них замедленные реакции. Часто такие люди угрюмы, занудливы, склонны к конфликтам по пустякам, сквернословию. Они бывают тиранами в семье, неуживчивы в коллективе. Среди наиболее значимых положительных качеств можно выделить следующие: в период хорошего настроения - аккуратность, добросовестность, любовь к животным, детям. Недостатки: если такой человек эмоционально возбужден, то он чрезвычайно вспыльчив и плохо контролирует свое поведение.

8) Педантичный тип — редко вступает в конфликты, этот человек мелочно аккуратен, придирается к «каждой запятой», охотно подчиняется. Преимущества: добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность, способность брать на себя ответственность. Недостатки: занудливость, теряется в ситуациях, требующих принятия решений, повышенной нагрузки.

9) Тревожный тип - такие люди робки, неуверенны в себе, им свойственно грустить. В ситуации конфликта ищут поддержки и опоры. Сильные стороны тревожного типа: дружелюбны, самокритичны, чувствительны. Недостатки: плохо переносит ситуации требующие повышенных нагрузок, решений и реакций, из-за своей беззащитности часто служат мишенью для шуток.

10) Эмотивный тип — эти люди предпочитают общение в узком кругу избранных, среди которых им комфортно и уютно. Редко вступают в конфликты. Обиды сносят не «выплескивая» наружу. Плюсы: доброта, сострадательность, исполнительность. Минусы: чрезмерная чувствительность, слезливость.

11) Экзальтированный тип - ему свойственны высокая контактность, словоохотливость, открыты для любой информации. Переживает все события очень бурно. Плюсы: привязанность к друзьям, искренность и яркость чувств. Минусы: паникерство, подверженность сиюминутным настроениям[[2]](#footnote-2).

Согласно Карпову В.В классифицировать характер человека можно по двум признакам: сила внутренних убеждений личности и активность взаимодействия с внешним миром.

Таким образом, можно обозначить 4 типа характера:

|  |  |
| --- | --- |
| I тип | сильный, активный |
| II тип | сильный, пассивный |
| III тип | слабый, активный |
| IV тип | слабый, пассивный |

Рис. 1 Типы характера по Карпову В.В

Сильный тип характеризуется как упорный, упрямый, верный, консервативный, уверенный, самоуверенный, непреклонный, "стоик"; а активный тип – как общительный, диктующий, навязывающий, лидирующий, заводила, "выскочка".

I тип – диктатор, тиран (возможно, домашний), лидер или активист какой-либо партии или общественного движения, убежденный в своей правоте и навязывающий свое мнение другим.

II тип – это тип, также уверенный в своих идеалах, но скорее не навязывающий, а хранящий их, или навязывающий неявно; тип монаха-отшельника или "серого кардинала".

III тип – тип лидера, для которого принципиально неважно, куда вести, лишь бы всегда быть "на коне". В политике это руководитель, прозревающий при каждой смене власти и остающийся в своем кресле, а в дружеской компании – просто "душа общества"; типичный характер артиста.

IV тип – тип исполнителя, убеждения которого соответствуют общепринятым, либо зависят от мнения авторитетов; наиболее гибкий и неконфликтный тип.

Можно представить следующую схему взаимодействия (подавления) людей с разными типами характера

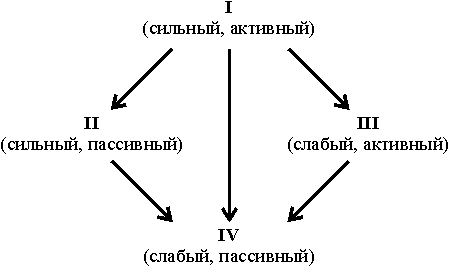


Рис. 2 Взаимодействие людей в зависимости от типа характера

Следует заметить, что наихудшие возможности взаимодействия у типа II с типом III, так как в этой паре нет явного ведущего и явного ведомого: они оба пытаются вести по разным признакам.

В сфере профессиональной карьеры наибольшие шансы стать руководителем имеет I тип, как обладающий способностью к стратегическому командованию. Но не существует предприятий, состоящих из одних руководителей. Требуются и исполнители, и притом в гораздо большем количестве, чем командиры; и в этом смысле у IV типа гораздо больше шансов иметь удовлетворяющую его работу. К сожалению, многие руководители фирм, подбирая персонал, отдают предпочтение "энергичным и целеустремленным", что не всегда оправдано с точки зрения наибольшей эффективности работы предприятия.

В качестве разного рода продавцов и агентов большие шансы на успех имеет III тип, который успешно может исполнять функции руководителя нижнего звена, как способный к тактическому командованию.

Тип II может достичь успеха на должностях, требующих способности к стратегическому планированию и ограниченному руководству (заместители руководителей высшего и среднего звена и руководители среднего звена)[[3]](#footnote-3).

Стоит отметить, что далеко не всегда можно однозначно определить тип характера, что связано отчасти с наложением характера на определенный тип темперамента, свойственный данному человеку и, в большей степени, в связи с возможным постепенным изменением характера от одного типа к другому.

1.2 Типы темпераментов

Темперамент проявляется у человека в характеристиках скорости (темпоритмах), интенсивности, выносливости, чувствительности и степени открытости психических (внутренних) и сенсомоторных (поведенческих или внешних) действий. Темперамент определяется наследственностью и устойчиво проявляется в течение всей жизни человека.

**Скорость** (темпоритмы) человека можно заметить потому, насколько быстро он говорит, отвечает собеседнику, запоминает, воспринимает информацию, получает впечатления, думает и принимает решения. Скорость проявляется в походке и движениях человека. Есть люди быстрые, скоростные, и есть — медленные, «тормозные». Между ними — «средние» по темпоритмам.

Выносливость также относится к свойствам темперамента человека. Некоторые — «пахари», нуждаются в непродолжительном отдыхе и могут трудиться по двадцать пять часов без перерыва. Но есть люди, которые «выдыхаются» достаточно быстро и им требуется регулярный и продолжительный отдых.

Со времен Гиппократа описанные выше характеристики группируются в четыре типа темперамента: холерик, флегматик, сангвиник и меланхолоик.

**Холерик**. **Р**уководитель-холерик нередко имеет директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Позволяет себе вспыльчивость, может накричать на подчиненного. Холерик — активный и энергичный руководитель, с высокой мотивацией и «горящими глазами». Он заядлый трудоголик, такой же преданности по отношению к работе требует от своих подчиненных. Он работает в высоком темпе, напряженно и интенсивно. Быстро анализирует информацию и принимает решения. Стремится к экономии рабочего времени, требует говорить лаконично и по существу.

**В качестве мотиваторов в работе для холерика выделяют следующие:**

* Линейного менеджера с таким темпераментом отличает стремление к вертикальной карьере, его мотивируют условия для карьерного роста в компании;
* Предпочитает свободу и самостоятельность, давление и контроль со стороны топ-менеджера окажутся для него демотиваторами;
* Его мотивирует интересная работа с высокой интенсивностью, любит работать с полной самоотдачей и драйвом;
* Привлекает креативная работа, в которой нужно принимать нестандартные решения;
* Любит ставить высокие, амбициозные цели и достигать их, может разумно рисковать, успех для такого руководителя — сильный мотиватор. Мотиватором для него выступает также сплоченная команда единомышленников, в которой «один — за всех и все — за одного»;
* Застой в компании будут для него демотиваторами.

Эмоции холерика яркие, сильные, но неустойчивые, у него активная, демонстративная, чрезвычайно выразительная мимика, торопливая речь, резкие жесты, которые часто называют нервными. При принятии решений на первом месте стоит человеческий фактор, эмоции и отношения. Сильные стороны руководителя этого темперамента - умение быстро выдать свежую идею в неожиданно изменившейся ситуации, зажечь и повести за собой окружающих, не важно, подчиненный это, клиент или вышестоящий руководитель. Недостатком холерика – руководителя является его отстранённость от технических аспектов производства и ориентация в первую очередь на людей.

**Флегматик**. Руководитель-флегматик чаще реализует лояльный стиль с низким контролем. Предпочитает принимать на работу профессионалов и старается не вмешиваться в их работу. Часто делегирует полномочия, поскольку хорошо знает, что, кому и когда следует перепоручать. Если нужно взять ответственность на себя, может стать директивным и властным. С молодежной командой проявляет родительский стиль: строгий, но справедливый.

Руководитель-флегматик – это неконфликтный, консервативный выдержанный, солидный человек, без суетливости. Такой руководитель нередко «закрывает своей спиной» первого руководителя. При необходимости может занять позицию теневого лидера, хотя личного стремления к лидерству не имеет. Стремится реализовать принцип справедливости.

**Мотиваторы для руководителя-флегматика:**

* Стабильность, надежность компании — сильнейший мотиватор для руководителя-флегматика.
* Угроза немотивированного увольнения — сильный демотиватор.
* Корпоративные традиции — мотиваторы для такого руководителя.
* Работа, требующая усидчивости, внимания, тщательности и скрупулезности — хороший мотиватор.
* Необходимость интенсивного общения с разными людьми, в том числе и незнакомыми, — демотиватор.
* Невозможность сосредоточиться в большом рабочем помещении или при частых звонках и вызовах высшего руководителя — демотиваторы.
* Признание успехов и похвала за достижения — мотиваторы.
* Отражение в заработной плате выслуги лет и стажа работы в компании — мотиваторы[[4]](#footnote-4).

Типичный флегматик обычно ровен, спокоен, у него слабые эмоции и устойчивое настроение. На первый взгляд он кажется уверенным в себе, но несколько ленивым и безразличным. Руководитель-флегматик незаменимым в сферах производства, администрирования и везде, где востребовано умение поддерживать текущие процессы в стабильном состоянии.

**Меланхолик**. На управленческой работе меланхолики встречаются редко. Даже если они имеют такой природный темперамент, то научились себя маскировать. Внешне это никак не проявляется или проявляется почти незаметно. Человек внешне - решительный, сдержанный и уверенный в себе. Однако после работы, дома в общении с близкими он может дать волю своим эмоциям: жаловаться на судьбу, жалеть себя и т. п.

Уязвимые стороны меланхолика являются высокая утомляемость и опасность неосознанно попасть под влияние подчиненного или неформального лидера-манипулятора.

**В качестве мотивов для руководителя-меланхолика могут стать:**

* Спокойная работа — мотиватор; если есть возможность, лучше вообще отказаться от назначения на руководящую должность — здоровье дороже.
* Работа в подразделении с позитивной атмосферой, где нет конфликтов, а сотрудники ценят взаимопонимание и взаимоподдержку, — сильнейший мотиватор.
* Уважение, положительное отношение и доверие со стороны высшего руководства — сильнейший мотиватор.
* Отсутствие унижения и окриков со стороны высшего руководства — сильнейший мотиватор.
* Отсутствие рисков и хронического стресса на работе — мотиватор.

**Сангвиник**. Сангвиник - хороший профессионал и руководитель, реализующий объективный стиль управления. Если подчиненный работает нормально, начальник-сангвиник будет считать его хорошим человеком и полезным сотрудником. Если подчиненный работает плохо, нарушает дисциплину и скандалит, для руководителя сангвиника он будет плохим человеком и вредным для компании сотрудником.

Сангвиник способен к наиболее эффективному стилю управления - ситуативному стилю управления. Он может быть директивным и жестким в конфликтных и экстремальных условиях, мягким и дипломатичным в общении с креативщиками. Он способен не подчеркивать своего должностного статуса во взаимодействии с сильным и опытным подчиненным-профессионалом или уйти на дистанцию, если ситуация не требует контроля.

Стоит отметить, что руководитель-сангвиник любит учиться, но не отвлеченным предметам, а практическим, близким к его работе. Ему нравится развивать конкретные навыки и сразу же применять их в работе.

Эмоциональная независимость линейного руководителя-сангвиника не превращается в неумение подчиняться высшему руководству. Сангвиник всегда помнит об иерархии, успешно выполняя свои управленческие обязанности, легко подчиняется ведущему топ-менеджеру.

**Мотиваторы для руководителя-сангвиника:**

* Ведущий мотиватор для такого руководителя, мужчины или женщины, — заработок. Они стремятся прилично зарабатывать, постоянно повышают свой доход и всегда сравнивают свою зарплату с заработком других менеджеров их уровня.
* Важным мотиватором для руководителя-сангвиника выступает возможность карьерного роста. Он стремится именно к вертикальной карьере, связанной с поступательным движением вверх по служебной лестнице. Сангвинику всегда важно иметь карьерную перспективу.
* В работе предпочитает формально-деловой стиль.
* Мотиваторами могут выступить также инновации, поскольку сангвиник любит все новое и прогрессивное.
* Если в компании царит «застой», сангвиник будет искать новое место работы. Отсутствие роста является для него демотиватором.
* Мотиваторы для сангвиника — имиджевые атрибуты: персональный секретарь, служебная машина, просторный кабинет, стильная офисная мебель, компьютер нового поколения и модный мобильный телефон[[5]](#footnote-5).

Сангвиник является, пожалуй, самым приятным и душевным руководителем с точки зрения подчиненных. Однако технические моменты в работе часто вызывают у сангвиников затруднение. Его сильная черта –уговоры и расположение к себе[[6]](#footnote-6). Стоит обратить внимание на то, что сангвиник может казаться беспокойным, но это всего лишь внешне, внутренне он совершенно спокоен. Оптимизм, жизнерадостность и добродушие, которые излучает сангвиник в любой ситуации, составляют главные отличительные черты представителей этого темперамента.

В качестве заключении стоит отметить, что среди руководителей чаще встречаются сангвиники - это наиболее подходящий тип темперамента для линейного руководителя (начальников цехов, участков, прорабов, мастеров). Для этих же категорий руководителей наименее подходят меланхолики - их встречается меньше всего. Хотя в каждом конкретном случае нужно рассматривать индивидуально, с учетом других особенностей личности. В работе руководителя приемлем и холерик, но у него обычно возникают трудности во взаимоотношениях с коллективом из-за своего взрывного характера и эмоциональной неуравновешенности. Флегматику в работе линейным руководителем могут мешать излишнее спокойствие, его толстокожесть и медлительность в решении оперативных проблем. Но зато ему нет равных в обдумывании решений и планировании. Поэтому он лучше справляется со стратегическими задачами. Или обычно он подбирает себе быстрых, оперативных подчиненных. Для деятельности начальников отделов, заместителей, ведущих инженеров и других функциональных руководителей не найдено значимых различий по успешности деятельности в зависимости от темперамента, то есть любой тип темперамента может подойти этим профессиям[[7]](#footnote-7).

ГЛАВА 2. Сравнительная характеристика руководителей

2.1 Управленческая решетка ГРИД

Блейк Р.Р., Моутон Дж. С. предложили классификацию стилей руководства в виде «Управленческой решётки ГРИД» (Рис. 4).

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| значительная | Y | Управление «Загородным клубом» | | |  |  |  |  | | | Коллективное управление |
| 9 | 1.9 |  |  |  |  |  |  |  | 9.9 |  |
| 8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Забота о людях | 7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 5 |  |  |  |  | 5.5 |  |  |  |  |  |
| 4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| незначительная | 2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  | Режим подчинения руководителю |
| 1 | 1.1 |  |  |  |  |  |  |  | 9.1 |
|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | Х |
|  | незначительная | | | Забота о производстве | | | | | значительная | | |

Рис. 3 Управленческая решётка ГРИД

1) забота о производстве (ось X) – стремление к получению положительных производственных результатов;

2) забота о людях (ось Y) – стремление руководителя к достижению конечных результатов на основе доверия и уважения работников, симпатии друг к другу, понимания и поддержки. Это создание благоприятных условий труда, ходатайство о повышении зарплаты, премирование и т.п.

Основные элементы процесса руководства: инициативность, информированность, защита своего мнения, принятие решений, разрешение конфликтных ситуаций, критический анализ.

Инициативность — проявляется во всех случаях, когда усилия руководителя направлены на конкретную деятельность или на то, чтобы начать работу, которой до сих пор не занимались, изменить направление и характер усилий подчиненных. То есть руководитель может проявлять инициативу или избегать ее проявления в условиях, когда другие ждут от него конкретных действий.

Информированность — позволяет руководителю получать доступ к фактам, данным или другим источникам информации. Суть состоит в том, что одни руководители придают основное значение фактору информированности, а другие — второстепенное.

Защита своего мнения — предполагает занятие определенной позиции. Один тип руководителя может иметь сильное убеждение, но считает при этом опасным отстаивать ту или иную точку зрения; другой избегает отстаивать свои взгляды вследствие отсутствия убеждений или их слабости; третий может смело принять ту или иную точку зрения, чтобы встать в оппозицию или получить какое-либо преимущество.

Разрешение конфликтных ситуаций — в зависимости от способа разрешения конфликтных ситуаций конфликты могут играть роль факторов, порождающих «разрушение», либо способствующих развитию творческих и конструктивных начал. Руководитель, способный разрешить конфликтную ситуацию, вызывает к себе уважение, неспособный вызывает снижение его авторитета у подчиненных.

Принятие решений — эффективность управленческого труда зависит от типа управления через процессы принятия решений. Решение может приниматься единолично руководителем, либо такое право предоставляется другим членам коллектива, то есть осуществляется коллективная работа в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Критический анализ — совокупность методов, приемов изучения, исследования и решения проблем. Речь идет, прежде всего, о выявлении альтернативных возможностей повышения эффективности управленческого труда. Это изучение предшествующего опыта, критического анализа явлений и процессов. На основе анализа строится обратная связь в системе руководитель-подчиненный.

Рассмотрим характеристики разных типов руководителей подробнее.

Руководитель типа 9.1. отдает приоритет максимизации производственных результатов, диктуя подчиненным, что и как они должны делать. Это, как правило, педантичный профессионал, заранее знающий, как достичь высокого производственного результата, на достижении которого сосредоточены все его усилия. «Человеческий фактор» отстранен от вмешательства в производственные процессы. Руководитель подобного типа обходится без предложений, рекомендаций, советов или другой помощи со стороны. В противном случае он бы дал понять подчиненным, что находится в проблемной ситуации, а это свидетельствует о его слабости или недостаточно высокой компетентности. В решении конфликтной ситуации, такой руководитель прибегает к «репрессивным мерам» и ведет борьбу за свои идеи «не на жизнь, а на смерть». Его отличает прямолинейность убеждений и их демонстрация. В силу этого данный руководитель, как правило, откровенный и искренний человек. Вместе с тем ему часто присуща «черно-белая» философия.

Руководитель типа 1.9. — минимальная забота о производстве сочетается с максимальной заботой о людях. Основное внимание уделяется сохранению дружеских отношений между работниками, пусть даже и за счет производственных показателей. Для такого руководителя главное — это создать атмосферу доброжелательности. Он избегает требовательного отношения к подчиненным, так как считает, что бессмысленно «давить» на людей, потому что любое давление заставит их сопротивляться. Отрицательным моментом мотивации является опасение отрицательной оценки со стороны подчиненных. С точки зрения данного типа руководителя конфликты нарушают гармонию, угрожают атмосфере теплоты. Руководитель без колебания принимает точку зрения, которую выражают окружающие при возникновении конфликтной ситуации.

Руководитель типа 1.1. — минимальная забота о производстве и о нуждах работников. Руководитель данного типа принимает лишь минимальные усилия, которые требуются для того, чтобы сохранить свое место в организации. Руководитель не испытывает противоречий между требованиями производственной деятельности и потребностями работников, поскольку обоим этим факторам мало придаёт значения. Он стремится оказаться в тени, и не привлекать всеобщего внимания. Несмотря на свойственные руководителю безучастность, пассивность, отсутствие интереса к происходящему, он старается не афишировать свои чувства. Как правило, такой человек никогда не имеет врагов и перед ним не стоит угроза увольнения. Такой руководитель живёт в организации, не оставляя в ней своих «следов». Занимая руководящую должность, но, не применяя руководящих действий, такой руководитель, практически всегда избегает участия в конфликтных ситуациях. Руководитель данного типа апатичен и от него трудно ожидать новых идей или предложении. Стратегия его поведения заключается в том, чтобы не препятствовать естественному ходу событий. Любые предпринимаемые им действия носят пассивный характер и не свидетельствуют о его стремлении к самоутверждению. В некоторых случаях старается переложить решение проблемы на плечи другого исполнителя.

Руководитель типа 5.5. — это теория руководителя с философией «золотой середины». В ее основе лежит система допущений, обеспечивающих мирное сосуществование руководителя и подчиненных. Средняя степень заботы о сочетается с умеренной заботой о людях. Этот тип управления предполагает наличие противоречия между потребностями производства и потребностями работников. Руководитель исходит из идеи реалистичности потребностей работников, но считает, что от людей также следует ожидать определенных усилий в плане вклада в производственную деятельность фирмы. Он склонен не критически воспринимать традиции, прецеденты и существующую в организации практику, «так принято в фирме». Формула мотивации такова: «Если я буду мыслить, вести себя и выглядеть так, как это делают все в организации, но при этом буду чуть-чуть выделяться на фоне окружающим, то мой авторитет как руководителя гарантирован». Для руководителя этого типа характерно стремление приспособиться к конфликтам, неизбежно возникающим в ежедневной практике руководителя.

Руководитель типа 9.9. — высокий уровень заботы о производстве синтезирован с высоким уровнем заботы о людях. В действиях руководителя преобладают демократические приемы и способы решения производственных и личных задач. В отличие от прочих типов базируется на предположении об отсутствии внутреннего противоречия между целями деятельности организации и потребностями персонала. Руководитель избегает защищать эгоистические интересы за счет других работников или предприятия в целом. Поступать во имя собственных интересов означало бы потерю искренности в отношении с другими. Поэтому такой менеджер относится к «боссу» точно так же, как он относится к коллегам и подчиненным. Это сильный стиль руководителя, который должен проявить активность, энергичность и способность к выполнению значительного объема работы. Энергия руководителя направляется на раскованное и творческое проявление инициативы, которая побуждает подчиненных принимать активное участие в делах организации. Процесс принятия решения направлен на достижение взаимопонимания и согласия между всеми, кого касается данное решение.

Согласно системе ГРИД названные типы управления являются основными. Однако в управленческой практике выделяются еще три дополнительных типа управления. Их рассматривают как сочетаний описанных пяти «чистых» типов.

Патернализм — это сочетание высокого уровня заботы о производстве с высоким уровнем заботы о людях, однако он носит не интеграционный характер, а дополняющий. Приоритет отдается исполнительности.

Оппортунизм — сочетание любых или всех подходов к управлению, которые способны укрепить положение руководителя или дать ему определенные личные преимущества.

Фасадизм, от архитектурного «фасад», означающего лицевую, фронтальную сторону здания. При этом фронтальная сторона может быть фальшивой, так как загораживает то, что в действительности находится за ней.

Имея в виду, что стиль работы, принятый руководителем, может быть постоянным в каких-то ситуациях, необходимо учитывать, что при изменении ситуации возможна адаптация и корректировка способа воздействия на подчиненных. Речь идет о том, что большинство руководителей помимо основной модели поведения имеют и вспомогательную модель либо несколько моделей. Характер вспомогательной модели поведения руководителей очевиден в том случае, если невозможно реализовать основной стиль руководства.

2.2. Методика анализа руководителей по Д. Керси и др

Методика Д. Кейрси построена на различении 16 психологических типов, определяемых сочетанием четырех факторов:

E(Extravertion) & I(Intraversion) - экстраверсия-интроверсия

S (Sensation) & N(iNtuition) - реализм-интуиция

T(Thinking) & F(Feeling) - логичность-эмоциональность

J(Judging) & P(Perceiving) - рассудительность-импульсивность.

Первая группа психологических типов (тип темперамента Дионисий; главная черта - стремление к свободе) определяется сочетанием SP:

ESFP - Тамада: общительность, оптимизм, теплота, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле.

ISFP - Художник: повышенная чувствительность, острота ощущения текущей минуты, неприятие всякого рода ограничений; сфера интересов - изобразительное искусство, музыка, танец.

ESTP - Антрепренер: энергия, прагматизм, поиск выгоды во взаимоотношениях, юмор, жажда острых ощущений, любовь к риску.

ISTP - Мастер: умелые руки, мастерство в обращении с инструментами, жажда действий, бесстрашие, часто - отсутствие интереса к теоретическому обучению и высшему образованию.

Вторая группа психологических типов (тип темперамента Эпиметей; главная черта - чувство ответственности) определяется сочетанием SJ:

ESFJ - Торговец: открытый, практичный, компанейский, обладает житейской мудростью.

ISFJ - Хранитель традиций: спокойный, заботливый; хозяин в своем доме; соблюдает обычаи, преемственность, делает все по плану; больше исполнитель, чем руководитель.

ESTJ - Администратор: лидер, цельная натура; бесхитростен, не любит лишних выдумок; главные ориентиры в жизни - долг, план, порядок, иерархия.

ISTJ - Опекун: человек слова, хороший семьянин; спокоен, надежен, логичен, малоэмоционален, тверд, основателен, внимателен к деталям.

Третья группа психологических типов (тип темперамента Аполлон; главная черта - стремление к духовному росту, самопознанию и самовыражению) определяется сочетанием NF:

ENFJ - Педагог: общителен, внимателен к чувствам других людей, умеет распределять роли в группе, не любит монотонность; лидер, образцовый родитель.

INFJ - Предсказатель: проницателен, прозорлив, обладает богатым воображением, поэтичен, раним, не любит споров и конфликтов; может быть хорошим психологом, врачом, писателем.

ENFP - Журналист: понимает людей, умеет влиять на них; чувствителен к новому, необычному; энтузиаст, оптимист, противник сухой логики, обладает богатой фантазией, творческими способностями, которые может проявить в искусстве, политике, бизнесе.

INFP - Романтик: идеалист, лирик, борец со злом за идеалы добра и справедливости, покладистый супруг; кто угодно - писатель, архитектор, психолог - только не бизнесмен.

Четвертая группа психологических типов (тип темперамента Прометей; главная черта - дух научного поиска, изобретательство, стремление к познанию и творчеству) определяется сочетанием NT:

ENTJ - Фельдмаршал: руководитель, требовательный родитель, интеллигент; логичный, целеустремленный; работу иногда ставит выше, чем семейное благополучие.

INTJ - Исследователь: высокий уровень интеллекта, сочетание логики и интуиции, большие способности к обучению, независимость, самоуверенность; слабость эмоций и возможные трудности в мире чувств.

ENTP - Изобретатель: новатор, энтузиаст, не выносит рутину и банальность; инициативен, обладает смекалкой, практической интуицией, чувством юмора, педагогическими способностями.

INTP - Архитектор: сложный внутренний мир, широкий кругозор, любовь к знанию; логичен, способен мгновенно оценивать ситуацию, полон новых идей; несколько высокомерен; интересы - в мире мыслей и речи, может быть прекрасным философом, математиком.

В своих исследованиях Р. Кеттел один из последователей Г.Олпорта пытался выявить взаимосвязь трех типов переменных: зафиксированных реальных фактов из жизни индивида (L — данных), таких как оценки успеваемости в школе, динамика профессиональной карьеры, оценки коллег по работе, результаты внешнего наблюдения за поведением в реальной жизни и т.п.; результатов, полученных в ходе заполнения различных опросников, по сути дела, самоотчетов (Q — данные) и данных объективных тестов, т.е. таких, которые, как предполагается, исключают возможность сознательного влияния испытуемого на конечный результат (Т — данные)[[8]](#footnote-8).

Исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левином и его коллегами. По классификации Курта Левина стиль является одномерным и может быть авторитарным, демократическим или либеральным (Рис 4).

Авторитарный Демократический Либеральный

***Автократичный***

***Либеральный***

***Демократичный***

***Стили руководства***

Рис 4 Стили руководства

В своем исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно − более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Дуглас Мак Грегор разработал теорию лидерства, выделив руководителей двух типов «X», «Y». Согласно теории “Х”:

Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили. Больше всего люди хотят защищенности. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Лидер такого типа, обладая достаточной властью, навязывает свою волю исполнителям, единолично принимает и отменяет решения, не дает возможности проявить инициативу подчиненным, категоричен, часто резок с людьми. Всегда приказывает, распоряжается, наставляет, но никогда не просит. Основное содержание его управленческой деятельности состоит из приказов и команд. Все новое воспринимается таким руководителем с осторожностью, или вообще не воспринимается, в управленческой работе он практически пользуется одними и теми же методами. Таким образом, вся власть сосредоточивается в руках такого руководителя, получившего название автократа. Даже размещение сотрудников в процессе проведения совещания ориентировано на постоянный контроль их деятельности (Рис. 2а.). Это создает напряженную обстановку, подчиненные в этом случае сознательно или интуитивно стремятся избегать тесного контакта с таким руководителем.

Как правило, руководитель становится автократом тогда, когда он по своим деловым качествам стоит ниже подчиненных, которыми руководит, или если его подчиненные имеют слишком низкую общую и профессиональную культуру. Такой стиль руководства не стимулирует инициативу подчиненных, что делает невозможным повышение эффективности работы организации. Этот руководитель навязывает неукоснительное соблюдение большого количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представление демократичного руководителя Мак Грегор назвал теорией руководителя “Y”, ее содержание сводится к следующим позициям:

Труд – процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Руководитель, использующий преимущественно демократический стиль, стремится решать вопросы коллегиально, информировать подчиненных о положении дел, правильно реагировать на критику.

В общении с подчиненными вежлив и доброжелателен, находится в постоянном контакте, часть управленческих функций делегирует другим специалистам, доверяет подчиненным. Требователен, но справедлив. В подготовке к реализации управленческих решений принимают участие члены коллектива.

Демократичный менеджер при проведении деловых совещаний размещается, как правило, в середине групп.

Это создает непринужденную обстановку при обсуждении проблем развития организации.

Руководитель с либеральным стилем руководства практически не вмешивается в деятельность коллектива, а работникам предоставлена полная самостоятельность, возможность индивидуального и коллективного творчества.

Такой руководитель с подчиненными обычно вежлив, готов отменить принятое им ранее решение, особенно если это угрожает его популярности (табл. 1).

Табл. 1 Стили управления

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стиль управления | Авторитарный | Демократический | Либеральный |
| Природа стиля | Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера  Личное установление целей и выбор средств их достижения  Коммуникационные потоки идут преимущественно с верху | Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера  Принятие решений разделено по уровням на основе участия  Коммуникации осуществляются активно в двух направлениях | Снятие лидером с себя ответственности и отречение в пользу группы или организации  Предоставление группе возможности самоуправления в желаемом для группы режиме  Коммуникации строятся в основном по горизонтали |
| Сильные стороны | Внимание срочности и порядку, предсказуемость результата | Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении | Позволяет начать дело так, как это видится без вмешательства лидера |
| Слабые стороны | Сдерживается индивидуальная инициатива | Требует много времени на принятие решений | Группа может потерять направление движения и уменьшить скорость без вмешательства лидера |

Влияние стилей управления на эффективность работы групп в течение продолжительного времени исследовали и немецкие ученые. Было установлено, что результативность труда постоянно повышалась у коллектива, где преобладал демократический стиль руководства, снижение эффективности – у коллектива с либеральным и авторитарным стилем.

Группа научных сотрудников из Мичиганского университета во главе с Ренсисом Лайкертом ни сравнивая группы с высокой и с низкой производительностью труда в различных организациях, пришла к выводу что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Оказалось, что стиль управления, сосредоточенный на человеке, из-за характера ситуации часто не способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

ГЛАВА 3 Анализ деятельности руководителя на примере ЧУП «Экотур»

Наиболее быстро продвигаются по служебной лестнице лидеры с высокими показателями артикулированности и активности, упорно работающие и ответственные, независимые и самодостаточные. Данные черты характера присуще рассматриваемому в данной работе начальнику отдела продаж в ЧУП"Экотур" Мамут Андрею Александровичу, который за три года работы продвинулся по служебной лестнице с водителя до начальника отдела продаж. Мамут А.А. пришел работать на фирму в 2006г. водителем. Если обратиться к его биографии, то можно заметить, что в школе и в училище он был старостой группы, занимался активной общественной деятельность, был исполнительным.

Личностными чертами, позволяющими сделать прогноз о продвижении вверх по служебной лестнице, оказались ориентация на успех и готовность принимать решения, внутренние нормативы, устойчивость к стрессу и толерантность к неопределенности, шкала интересов. Не менее интересны данные о неуспешных руководителях, демонстрирующих низкую эффективность работающих под их началом команд. Личность неуспешных лидеров также имеет отличительные признаки, среди которых выделяются высокомерие, мстительность, несамостоятельность, неумение держать дистанцию и стремление досаждать. Команды, которыми руководят лидеры, обладающие этими нежелательными чертами, хуже справляются с заданиями, чем группы, возглавляемые лидерами с иными личностными свойствами.

Такие черты характера как: высокая работоспособность, коммуникабельность, стрессоустойчивость, активность, доминирование над подчиненными, вместе с тем не подавление их личной инициативы. присуще Мамуту А.А. Такое личное качество как стрессоустойчивость особенно важно для начальника отдела продаж, т.к. постоянно приходиться иметь дело с людьми и часто меняющими планами вышестоящего руководства, необходимость координации материальных и человеческих ресурсов. В данном контексте также важно степень коммуникабельность, способность находить «язык», данное качество сильно развито в Мамуте А.А. Среди его подчиненных довольно редко возникают какие-либо конфликты.

Стоит отметить, что высокая активность, работоспособность, целеустремленность остаются важнейшими личностными качествами руководителя среднего звана, даже в случае, когда эти черты «переходят» норму и являются акцентуированными. В виду того, что ярко выраженных, чистый типов темпераментов практически не встречаются, Мамута А.А. то его можно отнести к руководителю холерику-сангвинику. Для него характерны черты управления двух этих типов темперамента. Среди черт холерика для него присущи – доминирование среди сотрудников, стремление выделиться, вспыльчивость, эмоциональность, импульсивность. Вместе с тем, для Мамута А.А. характеры установление дистанции с высококвалифицированным сотрудником, которому он не будет давать дополнительным указаний, если уверен, что сотрудник и без его помощи в состоянии справиться с возникшей проблемой. Как уже отмечалось выше, Мамут А.А. жизнерадостен, оптимистичен, стремиться к креативным решениям уже решенных ранее вопросов. Его устраивает динамичная среда работы, постоянно меняющиеся условия труда. Как истинный холерик он принимает управленческие решения с учетом человеческого фактора, эмоций и существующих отношений между ним и подчиненными. Мамут А.А. обладает ситуативным стилем управления, который является особенно эффективным в рыночных условиях хозяйствования. Должность начальника отдела продаж в частной компании предполагает постоянные изменения. Каждый раз приступая к работе руководитель обдумывает все сильные и слабые стороны проекта, должен предусмотреть форс-мажорные обстоятельства, что особенно удачно получается у холериков.

По классификации Д. Керси Мамута А.А. относиться к типу ESFP, которому присуще общительность, оптимизм, юмор, щедрость, богатство языка; поддаются соблазнам; способности к бизнесу, торговле. Данные качества за исключением «поддавание соблазну» позволяют достигать высоких показателей работы и при этом не портить отношению с коллективов. При этом вышеозначенное качество дает возможность Мамуту А.А. использовать новые возможности которые возникают в процессе работы, решение проблем «необычным» способом, постановка целей выше возможных в текущий момент времени, использование новых методов в работе.

По классификации по К. Левину стиль применяемый Мамутом А.А. в организации находиться на границе либеральный-авторитарный, что вполне оправдано темпераментом руководителя отдела продаж. С одной стороны он многие свои полномочия делегирует подчиненным, со второй стороны он не дает им полной свободы действия, «последние слово» остается за ним.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе были рассмотрены типы личности руководителей и их темпераменты, стили управления, сильные и слабые качества при различный сочетаниях черт характера, используемые оценки при анализе руководителей предприятия. В жизни очень редко можно встретить чистый тип темперамента и типа характера, в виду чего необходимо учитывать сочетания, иногда весьма противоположных черт. При подборе персонала на работу к определенному руководителю необходимо учитывать данные особенности, а также при последующих возникающих конфликтов в коллективе.

На ряду с этим, в работе были выделены черты личности, которые присуще всем руководителям, и которые все более начинают дробиться и детализироваться по мере роста человека в должности руководителя.

При решении задачи о рассмотрении типов характера были рассмотрены основные типы характеров, их преимущества и недостатки, особенности проявления в конкретных условиях и ситуациях.

При рассмотрении вопроса о типах темпераментов (холерик, меланхолик, флегматик, сангвиник) были детально описаны присущие им черты, рассмотрена мотивация и демотивация при которых руководители могут работать.

Исследуемый аспект в работе была проанализирован на примере начальника отдела продаж Мамута А.А. ЧУП «Экотур» В результате был составлен психологический портрет, выделены основные черты личности, стиль управления, был определен тип характера (гипертивный и паранойяльный), темперамент также является промежуточным: холерик-сангвиник, что помогает Мамуту А.А. эффективно работать самому, и организовываться работу своих подчиненных. Среди наиболее ярких личных качеств, которые помогают ему работать являются: оптимизм, динамичность, креативность и целеустремленность.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Азбука социального психолога-практика. Часть 2 Основной категориально-понятийный аппарат практической социальной психологии. Яндекс. Словари. [Электронный ресурс]: - http://slovari.yandex.ru/dict/azbuka/article/azbuka/ps7-104.htm. Дата доступа - 26.07.2009
2. Базанова О.Характер - его сильные стороны и «болевые точки». Страна психология. Мы готовы помогать Вам. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://psyhelp.rodim.ru/kak ya/harakt.html. - Дата доступа - 30.07.2009
3. Г.Минцберг, Б.Альстрэнд, Д.Лэмпел. Школы стратегий (Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management, Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel). Санкт-Петербург : Питер , 2001, cерия Теория и практика менеджмента". – 384с.
4. Духовской Т.А. Теория соционики. Темпераменты во внешности (соматотипы) и поведении, профориентация темпераментов Соционика. [Электронный ресурс]. . Режим доступа: http://psychotype.ru/article/a-15.html. Дата доступа - 28.07.2009
5. Е.Б.Моргунов. Личностные черты работников и организация.. Экономика. Социология. Менеджмент.[Электронный ресурс] http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198006.html Дата доступа - 27.07.2009
6. Е.Б.Моргунов. Профессионально важные качества руководителей: модель «сэндвича» Экономика. Социолоия. Менеджмент. [Электронный ресурс] http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/198104.html. - Дата доступа - 30.07.2009
7. Е. Г. Дмитриева . Личностные расстройства (типы характеров). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.provisor.com.ua/archive/2007/N23/dmitrieva\_23\_1\_2.php?part\_code=137&art\_code=6223. – Дата доступа – 29.07.2009
8. Карпов В.В. О типах характера. [Электронный ресурс]. – Режим доступа http://karpowww.narod.ru/articles/tipharaktera.html. - Дата доступа - 29.07.2009
9. Самоукина Н. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента. Институт проблем предпринимательства.[Электронный ресурс]: - Режим доступа - http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003434. Дата доступа: 29.07.2009
10. Серёгина Т.Н. Личностные особенности, детерминирующие профессиональную успешность деятельности руководителя. Институт Психологии Российской Академии наук. [Электронный русурс] Режим доступа - http://www.ipras.ru/cntnt/rus/dop\_dokume/mezhdunaro/nauchnye\_m/razdel\_3\_a/seryogina\_.html. Дата доступа – 30.07.2009
11. Темперамент и руководитель Психология. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://psy.rin.ru/cgi-bin/article.pl?id=609. – Дата доступа – 27.07.2009
12. У.Райс-Джонстон. Тактический менеджмент (Tactical Management. A Management Model for Challenging Times, William Rice-Johnston). Санкт-Петербург : Питер , 2001, cерия "Теория и практика менеджмента "
13. Чернышёв С.А., Шкуркин А.М. Труд человека в контексте глобальных цивилизационных проблем // Человек. Власть. Общество. Научные труды IV Азиатско-Тихоокеанского Международного Конгресса психологов (Хабаровск, 13-15 мая 2005 года) – Хабаровск, 2005. – 512с.
14. Ячин С.Е. Человек в последовательности событий жертвы, дара, обмена. Владивосток: Дальнаука, 2001. – 279с.

1. Е.Г. Дмитриева . Личностные расстройства (типы характеров). [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://www.provisor.com.ua/archive/2007/N23/dmitrieva\_23\_1\_2.php?part\_code=137&art\_code=6223. – Дата доступа – 29.07.2009 [↑](#footnote-ref-1)
2. Базанова О.Характер - его сильные стороны и «болевые точки». Страна психология. Мы готовы помогать Вам. [Электронный ресурс]. Режим доступа - http://psyhelp.rodim.ru/kak ya/harakt.html. - Дата доступа - 30.07.2009 [↑](#footnote-ref-2)
3. Карпов В.В. О типах характера. [Электронный ресурс]. – Режим доступа - http://karpowww.narod.ru/articles/tipharaktera.html. - Дата доступа - 29.07.2009 [↑](#footnote-ref-3)
4. Самоукина Н. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента. Институт проблем предпринимательства.[Электронный ресурс]: - Режим доступа - http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003434. Дата доступа: 29.07.2009 [↑](#footnote-ref-4)
5. Самоукина Н. Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента. Институт проблем предпринимательства.[Электронный ресурс]: - Режим доступа - http://www.ippnou.ru/article.php?idarticle=003434. Дата доступа: 29.07.2009 [↑](#footnote-ref-5)
6. Духовской Т.А. Теория соционики. Темпераменты во внешности (соматотипы) и поведении, профориентация темпераментов Соционика. [Электронный ресурс]. . Режим доступа: http://psychotype.ru/article/a-15.html. Дата доступа - 28.07.2009 [↑](#footnote-ref-6)
7. Темперамент и руководитель Психология. [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://psy.rin.ru/cgi-bin/article.pl?id=609. – Дата доступа – 27.07.2009 [↑](#footnote-ref-7)
8. # Азбука социального психолога-практика. Часть 2 Основной категориально-понятийный аппарат практической социальной психологии. Яндекс. Словари. [Электронный ресурс]: - http://slovari.yandex.ru/dict/azbuka/article/azbuka/ps7-104.htm. Дата доступа - 26.07.2009

   [↑](#footnote-ref-8)