

## ВИКОРИСТАННЯ ЗНАТЬ ПРО ТЕМПЕРАМЕНТ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

<sup>1</sup>Вінницький національний технічний університет

### *Анотація*

*Досліджено проблему використання знань про темперамент в діяльності менеджера.*

**Ключові слова:** темперамент, інтроверт, екстраверт, менеджер, ефективний менеджмент.

### *Abstract*

*The problem of using knowledge about temperament in the activity of the manager is investigated.*

**Key words:** temperament, introvert, extrovert, manager, effective management.

### **Вступ**

Ключовим чинником успішної діяльності менеджера є наявність у нього високого рівня психологічної культури. Важливим фактором розвитку психологічної культури менеджера є психологічні знання та вміння їх використовувати в своїй діяльності, зокрема знання теорії та практики темпераменту.

Метою статті є дослідження питання використання знань про темперамент особистості для ефективного менеджменту.

### **Основна частина**

Аналіз проблеми темпераменту вимагає попереднього аналізу явищ екстраверсії та інтроверсії.

Хто ж такі екстраверти та інтроверти?

Екстраверти – це тип особистості, що орієнтований у своїх проявах на зовнішній світ, на оточуючих. Інтроверти – тип особистості, орієнтований «всередину» або «на» себе [1].

Обидва ці типи особистості є вродженими та незмінними. Можна набути певних навичок, але змінити свою сутність неможливо. І кожен з них має свої переваги та недоліки.

Розглянемо екстраверта та інтроверта у ролі менеджерів.

Менеджер-екстраверт здатний швидко приймати рішення, це може бути як перевагою, так і недоліком, адже деякі рішення потрібно приймати миттєво, а деякі вимагають більше часу для роздумів. Він легко вступає в контакти – немає страху перед можливою негативною реакцією. Екстраверти менш ніж інтроверти схильні до стресів. Джерелом стресу є психічне напруження, яке практично ніколи не виникає у екстравертів. Екстраверти зазвичай добре розбираються в людях і в колективах і тягнуться до них. Отже, в якості лідерів екстраверти прагнуть до відкритого вербального спілкування. Екстравертів краще використовувати в сфері комунікацій, а також для вирішення завдань, де потрібно домовлятися або спрощувати складні ситуації. Це може бути робота, пов'язана з навчанням інших людей або продажами. Люди з яскраво вираженими екстравертивними нахилами сильні в розвитку клієнтських відносин, налагодженні контактів [1, 3].

Менеджер-інтроверт не дуже любить публічні виступи, але це не означає, що він не здатний виступати на таких заходах та доносити свої думки до колективу. Коли інтроверт вирішує якимось вплинути на інших, часто він робить це, розкриваючи перед ними (іноді в письмовому вигляді) свої ідеї, плани, концепції і цінності, які можуть здатися людям привабливими і надихнуть них. Як і всі інтроверти в цілому, інтроверт-керівник готовий відкрити іншим лише малу частину з того, що відбувається всередині нього. Він не може швидко приймати рішення, краще вирішує проблеми, коли зможе вислухати думку інших і зробити власні висновки. Цінними рисами інтроверта при вирішенні проблем є їх здатність слухати, не поспішати і як слід обміркувати питання, не роблячи поспішних висновків. Інтроверти не намагаються придушувати інших, а значить, працювати під їх керівництвом куди комфортніше. Крім того, менеджер-інтроверт часто прагне привести до успіху всю команду, а не домагається виключно власних, егоїстичних цілей [1, 3].

Отже, в обох випадках є свої переваги і недоліки. Професіоналізм менеджера виражається не типом темпераменту, а його знаннями своєї справи. Тому, не можна сказати, що лише екстраверти можуть бути

хорошими менеджерами: засновник Microsoft Білл Гейтс, співзасновник Apple Стів Возняк, співзасновник Google Ларрі Пейдж, творець Facebook Марк Цукерберг – всі вони інтроверти [2].

Явища екстраверсії та інтроверсії, фізіологічною основою яких є властивість «рухливості протікання нервових процесів збудження та гальмування», є однією із формуючих складових (чинників) темпераменту. Холерики і сангвініки є екстравертами, а флегматики і меланхоліки – інтровертами.

*Темперамент* – сукупність індивідуально-психологічних характеристик, що виявляються у силі, швидкості та врівноваженості нервових процесів [4]. Розрізняють чотири типи темпераменту: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Знання особливостей вияву різних темпераментів необхідні для менеджера при комплектуванні виробничих колективів, створенні команди, делегуванні повноважень, формуванні сприятливого морально-психологічного клімату, управлінні та вирішенні конфліктів, мотивуванні підлеглих та ін.

Наприклад, у холерика сильна нервова система, він легко переключиться з однієї справи на іншу, але його нестримність у поведінці, тобто неврахованість нервової системи, зменшує сумісність з іншими людьми. Перевага – у можливості зосередження значних зусиль у короткий проміжок часу, а недолік у тому, що при тривалій роботі йому не завжди вистачає витримки. Цей тип підходить для професій, де бувають екстремальні ситуації: лікар (складна операція, борець за життя людини), оперуповноважений внутрішніх справ (затримка злочинця), журналіст (вічно на "вістрі голки"), льотчик-винищувач (явна небезпека для життя) .

У сангвініка також сильна нервова система, а значить, і хороша працездатність, він легко переключиться в діяльності і спілкуванні, але недостатньо чутливий до всіх зовнішніх змін. У нього особлива рухливість (реактивність), яка може принести додатковий ефект, якщо робота вимагає зміни об'єктів спілкування, роду занять, часткового переходу від одного ритму життя до іншого. Володіючи швидкою реакцією і підвищеною працездатністю в початковий період роботи, до її кінця знижує працездатність не тільки через швидку стомлюваність, а й через падіння інтересу. Такий тип придатний до організаторської діяльності: кадровик, або ж по-сучасному, управлінець персоналом, політик, менеджер з туризму, де дії працівників не завжди строго регламентовані.

Перевага флегматика в здатності довго і наполегливо працювати, але він не в змозі швидко зібратися і сконцентрувати свої зусилля. Цей тип характеризує планомірна і плідна діяльність. Може створюватися помилкове уявлення, що флегматик не мають переваг ні в яких видах діяльності, але це не вірно: саме вони особливо легко здійснюють повільні і плавні рухи, у них виявляється перевага стереотипних способів дії, пунктуально дотримуючись одного разу прийнятого порядку. Він надзвичайно важко переключиться на іншу роботу, його важко вибити з "найждженої колії".

Меланхолік відрізняється великою витримкою, але повільним входженням в роботу, його працездатність вище в середині або в кінці роботи, а не на її початку. Люди з таким типом темпераменту придатні для конвеєрних робіт, що характеризуються виконанням досить однотипних, дрібних операцій протягом робочого дня. Таким є праця бухгалтера, бібліотекаря. Меланхолік з точки зору сили – працездатності нервової системи – самий "невиграшний" тип темпераменту, але зате він легко переключиться з однієї справи на іншу; на відміну від "сильних типів", володіє чутливістю до всього, що відбувається навколо нього [1, 2].

Знаючи особливості кожного темпераменту, менеджер може ефективно спрямовувати роботу в колективі, вирішувати конфлікти, делегувати повноваження, ставити завдання для кожного працівника.

У конфліктах холерики найчастіше діють в стилі конкуренції або суперництва, їх легко вивести з себе, цей тип темпераменту найбільш конфліктний, сангвініки частіше йдуть на компроміс, флегматика досить складно вивести з себе і зтягнути у конфлікт, меланхолік буду сприймати конфліктну ситуацію близько до серця [5].

Головне для керівника – надихнути співробітників, забезпечити їхню погоджену взаємодію, уберегти від незаслужених образ, що неминуче породжують розлад, відвести від егоїзму та нездорової конкуренції. Для менеджера важливо визначити і увійти у конфлікт на початковій стадії. Встановлено, що, якщо менеджер входить і управляє конфліктом у початковій фазі, він розв'язується на 92%; якщо на фазі підйому – на 46%, а на стадії загострення, коли пристрасті загострилися до межі – на 5%, тобто конфлікти практично не розв'язуються чи розв'язуються дуже рідко [6].

При делегуванні повноважень менеджер повинен звертати увагу на темперамент, адже від цього буде залежати якість виконаної роботи. Холерикам краще доручати роботу, пов'язану зі швидким прийняттям рішень або таку, яка потребує швидкої реакції. Сангвініки добре впораються з роботою, яка передбачає спілкування з людьми. Флегматикам можна довірити клопітку роботу, яка потребує уваги, зосередженості та монотонності, при якій не потрібно переключатись з однієї справи на іншу. Меланхолікам можна довірити роботу, яка характеризується виконанням досить однотипних, дрібних операцій протягом робочого дня [3].

### Висновки

Усі типи темпераменту мають свої позитивні та негативні риси. Позитивні якості холерика - активність, пристрастність, енергійність; сангвініка - рухливість, емоційність, чуйність; флегматика - витримка, спокій; меланхоліка – глибина та стійкість почуттів. Водночас холерики можуть бути нестриманими, різкими, афективними; сангвініки – недостатньо зосередженими, легковажними, флегматики – байдужими, меланхоліки – занадто чутливими і не стресостійкими.

Для кожної людини необхідно створити комфортні умови праці, які будуть сприяти більш ефективній роботі кожного працівника. Інтровертам комфортніше буде працювати в окремих кабінетах або невеликими групами, ніж у відкритих офісах. Екстравертам буде краще в умовах, де вони зможуть спілкуватися з оточуючими. Ефективним менеджером може стати як інтроверт, так і екстраверт, з відмінністю лише у тому, як вони будуть скеровувати свій робочий процес.

Менеджер при вирішенні управлінських питань повинен використовувати знання теорії темпераменту в різних напрямках своєї діяльності, зокрема: комплектування виробничих колективів, створення команди, делегування повноважень, формування сприятливого морально-психологічного клімату, вирішення конфліктів, мотивування підлеглих та ін.

Отже, знання теоретичних та практичних аспектів проблеми темпераменту допоможе менеджеру посилити ефективність управлінської діяльності.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Козлов Н.І. Інтроверсія – Екстраверсія по Юнгу [Електронний ресурс] // Козлов Н. І. - Психологічна енциклопедія практичної психології. – 2015. – Режим доступу : <http://www.psychologos.ru/articles/view/introversiya---ekstraversiya-po-yungu>
2. Кейн С. Интроверты. Как использовать особенности своего характера / [Електронний ресурс] Сьюзан Кейн, 2014. – Режим доступу : [http://loveread.ec/view\\_global.php?id=46855](http://loveread.ec/view_global.php?id=46855)
3. Зельдович Б. З. – Практическое пособие для менеджеров [Електронний ресурс] / Зельдович Б. З, Сперанская Н. М., Фаенсон М. И. – Москва : МГУП, 1999. – Режим доступу : – <http://hi-edu.ru/e-books/xbook268/01/about.htm>
4. Прищак М. Д. Психологія. Ч. I : навч. посібник / М. Д. Прищак, Л. А. Мацко. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 141 с.
5. Маринич Ж. Шляхи вирішення конфліктів залежно від типу темпераменту [Електронний ресурс] / Жанна Маринич. – 2010. – Режим доступу : <http://naub.org.ua/?p=908>.
6. Никончук В. М. Роль та дії керівника у процесі вирішення конфлікту / Никончук В. М. // Вісник НТУУ "КПІ". – 2010. – №1. – С. 122 – 126.

**Панкова Валерія Денисівна** – студентка групи МОФ-16б, факультет менеджменту та інформаційної безпеки, Вінницький національний технічний університет, Вінниця.

Науковий керівник: **Прищак Микола Дем'янович** – канд. пед. наук, доцент кафедри філософії та гуманітарних наук, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця

**Pankova Valeria D.** – student of group MOF-16b, faculty of management and information security, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia.

Scientific supervisor: **Pryshchak Mykola D.** – Ph.D., Associate Professor, Associate Professor of Philosophy and Humanities, Vinnytsia National Technical University, Vinnitsa