

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Новосибирск, 2004

Министерство здравоохранения и социального развития РФ
Новосибирская государственная медицинская академия

МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ

Методическое пособие

Новосибирск, 2004

УДК 658.01 (075)
ББК 65.290 – 2я 73
075

Чернышев В.М. Гендлин А.Ю. Менеджмент в здравоохранении :
методическое пособие .- Новосибирск.- 2004.- 54 с.

ISBN

Методическое пособие посвящено некоторым аспектам менеджмента в т.ч. введение в менеджмент, вопросам мотивации и их использованию в управлении, а так же управлению конфликтами и деловой карьерой. Рассматриваемые аспекты представлены в компактном виде и понятным языком. Приведены тесты и ситуационные задачи.

Предназначено для студентов медицинских ВУЗов, курсантов курсов усовершенствования и начинающих руководителей здравоохранения всех уровней.

РЕЦЕНЗЕНТ:

Доктор медицинских наук, профессор
Колядо В.Б.

Доктор экономических наук, профессор
Удальцова М.В.

ББК 65.290 – 2я 73.

ISBN

@ - В.М.Чернышев, Гендлин А. , 2004.

СОДЕРЖАНИЕ

Занятие 1. Менеджмент в современной системе здравоохранения.....	3
Контрольные вопросы	16
Тест « Какой Вы руководитель »	16
Занятие 2. Теории мотивации и их использование.....	18
Контрольные вопросы	31
Тест « Определение степени мотивации личности к успеху ».....	31
Занятие 3. Управление конфликтами	33
Контрольные вопросы	41
Тест « Какой Вы коллега »	41
Занятие 4. Управление деловой карьерой и служебно- профессиональным продвижением	43
Контрольные вопросы.....	49
Ситуационные задачи « Выбор карьеры ».....	50
Список использованной литературы	51
Список рекомендованной литературы	52
Приложение (тесты).....	53
- Способны ли Вы влиять на других ?.....	53
- Коммуникабельны ли Вы ?.....	54
- Как Вы относитесь к критике ?.....	56
- Есть ли у Вас деловая хватка.....	58
- Можешь ли быть руководителем ?.....	60
- Организованный ли Вы человек ?.....	62
- Управляете ли Вы своим временем ?.....	65

Занятие № 1

Тема: Основные понятия менеджмента в современной системе здравоохранения.

Место проведения занятия: лекционная комната.

Цель занятия:

1. **Образовательная** – дать представление об основных понятиях менеджмента.
2. **Воспитательная** – воспитать чувство личной осознанной ответственности на посту руководителя.
3. **Развивающая** - развить представление о принципах работы руководителя ЛПУ на современном уровне.

Методы, применяемые на данном занятии:

1. Методы организации учебно-познавательной деятельности: словесные - лекция.
2. Методы стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности: эмоционально-нравственные ситуации.

Краткое содержание учебного материала по данной теме занятия №1.

- кратко дать представление о становлении руководства как науки, ознакомить с вкладом основоположников менеджмента в науку управления и руководства, показать зарождение науки руководства в России и США;
- дать четкие определения понятий «руководитель», «руководство», «управление» и «менеджмент»;
- рассмотреть формы горизонтального и вертикального разделения труда руководителей;
- сравнить разделение труда руководителей в ЛПУ и в других структурах;
- показать деление руководителей по звеньям управления и их градацию по уровням (градация Талкотта - Парсонса);
- рассмотреть методы современного управления в условиях ЛПУ - материально-экономический, социально-психологический, организационно-административный;
- изучить роли руководителей по Минцбергу и Эдайзису; ознакомиться с классификацией ролей, коммуникационная роль руководителя в коллективе;
- рассмотреть классические классификации управленческих функций руководителя по Файолю и Адаиру.

- контрольные вопросы к занятию
- Тест «Какой Вы руководитель?»

Внеаудиторная работа - чтение текста лекций и дополнительной литературы.

Оснащение наглядными пособиями – предусмотрено демонстрационное пособие в виде слайдов; блок-схемы на доске.

Требования к знаниям слушателей после изучения данной темы занятия:

1. Усвоить основные понятия менеджмента, уметь их применить в ежедневной работе.
2. Схематично представлять вертикальные и горизонтальные уровни руководителей.
3. Формулировать стратегические, тактические и оперативные задачи управления.
4. Составлять приоритетность функций для всех звеньев руководителей ЛПУ (от старшей медсестры до главврача).

Руководство коллективом, как практика и как наука, было, есть и будет. И пока оно существует, будет существовать проблема – как лучше руководить. Наиболее яркий след в начале XX века (когда руководство и управление выделились в самостоятельную область человеческих знаний, в науку) оставили три признанных во всем мире основоположника менеджмента – Анри Файоль, Фредерик Тейлор, Генри Форд.

Исходным пунктом зарождения руководства как науки считают собрание Американского общества инженеров-механиков 1886 г., на котором выступил Генри Таун – один из основателей и президент компании Yale and Towne Manufacturing с докладом «Инженер в роли экономиста». В этом докладе Таун назвал управление трудовыми ресурсами практическим искусством, подобным техническому конструированию, что было отражено затем в специальной литературе и нормативных документах.

Практически аналогично развивалась наука руководства в России, которая в то время занимала ведущее место в мире по производству чугуна и стали. Так, за 6 лет до публикации основного труда Файоля об администрации и за год до выхода в свет «Основ научного менеджмента» Тэйлора, в России был выпущен циркуляр Морского технического комитета о стиле работы должностных лиц. Ещё один пример эффективного руководства был описан в 1820 г. в журнале «Вестник Европы».

Никто не утверждает, что история руководства как науки насчитывает всего 100 с небольшим лет. По мнению ряда исследователей, лучшими руководителями в истории были руководители строительства Египетских пирамид. Они были ограничены во многих видах средств, имели мало информации о научных и практических достижениях в других странах мира, и тем не менее создали одно из чудес света.

Руководство как научная дисциплина появилась, когда люди стали систематизировать и вырабатывать рекомендации о том, как лучше руководить. В итоге появились теории, которые можно преподавать и изучать.

Анри Файоль (1841-1925) был по образованию горным инженером. Файоль достиг известности лишь в конце жизни. Он написал технические заметки по горному делу и две предварительные статьи об администрации. Лишь в 1916 г. был опубликован труд Файоля «Основные черты промышленной администрации – предвидение, организация, управление, координация, контроль». Его репутация опирается на одну единственную небольшую публикацию, которая часто переиздается отдельной книгой, а другие его работы малоизвестны.

Английский перевод этой книги появился под названием General and Industrial Management в 1949 г. Файоль выполнил классический анализ задач управления, основанный на многолетнем практическом опыте руководителя и сделанных лично им открытиях, а с его пятью функциями руководителя связано возникновение системы понятий, с помощью которых руководители могут достаточно четко определить, чем им в действительности приходится заниматься.

Фредерик Уинслоу Тэйлор (1856-1917) по образованию был инженером. Его первая статья «Система кусочных расценок», затем книга «Цеховое управление» (1903) и «Основы научного менеджмента» (1911). В 1947 г. его работы «Цеховое управление» и «Основы научного менеджмента» были объединены и опубликованы под заглавием «Научный менеджмент». Тэйлор был основателем направления, известного как «научный менеджмент». «Принципиальной целью управления, - утверждал он, - должно было бы быть максимальное обеспечение максимального процветания каждого нанятого работника». Для нанимателя «максимальное процветание» предполагает не просто максимальную прибыль в краткосрочном периоде, а развитие всех аспектов предприятия до состояния постоянного процветания. Для сотрудников «Максимальное процветание» означает не просто более высокую заработную плату, а такие возможности их роста, чтобы они могли эффективно работать на самых сложных и ответственных участках, которые соответствуют их личным возможностям. Взаимозависимость управленческого персонала и рабочих и необходимость их совместной работы для достижения общей цели – обеспечения процветания всех участников – кажутся достаточно очевидным для Тэйлора. Его четыре «великие основополагающие принципы управления»:

1. Развитие науки о работе. Мы, в действительности, не знаем, из чего состоит ежедневная работа. Руководитель имеет неограниченные возможности жаловаться на несоответствие рабочих, а рабочие никогда в действительности не знают, что от них ожидают. Это может быть исправлено путем установления «большой дневной задачи» как объема работы, который должен выполнить рабочий при оптимальных условиях. За выполнение задания рабочие должны получать высокую оплату – намного выше оплаты среднего рабочего на других предприятиях. Они также могут нести потери дохода, если не достигнут нужной производительности.

2. Научный отбор и прогрессивное развитие рабочего. Необходимо систематически отбирать рабочих, чтобы убедиться, что они обладают физическими и интеллектуальными качествами, позволяющими им достигать нужной производительности. Затем их нужно систематически обучать до первоклассного уровня. В обязанности аппарата управления входит развитие рабочих, предоставление им возможностей для продвижения, которые позволили бы им в конечном счете выполнять «наивысший, наиболее интересный и наиболее прибыльный класс работ» и стать первоклассными работниками.

3. Сведение вместе науки о работе и научно отобранных и обученных рабочих. Это именно тот процесс, который вызывает «ментальную революцию» в управлении. Тэйлор утверждает, что почти всегда сопротивление научному менеджменту происходит со стороны управляющего. Рабочие, как правило, весьма готовы к сотрудничеству в том, чтобы научиться хорошо выполнять работу за высокую оплату.

4. Постоянная и тесная кооперация менеджмента и рабочих. Существует почти равное распределение ответственности между управленческим персоналом и рабочими. Менеджмент принимает на себя работу, для которой он более пригоден, чем рабочие, т.е. спецификацию и верификацию методов, времени, расценок и стандартов качества работы, непрерывный надзор и контроль за выполнением работы.

Тэйлор настаивает на максимальной специализации и устранении всех посторонних элементов с целью концентрации на существе задания. Он применяет свою концепцию также и к управлению. Каждый отдельно взятый специалист выполняет только свои четкие ограниченные функции, и несет ответственность за контроль различных аспектов работы и за рабочих. Он называет эту систему «функциональным менеджментом» и сравнивает с эффективностью обучения в школе, где в каждом классе преподают специализированные учителя-предметники, и в школе, где один учитель преподает все предметы.

Ещё при жизни Тэйлора его идеи вызвали острую полемику о негуманности его системы, которая, как отмечалось, сводила рабочих на уровень эффективно функционирующих машин. Но, следует отметить, что его принципы часто неверно понимались. Например, только немногие менеджеры решались применить на практике один из его принципов – отсутствия пределов заработной платы высокопроизводительных рабочих; многие системы прогрессивной оплаты имели такой предел. По мнению Тэйлора, это могло сдерживать «ментальную революцию», которая требует, что «обе стороны должны отвести глаза от деления урожая как важной для всех вещи и вместе обратить внимание на увеличение размеров урожая».

Искусство лучшего руководителя и заключается в том, чтобы в своей практической работе взять на вооружение все лучшее у других, что в свое время продемонстрировал **Генри Форд (1863-1947)** – один из выдающихся руководителей XX века. Он соединил прогрессивные идеи руководства и управления, разработанные до него, со своей философией в области техники, коммерции и менеджмента и создал грандиозное производство легковых автомобилей по самым низким в мире ценам.

Его книги «Моя жизнь, мои достижения» и «Сегодня и завтра» изданы на многих языках. Его блестящие идеи – о разделении и специализации трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов трудовых процессов, обучении рабочих и специалистов, соотношении крупных и мелких предприятий; о правилах, соблюдаемых при сборке, и производительность труда; о зарождении и становлении поточно-конвейерного производства: о стандартах и качестве автомобилей, о методах стимулирования рабочих и служащих и ценности времени; о сочетании промышленного и сельскохозяйственного труда и правильной эксплуатации железных дорог; о терроре машин и т.д.

Форд широко на практике применил принцип «научного отбора и прогрессивного развития рабочего», сформулированный Тэйлором. Он также заимствовал, по крайней мере, два положения Карла Маркса: о разделении и специализации труда и ценности времени.

Далеко не все положения Форда бесспорны, причем некоторые из них подверглись серьезной критике. Тем не менее, философия руководства Форда до сих пор заслуживает изучения.

В условиях рыночной экономики все большее внимание уделяется экономическим методам управления. Менеджмент как наука возникла в нынешнем веке, в США и до настоящего времени не имеет точной формулировки.

Президент Американского ассоциации управления Экли скакал, что менеджмент - это управление не вещами, а воздействие на людей. Это искусство получать нужные вещи посредством управления людьми.

Менеджмент (от англ. «manage» управлять) – это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

Менеджмент – система управления предприятием, направленная на удовлетворение общественных потребностей через производство товаров и услуг в условиях рыночного хозяйствования.

В современном языке слово «менеджмент» используется гораздо шире данного определения:

- это наука управления, то есть область человеческих знаний, теории, помогающая осуществить эту функцию;
- это функция, вид деятельности по руководству людьми, искусство выполнения работы, процесс;
- это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению, когорты современных управляющих (совокупность менеджеров);
- это орган или аппарат управления.

Значимость менеджмента особенно ясно была осознана в 30-е годы прошлого столетия, когда эта деятельность превратилась в профессию, в область знаний, в самостоятельную дисциплину, а социальный слой в весьма влиятельную общественную силу.

Растущая роль этой общественной силы заставила говорить о ней, когда появились крупнейшие мировые корпорации – гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми

государствами. Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической сил великих наций. От них зависят правительства, многие имеют транснациональный характер, простирая свои сети по всему миру.

Но не стоит забывать, что для достижения столь внушительной мощи, эти компании прошли через многие годы тяжелых работ, неудач и потерь в области собственной реструктуризации. И только эти бесценные наработки, основанные на собственном (реже – чужом) опыте привели в итоге к созданию эффективно действующей системы для данного конкретного предприятия.

Аналогично и подавляющее большинство российских компаний (а также, все учреждения здравоохранения) для продолжения успешного функционирования в изменившихся условиях нуждаются в грамотном, профессиональном менеджменте.

Таким образом, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов.

Менеджер – это специалист, которого нанимают для организации и управления каким-либо участком. В условиях здравоохранения вполне допустимо назвать менеджером низшего звена старшую медсестру, а также, заведующего отделением.

Управление – это процесс планирования организации, мотивации, контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации, это особая функция руководителя и направляющая деятельность. Управление должно быть направлено на успех и выживание в условиях рыночной экономики.

Менеджмент возникает тогда, когда имеется как минимум 2 человека - управляющая и управляемая стороны. Субъект управления – тот, кто управляет, объект управления - тем, кем управляют. Субъект управления - люди, в функции которых входят осуществление управления. В системе здравоохранения - начальники комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора и начальники клиники, руководитель частного предприятия.

Объекты управления - работники, коллективы, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подвергаемые определенной трансформации по воле объекта (распоряжающегося этим объектом).

Важно отметить роль руководителя лечебного учреждения как менеджера. На современном этапе эта роль определяется следующими факторами:

- появлением рынка рабочей силы, товаров и услуг, которые будут продаваться и покупаться;
- необходимостью взаимодействия с рыночными структурами;
- зависимость системы здравоохранения от местных органов власти, которые определяют объемы местного финансирования отрасли;
- ответственностью за достижение конкретных, запланированных результатов деятельности ЛПУ и за эффективное использование ресурсов.

Таким образом, для руководителей появились проблемы, вызванные необходимостью принимать решения в связи с заключением договоров и организацией по-новому работы персонала, распределением управленческих функций, изменением потребностей самих работников.

Объем управленческой работы настолько велик и разнообразен, что требует разделения. Одна из таких форм разделения носит **горизонтальный характер**: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных функциональных служб (заведующие отделениями, главный бухгалтер). Горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована с руководителем более высокого ранга управления.

Вертикально разделенная работа руководителя составляет уровни управления. Различная организационная структура имеет различное количество уровней и рангов. Например, в армии США имеется семь уровней и двадцать рангов, отделяющих генерала от рядового, и этого считается достаточно, чтобы руководить батальоном из 1000 человек. А Римская католическая церковь, паства которой насчитывает сотни миллионов человек, имеет четыре уровня управления – от Папы Римского до приходского священника.

В условиях здравоохранения в зависимости от укрупненности ЛПУ бывает разное количество уровней. В России принято деление на три уровня руководителей – низовое, среднее и высшее.

Низовое звено составляют операционные руководители первого звена, то есть те руководители, которые находятся непосредственно над персоналом. С этого многие начинают свою карьеру, и такие руководители считаются самыми ценными и опытными. На этом этапе руководитель отвечает за эффективное использование выделенных ресурсов и осуществляет контроль за выполнением производственного задания. Характеризуется работа этого звена напряженной, наполненной разными действиями, с частыми перерывами и переходами от одной задачи к другой. Например, старшая медсестра 80% своего времени проводит в общении с людьми, две трети этого времени занимает общение с подчиненными и очень мало с вышестоящими руководителями. Очень важная особенность руководителя этого звена состоит в том, что при возникновении конфликтной ситуации между администрацией и рабочими и коллективом руководитель низового звена будет на стороне своего коллектива.

Следующее звено, среднее, уже меньшее по численности занимается координацией и контролем работы низового звена. В некоторых организациях выполняет часть функции высшего звена по принятию решений. В среднее звено можно отнести начмеда в крупных больницах, главную медсестру, декана в медицинском ВУЗе и т.д. В целом, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. В их задачу входят подготовка информации для принятия решений руководителями высшего звена и, затем, трансформация этих решений в удобную форму для руководителей низового звена. В теме «Конфликты» будет рассмотрена ситуация, где основным источником конфликта является плохая работа руководителя среднего звена (неудовлетворительные коммуникации).

Следующая, самая малочисленная (элитная) часть руководителей составляет высшее звено. Этот уровень отвечает за принятие важнейших решений для организации в целом. Это главные врачи и его заместители в условиях ЛПУ, генеральный директор в условиях производства и т.д. Личность руководителя высшего звена накладывает отпечаток на облик всей организации в целом, даже ситуации в государстве в целом во многом зависят от характера личности.

Есть и другая градация руководителей, распространенная за рубежом, которая разделяет руководителей с *точки зрения функций*, выполняемых ими в организации. Эта градация носит название *Талкотта-Парсонса*. И также, состоит из трех вертикальных уровней – технический, управленческий и институциональный.

Технический уровень – на этом уровне руководитель занимается ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказания услуг (например, старшая медицинская сестра).

Управленческий уровень – занимают руководители, которые заняты управлением и координацией внутри организации. Они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации.

Институциональный уровень – руководитель разрабатывает перспективные планы, формулирует цели, занимается адаптацией и организации к различным переменам и связями с внешней средой.

Основу управленческой деятельности составляет три группы методов управления:

1. Организационно-распорядительные (административные).
2. Социально-психологические.
3. Экономико-математические.

Главная цель всех методов – это комплексное воздействие на работника, в результате чего он стремился бы наилучшим образом выполнить производственные задачи. Каждому методу управления соответствуют определенные факторы воздействия на людей.

Административным методам управления соответствует иерархическая структура предприятия. В данном случае основное средство воздействия – это отношение власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения и контроля над распределением материальных благ.

Социально-психологическим методам воздействия соответствует та культура на предприятии, то есть совместные ценности, вырабатываемые обществом или группой людей на предприятии, социальные нормы и установки поведения, которые регламентируют действия личности, заставляют индивида вести себя так, а не иначе без видимого принуждения.

И, наконец, **экономические методы**, которым соответствует рынок – сеть равноправных отношений, основанных на купле-продаже продукции и услуг, отношениях собственности, равновесии интересов продавца и покупателя.

Очень важно понимать, что по-настоящему прямым методом воздействия является лишь административный метод. Действительно, подписывая очередной приказ, руководитель с

наибольшей уверенностью может ждать достижения своих целей, а, используя экономические методы воздействия, далеко не всегда удастся достичь должного эффекта от своих подчиненных.

Вообще, факторы воздействия - это понятия достаточно сложные и редко могут реализовываться в отдельности. Какому из них отдается приоритет, таков и облик всей организации в целом.

На современном этапе важно перейти от административной системы управления к социальным нормам, базирующимся на здоровом экономическом смысле, не забывая о нравственности. Иерархия со временем отойдет на задний план, уступая место культуре и рынку.

Каждому руководителю ЛПУ, и, особенно главным врачам, необходимо создавать новые службы управления персоналом, которые возникают, как правило, на базе традиционных служб – отделов кадров, организации труда, заработной платы, охраны труда и техники безопасности и др. Задачи новых служб заключаются в реализации кадровой политики и координации деятельности по управлению трудовыми ресурсами в учреждении.

Ряд ученых, касаясь содержания работы руководителя, находят общую черту управленческой деятельности – роли руководителя, независимо от того, чем он руководит.

Рассмотрим классификацию ролей руководителя (и типов руководителя) по Минцбергу. Минцберг доказывает разницу между тем, что руководитель делает, и тем, что он говорит. На основе исследований Минцберг показывает, что для работы руководителя характерны размеренный темп, временные остановки, быстрота, разнообразие и фрагментарность активности и предпочтение личным контактам. Фрагментарность деятельности руководителей приводит к предположению, что они должны выполнять разнообразные роли. Минцберг считает, что имеется 10 управленческих ролей, которые можно сгруппировать в три области: межличностная, информационная и управленческая (роли, связанные с принятием решения).

- **Межличностные роли** – охватывают связи, которые руководитель имеет с другими людьми. Внутри этой категории различают три роли – главный руководитель (представитель), лидер, связующий. Руководители должны действовать как *представители* вследствие формального авторитета и символического положения, так как они представляют свою организацию. Как *лидеры*, руководители должны совместить потребности организации и отдельных лиц, находящихся в подчинении.
- Руководителям приходится собирать, распространять и передавать **информацию**. Существуют три соответствующие этому роли – получатель, распределитель, «рупор» коллектива (представитель). Руководитель является важной фигурой при сборе информации как внутренней, так и внешней, а также при ее передаче. Этот процесс передачи – *функция распределения* – относится к информации как фактического, так и оценочного характера. Руководитель должен

передавать информацию другим, выступая в роли «рупора» как всей организации, так и лиц, находящихся в области его ответственности.

- **Принятие решения** – роли, которые относятся к этой области, основываются на различных типах решений: предприниматель (инициатор), устраняющий нарушения, распределитель ресурсов, лицо, ведущее переговоры. Как *инициаторы* руководители принимают решения относительно изменений, происходящих в организации. Они должны как побуждать изменения, так и принимать активное участие в точном решении того, что должно быть сделано. В принципе в этой роли они действуют независимо. Это отличает от их деятельности в качестве лица, *устраняющего проблемы*, когда руководитель должен принимать решения в ситуации, которая возникает из событий вне его контроля и является непредсказуемой. По мнению Минцберга, способность реагировать на события, так же как и планирование деятельности, является высшим мастерством руководителя.

Функции руководителей по *распределению ресурсов* является центральной для многих видов деятельности организаций. Ясно, что руководитель должен принимать решения относительно денег, людей, оборудования, сроков и т.д. Минцберг указывает, что, делая это, руководитель распределяет время, планирует работу и занимается распределением работы между исполнителями. Согласно Минцбергу, роль *лица, ведущего переговоры*, относится к категории, которая связана с принятием решений, потому что это есть реализация ресурсов. Руководителю приходится вести переговоры с другими, в процессе которых он принимает решения, связанные с ответственностью за ресурсы организации.

Таблица №1

Роли руководителя

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
Межличностные роли		
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с

	контактов и источников информации, которые представляют информацию и оказывают услуги	внешними организациями и лицами
Информационные роли		
Приемник информации	Ведет поиск и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую успешно использует в интересах дела; выступает как «нервный центр» внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов организации	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации; действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления (включая передачу информации во внешние организации и другим лицам)
Роли, связанные с принятием решений		
Предприниматель	Изыскивает возможности внутри организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуаций, включающие инициирование или разработку проектов совершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов	Составления графиков, запросы полномочий: действия, связанные

	организации, что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	с составлением и исполнением бюджетов; программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех важных переговорах	Ведение переговоров

А теперь рассмотрим четыре типа ролей руководителя по Эдайзису.

В книге «Как разрешить кризис неправильного управления» консультант и писатель Айчек Эдайзис описывает четыре типа ролей руководителя, имеющих место в каждой организации, нацеленной на эффективную работу: производственники, администраторы, новаторы и интеграторы.

Производственники – хорошо справляются с выполнением действий. Каждая организация нуждается в таких людях. Хорошие производственники обладают обширными техническими навыками в своей отрасли.

Администраторы – умело устанавливают и поддерживают порядок. Они знают, как планировать, организовывать, координировать и контролировать работу. Любой организации нужны люди, которые умеют воплощать поставленные цели.

Новаторы – это люди, которые могут постигнуть будущее, чувствуют, что должно быть сделано, и передают свое понимание остальным.

Интеграторы – умело осуществляют групповую работу. Они могут ставить индивидуальные цели и превращать их в групповые. Организации нуждаются в людях, которые способны мотивировать деятельность своих коллег. Руководитель может быть хорошим врачом, но этого мало.

Руководитель должен, по меньшей мере, ценить другие стили руководства, если собирается работать в команде и со временем преуспеть. Эдайзис описывает классические типы плохих руководителей, которые сосредотачиваются исключительно на одной роли, недостаточно ценят важность других ролей и проявляют нетерпимость к другим стилям руководства. Вот что представляет собой, по Эдайзису, четыре стиля неправильного управления.

«*Одинокие рейнджеры*» - это производственники, которых мало интересуют или совсем не интересуют другие стили руководства. Они рано приходят на работу и поздно уходят домой. Это исполнители, которые не могут перекладывать на других важные задания. Их девиз таков: «Руководи, исполняй или прочь с моего пути!» Через какое-то время вокруг них остаются только те, кого устраивает роль «посыльного».

«*Бюрократы*» - сосредоточиваются почти исключительно на административной деятельности. Эти люди приходят на работу вовремя и вовремя уходят с нее. Они не терпят ошибок, управляют по инструкции и, кажется, предпочитают ошибаться в соответствии с инструкцией, чем быть правым «по жизни». В отличие от «одиноких рейнджеров» они больше заботятся о том, как что-то исполняется, чем о полученных результатах. Роль подчиненных сводится к поддакиванию начальнику.

«Поджигатели» - в такой степени новаторы, что никогда не следуют инструкциям. Они скорее разработают новый план, чем будут думать над тем, как осуществить старый. Худшее время работы с такого типа предпринимателями – это понедельник, так как все выходные они были заняты изобретением всевозможных новаций. Они хотят, чтобы вы двигались во всех направлениях одновременно.

«Сверхделикатные» - сосредотачиваются на исполнении интегрирующей роли. Это люди, которые слишком хорошо воспитаны. Они всегда спрашивают: «Как ваше самочувствие?» Они не хотят диктовать направление, так как боятся кого-либо обидеть или задеть. Перевыполнение – это не их стезя, ибо они слишком много думают о том, чтобы угодить.

Команды мирового класса состоят из нескольких сильных и дополняющих друг друга личностей. Это обстоятельство является залогом их силы, но также и источником конфликтов. Однако различные точки зрения, различные мировоззрения позволяют принимать оптимальные, более сбалансированные решения.

Ряд исследователей уделяют особое внимание оптимальному сочетанию коммуникационных ролей. Искусство руководителя состоит в том, чтобы правильно оценивать ролевые типы и повлиять на их оптимальное сочетание в коллективе, чтобы способствует повышению эффективности деятельности коллектива и самого руководителя. Причем, надо стремиться, чтобы различные роли дополняли друг друга, и в их взаимодействии формировался гармоничный ансамбль.

Таблица №2

Коммуникационные роли в коллективе

№	Коммуникационная роль	Содержание роли
1	Лидер	Человек, обладающий в группе высоким личным и профессиональным авторитетом, оказывающий влияние на поведение группы в целом и отдельных ее членов
2	Делопроизводитель	Выполняет важную рутинную работу по фиксации идей, справок, мнений и составлению итогового отчета группы
3	Связной	Связывает на неформальной межличностной основе членов группы, иногда конфликтующих между собой, обеспечивает внешние взаимосвязи группы
4	Сторож	Распределяет и контролирует потоки информации, оценивая важность и второстепенность сообщений, и доводит их до лидера
5	Координатор	Осуществляет увязку действий отдельных членов группы с точки зрения достижения конкретной цели в контакте с лидером
6	Проводник	Человек, хорошо знающий внешнюю среду района и внутреннюю структуру организации и обеспечивающий связи группы с внешней средой

В условиях управления здравоохранением необходимо знать основные функции руководителя, разработанные в середине 50-х годов двумя теоретиками менеджмента Файолем и Адаиром. *Процесс управления* в любой организации заключается в реализации функций, которые должен выполнять любой руководитель.

По мнению Файоля, у всякого руководителя таких функций пять.

1. Предвидение и планирование (по-французски прозорливость). «изучение будущего и набросок плана действия». Процесс предвидения и планирования является центральным в предпринимательской деятельности. Для успешного функционирования организация нуждается в плане, который обладает следующими характеристиками: единством, неразрывностью, гибкостью и точностью. Планирование призвано:

- придать уверенность в том, что цели каждой части организации прочно спаяны вместе - единство;
- опираться как на краткосрочное, так и на долгосрочное предвидение - неразрывность;
- обладать возможностью адаптировать план в свете изменяющихся обстоятельств - гибкость;
- пытаться точно предсказать направления действия - точность.

Сущность планирования состоит в реализации возможности оптимального использования ресурсов.

Интересно, что Файоль в 1916 г. аргументировал необходимость разработки правительством национального плана развития экономики Франции. Эта идея была успешно реализована в США при выходе из «великой депрессии» и в СССР при индустриализации страны и организации работы народного хозяйства в период Великой Отечественной страны.

2. Организация – «выстраивание структуры предпринимательства как материальной, так и человеческой». Задача руководителя состоит в том, чтобы построить организационную структуру, которая даст возможность реализовать деятельность фирмы оптимальным образом. Центральным моментом здесь является наличие структуры, в которой планы эффективно разрабатываются и выполняются. Здесь должно быть обеспечено единство распоряжения и указания, ясное определение ответственности, принятие адекватных решений, базирующееся на эффективной системе отбора и обучения руководителей.

3. Распоряжения – «поддержание активности в среде персонала». Эта функция руководителя логически связана с двумя первыми. Работа должна начинаться с составления плана, определения целей организации. Затем должна быть построена организационная структура, соответствующая достижению этих целей. Путем отдания распоряжений, поддерживающих активность персонала, организация должна быть приведена в движение. Благодаря возможности отдавать распоряжения руководитель получает наилучший из возможных вариантов выполнения задачи подчиненным. Организация выполнения задачи может осуществляться посредством примера, знания о деле, знания о подчиненных, непрерывного контакта с персоналом, а также посредством поддержания широкого взгляда на управляющие

функции. Таким способом руководитель поддерживает высокий уровень активности, используя формулирование миссии организации.

4. Координация – «работа вместе, в тесной взаимосвязи, объединив усилия и гармонически действуя». Распоряжение относится к взаимоотношениям между управляющим и подчиненными в рамках осуществления непосредственной задачи. Однако организации обладают разнообразным спектром задач для выполнения. Поэтому становятся необходимыми координация усилий, «спаянность вместе, единство и гармония деятельности и усилий». Это может быть достигнуто только путем постоянного циркулирования информации и организации регулярных встреч управляющего звена с персоналом.

5. Контроль – «наблюдение за тем, чтобы все происходило в соответствие с установленными правилами и сделанными распоряжениями». Для того, чтобы быть эффективным, контроль должен осуществляться быстро и следует предусмотреть его определенную процедуру. Самый наилучший способ обеспечить это заключается в том, чтобы отделить все функции, связанные с проверкой, от функций производственных отделов, чью работу необходимо проверять.

По мнению Адаира руководителю необходимо выполнять 8 основных функций.

1. Определение задания. Чтобы достичь поставленной цели, особенно при реализации долгосрочных проектов, ее необходимо разбить на ряд конкретных выполнимых заданий. Например, увеличение доли продукции компании на рынке – это цель, а не задание. Эта цель разбивается на подцели, т.е. составляющие элементы – задания (увеличение сети дилеров, повышение качества продукции, реклама, улучшение упаковки и т.д.). Причем для уверенности в действительном выполнении задания процесс его определения целесообразно разбить на три этапа:

- Определение конечной цели;
- Определение путей решения;
- Постановка конкретной задачи каждому исполнителю.

Осуществление первой функции руководителя должно дать ответ на вопрос, что делать для достижения цели.

2. Планирование. Задача руководителя состоит в том, чтобы негативную ситуацию превратить в позитивную с помощью творческого планирования. Необходимо творчески мыслить самому, пользоваться идеями других, оценивать возможные варианты и помнить, что процессе анализа возможностей всегда больше, чем на исходной позиции. Выполнение второй функции руководителя позволяет определить, когда можно достичь цели.

3. Инструктаж. После определения того, что делать для достижения цели и когда ее можно достичь, необходимо сформулировать, как это сделать. На этот вопрос отвечает третья функция руководителя – инструктаж. Для руководителя жизненно необходимо умение проводить собрания и писать четкие инструкции. Самым эффективным методом инструктажа является собрание, на котором присутствуют те, кто будет выполнять

задания. Это дает возможность людям услышать из «первых уст», что им предстоит сделать, задать вопросы и выяснить то, что им непонятно. Адаир называет пять основных разделов инструктажа: а) «подготовка»; б) «разъяснение»; в) «упрощение»; г) «оживление»; д) «быть самим собой». Как сделать инструктаж более эффективным показано в *Таблице №3*:

Таблица №3

Искусство инструктажа

Навык	Определение	Как это сделать
Подготовка	Способность заранее продумывать и планировать сообщения	В разговоре выделяйте начало, середину и конец. Приготовьте хорошие наглядные пособия, но не слишком много, заранее подготовьте комнату.
Разъяснение	Способность объяснить что-либо или делать что-либо доступным для понимания.	Разберитесь сначала сами. Избегайте туманных, расплывчатых объяснений. Используйте поясняющие вопросы.
Упрощение	Способность облекать сложные задачи в простые формы	Установите зависимость между знакомым и неизвестным, используя аналогии из повседневной жизни. Избегайте сложной терминологии. Сначала объясните задание в общих чертах. Подведите итоги.
Оживление	Способность оживить предмет	Используйте живой язык и даже трюки, юмор. Будьте энтузиастом и заражайте энтузиазмом других.
Быть самим собой	Способность управлять нервами и вести себя естественно перед аудиторией	Дышите глубоко. Устраняйте нервные привычки. Держите себя, как следует

4. **Контроль.** Адаир предупреждает, что бесполезно контролировать других, если вы не умеете контролировать себя. Разработайте систему контроля для себя, затем продумайте моменты, которые нужно отслеживать, чтобы быть уверенным, что план выполняется.
5. **Оценка работы.** Эта функция руководителя тесно связана с предыдущей. Необходимо подводить итоги работы и осуществлять разбор выполнения заданий. Нельзя ожидать, что сотрудники будут хорошо работать, если они не видят результата труда. Людям нужна оценка их работы. Очень важно, чтобы руководитель умел ценить и отмечать хорошую работу. Обычно оценка включает похвалу, сравнение и осуждение и охватывает три сферы предложенного плана действий:
 - Оценка последствий;
 - Оценка работы коллектива;

- Оценка сотрудников.

Оценка последствий. Последствия можно разделить на шесть категорий (типов) (см. таблицу №4).

Таблица № 4.

Оценка последствий

Тип	Вопросы
Желательное	Какие преимущества имеет этот план или решение с точки зрения общих целей, задач и результатов?
Нежелательное	Имеет ли он нежелательные вторичные эффекты? Не создает ли он проблем больше, чем решает?
Очевидное	Какие последствия (хорошие и плохие) видны уже сейчас?
Скрытое	Если возникают непредвиденные последствия, можно ли их уменьшить? Есть ли достаточно средств, чтобы разрешать возможные непредвиденные ситуации?
С точки зрения задания	Каковы технические последствия принятия этого или альтернативного решения?
С точки зрения людей	Как решение повлияет на: а) коллектив; б) членов коллектива; в) организацию; г) конкретного работника

В некоторых случаях оценить последствия предложенного плана действий можно только приблизительно, особенно по отношению к другим. Поэтому выяснить, как на других людей повлияют решения, лучше всего путем опроса.

Оценка работы коллектива. При оценке работы коллектива, которая сообщается в процессе проведения коротких совещаний, обычно используется следующая шкала оценок: а) полный успех (все цели достигнуты); б) ограниченный успех (некоторые или большинство целей достигнуты; в) неудача (ни одна из целей не достигнута).

Оценка сотрудников. Руководители не всегда справедливо подходят к оценке сотрудников и их поведения в определенных ситуациях. Естественно, что одних сотрудников предпочитают другим, но иметь «любимчиков» для руководителей опасно. Этим можно нарушить единство коллектива и помешать правильной оценке при работе в будущем. Обсуждение недоработок отдельных людей лучше проводить один на один.

6. **Мотивация.** Задача руководителя – применить теорию мотивации на практике, причем чаще себя оправдывают простые методы. Признание заслуг работника (через дополнительную оплату, продвижение по службе) редко оказываются неудачным шагом. Успех стимулирует человека, поэтому высокие, но достижимые цели, регулярные отчеты, похвала, награды дают новый импульс и стимул для работы коллектива. Признаки, которые указывают на неудовлетворительную мотивацию – низкая производительность, прогулы, нерациональное использование рабочего времени, большая текучесть кадров, низкое качество работы, жалобы клиентов (заказчиков), низкий моральный климат,

межличностные конфликты, конфликты с руководством, негибкость, несложившиеся отношения с другими отделами организации и др.

Можно выбрать различные виды поощрений подчиненных – высокая заработная плата; перспектива продвижения по службе; дополнительные официальные надбавки к зарплате; дополнительные неофициальные надбавки к зарплате; увеличение доли свободного времени; удовлетворение от выполнения работы высокого качества; перспектива приобретения нового опыта; ненапряженная обычная работа; интересная непостоянная работа; возможность войти в прибыльное дело; усиление личного положения или власти; благоприятные рабочие условия; выполнение четкой, определенной работы; некоторая свобода принятия решений, как работать; чувство нужности; уважение в организации; уважение в других организациях и т.п. Лучше использовать сразу три вида поощрений.

7. **Организация.** Руководитель сам лично не должен выполнять работу, но он должен быть уверен, что работа выполняется и будет завершена. Его задача состоит в том, чтобы инфраструктура работала эффективно и современно. Больше всего рабочих раздражает отсутствие материалов на рабочем месте, и они правы, обвиняя в этом руководство. Организованность подразумевает прежде всего самоорганизованность, а затем создание структуры, позволяющей коллективу эффективно выполнять работу. Такая структура может быть кратковременной, рассчитанной на выполнение определенного проекта, или долговременной. При наличии большого коллектива и сложного задания разумно разбить коллектив на автономные группы. Правило Адаира гласит: работать следует в группах от 5 до 15 чел., но все в конечном свете зависит от задания, которое надо выполнить, и вашей способности делегировать полномочия.

8. **Личный пример.** Исследования процветающих организаций показывают, что основным залогом их успеха является поведение, цели и установка руководителя. Руководитель не может не подавать пример, который бывает положительным или отрицательным. Пример очень важен. Люди прежде всего обращают внимание на то, что представляют собой их руководители, что они делают, а уже потом, что они говорят. Руководители низового звена управления завоевывают авторитет своей работой профессиональными навыками. Руководители высшего звена управления имеют авторитет благодаря опыту, прежним заслугам, хотя их повседневная деятельность практически не видна.

На практике есть несколько очевидных способов, с помощью которых руководитель может стать примером для членов коллектива. Аккуратная одежда, подтянутость, собранность, пунктуальность постепенно становятся атрибутами всего коллектива. Плохой пример также копируется: «Если руководителю можно, то почему мне нельзя?»

Классические управленческие функции и навыки руководителя.

- *Управленческие функции руководителя среднего звена (middle-level management's job)* - требования к квалификации, которые предъявляются к руководителям линейных подразделений среднего административного звена. Техническая квалификация отступает здесь на второй план. В то же время сохраняется

значимость искусства человеческого общения в связи с возросшими задачами управления, мотивации и информирования персонала. Особое значение приобретает собственная оценка руководителем ситуации, выходящей за рамки его подразделения, актуальным становится концептуальное видение реальности.

- *Управленческие функции руководителя высшего звена (upper-level management's job)* – новые задачи руководителей высшего уровня по сравнению с руководителями нижестоящего уровня. Главный врач ЛПУ, имеющий диплом врача, почти не имеет дела с врачебной деятельностью, так же как главный бухгалтер редко выполняет функции счетного работника. Здесь сохраняет свое значение *искусство человеческого общения*. Особые требования предъявляются к *концептуальному знанию – умению координировать работу* отделов производства, сбыта, финансов и персонала, *успешно взаимодействовать* с более широкими социальными, политическими и экономическими структурами общества.

Различают три типа навыков, необходимых руководителям для их успешной практической деятельности:

- Технические навыки – специальные или профессиональные знания;
- Навыки человеческого общения, позволяющие координировать усилия в качестве члена группы, которая имеет единую цель;
- Концептуальные навыки, т.е. умение видеть ситуацию в отдаленной перспективе.

На эффективность управленческих решений влияет ряд факторов, среди которых компетентность, информационное обеспечение, взвешенность решения, своевременность акта управления.

Менеджмент рассматривается в виде оптимизации технологических решений и психологических установок.

Среди факторов, мешающих развитию индивидуальных качеств у специалистов - менеджеров, можно выделить:

- отсутствие личных ценностных ориентаций;
- отсутствие личной заинтересованности;
- недостаточная профессиональная квалификация;
- неумение влиять на людей;
- неумение самосовершенствоваться;
- неумение владеть собой;
- рвачество;
- отсутствие чувства долга;
- необязательность;
- неорганизованность;
- нечестность;
- неумение подчинять личные интересы задачам и установкам групповым, коллективным и др.

Для эффективного управления важны мотивация (заинтересованная деятельность и приверженность персонала), сочетание производственных, физиологических и психологических ориентиров. Среди качественных способов воздействия на коллектив в менеджменте важную роль играет стиль лидерства (совокупность методов управления и психология управления). Существует 6 основных стилей лидерства:

1. Директорский стиль, когда лидер руководствуется принципом "делай так, как я сказал", держит сотрудников под контролем и в качестве движущей силы используется поощрение, наказание, инициативу.
2. Лидер - организатор - это строгий, но справедливый руководитель. Дает подчиненным ясные указания, воздействует убеждением, сообщает каждому свою оценку его качеств и достижений.
3. Личностный стиль, когда руководитель следует девизу "прежде всего люди, а дело - потом". Доверяет людям, ценит добрые отношения в коллективе. В качестве стимула обеспечивает сотрудникам дополнительные льготы, чувство комфортности, безопасности, спокойствия.
4. Демократический стиль, когда лидер придерживается принципа "один человек - один голос". Такой лидер побуждает сотрудников активно участвовать в принятии решений, каждого лично контролирует и побуждает к активным действиям.
5. Стремление задать темп работы. Лидер, стремящийся больше выполнять сам, берется за многие задания, много работает, предполагая, что остальные сотрудники последуют его примеру, предоставляет многим возможность самостоятельно планировать и работать.
6. Наставнический стиль, когда лидер руководствуется принципом "ты можешь это сделать". Лидер такого типа помогает членам "команды" и поощряет их работать лучше, давая им возможность личного развития.

В системе практического здравоохранения наиболее часто используется демократический стиль. Процесс управления любым учреждением протекает в определенной политической, социальной, экономической обстановке и изменения этих условиях влечет за собой изменений стиля управления.

Контрольные вопросы к занятию №1

1. Кто является основоположниками менеджмента как науки, и каковы основные принципы их теорий?
2. Дайте определения терминам – «менеджмент», «управление», «руководитель».
3. Разделение труда руководителей – вертикальное и горизонтальное.
4. Градация руководителей по звеньям управления по Талкотту – Парсонсу.
5. Каковы методы современного управления Вам известны. Охарактеризуйте каждый метод, исходя из условий управления в Вашем ЛПУ?

6. Опишите роли руководителей по Минцбергу и Эдайзису.
7. Каковы функции руководителя по Файолю и Адаиру?
8. Заполните таблицу в соответствии с управленческой структурой в Вашем ЛПУ.

<u>Звено</u>	<u>Уровень</u>	<u>Должность</u>
Низовое	Технический	
Среднее	Управленческий	
Высшее	Институциональный	

ТЕСТ – «Какой Вы руководитель?»

Ответьте «да» или «нет» на приведенные ниже вопросы.

1. Охотно ли Вы беретесь за управленческие задачи, не имеющие типовых схем решения?
2. Трудно ли Вам отказаться от тех приемов управления, которыми Вы пользовались, работая на более низкой должности?
3. Долго ли Вы оказывали предпочтение ранее возглавляемому Вами подразделению, уйдя на повышение?
4. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы выработать универсальный стиль управления, подходящий для большинства ситуаций?
5. Умеете ли Вы (в основном безошибочно) дать целостную оценку своим подчиненным (руководителям более низкого ранга), квалифицировав их как сильных, средних или слабых руководителей?
6. Легко ли Вам выйти за рамки личных симпатий или антипатий в кадровых назначениях?
7. Считаете ли Вы, что универсального стиля управления нет и нужно уметь сочетать различные стили в зависимости от специфики управленческих ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что Вам легче избежать конфликта с вышестоящим руководством, чем с подчиненными?
9. Хочется ли Вам сломать стереотипы управления, сложившиеся в возглавляемом Вами подразделении?
10. Часто ли оказывается верным Ваше первое интуитивное впечатление о качествах человека как руководителя?
11. Часто ли Вам приходится объяснять неудачи в управлении объективными факторами (нехваткой жилья, перебоями в материально-техническом снабжении и т.п.)?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Считаете ли Вы, что если бы имели возможность чаще бывать на объектах, то эффективность Вашего руководства значительно повысилась бы?

14. Представляете ли Вы подчиненным Вам сильным руководителям значительно больше полномочий и самостоятельности в решении вопросов, чем слабым, хотя те и другие имеют один и тот же должностной статус?

«КЛЮЧ» ТЕСТА

Определите количество набранных Вами баллов по следующей таблице:

№ вопроса	Да	Нет	№ вопроса	Да	Нет
1	1	0	8	0	2
2	0	1	9	1	0
3	0	1	10	1	0
4	0	2	11	0	2
5	2	0	12	0	1
6	1	0	13	0	2
7	1	0	14	2	0

Максимальное возможное количество баллов – 20.

От 0 до 5 – по складу Вы больше специалист, чем руководитель, и если представиться возможность перейти на такую должность как, например, главный специалист, главный врач и т.п. – не надо колебаться!

От 6 до 10 – нельзя сказать, что Вы сильный руководитель, но если в возглавляемом Вами коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать коренных реорганизаций. Не нужно также соглашаться перейти в другой коллектив. Вам следует больше прислушиваться к мнению вышестоящих руководителей и мнению коллектива, больше внимания уделять кадровым и перспективным вопросам, шире использовать коллективные методы принятия решений, стремиться создать и упрочить традиции в коллективе.

От 11 до 15 - Вы относитесь к типу «руководителя-организатора», умеете сконцентрировать силы на наиболее важных проблемах. К ним причисляете проблему эффективного подбора и расстановки кадров, проблему разработки и согласования оптимального (реально выполняемого) плана, проблему материально-технического снабжения. Ваша сила в том, что Вы никогда не идете на поводу у текущих дел, отделяете главное от второстепенного, умеете во что бы то ни стало добиться решения принципиальных проблем, не останавливаясь перед конфликтами и взысканиями. Дела в возглавляемом Вами подразделении, как правило, идут успешно. Вам можно дать один совет: не запускайте текущие дела. Перепоручая их заместителям, время от времени контролируйте их исполнение.

От 16 до 20 – Вы можете вывести из прорыва отстающее подразделение, но Вам трудно работать в «текучке». Вы ищите острых ситуаций, стремитесь к перестройкам и нововведениям, ориентированы на деловую карьеру. Обладая необходимыми управленческими способностями, не всегда успешно адаптируетесь, т.к. Вам мешает излишняя категоричность в оценках и суждениях, а также, возможно, излишняя резкость в отношениях с вышестоящими руководителями.

Занятие № 2

Тема: Теории мотивации и их использование в практике управления.

Место проведения занятия: лекционная комната.

Цель занятия:

- 1. Образовательная** – слушатели должны усвоить понятие «мотивации», получить представление об основных принципах мотивации и современных теориях мотивации.
- 2. Воспитательная** – воспитать умение руководителей координировать работу и стимулировать людей к её выполнению, используя мотивационные теории.
- 3. Развивающая** - развить у слушателей потребность индивидуального подхода к стимулированию каждого подчиненного.

Методы, применяемые на данном занятии:

1. Методы организации учебно-познавательной деятельности: словесные - лекция.
2. Методы стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности: эмоционально-нравственные ситуации.

3. Деловая игра.

Краткое содержание учебного материала по данной теме занятия №2.

- дать определение «мотивации»;
- ознакомить с упрощенной моделью мотивации (слайд-схема);
- рассмотреть основные содержательные теории мотивации - «треугольник» Маслоу (с примерами), теория Дэвида МакКлелланда, модель Герцберга; сравнение теорий;
- рассмотреть процессуальные теории: теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера; сравнение теорий; применение в практике;
- применение данных теорий в практике управления работой ЛПУ;
- ознакомить с современными принципами оплаты труда
- контрольные вопросы к занятию
- тест – «Определение степени мотивации личности к успеху».

Внеаудиторная работа - чтение текста лекций и дополнительной литературы.

Оснащение наглядными пособиями – предусмотрено демонстрационное пособие в виде слайдов; блок-схемы на доске.

Требования к знаниям слушателей после изучения данной темы занятия:

1. Уметь оценивать источники стимулирования подчиненных.
2. Определять свои персональные потребности в информации и информационные потребности всей организации.
3. Уметь эффективно координировать усилия подчиненных.
4. Уметь использовать современные принципы оплаты труда.

Понятие мотивации

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должно выполнить донная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они так же хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Чтобы эффективно двигаться навстречу цели, руководитель должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее. Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы донной организации. Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Современные теории мотивации основываются на исследовании поведения человека в труде, к ним относятся содержательные и процессуальные теории.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. При рассмотрении этих теорий нами будут использованы работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеланда и Фредерика Герцберга. Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познаний. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Как отмечалось выше, это не просто теории, подобные башням из слоновой кости. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Поэтому в каждом случае мы будем кратко указывать область применения данной теории в практике управления.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Психологи говорят, что человек испытывает потребность, когда он физиологически или психологически ощущает недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют собой попытки классифицировать эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных

потребностей. Однако, большинство психологов соглашаются, что потребности, в принципе, можно классифицировать как первичные и вторичные.

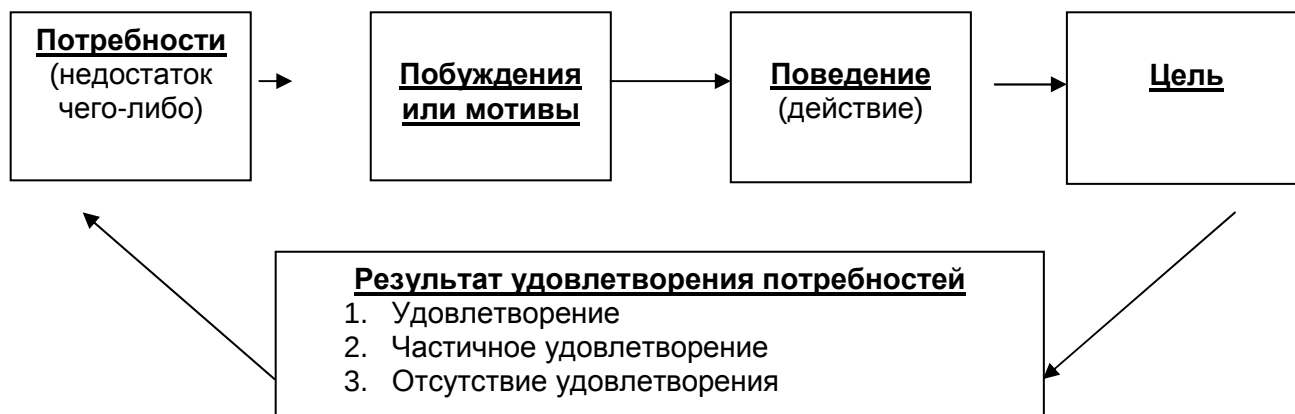


Рис. 1 Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

Первичные потребности являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребность дышать, спать и сексуальные потребности. Вторичные потребности по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности и мотивационное поведение. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели, в этом смысле, — это нечто осознаваемое как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как *закон результата*. Пол Лоуренс и Джей Лорш считают, что в процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы поведения оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с кокой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже проверенным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения

оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Следует отметить, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению этих потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефен Кэрролл и Генри Тоси пришли к выводу, что структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела. А удовлетворить аналогичную потребность кого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он одевается лучше других в группе.

Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознагражденными), чем другие, и стремимся именно к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать.

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую реализацию теорий мотивации, ориентированных, но отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии, — все это усугубляет сложность мотивации. В мотивации широко используется такой способ побуждения людей к эффективной деятельности, как вознаграждение. В понятии мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. Вознаграждение — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а, следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Например, весьма состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов открытого дружеского общения более ценными для себя, чем крупная сумма денег.

Внутренние и внешние вознаграждения. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренними и внешними. Внутреннее вознаграждение дает сама

работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ / обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи.

Внешние вознаграждения — это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово «вознаграждение». Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех исследователей: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Теория Абрахама Маслоу

Одним из первых бихевиористов, из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был **Абрахам Маслоу**. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Это мысль была детально разработана его современником Мурреем, психологом из Гарварда,.

1. *Физиологические потребности* — являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные - потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребности уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности*, иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувство социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижениях, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

Мотивация и иерархия потребностей. По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры* (рис. 2). В связи с этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей считают, что: «Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».



Рис. 2 Иерархия потребностей по Маслоу

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу, и только после еды будет пытаться устроить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно

стремиться к тому, чтобы добиться уважения со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться. Как быстро и сильно могут спуститься по иерархической лестницы высшие потребности и какими сильными могут быть потребности самых низких ее уровней показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 г., — чтобы выжить, эти вполне нормальные люди были вынуждены съесть своих погибших товарищей.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью, таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов должны понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для мотивации конкретного человека руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действия, который способствует достижению целей всей организации. Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получило полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер, напротив, ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и так же работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Некоторые люди, например, были

настолько потрясены великой депрессией 30-х годов, что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них осталась потребность в безопасности.

В итоге, Митчелл отмечал, что руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности.

Теория Дэвида МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, было теория Дэвида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности.

Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу, потребность власти находится где-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает, что тех людей, у которых наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия. Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться:

- в его заинтересованности в целях всего коллектива;
- в определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение;
- в помощи коллективу при формулировании целей;
- во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей;
- в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать.

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения. Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят,

чтобы достигнутые им результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы, и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или неудачи, делегировать им достаточные полномочия, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Теория Фредерика Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной компании по выпуску лакокрасочной продукции на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?»

Таблица № 5

Модель Герцберга

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика компании и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
	Возможности творческого и карьерного роста

Согласно доводам Герцберга, полученные ответы можно разделить на две большие категории, которые он назвал «гигиеническими факторами» и «мотивацией».

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивация — с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение

эффективности деятельности. В табл. 5 приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

Теория мотивации Герцберга имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу. Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что определяет ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Применимость теории Герцберга в практике управления. Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ **«обогащения»** труда. В ходе выполнения программы **«обогащения»** труда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. **«Обогащение»** труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Хотя теория Герцберга эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере, частично, предопределены тем, как он задавал вопросы.

Суммируя разработки обзора 31 исследования, посвященного теории Герцберга, Хоус и Вигдор отмечают, что и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации, и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы. Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительности труда.

Таблица №7

Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

Теория Маслоу
1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют собой пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом 2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры 3. После того, как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается
Теория МакКлелланда
1. Потребности, мотивирующие человека, — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку <u>потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены</u>
Теория Герцберга
1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворенности работой 3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека 4. Для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, прежде всего в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для объяснения механизма мотивации необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привело к созданию процессуальных теорий мотивации.

Процессуальные теории мотивации

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Согласно процессуальным теориям, поведение личности является также функцией ее восприятия и связанных с данной ситуацией ожиданий, в том числе возможных последствий выбранного ею типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности, не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого. **Ожидания** можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей:

- затраты труда — результаты; результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением);

- ожидания в отношении затрат труда — результатов (3-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит за неделю на 10 человек больше, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и *не рассчитывать* на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют,

что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожиданий, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может возникнуть из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи;

- ожидание в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидание определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии.

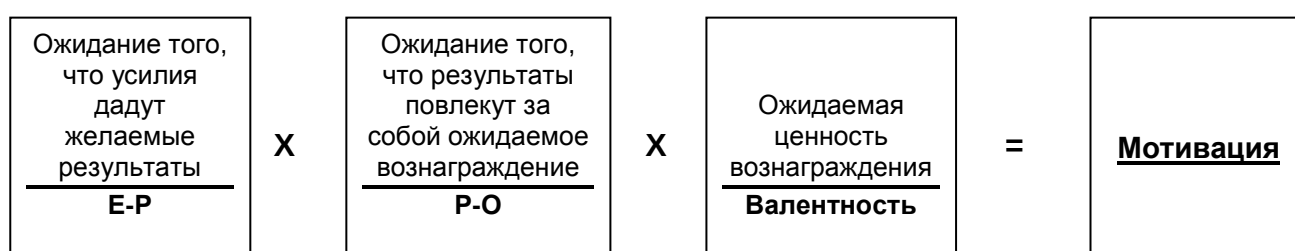


Рисунок № 3. Модель мотивации по Вруму.

В этом случае, равно как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в неделю действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он, тем не менее, может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты чрезвычайно низка. Мотивация в этой ситуации будет такой же слабой, как и в том случае, когда он считает, что при разумной затрате усилий ему этих результатов, не достичь.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность (В)* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предполагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Например, за выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованью, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т. е. "ценность" получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация Трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение одного из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет недостаточно высоким, это повлечет за собой слабую мотивацию и низкие результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (Рис. 3):

Мотивация = 3- Р х Р- В х В

Применимость теории ожиданий в практике управления. Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию своих сотрудников, теория ожиданий представляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предполагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести **их в соответствие.**

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу. Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает, что взаимоотношения начальников с подчиненными во многом определяются тем, что ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, по которому результативность труда подчиненных должно соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиями одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов.

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, и их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. **Теория справедливости** постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т. е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстанавливать баланс или чувство справедливости либо, изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им недоплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что, обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же считают, что им переплачивают, то менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющими аналогичную работу. Если разница в вознаграждениях обусловлено разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они *будут получать такое же повышенное вознаграждение*.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где её на самом деле нет. *Кроме того, если сохранять размеры зарплат сотрудников в тайне, то* (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе.

Модель Портера-Лоулера. Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожидания и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 4, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т. е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для лучшего понимания, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, необходимо последовательно разобраться в их модели (рис. 4). Согласно которой, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень

затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), — такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (7б), — такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилем того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

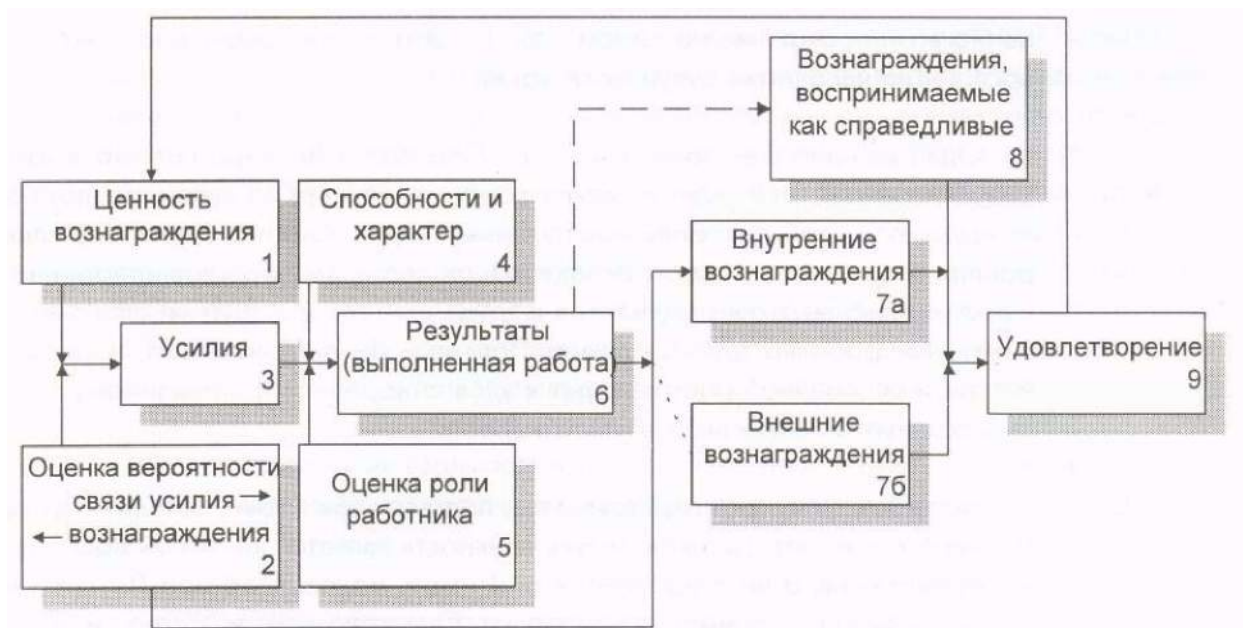


Рисунок № 4. Модель Портера-Лоулера.

Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению*. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесло основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

Мотивация и оплата труда

Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходит еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления считают, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу, что большинство людей относят оплату только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что оно удовлетворяет многие потребности различного типа — физиологические, потребности уверенности в будущем и признании». В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т. е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплат стимулирует повышение производительности труда.

Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплат. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали, однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для установления взаимосвязи между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоулер отмечал, что зарплата любого работника может

быть разбита на три компонента. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями, получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника, и ее величина определяется достигнутыми результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимально, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две компоненты, вместе взятые. Это третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи с изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслугой лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты с результатами за текущий период. Таким образом, изменение производительности «влечет за собой большие изменения в оплате».

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или — еще более конкретно — то, насколько эффективно он работал.

Доктор Ричард А. Гендерсон отмечает, что необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное разнообразие видов мотивации, «подключая» сотрудников к системе интенсификации труда. В то же время в организации может происходить бесчисленное множество таких событий, которые будут «отключать» работников (некоторые из них могут контролироваться организацией, а некоторые — нет). Для повышения производительности деятельности организации необходимо, чтобы степень воздействия «подключающих» событий было значительно более мощной, чем «отключающих». Один из наиболее мощных инструментов «подключения», имеющийся в распоряжении организации, — это программа оплаты и стимулирования труда.

Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и, когда он сработает, не

говоря уже о том, почему он срывается. Все, что известно, — это то, что работник трудится ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник может в определенной степени распорядиться полученными деньгами по своему усмотрению. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни в расчете на перспективу.

Эти компоненты компенсации, конечно, никоим образом не могут удовлетворить всех потребностей работника. Вместе с тем, организация обеспечивает своим работникам буквально сотни других вознаграждений, которые могут временами существенно усиливать и дополнять программу оплаты и стимулирования труда и зачастую удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам этой программе.

Контрольные вопросы к Занятию №2

1. Дайте определение «мотивации».
2. Сравните основные содержательные теории мотивации - «треугольник» Маслоу, теория Дэвида МакКлелланда, модель Герцберга.
3. Отличие процессуальных теорий от содержательных.
4. Сравнение процессуальных теорий - теория ожиданий, теория справедливости, модель Портера-Лоулера.
5. Каковы основные принципы оплаты труда?

ТЕСТ «Определение степени мотивации личности к успеху»

Чтобы точно продиагностировать Ваши предпосылки для успеха, ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Когда имеется выбор между двумя действиями, его лучше сделать быстрее, чем откладывать на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу в срок на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение с запаздыванием.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже среднего.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших перерывах для отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня конструктивным человеком.
16. Препятствия делают мои решения ещё более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно сказывается на результатах труда.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированней, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решения, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

КЛЮЧ к тестовому заданию. «Определение степени мотивации личности к успеху»

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32 – 28 баллов – у Вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27 – 15 баллов – у Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14 – 0 баллов – мотивация к успеху у Вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Занятие № 3

Тема: Управление конфликтами.

Место проведения занятия: лекционная комната.

Цель занятия:

- 1. Образовательная** – слушатели должны разобраться в природе конфликтов, уметь классифицировать конфликт и выделить его причины.
- 2. Воспитательная** – воспитать умение нести ответственность за морально-психологический климат в коллективе.
- 3. Развивающая** - развить у слушателей способность к моделированию процесса конфликта и навык грамотного и своевременного управления конфликтной ситуацией.

Методы, применяемые на данном занятии:

1. Методы организации учебно-познавательной деятельности: словесные - лекция.
2. Методы стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности: эмоционально-нравственные ситуации.
3. Деловая игра.

Краткое содержание учебного материала по данной теме занятия № 3.

- определить природу конфликта: функциональные конфликты, дисфункциональные конфликты;

- ознакомиться с типами конфликтов: внутриличностные, межличностные, между личностью и группой, межгрупповой;
- определить причины конфликтов: распределение ресурсов, взаимозависимость задач, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения и жизненном опыте, неудовлетворительные коммуникации и т.д.;
- создание модели процесса конфликта: функциональные последствия конфликта, дисфункциональные последствия конфликта;
- управление конфликтной ситуацией – структурные, межличностные;
- контрольные вопросы к занятию
- тест «Какой Вы коллега?»

Внеаудиторная работа - чтение текста лекций и дополнительной литературы.

Оснащение наглядными пособиями – предусмотрено демонстрационное пособие в виде слайдов; блок-схемы на доске.

Требования к знаниям слушателей после изучения данной темы занятия:

1. Уметь определить источники и тип конфликта.
2. Умение оценить функциональные и дисфункциональные последствия конфликта, в том числе, отдаленные.
3. Уметь определять эффективный стиль разрешения конфликтной ситуации.
4. Использование лидирующих качеств для эффективного управления конфликтной ситуацией.

Природа конфликта в организации

Под **конфликтом** понимается отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы было принята ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т. п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большей степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликты можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже могут быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика, только чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей, даже не будучи уверенными, что поступают правильно.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т. д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть функциональным и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть дисфункциональным и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение

личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем, как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, необходимо рассмотреть основные типы конфликтов, их причины и процесс разрешения.

Типы конфликтов

Существует четыре типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

Внутриличностный конфликт. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одно из самых распространенных форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать, как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания, и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода на работу в другую местность, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный

конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Межличностный конфликт. Этот тип конфликта, возможно, является самым распространенным. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

Конфликт между личностью и группой. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение. Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он или она идут против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением

производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Часто из-за различия целей функциональные группы внутри организации начинают конфликтовать друг с другом. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, — значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Причины конфликтов

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

Распределение ресурсов. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительное средство для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

Взаимозависимость задач. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях

выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта велика и в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: врачебному, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

Различия в целях. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формируют свои цели и могут уделять больше внимания их достижению, чем достижению целей всей организации. Например, отдел маркетинга может настаивать на производстве как можно более разнообразных услуг и их разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность, выполнить легче, если номенклатура услуг менее разнообразна. Аналогичным образом отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы расходных материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

Различия в представлениях и ценностях. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в

организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

Различия в манере поведения и жизненном опыте. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и готовы оспорить каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию, как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений,

Неудовлетворительные коммуникации. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Модель процесса конфликта

Существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления (рис. 5). Однако даже и при большой возможности возникновения конфликта стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые для них потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды от участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «Но этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако, во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с

помощью первичных средств влияния — таких, как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

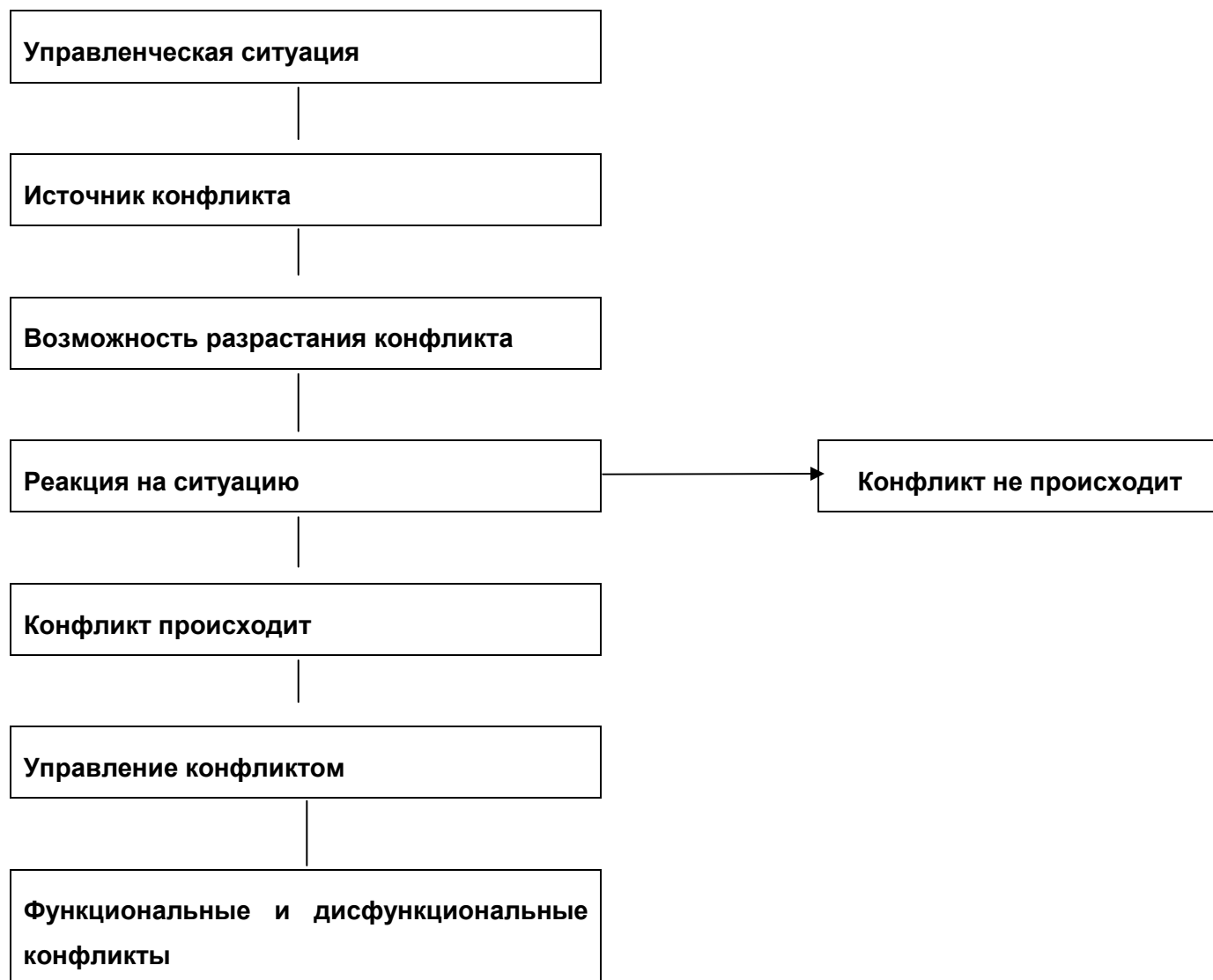


Рисунок №5. Модель конфликта как процесса.

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Далее мы обсудим несколько способов управления конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранил причины конфликтов или создаст их.

Функциональные последствия конфликта. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена приемлемым для всех сторон путем, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и вызвать появление синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям руководителей. Понимание этого может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведет к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

Дисфункциональные последствия конфликта. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т. е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и рост непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны — как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Управление конфликтной ситуацией

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: **структурные и межличностные**.

Как отмечалось выше, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Четыре структурных метода разрешения конфликта — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — **разъяснение** того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть

достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правило. Причем руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это **применение координационного механизма**. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как уже давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны **средства интеграции**, — такие, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решало такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

Установление **общеорганизационных комплексных целей** — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, — направить усилия всех участников на достижение общей цели. Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, раскрывает содержание комплексных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не

менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и, лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это способствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов. Известны пять основных межличностных стилей разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

Стиль «уклонение» подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — т.е. не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Стиль «сглаживание» характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку. «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон считают, что можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения». Думая о том хорошем, что проявилось здесь сегодня. В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв.

В рамках **стиля «принуждение»** превалируют попытки заставить других принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется их мнением. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. По мнению Блэйка и Мутона конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него

уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

Стиль «компромисс» характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив, такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

Стиль «решение проблемы» — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляда. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль «решение проблемы». Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем «решение проблемы» больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и на тех уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение.

Контрольные вопросы к Занятию №3

1. Природа конфликтов.
2. Типы конфликтов.
3. Каковы причины конфликта?
4. Виды управления конфликтной ситуацией.
5. Приведите пример конфликтной ситуации, возникшей в Вашем ЛПУ. Каким образом была разрешена эта ситуация?
6. К какому стилю выхода из конфликтной ситуации Вы отдаете предпочтение?

ТЕСТ «Какой Вы коллега?»

Работать в коллективе нужно спокойно. Но не надо быть слишком пассивным. Приветливое дружелюбие – лучший ключ к признанию в новом коллективе. Старайтесь поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвуйте в конфликтах и склоках. Тест поможет определить, насколько Вы пользуетесь симпатией коллег.

1. Как Вы вели себя по отношению к людям, которые были для Вас в какой-то степени авторитетом (врачи, учителя):
 - а) доверяли им, считая, что они знают, что делают;
 - б) относились критически;
 - в) отношение к ним зависело от их персональных черт?
2. Сотрудник работает значительно медленнее Вас. Его работу должны выполнять Вы. В этом случае:
 - а) снижаете темп работы;
 - б) понимаете, что не все могут работать одинаково, и помогаете; стараетесь разделить работу, чтобы, несмотря на разницу темпов, она продвигалась.
3. У сотрудника какие-то неприятности, и он без конца ошибается. Как Вы ведете себя по отношению к нему:
 - а) рекомендуете оставить личные проблемы дома;
 - б) предлагаете рассказать Вам, что его мучает, чтобы ему стало легче;
 - в) просите передать Вам дела, с которыми он сегодня не может справиться, чтобы Вы их выполнили?
4. Каким образом Вы стараетесь «перевести дыхание» в течение рабочего дня?
 - а) делаете несколько коротких перерывов на перекур;
 - б) расслабляетесь несколько дольше во время обеденного перерыва;
 - в) работаете без перерыва, бутерброд поглощаете «на бегу»?

5. Вашему знакомому удалось продвинуться по службе, кроме прочего, ещё и потому, что он рассказал директору спокойно и деловито о некомпетентности его непосредственного начальника. Как Вы оцениваете его поведение:

- а) он вел себя таким образом, желая достичь успеха за счет другого человека;
- б) не было в этом ничего плохого – в работе ценится прежде всего компетенция;
- в) свои замечания нужно было высказать своему непосредственному начальнику?

6. Сколько раз в течение последних трех дней Вы сказали что-то недоброжелательное о других:

- а) ни разу;
- б) 1-3 раза;
- в) может быть, раза 4, а может, и больше?

7. Сотрудник купил себе новый костюм и хотел бы услышать Ваше мнение. Костюм Вам не понравился. Как Вы реагируете:

- а) не желая испортить ему радость, говорите: «Действительно, красиво!»;
- б) говорите: «Мне не нравится, но это – дело вкуса»;
- в) не желая его обидеть и одновременно быть неискренним, говорите: «Скажу тебе позже, когда привыкну»?

КЛЮЧ к тестовому заданию «Какой Вы коллега?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	2	1	3
2	1	3	2
3	1	2	3
4	1	3	2
5	1	3	2
6	3	2	1
7	1	2	3

Если Вы набрали:

менее 10 баллов – Вы не пользуетесь симпатией своих коллег, должны поверить в себя и постепенно отношение к Вам изменится;

10 – 18 баллов – Вас уважает начальник и большинство коллег, так как Вы всегда сохраняете хорошее расположение духа и очень редко спешите заявить о том, что Вам не нравится;

18 – 21 балл – Вы идеальный сотрудник, окружающие высоко ценят Вашу открытость и искренность.

Занятие № 4

Тема: Управление деловой карьерой и служебно-профессиональным продвижением

Место проведения занятия: лекционная комната.

Цель занятия:

- 1. Образовательная** – дать слушателям понятие «карьеры», классифицировать карьеру по видам.
- 2. Воспитательная** – воспитать у слушателей правильное понимание моральных и материальных потребности на каждом этапе развития карьеры.
- 3. Развивающая** - развить правильное понимание карьерного роста.

Методы, применяемые на данном занятии:

1. Методы организации учебно-познавательной деятельности: словесные - лекция.
2. Методы стимулирования и мотивации учебно-познавательной деятельности: эмоционально-нравственные ситуации.
3. Деловая игра.

Краткое содержание учебного материала по данной теме занятия № 4 .

- управление деловой карьерой на предприятии: определение «карьеры», основные направления реализации карьеры - вертикальное, горизонтальное, центростремительное;

- этапы карьеры управляющего – предварительный этап, этап становления, этап продвижения, этап сохранения, этап завершения, пенсионный;
- процесс формирования резерва кадров - основные критерии при подборке кандидатов в резерв; порядок отбора и зачисления в группы резерва.
- контрольные вопросы к занятию
- ситуации по теме «Выбор карьеры»

Внеаудиторная работа - чтение текста лекций и дополнительной литературы.

Оснащение наглядными пособиями – предусмотрено демонстрационное пособие в виде слайдов; блок-схемы на доске.

Управление деловой карьерой на предприятии

Карьера— это субъективно осознанные собственные суждения работника о своем трудовом будущем, ожидаемые пути самовыражения и удовлетворения трудом. Это поступательное продвижение по служебной лестнице, изменение навыков, способностей, квалификационных возможностей и размеров вознаграждения, связанных с деятельностью. Жизнь человека вне работы имеет значительное влияние на карьеру, является частью карьеры. Это продвижение вперед по однажды выбранному пути деятельности. Например, получение больших полномочий,

более высокого статуса, престижа, власти, большего количества денег. Карьера — это не только продвижение по службе. Можно говорить о карьере домохозяек, матерей, учащихся и т. п.

Понятие карьеры не означает непременно и постоянное движение вверх по организационной иерархии. Иначе говоря, *карьера — это индивидуально осознанная позиция и поведение, связанные с трудовым опытом и деятельностью на протяжении рабочей жизни человека. Различают два вида карьеры: профессиональный и внутриорганизационный.*

Профессиональная карьера характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности проходит различные стадии развития: обучение, поступление на работу, профессиональный рост, поддержка индивидуальных профессиональных способностей, уход на пенсию. Это стадии, которые конкретный работник может пройти последовательно на разных предприятиях.

Наряду с профессиональной карьерой следует выделять **внутриорганизационную карьеру**. Она охватывает последовательную смену стадий развития работника в рамках одного предприятия. Внутриорганизационная карьера реализуется в трех основных направлениях:

- **вертикальное** — именно с этим направлением часто связывают само понятие карьеры, так как в этом случае продвижение наиболее зримо. Под вертикальным направлением продвижения имеется в виду продвижение со ступени на ступень структурной иерархии;
- **горизонтальное** — имеется в виду либо перемещение в другую функциональную область деятельности, либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого формального закрепления в организационной структуре (например, выполнение роли руководителя временной целевой группы, программы и т. п.); к горизонтальной карьере можно отнести также расширение или усложнение задач на прежней ступени (как правило, с адекватным изменением вознаграждения);
- **центростремительное** — данное направление наименее очевидно, хотя во многих случаях весьма привлекательно для сотрудников. Под центростремительной карьерой понимается движение к ядру, руководству предприятия. Например, приглашение работника на недоступные ему ранее встречи, совещания как формального, так и неформального характера, получение сотрудником доступа к неформальным источникам информации, доверительные обращения, отдельные важные поручения руководства.

Главной задачей планирования и реализации карьеры является обеспечение взаимодействия профессиональной и внутриорганизационной карьеры. Это взаимодействие предполагает выполнение ряда задач, а именно:

- достижение взаимосвязи целеполагания предприятия и отдельного сотрудника;
- обеспечение направленности планирования карьеры конкретного сотрудника с целью учета его специфических потребностей и ситуаций;
- обеспечение открытости процесса управления карьерой;
- устранение «карьерных тупиков», в которых практически нет возможностей для развития сотрудника;

- повышение качества процесса планирования карьеры;
- формирование наглядных и воспринимаемых критериев служебного роста, используемых в конкретных карьерных решениях;
- изучение карьерного потенциала сотрудников;
- обеспечение обоснованной оценки карьерного потенциала работников с целью сокращения нереалистических ожиданий;
- определение путей служебного роста, использование которых удовлетворит количественную и качественную потребность в персонале в нужный момент времени и в нужном месте.

Практика показала, что часто работники не имеют своих перспектив в данном коллективе, — это говорит о плохой постановке работы с персоналом, отсутствии планирования и контроля карьеры на предприятии.

Планирование и контроль деловой карьеры состоят в том, что, начиная с момента принятия работника на предприятие и кончая предполагаемым увольнением с работы, необходимо организовать планомерное горизонтальное и вертикальное продвижение работника по системе должностей или рабочих мест. Работник должен знать не только свои перспективы на краткосрочный и долгосрочный период, но и то, каких показателей он должен добиться, чтобы рассчитывать на продвижение по службе. На разных этапах карьеры человек удовлетворяет различные потребности (табл. 8).

Таблица № 8

Этапы карьеры менеджера и потребности

Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Моральные потребности	Физиологические и материальные
<u>Предварительный этап</u>	До 25 лет	Учеба, испытания на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
<u>Этап становления</u>	До 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, нормальный уровень оплаты труда
<u>Этап продвижения</u>	До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта,	Рост самоутверждения, достижение большей независимости, начало	Здоровье, высокий уровень оплаты труда
<u>Этап сохранения</u>	До 60 лет	Пик совершенствования квалификации специалиста или руководителя. Повышение своей	Стабилизация независимости, рост самовыражения, начало уважения	Повышение уровня оплаты труда, интерес к другим источникам дохода

<u>Этап завершения</u>	После 60 лет	Приготовление к уходу на пенсию. Подготовка себе смены и к новому	Стабилизация самовыражения, рост уважения	Сохранение уровня оплаты труда и повышение интереса к другим источникам
<u>Пенсионный этап</u>	После 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новой сфере деятельности, стабилизация	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Предварительный этап включает учебу в школе, среднее и высшее образование и длится до 25 лет. За этот период человек может сменить несколько различных работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям. Если он сразу находит такой вид деятельности, начинается процесс самоутверждения его как личности, и он начинает заботиться о безопасности существования.

Далее наступает **этап становления**, который длится примерно десять лет — от 25 до 35 лет. В этот период работник осваивает выбранную профессию, приобретает необходимые навыки, формируется его квалификация, происходит самоутверждение и появляется потребность к установлению независимости. Его продолжает беспокоить безопасность существования, забота о здоровье. Обычно в этом возрасте создаются и формируются семьи, поэтому появляется желание получать заработную плату, уровень которой выше прожиточного минимума.

Этап продвижения обычно длится от 30 до 45 лет. В этот период идет процесс роста квалификации, продвижения по службе. Происходит накопление богатого практического опыта, навыков, растёт потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и еще большей независимости, начинается самовыражение как личности. В этот период гораздо меньше внимания уделяется удовлетворению потребности в безопасности, усилия работника сосредоточены на увеличении размеров оплаты труда и заботе о здоровье.

Этап сохранения характеризуется действиями по закреплению достигнутых результатов и длится от 45 до 60 лет. Наступает пик совершенствования квалификации и происходит ее повышение в результате активной деятельности и знания молодежи. Этот период характеризуется творчеством, здесь может быть подъем на новые служебные ступени. Человек достигает вершин независимости и самовыражения. Появляется заслуженное уважение к себе и окружающим, достигшим своего положения честным трудом. Хотя многие потребности работника в этот период удовлетворены, его продолжает интересовать уровень оплаты труда, но появляется все больший интерес к другим источникам дохода (например, участие в прибылях, капитале других предприятий, акции, облигации).

Этап завершения длится от 50 до 55 лет. В это время человек начинает всерьез задумываться о пенсии, готовится к уходу на пенсию. В этот период идут активные поиски достойной замены и обучение кандидата на освобождающуюся должность. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, и такие люди все меньше получают удовлетворение от работы и испытывают состояние психологического и физиологического дискомфорта,

самовыражение и уважение к себе и другим подобным людям у них достигает наивысшей точки за весь период карьеры. Они заинтересованы в сохранении уровня оплаты труда, но стремятся увеличить другие источники дохода, которые бы заменили им заработную плату данного предприятия при уходе на пенсию и были бы хорошей добавкой к пенсионному пособию.

На последнем, **пенсионном этапе** карьера на данном предприятии (виде деятельности) завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности, которые были невозможны в период работы на предприятии или выступали в виде хобби (живопись, садоводство, работа в общественных организациях и др.). Стабилизируется уважение к себе и таким же собратьям-пенсионерам. Но финансовое положение и состояние здоровья могут сделать постоянной в эти годы заботу о других источниках дохода и о здоровье.

В табл. 8 показаны связи между этапами карьеры и потребностями. Но чтобы управлять карьерой, требуется более полное описание того, что происходит с людьми на различных этапах карьеры. Для этого проводятся специальные исследования на предприятиях, заинтересованных в эффективном управлении карьерой.

Любой человек планирует свое будущее, основываясь на своих потребностях и социально-экономических условиях. Нет ничего удивительного в том, что он хочет знать перспективы своего служебного роста и возможности повышения квалификации в данной организации, а также условия, которые он должен для этого выполнить. В противном случае мотивация поведения становится слабой, человек работает не в полную силу, не стремится повышать квалификацию и рассматривает организацию как место, где можно переждать некоторое время перед переходом на новую, более перспективную работу.

При поступлении на работу человек ставит перед собой определенные цели, но так как и предприятие, принимая его на работу, ставит определенные цели, то нанимающемуся необходимо уметь соотнести свои деловые качества с теми требованиями, которые ставит перед ним предприятие, его работа. От этого зависит успех всей его карьеры.

Нанимаясь на работу, человек должен знать рынок труда. Не зная рынка труда, он может взяться за первую попавшуюся привлекательную для него работу. Но она может не оправдать его ожиданий. Тогда начинается поиск новой работы.

Допустим, что человек хорошо знает рынок труда, ищет перспективные области применения своего труда и узнает, что работу, для которой пригодятся его знания и умения, найти трудно из-за наличия большого числа желающих работать в этой области и, как следствие, сильной конкуренции между ними. Обладая способностью к самооценке и зная рынок труда, он может отобрать отрасль и регион, где хотел бы жить и работать.

Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры

проявляются в причине, по которой человек хотел бы иметь эту конкретную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

В качестве примера назовем некоторые цели карьеры:

- заниматься видом деятельности или иметь должность, которые соответствуют самооценке и поэтому доставляют моральное удовлетворение;
- получить работу или должность, которые соответствуют самооценке, в местности, природные условия которой благоприятно действуют на состояние здоровья и позволяют организовать хороший отдых;
- иметь работу и занимать должность, которые усиливают ваши возможности и развивают их;
- иметь работу или должность, которые носят творческий характер;
- работать по профессии или занимать должность, которые позволяют достичь определенной степени независимости;
- иметь работу или должность, которые хорошо оплачиваются или позволяют одновременно получать большие побочные доходы;
- иметь работу или должность, которые позволяют продолжать активное обучение;
- иметь работу или должность, которые позволяют заниматься воспитанием детей или домашним хозяйством.

Цели карьеры меняются с возрастом, а также по мере того, как меняемся мы сами, с ростом нашей квалификации и т. д. Формирование целей карьеры — это процесс постоянный.

Управление карьерой следует начинать при приеме на работу. Принимая на работу, Вам задают вопросы, в которых изложены требования предприятия-работодателя. Вам же следует задавать вопросы, отвечающие Вашим целям, формирующие Ваши требования. В качестве примера назовем некоторые вопросы, задаваемые поступающим на работу работодателю:

- Какова философия предприятия в отношении к молодым специалистам?
- Каковы шансы на получения жилья?
- Сколько дней в году уйдет на командировки (в том числе зарубежные)?
- Каковы перспективы развития предприятия?
- Имеется ли скидка при покупке работниками продукции, выпускаемой предприятием?
- Практикуются ли на предприятии сверхурочные работы?
- Какие системы оплаты труда применяются на предприятии?
- Кто является конкурентом предприятия?
- Имеет ли предприятие свои детские и лечебно-оздоровительные учреждения?

- Каковы шансы получения более высокой должности?
- Будут ли созданы условия для обучения, повышения квалификации или переподготовки?
- Возможно ли сокращение должности и в связи с чем?
- Смогу ли я в случае сокращения рассчитывать на помощь предприятия в трудоустройстве?
- Каковы принципы формирования пенсионного фонда, возможные размеры пенсии?

Управляя карьерой в процессе работы, необходимо помнить следующие правила: не теряй время на работу с безынициативным, неперспективным начальником, будь нужным инициативному, оперативному руководителю; расширяй свои знания, приобретай новые навыки; готовь себя занять более высокооплачиваемое место, которое становится (или вскоре станет) вакантным; познай и оцени других людей, важных для твоей карьеры (родителей, членов своей семьи, друзей); составляй план на сутки и на всю неделю, в котором оставляй место для любимых занятий; помни, что все в жизни меняется: ты, твои знания и навыки, рынок, предприятие, окружающая среда, оценить эти изменения — важное для карьеры качество; твои решения в области карьеры практически всегда являются компромиссом между желаниями и реальностью, между твоими интересами и интересами предприятия; никогда не живи прошлым: во-первых, прошлое отражается в нашей памяти не таким, каким оно было на самом деле, во-вторых, прошлое не вернешь; не допускай, чтобы твоя карьера развивалась значительно быстрее, чем у других; увольняйся, как только убеждаешься, что это необходимо; думай о предприятии, как о рынке труда, но не забывай о внешнем рынке труда; не пренебрегай помощью предприятия в трудоустройстве, но надейся в поиске новой работы прежде всего на себя.

Процесс формирования резерва кадров - основные критерии при подборке кандидатов в резерв; порядок отбора и зачисления в группы резерва

Назначение руководителей на высшие посты — это сложный процесс. Одну из главных трудностей составляет выбор кандидата, удовлетворяющего многим требованиям. Руководитель высшего звена управления обязан хорошо знать отрасль, о также предприятие. Он должен иметь опыт работы в основных функциональных подсистемах, чтобы ориентироваться в производственных, финансовых, кадровых вопросах и квалифицированно действовать в экстремальных социально-экономических и политических ситуациях. Ротация, то есть перемещение из одного подразделения предприятия в другое, должна начинаться заблаговременно, когда руководители находятся на должностях низшего и среднего звена управления.

Отбор на выдвижение и замещение вакантных должностей высшего звена должен осуществляться на конкурсной основе. Его должна осуществлять специальная комиссия,

состоящая из руководителей высшего звена (директоров производств, филиалов, главных специалистов и т. п.) при участии специалистов соответствующих подразделений управления персоналом и привлечении при необходимости независимых экспертов.

Планирование кадрового резерва имеет целью спрогнозировать персональные продвижения, их последовательность и сопутствующие им мероприятия. Оно требует проработки всей цепочки продвижений, перемещений, увольнений конкретных сотрудников.

Планы кадрового резерва могут составляться в виде схем замещения, которые имеют разнообразные формы в зависимости от особенностей и традиций различных предприятий. Можно сказать, что схемы замещения представляют собой вариант схемы развития организационной структуры, ориентированной на конкретные личности с различными приоритетами. В основе индивидуально ориентированных схем замещения лежат типовые схемы замещения. Они разрабатываются службами управления персоналом под организационную структуру и представляют собой вариант концептуальной модели ротации рабочих мест.

На отечественных предприятиях имеется богатый опыт работы с кадровым резервом. Рассмотрим, как она проводится на предприятиях России.

Основными этапами процесса формирования резерва кадров являются:

- составление прогноза предполагаемых изменений в составе руководящих кадров;
- предварительный набор кандидатов в резерв;
- получение информации о деловых, профессиональных и личностных качествах кандидатов;
- формирование состава резерва кадров.

Основными критериями при подборе кандидатов в резерв являются:

- соответствующий уровень образования и профессиональной подготовки;
- опыт практической работы с людьми;
- организаторские способности;
- личностные качества;
- состояние здоровья, возраст.

Источниками формирования резерва кадров являются:

- квалифицированные специалисты;
- заместители руководителей подразделений;
- руководители низшего уровня;
- дипломированные специалисты, занятые на производстве в качестве рабочих.

На предприятиях сложился определенный порядок отбора и зачисления в группу резерва кадров:

- отбор кандидатов проводится на конкурсной основе среди специалистов в возрасте до 35 лет, положительно зарекомендовавших себя на практической работе и имеющих высшее образование;

- решение о включении работников в группы резерва принимается на специальной комиссии и утверждается приказом по предприятию;
- для каждого работника (стажера) утверждаются руководитель стажировки (основной) и руководитель каждого этапа стажировки, которые составляют индивидуальный план стажировки на каждом этапе;
- руководители стажеров, включенных в группу резерва кадров, получают материальное вознаграждение за успешное прохождение стажером этапов системы служебно-профессионального продвижения;
- стажеру устанавливается должностной оклад, соответствующий занимаемой им новой должности, но выше предыдущего оклада, причем на него распространяются все виды материального поощрения, предусмотренные для данной должности.

Стажер и руководитель имеет обязанности (табл. 9).

Таблица № 9

Обязанности стажера и руководителя стажировки

Обязанности стажера	Обязанности руководителя стажировки
Положительно и в срок выполнять индивидуальный план стажировки	Знакомить стажера с новыми должностными обязанностями, требованиями и ответственностью
На каждом этапе подготовки изучать и применять должностные инструкции заменяемого им руководителя и нести полную стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	Разрабатывать совместно со стажером индивидуальный план-задание на весь этап стажировки и содействовать его исполнению
Выполнять замечания руководителей стажировки, руководствоваться их замечаниями и предложениями	Выдавать стажеру конкретные производственные задания для решения проблемных вопросов с определенным сроком
Вести работу по выявлению и использованию резервов производства, внедрению рационализаторских предложений, экономии	Способствовать формированию у стажера необходимого стиля и метода успешного руководства
Своевременно и качественно пройти запланированное теоретическое обучение.	Изучать профессиональные и личные качества стажера, его способности поддерживать деловые взаимоотношения с
Составлять отчет о проделанной работе после прохождения каждого этапа подготовки и предложения по совершенствованию организации производства и управления	Подготавливать заключение о работе стажера с предложениями по его дальнейшему использованию и представлять в соответствующее подразделение управления
Соблюдать лично и обеспечить выполнение подчиненными правил внутреннего трудового распорядка, техники безопасности, трудовой и	

Контрольные вопросы к Занятию №4

1. Дайте определение «карьеры».
2. Перечислите основные виды карьеры.
3. Назовите основные потребности на каждом этапе карьерного роста.
4. Как Вы видите поэтапное развитие своей карьеры?

Ситуации по теме «Выбор карьеры»

Ситуация №1. Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд ЛПУ Вашего города. Вы звоните в ЛПУ, опубликовавшем объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения об учреждении, но секретарь не дает Вам полную информацию о фирме, а больше интересуется Вашими профессиональными и личными характеристиками.

Вы говорите:...

Ситуация №2. Ваш друг охотно и подолгу может что-нибудь мастерить, читать журналы об устройстве машин и механизмов, другими словами, он интересуется техникой. Вы же охотно ходите в музеи, театры, очень легко знакомитесь с людьми, Вам не составляет труда убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе.

Решая вопрос о поступлении в вуз, Ваш друг уговаривает Вас поступать вместе с ним в технический университет, который находится в Вашем районе.

Как Вы поступите?

Ситуация № 3. Только что открылась новая вакансия. Она кажется Вам очень заманчивой, хотя у Вас нет опыта в такого рода деятельности. Но так как Вы хорошо себя зарекомендовали, друзья убеждают Вас решиться на это. Вам кажется, что способности позволяют Вам занять эту должность, даже с недостаточным опытом.

Как вы поступите?

Ситуация № 4. Вам предлагают повышение. Новая должность выше оплачивается и весьма престижна. Но Вы не знаете, будет ли эта работа доставлять Вам удовлетворение, более того, предполагаете, что не будет.

Как Вы поступите?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Алешина И. Паблик рилейшинз для менеджеров и маркетеров. – М.: ГНОМ-ПРЕСС, 1997.- 256 с.
2. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. –М.: ИНФРА-М, 2000.- 136 с.
3. Багиев Г.Л. Маркетинг. – М.: Экономика, 1999. – 703 с.
4. Басовский Л.Е. Маркетинг: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М, 1999.- 219 с.
5. Герасимова Л.Н. Маркетинг информационных продуктов и услуг. Ч.2: Информационные ресурсы маркетинга. – М.: МГУК, 1997. – 116 с.
6. Головина О.Р. Практические аспекты информации управления.// Менеджмент: теория и практика. - 1999. - №3-4.-с. 64-82.
7. Грибов В.Д. Бизнес в сфере услуг. – М.: МЭГУ, 1994.-168 с.
8. Диксон П. Управление маркетингом. – М.: БИНОМ, 1998. – 556 с.

9. Жуковский В.Б. Менеджмент в здравоохранении. Кн. 1: Управление.- М.: Дело, 1999. – 71 с.
10. Жуковский В.Б. Менеджмент в здравоохранении. Кн. 3: Результативное общение. – М.: Дело, 1999. – 103 с.
11. Зверинцев А.Б. Коммуникационный менеджмент: Рабочая книга менеджера РР. – СПб.: СОЮЗ, 1997. – 288 с.
12. Коммуникации в здравоохранении. / В.П. Новоселов, М.В. Удальцова, С.Ю. Полунина. – Новосибирск: ЦЭРИС, 2000.- 116 с.
13. Котлер Ф. Маркетинг. Менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль. – СПб.: Питер Ком, 1999. – 896 с.
14. Котлер Ф. Основы маркетинга: Пер. с англ. – М.: Ростинтэр, 1996. – 704 с.
15. Куличков Е.Н., Трайнев И.В. Маркетинговые системы и информационные процессы в деятельности менеджера. – М.: МГУ, 1994. – 144 с.
16. Ларин М. Информационный менеджмент организации.// Служба кадров. – 1999.- №9. – с. 37-40.
17. Лозовая Г.Ф., Лопатин П.В., Глембоцкая Г.Т. Менеджмент фармацевтической организации: Учебное пособие. – М.: МЦФЭР, 2000. – 192 с.
18. Менеджмент в системе обязательного медицинского страхования и здравоохранения. / Р.М. Зелькович, Л.Е. Исакова, Н.Б. Окушко/-М.: Федеральный фонд ОМС, 1999. – 352 с.
19. Менеджмент в социальных структурах. / А.А. Ковалев, Й. Фер-Омск: ОмГПУ, 1998. – 316 с.
20. Менеджмент в сфере услуг. / Г.И. Александров, А.Н. Алисов, Ю.А. Белевцев/-М.: Луч.- 346 с.
21. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Перевод с англ. – М.: Дело, 2000. – 800с.
22. Моргунов Е. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. – М.: «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000.-264 с.
23. Резник С.Д., Соколов С.К., Бондаренко В.В. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации. – М.: ИНФРА-М, 2003. – 160 с.
24. Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. М.: Экономика, 1995. – 335 с.
25. Смирнова В.Г. Организация и ее деловая среда. – М.: Инфра-М, 1999.-213 с.
26. Управление социальной сферой./А.А. Бабаджанов, Н.К. Ваганова, В.И. Виленичк/-СПб.: ГУЭФ, 1998.-288 с.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бочкарев А., Кондратьев В., Краснова В., Матвеева А., Привалов А., Хорошавина Н. 7 нот менеджмента. М.: ЗАО «Эксперт», 1998. – 420 с.
2. Денисов В.Н. Социальная политика в охране здоровья населения. Новосибирск, 1996.
3. Зайцева О.А., Радугина А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И. Основы менеджмента. М.: «Центр», 1998. – 427 с.
4. Кашапов Р.Р. Курс практической психологии или как научиться работать и добиваться успеха. Екатеринбург: АРД ЛТД, 1996. – 444 с.
5. Котлер Ф. Основы Маркетинга. Новосибирск: 1992. – 735 с.
6. Менеджмент/П.А. Кохно, В.А. Микрюков, С.Е. Комаров. – М.: Финансы и статистика. 1993.-224 с.
7. Липсиц И. Экономика без тайн. М.: «Дело», 1993. – 350 с.
8. Паркинсон С.Н. Законы Паркинсона. М.: 1997. – 521 с.
9. Психология управления. Отв. Редактор М.В. Удальцова. Новосибирск: 1997. – 147 с.
10. Руководство к практическим занятиям по социальной гигиене и организации здравоохранения. Под редакцией Ю.П. Лисицина, Н.Я. Копыта. Москва. «Медицина».-1984.
11. Словарь-справочник менеджера. Под ред. М.Г. Лапусты. М.: «ИНФА-М», 1996. – 605 с.
12. Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник.-М.: ИНФРА-М. 1999.- 248 с.
13. Современный экономический словарь. Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. М.: «ИНФРА-М», 1996. – 494 с.
14. Социальная гигиена (медицина) и организация здравоохранения (под редакцией В. Смирнова, Н. Нестеровича, И. Ахметзянова). Казань, НПО «Медикосервис». 1998. – 698 с.
15. Социальная гигиена и организация здравоохранения. И. Г. Лаврова, К.В. Майстрах, учебник, М. 1987 г.

16. Таранов П.С. золотая книга руководителя. М.: Вече «Персей», 1994. – 558 с.
17. Удальцова М.В. Социология управления. Москва, Новосибирск.: 1998. – 142 с.
18. Чернышев В.М. В помощь начинающему менеджеру. Методические рекомендации. Новосибирск, 1990.
19. Чернышев В.М. Оплата труда работников учреждений здравоохранения в условиях внутриучрежденческого хозрасчета. Методические рекомендации. Новосибирск, 1997.
20. Чернышев В.М. Формирование внешних и внутренних цен на стационарные услуги в условиях хозяйственного расчета и внедрения рыночных отношений в здравоохранении. Методические рекомендации. Новосибирск, 1997.
21. Черчикова И.Н. Менеджмент. М.: «Банки и биржа», 1994. – 685 с.
22. Шейнов В.П. Как управлять другими. Как управлять собой. Минск.: «Амалфея», 1996. – 357 с.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тест №1 «СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ?»

Каждый из нас, как известно, подвержен влиянию других людей, нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Предлагаем проверить, какой силой внушения наделены вы. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры должны, в силу своей профессии, обладать этим качеством. Если Вы хотите узнать, способны ли вы оказывать влияние на других, убеждать их, примите участие в нашей психологической игре. На все вопросы отвечайте «ДА» или «НЕТ».

1. Выбрали бы Вы профессию актера или политика?
2. Раздражают ли Вас люди, которые экстравагантно одеваются и ведут себя?

3. Способны ли Вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?
4. Реагируете ли Вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?
5. Задевают ли Вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов Вам?
6. Готовы ли Вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно Вам под силу?
7. Могли бы Вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?
8. Хотите ли Вы чтобы Вас всегда окружал один и тот же круг друзей?
9. Придерживаетесь ли Вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?
10. Любите ли Вы переставлять мебель в квартире?
11. Нравится ли Вам делать привычное дело каждый раз по-новому?
12. Любите ли Вы подтрунивать над теми, у кого слишком большое самомнение?
13. Можете ли Вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он неправ?

Теперь подсчитайте очки.

№	ДА	НЕТ
1	5	0
2	0	5
3	5	0
4	5	0
5	5	0
6	5	0
7	5	0
8	0	5
9	0	5
10	5	0
11	5	0
12	5	0
13	5	0

Если Вы набрали **от 65 до 35 очков**, то:

У Вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, поучать, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли. Убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать других, держаться в стороне и думать только о себе.

Напротив, он должен стремиться сделать что-то и для других, руководить ими, указывать на ошибки, научить их видеть светлые стороны окружающей действительности. Вы способны убеждать и оказывать влияние на других, но при этом постарайтесь не дойти в своем наставничестве до крайности, ибо это угрожает Вам превратиться в фанатика или тирана.

Если же Вы набрали **от 30 до 0 очков**, то:

Увы, Вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы. Идеальной для себя (и других) Вам представляется жизнь строго упорядоченная, подчиненная законам здравого смысла и благонравия, а будущее – предсказуемым. Вы ничего не любите делать через силу. Иногда слишком сдержанны, что подчас мешает в достижении цели, выставляет в несколько превратном свете Ваше поведение.

Тест №2 «КОММУНИКАБЕЛЬНЫ ЛИ ВЫ?»

На каждый из 16 вопросов Вы можете ответить «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная деловая встреча. Выбивает ли Вас из колеи ее ожидание?
2. Не откладываете ли Вы визит к врачу до тех пор, пока станет уже неважноту?
3. Вызывает ли у Вас смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или т.п. мероприятии?
4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где Вы никогда не бывали. Приложите ли Вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?
5. Любите ли Вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?
6. Раздражаетесь ли Вы, если незнакомый человек на улице обратиться к Вам с просьбой (показать дорогу, спросить время, ответить на какой-то ещё вопрос)?
7. Верите ли Вы, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам 1000 рублей, которые занял несколько месяцев назад?
9. В ресторане либо в столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо – промолчите ли Вы, лишь рассерженно отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Это так?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, в кассе кинотеатра). Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения, нежели встать в хвост и томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли Вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, искусства, культуры, и никаких «чужих мнений» на этот счет Вы не принимаете. Так ли это?
14. Услышав где-либо в «кулуарах» высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочтете ли Вы промолчать и не вступить в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменном виде, чем в устной форме?

Теперь оцените Ваши ответы: за каждое «да» - 2 очка, «иногда» - 1 очко, «нет» - 0. Суммируйте общее число очков.

Результаты

30 – 32 очка:

Вы явно не коммуникабельны, и это Ваша беда, так как страдаете от этого больше всего Вы сами. Но и близким людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь стать общительнее, контролируйте себя.

25 - 29 очков:

Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, поэтому у Вас, наверное, мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергает Вас в панику, то надолго выводит из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны своей судьбой. Но не ограничивайтесь таким

недовольством – в Вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает это при какой-либо сильной увлеченности – Вы приобретаете «вдруг» полную коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19 - 24 очка:

В известной степени Вы общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы Вас не пугают. И все же с новыми людьми Вы сходитесь с оглядкой. В спорах и диспутах участвуете неохотно. В Ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы, помните об этом.

14 - 18 очков:

У Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В тоже время не любите шумных компаний. Экстравагантные выходки и многословие вызывают у Вас раздражение.

9 - 13 очков:

Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего Вам не достает – так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, Вы сможете себя заставить не отступить.

4 - 8 очков:

Вы, должно быть, «рубаха-парень» (может быть, покажется странным, но это определение можно отнести и к представительницам слабого пола). Общительность бьет у Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел. Любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у Вас мигрень или хандру. Охотнее берете слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхностное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке. Беретесь за любое дело, хотя далеко не всегда можете успешно довести его до конца. По этой самой причине

руководители и коллеги относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактам!

3 очка и менее:

Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно Вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в Вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для Вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с Вами. Да, Вам бы поработать над собой и своим характером. Прежде всего воспитайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительное отношение к людям; наконец подумайте и о своем здоровье – такой «стиль» жизни не проходит бесследно...

Тест №3 «КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КРИТИКЕ?»

Одни извлекают из критики пользу, другие морщатся, но терпят, третьи – активно борются с критикующими, «давят на корню» любые зародыши критики. Одни считают, что она помогает делу, другие – мешает. Одни критику применять умеют, другие – нет.

Однако, хотим мы этого или нет, но критика присуща всякому социальному организму, каким является любой коллектив, и современный коллектив не может признаваться грамотным, если он не знаком со всеми сложностями и тонкостями этого явления. Предлагаемый тест поможет Вам определить уровень Вашей персональной грамотности в этой области. И хотя, как и все подобные тесты, он не претендует на бесспорность, думаем, поможет Вам в Вашем деловом развитии.

1. Считаете ли Вы критику методом изживания недостатков в работе отдельных лиц или коллективов?

а) да, я считаю критику необходимым и нормальным элементом жизнедеятельности любого коллектива;

б) критика лишь осложняет отношения в коллективе, поэтому я ее не признаю;

в) критика допустима, но не следует преувеличивать ее роль и прибегать к ней часто.

2. Как Вы относитесь к публичной критике?

а) считаю публичную критику действенной формой изживания недостатков;

б) полагаю, что лучше высказать имеющиеся замечания человеку наедине, в кабинете, чем публично, на людях;

в) предпочитаю «кулуарную критику», то есть критику «за глаза», в неслужебной обстановке или высказываемую в полушутливой форме.

3. Можно ли, по-вашему, критиковать начальство?

а) да, конечно;

б) не следует подрывать авторитет руководителя, поэтому публично критиковать начальство недопустимо;

в) можно, но крайне осторожно.

4. Как Вы относитесь к самокритике?

а) стараюсь быть объективным к себе и своей «службе» и, если вижу недостатки, открыто признаю их сам, не дожидаясь, пока на них укажут другие;

б) обычно я знаю недостатки в работе «своей» службы и мои лично, но не спешу себя критиковать;

в) критиковать себя ни к чему, так как охотников тебя поругать всегда хватает.

5. Высказывая критические замечания, стараетесь ли Вы выражаться мягко, корректно, тактично, так, чтобы не задеть личность критикуемого?

а) да, разумеется;

б) нет, считаю, что чем сильнее задета личность критикуемого, тем действеннее критика;

в) все зависит от этой самой «личности», если она уж очень обидчива – учитываю это, а если нет – особо не дипломатничаю.

6. Выступая с критическими замечаниями, стараетесь ли Вы «подсластить пилюлю» указанием на положительные моменты в деятельности объекта критики?

а) да, обычно стараюсь;

б) нет, не вижу в этом смысла;

в) если плохо знаю критикуемого или мне известно, что он обидчив, тогда стараюсь.

7. Дозируете ли Вы объем критики, стараетесь ли соблюсти некую «меру критики»?

а) да, я стараюсь критиковать не более, чем за один недостаток;

б) нет, обычно высказываю все, что, на мой взгляд, плохо в деятельности объекта критики;

в) стараюсь ограничить поле критики предметом обсуждения.

8. Вносите ли Вы в ходе критического выступления какие-либо предложения для исправления положения или ограничиваетесь указанием на имеющиеся недостатки?

а) да, я считаю, что тот, кто критикует, должен что-то предложить, иначе он и критиковать не в праве, поэтому я стараюсь внести какие-то предложения;

б) нет, я полагаю, что главное – обнажить проблему, указать на недостаток, а как их устранять – дело критикуемой службы или других компетентных органов и специалистов;

в) как правило, предпочтительнее конструктивная критика, но если даже и трудно что-либо предложить, все равно нельзя замалчивать недостатки.

9. Какова обычно Ваша первая реакция на критику?

а) стремлюсь туту же ответить, сразу прошу слова или говорю с места;

б) переживаю молча, с обидой, от ответного выступления стараюсь уклониться;

в) обдумываю критику, выступить с ответом не спешу, но, если настаивают, не отказываюсь.

10. Какое поведение наиболее характерно для Вас при ответе на критику?

а) как, правило, стараюсь признать критику, даже если она не во всем объективна;

б) прибегаю к методу «защиты от противного», то есть критикую критикующего;

в) поскольку критика подрывает мой авторитет (или авторитет «моей» службы), пытаюсь защищаться, отвести критику, указать на смягчающие объективные обстоятельства, сопутствующих виновников.

11. Раздражает ли Вас критика?

а) да, как правило;

б) не очень;

в) смотря кто и как критикует.

12. Проявляется ли у Вас чувство неприязни к критикующему Вас человеку?

а) да, как правило;

б) нет, крайне редко;

в) да, если критика несправедлива или высказывается в резкой, обидной форме.

13. Как Вы в дальнейшем строите свои отношения с критикующим Вас лицом?

а) как и прежде;

б) стараюсь при случае «ответить взаимностью» или ущемить его интересы другим доступным мне способом;

в) некоторое время «обхожу» этого человека, стараюсь не вступать с ним в контакты.

14. Как Вы относитесь к тем, кто сам себя критикует?

а) считаю их «приспособленцами», «трусишками», «угодниками»;

б) нормально отношусь, что тут особенного;

в) советую впредь не торопиться с самокритикой.

15. Существует ли уголовная ответственность за преследование критикующих?

а) да;

б) нет;

в) не знаю.

16. Вопрос-шутка: какое высказывание о критике Вам ближе?

а) крика – это лекарство, ее надо уметь применять и принимать;

б) управленческая деятельность – тоже творчество, поэтому пусть меня оценивают те, кому положено, а не всяк, кому не лень;

в) и на критику существует мода.

Определите число набранных Вами очков по шкале оценки ответов:

№	а	б	в
1	3	0	2
2	3	1	0
3	3	0	1
4	3	2	1
5	3	1	2
6	2	1	3
7	1	0	3
8	2	1	3
9	1	0	3
10	2	0	1
11	1	2	3
12	1	3	2
13	3	0	3
14	1	2	1
15	3	0	0
16	2	0	1

8 – 18 баллов:

Ваше отношение к критике скорее негативное, чем позитивное. Вы не любите, когда критикуют Вас, а критикую других, нередко утрачиваете чувство меры. И в том, и в другом случае Вы весьма эмоциональны, легко возбуждаетесь, можете вспылить, допустить резкость. Вам необходимо воспитывать некий «комплекс стабильности», то есть чувство уверенности в себе, в правомерности своих действий и решений, а для этого следует активно повышать свой деловой уровень, не переоценивая себя, но не умоляя достоинств.

19 – 32 балла:

Вы терпимо относитесь к критике, считаете ее допустимым элементом управленческой жизни, не переоценивая, однако, ее значения. Ваше поведение в ролях критикуемого и критикующего можно охарактеризовать как «контролируемую эмоциональность». Вы редко «выходите из себя». В тоже время Вам не чуждо чувство обиды, желание «насолить» критикам, оправдать свои ошибки.

33 – 46 баллов:

Вы по-деловому относитесь к критике, достаточно спокойно ее воспринимаете, мужественно и открыто признаете свои ошибки. Изредка Вас посещает чувство досады на критику, однако, Вы это стараетесь скрывать. В критических выступлениях Вы не перебарщиваете: не стараетесь оправдаться, сваливая вину на других. Хорошее знание своего дела, уверенность в том, что Вы на своем месте, позволяют Вам не заботиться о личном авторитете, а помнить лишь о пользе дела.

Тест №4 «ЕСТЬ ЛИ У ВАС ДЕЛОВАЯ ХВАТКА?»

1. Вы собираетесь закончить давно начатую и отложенную работу. И вдруг Вам звонит милый человек противоположного пола, который Вам симпатичнее, и просит о встрече.

а) вы говорите: «Попозже, солнышко!» - и, сжав зубы, быстренько прекращаете свою работу;

б) произнеся: «Иду, любовь моя!», Вы, послав к черту все свои дела, мчитесь на свидание;

в) раз и навсегда решив стать аскетом, Вы снова посылаете к черту, но уже свою симпатию и с легким сердцем занимаетесь делом.

2. Перед Вами выбор: или пойти в веселую компанию, или, наконец, привести в порядок все свои бумаги, так как Вас замучили:

а) Вы, кратко повторяя: «Делу – время, потехе – час!» - начинаете все убирать;

б) радостно подхватив ту же поговорку, Вы, решив, что долгожданный час пробил, побежите на вечеринку, клятвенно пообещав все убрать по истечении данного срока;

в) бодро посмотрите на тех, кто упрекает Вас в неаккуратности, и, вяло отругиваясь и не вдаваясь в подробности дальнейшей судьбы бумаг, гордо удалитесь.

3. Вас попросили о важной услуге, невыполнимой для других людей.

а) Вы, похлопав просителя по плечу, говорите: «Нет проблем!» - и, используя одного из многочисленных друзей, исполняете желаемое;

б) сославшись на занятость, уйдете, разводя руками;

в) долго жмете руку, лихорадочно думая в это время, и, наконец, частично выполняете просьбу.

4. Деловые люди, как правило, не видят в одежде цель жизни. А для вас она?..

а) для меня одежда – это очень многое. Без фирменных тряпок я мало что из себя представляю;

б) я люблю красиво одеваться, так как это приятно и мне, и окружающим;

в) хорошая одежда нужна мне для работы. Если я буду плохо одет, люди соответственно не будут со мной иметь дела.

5. Друзья – это прекрасно! А как к друзьям относитесь Вы?

а) друзья – это великолепно! С их помощью я делаю свои дела, и они мне помогают. С их помощью я достаю, продаю, покупаю, подписываю – о, мне очень нужны друзья!

б) друзья – это хорошо! Я не могу без друзей, они помогают мне в трудную минуту;

в) друзья – это все для меня. Я с ними советуюсь, помогаю им.

6. В достаточной ли мере Вы уделяете внимание своему любимому человеку? Всегда ли Вы заботитесь о том, чтобы, когда Вы задерживаетесь на работе, позвонить домой и сказать?

а) что за ерунда! Я занимаюсь делом, а не черт-те чем! У меня просто нет времени на такие пустяки;

б) позвонить-то, конечно, можно, я и звоню, когда могу. Но, думаю, ничего страшного не случится, если я и опоздаю немного;

в) конечно, позвоню! Как можно причинять беспокойство! Да, в конце концов, я вообще никогда не опаздываю.

7. Личная жизнь есть у всех, даже у самых деловых. Но вот какое значение Вы придаете личной жизни?

а) семья, дом – это моя личная жизнь. Я люблю своего избранника, хочу иметь детей, а работа только для поддержания материального положения;

б) ну что ж! Семья – это не плохо. Хорошо иногда провести вечерок-другой в кругу семьи, поговорить с детьми, с любимым человеком, но и дело забывать нельзя;

в) ну уж нет! Всю жизнь провести на кухне – никогда! За детьми пусть следит жена (бабушка), а мое призвание в работе. Вот там я человек, там я достигну больших высот, там мое место.

8. Умеете ли Вы отдыхать, отключаться от своих дел и многочисленных проблем?

а) могу, но не всегда. Если у меня что-то важное, я просто не могу не думать об этом. Тогда и отдых не в радость;

б) о, когда я отдыхаю, я с радостью сваливаю с себя бремя забот и наслаждаюсь жизнью;

в) я уже не помню, когда отдыхал в последний раз. Все дела, дела.

Результаты

№	а	б	в
1	5	3	10
2	10	5	3
3	10	3	5
4	3	5	10
5	10	5	3
6	10	5	10
7	3	5	10
8	5	3	10

Более 60 очков:

У Вас просто талант! Человека подобных деловых качеств надо искать. Всю жизнь отдаете работе и видите вы в ней смысл жизни. Но не пора ли остановиться? Может наступить страшная минута, когда Вы будете совсем одиноки! Это не удивительно, ведь о своих близких Вы не думаете, а друзей цените только как деловых партнеров. Еще немного, и слова «Боливар не выдержит двоих» станут для Вас привычными. Вам грозит превращение в компьютер, холодный, одинокий, бездушный.

От 35 до 60 очков:

Вам удастся быть самим собой и при этом не оставаться за кормой жизни. Вашим близким с Вами хорошо, Вы заботливы и внимательны, но и не пускаете на самотек свои дела, предпочитая следить за всем самому. Очень хорошо, что Ваша работа не поглотила Вас целиком и не стала самоцелью. Продолжайте ею заниматься, но не забывайте о тех, кто любит Вас, и все будет в порядке.

До 35 очков:

Вы слишком легкомысленны. Нельзя же так доверяться случаю и так безудержно предаваться развлечениям. Нет слов, Вы – приятный человек, но работе забывать нельзя. Надо стать немного серьезнее.

Тест №5 «МОЖЕШЬ ЛИ БЫТЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ?»

«Плох тот солдат, который не мечтает стать генералом», - гласит народная пословица. Однако, есть множество людей, которые никогда не должны быть руководителями. Есть ли у Вас черты характера, которые говорили о Вашей склонности к руководящей работе?

1. Можете ли Вы командовать людьми?

Да - 5; нет – 0.

2. Любите ли Вы работать на приусадебном участке?

Да - 5; нет – 0.

3. Доставляет ли Вам удовольствие возражать кому-либо?

Да - 5; нет – 0.

4. Какое из двух достоинств цените больше всего?

авторитет - 5; нежность – 0.

5. Любите ли Вы произносить речи?

Да - 5; нет – 0.

6. Чем, по Вашему мнению, можно определить уровень цивилизации?

степенью эмансипации женщин - 0; уровнем развития техники – 5.

7. Раздражает ли Вас чья-то неумелость, неловкость?

Да - 5; нет – 0.

8. Любите ли Вы работу, требующую контактов с людьми?

Да - 5; нет – 0.

9. Считаете ли Вы, что в детстве слишком долго находились под влиянием матери?

Да - 5; нет – 0.

10. Во время знакомства Вы в первую очередь обращаете внимание на внешний вид?

внешний вид - 0; прежде всего на то, что и как говорит собеседник – 5.

11. Впадаете ли Вы в ярьость, если не можете настоять на своем?

Да - 5; нет – 0.

12. Какой вид карьеры кажется Вам наиболее привлекательным?

известного актера Гарри Купера – 0; Джимми Кларка, чемпиона автогонок – 5.

13. Часто ли Вас выдвигают на выборную работу?

Да - 5; нет – 0.

14. Бываете ли Вы орган затором смелых начинаний?

Да - 5; нет – 0.

15. Ждете ли Вы, пока дела решаться сами по себе?

Да - 0; нет – 5.

16. Раздражает ли Вас то, что живете, к примеру, в комнате без штор на окнах?

Да - 0; нет – 5.

17. Какой цвет больше нравится?

красный - 5; голубой – 0.

18. Легко ли принимаете решения?

Да - 5; нет – 0.

19. Какие виды спорта Вам по душе?

Те, которые развивают ловкость – 0; или те, которые развивают силу – 5.

20. Признаете ли Вы руководителя, представляющего противоположный пол. Если он достаточно компетентен?

Да - 5; нет – 0.

Если Вы набрали:

100 – 80 баллов:

Вы тот человек, который имеет большую потребность доминировать над людьми. Несмотря на то, что Вы проявляете инициативу и бываете прекрасным организатором, Ваша горячность, Ваше стремление быть признанным любой ценой, Ваше желание манипулировать другими значительно снижают эффективность Ваших действий. Сильное нервное напряжение, неумение расслабляться приводят к тому, что, будучи взволнованным, слишком легко можете обидеть другого человека, часто хвастаете, зазнаетесь, бываете агрессивны. Но если Вам удастся изменить свое отношение к людям, то предрасположенность к руководящей работе может принести прекрасные результаты.

70 – 40 баллов:

У Вас высокие запросы, часто бываете самоуверенны, любите подчеркивать собственное «я». Управляемость эмоциями и склонность к анализированию своих поступков приводят к тому, что необходимость руководить другими не принимает у Вас крайних форм. Вы любите ходить непроторенными дорогами, имеет собственное мнение, которое не всегда совпадает с мнением других. Вы не любите навязывать себя другим, с трудом им подчиняетесь. Вам безразлично то, что о Вас говорят, в то же время имеет склонность критиковать других. Любите, чтобы Ваше слово всегда было последним.

35 – 0 баллов:

Вы человек, который имеет больше склонностей быть подчиненным, нежели руководить другими. В роли «шефа» Вы бы чувствовали себя очень плохо. Вы, скорее всего, человек несмелый, скромный, неуверенный в себе. Вы редко выступаете с инициативой. С удовольствием подчиняетесь руководству других. Чаще всего Вы предпочитаете компромиссные решения и остаетесь в тени других людей.

Тест №6 «ОРГАНИЗОВАННЫЙ ЛИ ВЫ ЧЕЛОВЕК?»

Спрос на организованных людей превышал, превышает и будет превышать предложение, потому что нет более надежных, результативных, точных и внимательных «изделий рода человеческого».

Организованного человека отличает определенная система работы, техника личного труда, уважение ко времени. Организованный делает в три раза больше, проживая как бы три жизни.

Неорганизованный человек идет на поводу у времени и дел, его «заедает текучка». Организованный умеет управлять и временем и делами. Его стиль работы, результаты труда показывают, что организованность – огромная сила.

Предлагаемый тест служит не только для проверки личной организованности, но и средством, которое может побудить также к постижению секретов самоорганизации, к выработке организационных навыков и привычек.

После прочтения каждого вопроса нужно выбрать только один вариант ответа. Затем по «ключу» к тесту найти количественные оценки выбранных Вами вариантов ответов. Далее сложить все оценки и полученную сумму соотнести с оценками результатов.

1. Имеются ли у Вас главные, основные цели, к достижению которых Вы стремитесь?

- а) у меня есть такие цели;
- б) разве можно иметь какие-то цели? Ведь жизнь так изменчива!
- в) у меня есть главные цели, и я подчиняю свою жизнь их достижению;
- г) цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.

2. Составляете ли Вы план работы, дел на неделю, используете для этого еженедельник, спецблокнот и т.д.?

- а) да;
- б) нет;

в) не могу сказать ни да ни нет, так как намечаю главные цели в голове, а план на текущую неделю, день – в голове или на листе бумаги;

г) пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что это ничего не дает;

д) составлять план – это лишь игра взрослых людей в организованность.

3. Отчитываете ли Вы себя за невыполнении е намеченного?

а) отчитываю в тех случаях, когда вижу свою вину, лень и неповоротливость;

б) отчитываю, несмотря на субъективные или объективные причины;

в) сейчас и так все ругают друг друга, зачем же ещё отчитывать самого себя;

г) придерживаюсь такого принципа, что удалось сделать сегодня – хорошо, а что не удалось – выполняю, может быть, в другой раз.

4. Как Вы ведете свою книжку с номерами телефонов деловых людей, знакомых родственников, приятелей и т.д.?

а) я хозяин своей записной книжки: как хочу, так и веду записи телефонов, фамилий, имен. Если понадобится чей-то номер телефона, обязательно найду его;

б) часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их эксплуатирую. При переписке телефонов стараюсь все сделать по науке, однако при дальнейшем использовании вновь сбиваюсь на произвольную запись;

в) запись телефонов, фамилий, имен веду почерком настроения. Считаю, был бы записан номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице записано, прямо или криво – это не имеет никакого значения;

г) использую общепринятую систему: в соответствии с алфавитом записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).

5. Вас окружают различные вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?

а) каждая вещь лежит там, куда ее кто-нибудь положил;

б) придерживаюсь принципа – каждой вещи свое место;

в) периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Кладу их туда, куда придется, чтобы не загружать голову «расположением». Спустя некоторое время опять навожу порядок;

г) считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать, сколько и по каким причинам Вам пришлось потерять напрасного времени?

- а) могу сказать о потерянном времени;
- б) могу сказать только о месте, где напрасно потеряно время;
- в) если бы потерянное время обошлось в деньгах, тогда я бы его считал;
- г) всегда хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время;
- д) не только хорошо представляю, где, сколько и почему было потеряно время, но и изыскиваю возможности сокращения потерь при повторении подобных ситуаций.

7. Каковы Ваши действия, когда на совещании, собрании начинается переливание из пустого в порожнее?

- а) предлагаю обратить внимание на существо вопроса;
- б) любое совещание или собрание представляет собой сочетание «полного», так и «пустого». Когда наступает пустое, ждешь полного. Когда приходит полоса полного, то немного устаешь и для разрядки ждешь пустое. В таком чередовании и проходит совещание или собрание и ничего тут не поделаешь;
- в) погружаюсь в небытие;
- г) начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание».

8. Предположим, Вам предстоит выступить с докладом. Будете ли Вы уделять внимание не только содержанию доклада, но и его продолжительности?

- а) буду уделять самое серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять лишь приблизительно. Если доклад будет интересным, то всегда дадут время, чтобы закончить его;
- б) уделяю в равной степени внимание содержанию и продолжительности доклада, а также его вариантам в зависимости от времени.

9. Стараетесь ли Вы использовать буквально каждую минуту для выполнения задуманного?

- а) стараюсь, но у меня не всегда получается в силу личных причин (упадок сил, настроения и т.д.);
- б) не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным;
- в) зачем стремиться, если время все равно не обгонишь;
- г) стараюсь и пытаюсь, несмотря ни на что.

10. Какую систему фиксации поручений, заданий и просьб Вы используете?

а) записываю в своем ежедневнике, что выполнить и к какому сроку;

б) фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем ежедневнике. Много пытаюсь запомнить. Если забываю о мелочи, то не считаю это недостатком;

в) стараюсь запомнить поручение, так как это тренирует память. Однако, должен признаться, что память часто подводит меня;

г) придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручении тот, кто их делает. Если поручение нужное, то о нем помнят.

11. Какая у Вас точность при деловых встречах, при приходе на собрание, совещание, заседание?

а) прихожу раньше на 5-7 минут;

б) прихожу точно или за 1-2 минуты до начала;

в) как правило, опаздываю;

г) всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше;

д) если бы было издано научно-популярное пособие «как не опаздывать», тоя, вероятно, поучился бы не опаздывать.

12. Какое значение Вы придаете своевременности выполнения заданий, поручений?

а) считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей моего умения работать, это своего рода триумф организованности. Однако, мне кое-что всегда не удастся выполнить вовремя;

б) своевременность выполнения – это карьеризм. Лучше немного затянуть выполнение;

в) предпочитаю меньше рассуждать о своевременности, а всегда выполнять в срок;

г) своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда оперативно наказывается.

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку, но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обязательство довольно, как Вы будете себя вести?

а) сообщу человеку об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещание;

б) постараюсь сказать человеку, что обстоятельства изменились и выполнение обязательства затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещания;

в) буду стараться выполнить обещание. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживаю своих обещаний;

г) ничего не буду сообщать человеку. Выполню обещание во что бы то ни стало.

«Ключ» теста

№	а	б	в	г	д
1	4	0	6	2	-
2	6	0	3	0	0
3	4	6	0	0	-
4	0	0	0	6	-
5	0	6	0	0	-
6	2	1	0	4	6
7	3	0	0	6	-
8	2	6	-	-	-
9	3	0	0	6	-
10	6	3	1	0	-
11	3	6	0	0	0
12	3	0	6	0	-
13	2	0	0	6	-

От 72 до 78 баллов:

Если Вы действительно живете по этим принципам, то Вы относитесь к числу наиболее организованных людей, Вам можно позавидовать! Единственное, что можно Вам посоветовать – не останавливайтесь на достигнутом, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Организация в отличие от природы дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми.

От 63 до 71 балла:

Вы считаете организацию серьезной частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые вспоминают об организованности лишь от случая к случаю. Но Вам следует внимательно присмотреться к самоорганизации, улучшить ее.

Менее 63 баллов:

Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то появляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расходы времени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозреваете в настоящее время. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолевать себя, нужно проявить волю и упорство.

Тест №7 «УПРАВЛЕТЕ ЛИ ВЫ СВОИМ ВРЕМЕНЕМ?»

Самооценка в баллах:

- 0** – почти никогда;
- 1** – иногда;
- 2** – часто;
- 3** – почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для подготовительной работы, планирования.
2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.
3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков из реализации.
4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать за один раз и окончательно.
5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченный по приоритетам. Важнейшие вещи я делаю в первую очередь.
6. Свой рабочий день я пытаюсь по возможности освободить от посторонних телефонных разговоров, незапланированных посетителей и неожиданно созываемых совещаний.
7. Свою дневную загрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.
8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.
9. Я пытаюсь направить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь концентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.
10. Я умею говорить «нет», когда на мое время пытаются претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

Оценка результатов

Если Вы теперь суммируете баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего рабочего стиля, то получите следующие результаты:

0 – 15 баллов. Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы достигаете, если составляете список приоритетных дел и придерживаетесь его.

16 – 20 баллов. Вы пытаетесь овладеть своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

21 – 25 баллов. Вы хорошо распоряжаетесь своим временем.

26 – 30 баллов. Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям приобщиться к Вашему опыту.