УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Відносини керівника та підлеглого

Команда як організаційна форма колективного управління

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

1. **«Задирака»** - це галаслива особистість. Його бояться і шепочуться за його спиною, а часто і сам „задирака" заявляє про те, що має впливових друзів у високих інстанціях. „Задирака" має непоборне бажання контролювати все й усіх. Для нього життя - це невпинна боротьба за владу Але „задирака" - людина, і теж боїться. А боїться він власної недосконалості. Коли маєш справу з таким керівником, стань прямо, дивися йому в очі і говори без передмови, чого тобі треба. Називай його по імені. Це допоможе привернути його увагу, відволікти і розважити. 1 він, можливо, не встигне прийняти свою звичну бойову стійку. Намагайся приховати свій страх перед ним, пересилити це мерзенне почутгя, сконцентруй себе на проблемі. Страх інших тільки підбурює („заводить") боса-„задираку . Стій спокійно, не виказуй хвилювання чи обурення, якщо „задира вирішив вилити свій'гнів на тебе. Атака „задираки" не безконечна, от вона вже захлинається, втрачає наступальний порив. Настає хвилинна пауза і твоя черга говорити. Уникай лобового зіткнення. Після атаки спробуй залишатися приязним, але твердим, тому що після перших твоїх слів може здійнятися наступна хвиля атаки. • , „ Посміхайся, якщо це доречно, але не злякано. Пам ятаи - найменший твій страх стимулює „задираку". Збий страх своєю проблемою і своїми нестатками.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Черепаха» Повільний бос звичайно приязний, милий і доброзичливии. однак він має два головних недоліки: відкладає своє рішення за будь-яку ціну й обходиться твердженнями загального характеру, уникаючи конкретності. Не засуджуй боса-„черепаху" за ці недоліки. Він - жертва вимогливого, педантичного виховання. Він відкладає твою проблему, щоб уникнути лиха.

Рішення будь-якої проблеми когось зачіпає, викликає чийсь опір. От твій керівник і ходить навколо, уникаючи бути відвертим. Він боїться зранити почуття або зобразити когсь. Крім того, він боїться зробити помилку, що покаже його непридатність. Тобі нічого втрачати, ти - за його спиною. Спробуй знайти „прихований бар'єр", через який твоєму шефу не переповзти. Скажи йому, що помилки в рішенні проблеми природні, що на ці помилки ие буде сильної негативної реакції. Запитай, що він має на увазі, промовляючи невизначені чи двозначні слова. Домовся про точний термін виконання всієї роботи. Будь гнучким, але не погоджуйся на менше, якщо у твоїх руках переконливі факти та аргументи. Використовуй позитивні прийоми й уникай тиску на„черепаху». Він і без того досить невпевнений у собі, щоб додати обертів у вирішенні твоєї проблеми. Спробуй „рекламувати" проблему за допомогою розташованих у ряд альтернатив. Вислови свою підтримку після того, як він прийняв рішення. Дай зрозуміти, що він дуже допоміг тобі. Перебери частину його відповідальності на себе

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Боєць» - ходяча бомба, у якій нечутно працює годинниковий механізм. Несподівано ,,боєць" вибухає: він кричить, атакує тебе і вихлюпує сарказми на твою адресу і без адреси. Йому подобається стріляти не цілячись, швидко і часто. Енергія його вибуху вичерпалась, і наспіла похмура тиша. ,,Боєць» боїться власного гніву і власних емоцій. Для нього поновлення справедливості (реальної чи уявної) — ціль, помста — гарна зброя. Протистояти йому можна конструктивно. Ти навіть можеш сказати йому, як важко мати ,,боса, що ;іаводиться з півоберта". Попроси особистої зустрічі з ним, не дай йому ухилитися від такої зустрічі чи зірвати її. Відверто продемонструй, що твої наміри серйозні і ти цілком зосереджений на розв'язуваному питанні. Спробуй спрямувати його енергію в русло цього питання, зроби це на рівні виклику для нього.,, Боєць" любить :зухвалі ситуації.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Підлабузник» Він завжди усміхнений, приязний, люб'язний, любить жартувати. Він говорить тобі те, що ти хочеш почути від нього. Якщо спробуєш його ,,притиснути до стіни", краще розлий ртуть і збери її виделкою.,,Підлабузник" більше вірить у форму і вплив, ніж у сутність і компетентність. Оскільки він завжди усе й усіх схвалює, він звичайно — великий фахівець з вивертів. ,,Підлабузник" боїться відвертої розмови і прямих дій. Така поведінка в деяких випадках породжує ворогів. Він має потребу в схваленні. Так дай йому те, чого йому бракує. Щиро регочи від його жартів і насолоджуйся його розповідями. Вони бувають досить цікавими.

Водночас не дозволяй йому брати нереалістичні зобов'язання чи давати обіцянки. Підтримуй його відповідальність і вимагай фактів - прізвищ, місць і підтвердження істинності того, що він обіцяє. Дай йому зрозуміти, що чесність - це найкраще, що може в ньому бути.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Песиміст» незадоволеий нічим і навіть самим собою, і ти особисто - теж для нього нещастя. Йому, можливо, варто було б працювати десь в іншому місці, але будь-яка інща організація теж не допоможе йому почуватися щасливим. „Песиміст" звинувачує, пхикає, шкодує себе і прагне уникнути скрутного становища в яке ти неодмінно затягнеш його своїми проблемами. Він глибоко переконаний в тому, що усе, що не в його власних руках, завершиться невдачею. Він вірить, що інші люди зовсім не піклуються про довірену йому справу і бажають лише зруйнувати те, що він створив. „Песиміст" звичайно ретельно приховує власні недоліки чи помилки. Він постійно боїться того, що хтось десь добре проводить час замість того, щоб виконувати його вказівки. З ним не можна сперечатися, це тільки зміцнює його в негативну оцінку Розділяти його погляди також не можна це тільки підживлює його песимізм. Не квап його з рішенням. Вислухай, що він говорить, виправ, якщо це необхідно, і постався до його турбот конструктивно. Викладай факти й визнач „межу жаху" (тобто найгірший сценарій розвитку подій). Якщо тобі це потрібно, енергійно візьмися за роботу сам, не очікуючи від нього допомоги.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Знайко» Він справді знає багато, але його біда в тому, що він діє так, начебто знає все. Він (чи вона) дуже нетерплячий, не здатний слухати. Потрапивши в „матову" (шахову) ситуацію, він звинувачує інших. Він не потребує спілкування і не любить працювати в групі керівників чи однодумців, де усі рівні. „Знайко" думає, що його розум і знання - єдиний спосіб оцінювати, як працюють люди. Він боїться розчарувати своїх підлеглих у його знаннях. Не воюй, не звинувачуй і не конфліктуй з босом-„знайком". Не намагайся стати „протоекспертом" (заперечувати те, у чому „знайко" вважає себе знавцем). Навпаки, підведи його до рішення проблеми. Запитуй, слухай і висловлюй вдячність. Можеш запропонувати альтернативи, розроблені на базі варіанта „знайка". Він може навіть прихильно їх оцінити.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Некопенгаген» Це - некомпетентний керівник. Він багато чого не розуміє і не знає, але претендує на те, що знає набагато більше, ніж насправді. З таким босом будь обережний: він може вкрасти твої ідеї і видати їх за свої. Він найбільше боїться, що про його недоліки стане відомо. Якщо ти працюєш з босом-,,некопенгаген", детально і точно враховуй як його некомпетентність, так і власні ідеї. Розмовляючи з ним, використовуй радше факти, ніж емоції, щоб довести свою точку зору Допоможи йому знати і розу

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Ледар-нечепура» Його чи її особисті звички (нахили) можуть викликати відразу. Безладдя і хаос панують як у нього на роботі, так і в особистому житті.,,Ледар-нечепура" не може знайти свої речі, визначити пріоритети. Його одяг постійно зім'ятий, забрудний чи порваний. Він може занадто багато курити, непомірковано вживати спиртне. Він не визнає, відповідальності за свої дії. Підтримай боса-,,ледаря-нечепуру", коли він випадково виявить акуратність у своєму поводженні, і допомагай йому за кожної зручної нагоди упорядкувати його особисте і професійне житгя.

ТИПИ КЕРІВНИКІВ

«Ненормальний» Аномальність (відхилення від норми). Його поводження виявляється в сексуальних загравання́х, частих прогулах, постійній неправді. Такий керівник сподівається, що піжіеглі покриватимуть його. Він постійно стривожений чи збуджений, і важко зрозуміти: такий стан - причина чи наслідок якоїсь проблеми. ,,Ненормальний" бос боїться відповідальності і, можливо, навіть успіху Його аномальності відхилення варто ретельно документувати, щоб мати ,,надійне свідчення" на випадок, якщо він спробує оббрехати тебе, щоб :захистити себе. Схильним до конфронтації підлеглим варто гіберігати власні комплекти документів на ,,ненормального" боса. Словами йому нічого не доведеш.

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ

«Незамінний» Універсал, погоджується підмінювати, заміщати, представляти. Найчастіше виконує не свою роботу і понад свою роботу Сповний гордості, що усе може. „ Двічі його просити не треба - може образитися. Звертання-„треба , розуміє з півслова, іноді навіть сам „працює" на випередження.

«Самолюб» На першому місці власне „Я". Береться за справу лише тоді, коли можна показати своє „Я". Любить громадську роботу Його треба тримувати в рамках. З марнославства може взятися за будь-яку роботу.

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ

«Діловий» Сильний практицизмом. Може йти до кінцевого результату будь якими засобами. Усе підкоряє користі. Але не :ідатний співвіднести своє завдання із загальними. Абстрактне мислення вважає філософствуванням. За ним „око" не потрібне, перед ним обов'язково треба ставити мету пояснювати, виховувати звичку дивитися вперед, назад і обабіч поглядати по сторонах. Звертатися до нього краще так: „ Цю роботу необхідно зробити ш видше - до 1 5-го числа. Але ця робота важлива не для звіту, а щоб закріпити за собою напрям. Це ж справа нова. Отут дров можна наламати..."

«Гравець» Вибірково проявляє інтерес до діяльності, може працювати тільки тоді, коли робота йому подобається. Але його інтерес хиткий, він швидко спалахує і так само швидко згасає. Час від часу його необхідно „струшувати" звертанням: „Слухайте уважно, роботу доручено вам, за її виконання відповідаєте тільки ви. Про виконання доповідатимете через чотири дні, інакше матимете неприємності і премію не одержите..."

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ

«Енергійний» Йому важлива не робота, а самовираження. На місці буває рідко. Весь у громадських справах, завжди кудись поспішає, комусь дзвонить, десь засідає. Йому приємно представляти свій відділ у контактах з іншими. Потребує особливого підходу Важливо, щоб окрім виробничих справ, ;займався і громадськими. Добре реагує на слова: ,,Не шкодуєте себе. Закрутилися зовсім. І там, і іут. Але виглядаєте добре. Ми вже тут за вами скучили. 1 чи не погодитися нам трохи допомогти? Треба налагодити зовнішні зв'язки з іншими відділами, а ви усіх знаєте і вас усі знають".

«Моралість» Тримається владно, любить усіх повчати. Йоіо не греба виховувати, з ним треба бути дуже обережним, краще тримати його в ролі консультанта. Звертайтеся до нього дуже шанобливо: ,,Будьте люб'язні, підкажіть нам, як краще виконати цю роботу, як правильно розподілити? Ваш великий досвід..." (краще звертатися хвилин за 10—15 до обідньої перерви, але не з ранку, інакше доведеться вислухувати його поради до обіду).

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ

«Архіваріус» Усе робить за інструкцією. До нього слід звертатися за порадою якщо щось не зрозуміло у документах, йому варто доручи оформлення документів. Бажано не доручати нічого нового, тому що засушить на корені. Спокійно можна довіряти папки з вхідними і вихідними документами. Робота його набуває масштабності і змісту, він почуває себе потрібним. Звертайтеся до нього так: ,,Ці документи так до вас і просяться. Попрацюйте з ними, будь ласка, щоб до нас ніхто не мав претензій".

«Скептик» Починає виконувати будь-як завдання лише після другого або третього нагадування. Сенсу у виконанні завдання не вбачає. До нього не потрібен індивідуальний підхід. Зворотного зв'язку не шукає.

ТИПИ ПРАЦІВНИКІВ

«Творець» Усе робить з задоіюленням, йому все цікаво, працює розумно, красиво, хоче зробити краще, більше, швидше. Вразливий, ранимо, не вміє і не хоче пристосовуватись до навколишнього порядку, поважає відкритість у відносинах і чесність. Потребує доброзичливої підтримки і визнання. Необхідно зас терігати його від помилок і деякої наївності. Налагодьте з ним творчу взаємодію й у процесі передання рішень на виконання, і в організації контролю, і на стадії оцінки кінцевого результату.

Звертайся до „творця", підкреслюючи його позитивні ділові риси: „Я хочу доручити вам одну важливу справу, що вимагає дадаткових зусиль. Ви саме той, хто не боїться труднощів. Ви саме та людина, що може зробити це найкраще". Для виконання важливого термінового завдання: „Хочу доручити вам нелегку справу Звертайтеся до мене в будь-який час. Упевнений, що ми зробимо це добре". Демонстрація переваги: „Я доручаю вам важливе завдання, яке не хотів би передати нікому іншому" (однак зловживати цим не можна). Якщо „творець" вагається і хоче відмовитися від роботи: „Ви людина ініціативна і відповідальна. Кому ж, як не вам, взятися за це завдання?" Якщо „творець" побоюється що не укладеться в терміни: „Не хвилюйтеся. Усе буде в порядку Ви самі не підозрюєте, що можете. Зробите так, що самі будете здивовані". Зворотний зв'язок досягається особливо швидко при переході від однієї роботи до іншої, на стику циклів: „Ви відмінно справилися з попереднім завданням. Радий за вас. А тепер хотів би доручити вам ще одну роботу дещо складнішу, але і цікавішу". Збираючи в чомусь переконувати, згадайте коло його ділових інтересів. Не можна відразу відкидати чи висміювати його ідею. Скажіть, що гарна ідея повинна відлежатися, дочекатися свого часу

ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ КОМАНД

- **Цільовий підхід (заснований на цілях)** - дає змогу членам групи краще орієнтуватися в процесах вибору і реалізації групових цілей.
- **Міжособистісний (інтерперсональний) підхід** — заснований на поліпшенні міжособистіснних відносин у групі й обгрунтований там, що міжособистісна компетентність підвищує ефективність існування групи як команди.
- **Рольовий підхід** - ведення дискусій і переговорів серед членів команди щодо їхніх ролей.
- **Проблемно-орієнтований підхід** до формування команди (через ріщення проблем).

ЗА ФОРМОЮ СУБКУЛЬТУРИ УПРАВЛІНСЬКІ ГРУПИ МОЖНА ПОДІЛИТИ НА ЧОТИРИ ТИПИ

- **«Комбінат».** Основна психологічна характеристика - беззаперечне підпорядкування її членів своєму сильному лідеру.
- **«Кліка»** (від франц. Clique - зграя) - група людей, об'єднаних для досягнення користолюбної авантюристичної мети.
- **«Гурток».** Характеризується чітким розмежуванням повноважень і сфер діяльності усередині колективу, високим ступенем формалізації і стандартизації.
- **«Команда».** Для цього типу груп характерне відкрите обговорення проблем, добра циркуляція інформації.