**Практическое занятие 5**

**Тема 1.3 Психологические аспекты управленческих воздействий и решений**

***ЗАДАНИЕ:***

1. Рассмотреть особенности влияния темперамента на характеристики выработки управленческих решений.

2. Рассмотреть взаимосвязь стиля руководства с процессом принятия управленческого решения представленные в таблице 2.

3. Рассмотреть методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента и составить краткую характеристику каждого типа по примеру:

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Управленческий стиль руководителя*** | ***Мотиваторы для руководителя*** | ***Профессиональный стиль подчиненного*** | ***Мотиваторы для подчиненного*** |
| Холерик |  |  |  |  |
| Сангвиник |  |  |  |  |
| Флегматик |  |  |  |  |
| Меланхолик |  |  |  |  |

**Задание 1.**

**Принятие решений** – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого руководителя, кто хочет преуспеть в искусстве управления.

|  |  |
| --- | --- |
| **Тип темперамента** | **Особенности подхода к управленческому решению** |
| Холерический | * Предпочитают быстроту оперативность и индивидуализм при разработке управленческого решения.
* Часто именно эти каче­ства оказываются важнее долговременной проработки решения.
* Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформировать истинную проблему.
* Их решения порой носят спонтанный характер.
* Решения, принятые холериком, характери­зуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпро­миссностью.
 |
| Сангвинический | * Имеют более спо­койный тип мыслительной деятельности.
* Они так же, как и хо­лерики, быстры и оперативны при разработке управленческого решения, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений.
* Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информацион­ными системами поддержки решений.
 |
| Флегматический | * Предпочитают за­тратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализа­цию.
* Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам.
* Их решения характеризуются высоким уров­нем безопасности и обдуманности.
* При реализации своих реше­ний флегматики решительны и настойчивы.
* Они больше дове­ряют специалистам, чем информационным системам.
 |
| Меланхолический | * Очень ответственно подходят к разработке управленческого решения. Они пытаются учесть все возможные отрица­тельные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных.
* Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанно­стью и реальностью выполнения.
* Меланхолики принимают эф­фективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т. д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана.
* При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем.
 |

В каждом коллективе присутствуют люди с разными темпераментами, поэтому управленческие решения должны быть составлены так, чтобы их могли правильно воспринимать все сотрудники.

**Задание 2.** Таблица 2 – Взаимосвязь стиля руководства с процессом принятия управленческого решения

|  |  |
| --- | --- |
| **Стадии процесса принятия управленческого решения** | **Стили управления** |
| **Автократический** | **Демократический** | **Либеральный** |
| 1. Анализ ситуации | Дает распоряжение специалистам | Дает распоряжение специалистам | Дает распоряжение специалистам |
| 2. Идентификация  проблемы | Дает распоряжение специалистам | Начинает обсуждение с заместителем начальника | Решает проблемы занимаются руководители на местах, а основной руководитель старается уйти в тень |
| 3. Определение  критериев | Сам определяет критерии выбора и ни с кем не обсуждает | Определяет критерии с привлечением собственников | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 4. Разработка  альтернатив | Собирает информацию, которую представляют специалисты | Предлагает разработать сотрудникам альтернативы, а сам занимается тем же | Разработкой альтернативы занимаются сотрудники |
| 5. Выбор наилучшей альтернативы | Сам выбирает альтернативу, которая, по его мнению, наилучшая | Во время обсуждения выбирает наилучшую альтернативу | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 6. Согласование  решений | Принимает решения единолично | Добиваться согласия с сотрудниками всей организации | Соглашается с тем, что ему предлагают |
| 7. Управление  реализацией | Приказывает подчиненным реализовать решения | Устанавливает кто, где, когда и как должен работать | Предпочитает не вмешиваться |
| 8. Контроль и  оценка результатов | Будет контролировать каждый шаг подчиненных. | Следить за тем, как реализуются решения | Пред вмешиваться почитает не |

**Вывод**: в реальной жизни в поведении каждого руководителя наблюдается некоторые общие черты, присущие разным стилям, но при доминирующей роли какого– либо из них. Под стилем управления каждого руководителя понимается способ и манера поведения в процессе принятия управленческого решения.

Каждый стиль отражает специфические характеристики личности руководителя, особенности работы с людьми. Нельзя точно сказать, какой стиль наиболее эффективный, это зависит от многих причин. Руководитель должен сам анализировать ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действии, зависимый от ряда факторов, связанных с руководителем и подчиненным, и обусловленных ситуацией управления.

**Задание 3.** **Методы влияния на руководителей и подчиненных с учетом их типа темперамента**

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

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.

**Холерик**

Холерик имеет самые скоростные темпоритмы. Он много и быстро говорит, без промедления отвечает собеседнику. Часто перебивает: когда собеседник только начал о чём–то говорить, холерик уже все понял и имеет готовый ответ. Такой человек быстро воспринимает и запоминает новую информацию, правда, иногда поверхностно, и может сразу же ее забыть. Он много и быстро двигается, часто и суетливо поправляет детали своего костюма (мужчины – галстук, очки или часы, женщины – прическу и украшения). На совещании может крутить ручкой, снимать и надевать очки, болтать ногой, вынимать носовой платок и убирать, шептаться с соседом и т. д. Он с трудом переносит снижение активности и необходимость оставаться некоторое время в покое.

Это впечатлительный сотрудник, с «переливами» эмоций, которые меняются в течение одного дня. Из–за перепадов настроения о нем говорят: «Семь пятниц на неделе!» Он быстро думает и принимает решения, бывает, ошибается. Тем не менее движение и динамика для него – ценности, и он не захочет тормозиться и перепроверять свои выводы. Во время стресса его поспешность и суетливость усиливаются. Может проявить раздражение и вспыльчивость. Хотя он имеет высокую чувствительность, долго помнить обиды и разочарования не будет. Может вспылить, но через минуту успокоится. Про него говорят; «Вспыльчивый, но отходчивый!» Холерик – открытый, прямой и общительный человек, с активным интересом к людям и к внешнему миру. Имеет высокую работоспособность и выносливость, нередко амбициозный и честолюбивый. Стремится к лидерству и доминированию. Часто – максималист в оценках людей и событий, особенно в молодые годы.

***Управленческий стиль руководителя–холерика.*** Такой руководитель нередко имеет директивный стиль управления с высоким контролем и критикой в адрес сотрудников, допускающих ошибки. Позволяет себе вспыльчивость, может накричать на подчиненного. Руководителю–холерику нравится, когда его сотрудники похожи на него. Если он сам проводит собеседование с кандидатами, то принимает на работу преимущественно холериков.

Холерик – активный и энергичный руководитель, с высокой мотивацией и «горящими глазами». Его подчиненные должны быть такими же. Он заядлый трудоголик, такой же преданности по отношению к работе требует от своих подчиненных. Правда, набрав команду холериков, часто удивляется тому, что между сотрудниками начинаются конфликты. А чего он ожидал? Холерики – конкурентные люди! 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. Постепенно большинство его подчиненных сами «ускоряются» и на работе становятся почти холериками. Вообще руководителя–холерика можно «вычислить» сразу же, как только войдешь в офис. Если все сотрудники бегают с напряженными лицами и с рабочими папками в руках, боясь потерять даже минуту рабочего времени, скорее всего, в кабинете сидит холерик. Он, как динамо–машина, «накручивает» и «ускоряет» сотрудников, задавая им высокий темп работы.

***Мотиваторы для руководителя–холерика:***

* 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.
* Ему нравится профессиональная конкуренция с руководителями такого же уровня, и он провоцирует ее, «заводя» себя и других.
* Он любит ставить высокие, амбициозные цели и достигать их, может разумно рисковать, успех для такого руководителя – сильный мотиватор.
* Застой и «болото» в компании будут для него демотиваторами.
* Мотиватором для него выступает также сплоченная команда единомышленников, в которой «один – за всех и все – за одного».

***Профессиональный стиль подчиненного – холерика***. Для непосредственного начальника подчиненный с таким темпераментом – удача, с одной стороны, и испытание на прочность – с другой. Сотрудник–холерик – активный, инициативный и энергичный. Его не нужно подгонять, проверять и специально мотивировать на работу: он самомотивирован на успех и достижения. Это амбициозный специалист. Его ведущая потребность – в новой информации и новом опыте. Любит учиться и всегда стремится к повышению компетентности. Однако для руководителя такой сотрудник со временем становится серьезным конкурентом.

***Мотиваторы для подчиненного–холерика:***

* Самостоятельность в работе мотивирует сотрудника с холерическим темпераментом.
* Его мотивирует участие в инновационных проектах.
* Работа на прорывах – хороший мотиватор.
* Нравятся частые командировки, завязывание новых контактов, интенсивное общение с разными людьми.
* Мотиватором может выступить работа на выставках.
* Хороший продавец.
* Директивный стиль управления со стороны непосредственного руководителя – демотиватор для специалиста линейного уровня, имеющего холерический темперамент.
* Публичная похвала за успехи в присутствии персонала компании – сильнейший мотиватор.
* Мотивируют корпоративные знаки отличия за успехи.
* Вертикальная карьера и возможность власти мотивируют его больше, чем заработная плата.
* Направление на обучение может выступить серьезным мотиватором.

**Флегматик**

Если активный и энергичный холерик не всегда нравится окружающим за свою резкость и несдержанность, то флегматика любят все. Это спокойный, миролюбивый и сдержанный человек. У него мягкие и неторопливые движения, негромкий голос. Он никогда не перебивает собеседника, умеет внимательно выслушать и кивает в знак согласия.

Флегматик – медленный человек. Он долго усваивает новую информацию, долго думает, когда принимает решение. Иногда его называют человеком «ждите ответа». Но он имеет надежную память, которая его не подводит: если запомнил, то никогда не забудет. Так же и в решениях. Если после тщательного анализа всех «за» и «против» флегматик принял решение, оно будет продуманным, взвешенным и без риска. От принятого решения не отступает, проявляет настойчивость и упрямство.

Внешне нередко – плотный и полноватый человек, любит хорошо поесть. Неравнодушен к жизненным удовольствиям, предпочитает пассивный отдых. Хорошо восстанавливается в уединении. Это вдумчивый и основательный человек. Надежный друг и партнер. Стабильный, устойчивый. В стрессовой ситуации не волнуется, сохраняет самообладание и ясную голову.

Правда, в условиях запредельного стресса может затормозиться и вообще отказаться от общения, решений и действий. Неконфликтный, старается избегать столкновений с людьми. Малообщительный, молчаливый, немногословный. Закрытый, без особого интереса к неформальным отношениям в компании. Имеет друга, одного и на всю жизнь.

Флегматик не имеет склонности к лидерству. Может работать и в команде, и самостоятельно. В работе проявляет себя либо как ведомый (подчиненный), либо как независимый эксперт. Однако если его назначают руководителем, например, линейного уровня, будет предан своим подчиненным. Не любит инноваций. Консервативный. К новому привыкает долго, нередко – мучительно. Хорошо работает в условиях однообразия и монотонности. Там, где нужны выдержка, терпение и усидчивость, – ищите флегматика.

Несмотря на то, что флегматик – спокойный и сдержанный человек, у него есть одна неожиданная особенность: если ему что-нибудь не нравится на работе, он способен незаметно накапливать неудовлетворенность. Обычно она появляется при невнимании со стороны руководства или нарушении принципа справедливости. В подобных случаях такой сотрудник может неожиданно «взорваться» и написать заявление об уходе. И остановить его будет невозможно.

***Управленческий стиль руководителя–флегматика***. Такой руководитель 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. Неконфликтный, выдержанный, солидный. Без суетливости. Хороший деловой политик. Нередко «закрывает своей спиной» первого руководителя. При необходимости занимает позицию «теневого» лидера, хотя личного стремления к лидерству не имеет. Гуманный, внимательный к людям. Стремится реализовать принцип справедливости. Подчиненные его уважают. Однако бывает так, что он затягивает принятие решений и сопротивляется инновациям. Консервативный. Присутствует стремление удержать достигнутые позиции.

На совещании, если руководитель–флегматик выступает с докладом или речью, говорит медленно, основательно, с паузами. Когда выступают подчиненные, спокойно сидит и слушает, может прикрыть глаза и как бы задремать, но неожиданно резко задает важные вопросы по недостаткам. Не любит поспешности и неряшливости в работе подчиненных. Отчеты просматривает от первой до последней страницы. Может проявить раздражение за плохое оформление документов.

 ***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.

***Профессиональный стиль подчиненного–флегматика***. Про такого подчиненного говорят: «Человек и работник – хороший, обязательный и ответственный, но без инициативы». Он много знает и умеет, компетентный и образованный, но ориентирован на исполнительскую работу и предлагать новые идеи и проекты не будет.

Такого сотрудника лучше использовать на монотонных участках работы, где нужны тщательность и основательность. Он хорошо будет справляться с задачами по анализу большого массива информации, выполнять одинаковые и рутинные действия. При формулировании задания ему необходимо давать время для вопросов, обсуждения, записи.

Ему нужно предоставлять достаточно времени для понимания задания и его выполнения. Торопить не нужно. На участки работы, где необходимы высокая скорость и общительность, лучше не ставить. Темперамент любого подчиненного «ломать» вообще нет смысла: все равно ничего не получится. Холерик будет торопиться и делать ошибки, флегматик –медленно, но тщательно выполнять. Искусство управления состоит в том, чтобы найти правильную нишу для сотрудников и эффективно использовать их сильные качества на пользу компании.

Флегматика, который нередко бывает «человеком процесса», нужно контролировать и стимулировать к получению конкретного результата. Говорите так: «Я жду от вас выполнения задания к 11 марта. Помните об этом! Уже 14–15 марта вы получите новое задание». Ответственный и обязательный флегматик будет стремиться закончить первое задание и приступить к следующей задаче.

Сдержанные и спокойные флегматики – ценный ресурс для компании. Да, они не «революционеры» и не новаторы, как холерики. Однако именно они составляют контингент стабильных сотрудников, преданных компании. Когда компания будет переживать не лучшие времена, именно флегматики будут терпеливо ждать выхода из кризиса и радоваться вместе с руководством новым успехам.

***Мотиваторы для подчиненного–флегматика:***

* Основными мотиваторами выступают стабильность и устойчивость компании на рынке.
* Высокий заработок для флегматика – не главное: ему важнее зарабатывать средние деньги, но регулярно и без задержек.
* Спокойная работа, «без дерготни», в рамках компетенции флегматика – сильный мотиватор.
* Хорошая экология помещения, кондиционер, удобное рабочее место и наличие фиксированного обеденного перерыва – мотиваторы для флегматика.
* Удобное расположение офиса и наличие корпоративного транспорта – мотиваторы.
* Уважение со стороны руководителя – мотиваторы для такого подчиненного, особенно если он старше своего начальника.

**Меланхолик**

На первый взгляд может показаться, что меланхолик – самый сложный психотип человека. Он – чувствительный, обидчивый и очень ранимый. Легко расстраивается даже при мелких неудачах. Любит жаловаться на судьбу. Искренне верит, что самая «тяжелая доля» и «самые тяжкие испытания» из всех возможных на Земле выпали именно ему.

Меланхолик нередко сверхосторожен, потому что многого боится. Страхи перед неудачами, неожиданными переменами, непониманием со стороны окружающих, одиночеством, несостоятельностью, болезнями и т. п. – далеко не полный перечень.

Интересно, что именно эта черта его характера, стимулирует развитие у него интуиции и способности к предвидению. Если меланхолик – компетентный специалист, он первый заметит кризисные явления в компании и забьет тревогу. Не отмахивайтесь от его предчувствий: они могут быть верными. Меланхолик обладает проницательностью и хорошо чувствует людей. Берите его на переговоры. Пусть он молчит и наблюдает, как ведут себя ваши партнеры. После первого раунда обсуждений сотрудник даст точную оценку каждому из участников: где они говорят одно, а думают – другое, что они задумали, в чем их уязвимые стороны.

Меланхолик нередко не умеет отказывать в просьбе, а потом долго переживает, что выполнил за другого работу и не успел решить свою задачу. Имеет высокую утомляемость. Перерабатывать и работать с максимальной самоотдачей не способен: может «выгореть». Лучше, если он будет регулярно отдыхать, чем часто болеть и брать больничные листы, которые компании придется оплачивать.

В стрессовой ситуации меланхолик – не работник. Начинает переживать, бояться, имеет склонность к самообвинениям. Будет говорить так: «Это я виноват! Если бы я сделал по–другому, этого кошмара не было бы!» Иногда от внутреннего перенапряжения и переживаний может обвинять окружающих: «Вы все виноваты! Не прислушались вовремя к тому, что я говорил! Я предупреждал! Я говорил, что у нас ничего не получится!»

***Управленческий стиль руководителя–меланхолика***. 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. «Маскировка» – это внешний контроль над своими переживаниями. 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.

Если такой человек работает начальником, обычно он бережно относится к своим подчиненным: не кричит на них, не унижает и не оскорбляет. По себе он хорошо знает, как болезненно переживают подчиненные такое якобы «управление» при помощи крика. Как любой человек, меланхолик имеет уязвимые стороны. Это высокая утомляемость и опасность неосознанно попасть под влияние подчиненного или неформального лидера–манипулятора.

 ***Мотиваторы для руководителя–меланхолика:***

* 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.

**Сангвиник**

Это человек сильный, энергичный, с хорошим самоконтролем. Как правило, он деловитый, выносливый и работоспособный. Нередко – трудоголик, любит хорошо зарабатывать и делать карьеру. Но трудоголизм холерика и сангвиника – разные вещи. Если холерик полностью отдается работе, то сангвиник всегда находит время для веселого отдыха. Сангвиник – жизнелюбивый человек. Он любит общаться с интересными и нужными людьми. С удовольствием путешествует, умеет наслаждаться хорошей пищей и прекрасными пейзажами.

Жизнелюбие сангвиника всегда в меру: он никогда не переберет лишнего. Он любит выпить, но редко становится алкоголиком. Допускает увлечения, но всегда помнит о семье. Он компанейский человек, но всегда помнит о собственной выгоде. Сангвиник любит быть в центре внимания. На работе он часто предлагает новые проекты и делает доклады, на «тусовках» рассказывает анекдоты.

Он живет легко и оптимистично, не принимая проблемы и трудности «близко к сердцу». В несчастье старается переключиться на дела и заботы по дому. Когда все переживают, может начать новый проект или ремонт квартиры. Люди считают его «толстокожим», но он просто смог принять жизнь такой, какая она есть. Сангвиник не любит долго грустить и печалиться. Он первым скажет: «Жизнь продолжается».

По характеру он самостоятельный и независимый человек. Он не будет поддерживать другого, но и сам не нуждается в поддержке. Он рассуждает так: «У всех – свои проблемы. А кому сейчас легко?» Или так: «Мы взрослые люди и должны справляться со своими проблемами самостоятельно, не загружая ими других».

***Управленческий стиль руководителя-сангвиника***. 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.

Известно также, что сангвиник способен к 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.

Сангвиник хорошо и технично делегирует задачи подчиненным, всегда сохраняя свою управленческую позицию. Он вообще интересуется технологиями. Он будет увлеченно проигрывать кейсы на тренингах продаж и на управленческих тренингах. 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.

Руководитель-сангвиник может иметь дружеские отношения на работе, но всегда помнит о рабочих целях. Он первым скажет: «Дружба – дружбой, а служба – службой». 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 также 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, поэтому если ведущий топ-менеджер придерживается такого же стиля, они хорошо сработаются вместе.
* 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.
* Хороший мотиватор – возможность повышения профессиональной компетентности.
* Мотиваторы для сангвиника – имиджевые атрибуты: персональный секретарь, служебная машина, просторный кабинет, стильная офисная мебель, компьютер нового поколения и модный мобильный телефон.

***Профессиональный стиль подчиненного-сангвиника***. Подчиненный-сангвиник мало отличается от руководителя с таким же темпераментом. Он такой же работоспособный и выносливый. Сдержан и деловит, стремится к высокой компетентности в своем деле. Отношения с коллегами – дружеские, но без лишней фамильярности. Бывает «толстокожим»: любит подшучивать над сослуживцами, не задумываясь, приятно им это или нет.

Участвует в корпоративных вечеринках, веселится, но вовремя уходит домой. Предпочитает здоровый образ жизни, занимается спортом. Сангвиник дисциплинирован, приходит на работу вовремя и уходит домой не особенно поздно. Стремится хорошо организовать рабочее время. Работает с самоотдачей, но без лишней нервозности и суетливости.

К компании эмоционально не привыкает. Если на работе не чувствует перспективы в повышении заработной платы, легко переходит на новое место работы.

Критику со стороны руководителя воспринимает конструктивно, стремится исправить ошибку и улучшить свои показатели. Сангвиника можно ставить на участки работы, где требуется высокая интенсивность. Он хорошо общается с большим количеством разных людей, не «перегорает» и не переутомляется. Способен работать в стрессовых условиях, сохраняя самообладание и контроль.

Ему нравится все новое, поэтому он с удовольствием берется за новый проект. Его необходимо контролировать: после этапа увлечения наступает период спада мотивации и даже равнодушия. В это время сангвиник может переключиться на новое дело, еще не завершив начатого проекта.

*Сангвиник – хороший стратег и политик*. Часто бывает неформальным деловым лидером в команде, но всегда поддерживает официального руководителя, не составляя ему конкуренцию. Сангвиник ждет своего часа. Но долго ждать он не будет: если в другой компании ему предложат лучшие карьерные перспективы, он уволится.

***Мотиваторы для подчиненного-сангвиника:***

* Понятно, что ведущим мотиватором выступает размер заработной платы.
* Перспектива карьерного роста – также важный мотиватор.
* Сангвиника хорошо мотивирует возможность повышения профессиональной компетентности.
* Престижный офис и имиджевые атрибуты в работе – мотиваторы для сангвиника.
* Корпоративные «тусовки» и абонементы в престижные фитнес-центры – эффективные мотиваторы для сангвиника-подчиненного.
* Интенсивная и интересная работа с возможностями инноваций обязательно увлечет сангвиника, но лишь на время.