



**Владимир Викторович Бондаренко  
Семен Давыдович Резник  
Сергей Николаевич Соколов**  
**Персональный менеджмент. Тесты  
и конкретные ситуации: практикум**

*Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под общ. ред. д-ра  
экон. наук, проф. С.Д. Резника. – 2-е изд., доп.: ИНФРА-М; Москва; 2008  
ISBN 978-5-16-003163-7*

**Аннотация**

Приведены тесты и конкретные ситуации для практических занятий по курсу «Персональный менеджмент».

Учебное пособие предназначено для студентов специальности 061100 «Менеджмент организации». Может быть использовано студентами других экономических и технических специальностей.

# Содержание

ВВЕДЕНИЕ	14
Раздел 1	15
Тема 1. Сущность и содержание персонального менеджмента	16
1.1. Тест «Умение управлять самим собой»	16
1. Формулирование жизненных целей	18
2. Личная организованность	19
3. Самодисциплина	19
4. Знание техники личной работы	20
5. Способность делать себя здоровым	21
6. Эмоционально-волевой потенциал	24
7. Самоконтроль своей жизнедеятельности	25
1.2. Тест «Организованный ли Вы человек?»	28
1.3. Тест «Умение управлять своим Я-образом»	31
Ключ к тестовому заданию «Умение управлять своим «Я-образом»»	32
1.4. Ситуации	32
Ситуация 1	32
Ситуация 2	32
Ситуация 3	32
Ситуация 4	32
Раздел 2	33
Тема 2. Определение жизненных целей	34
2.1. Тест «Как определить Ваши жизненные цели?»	34
2.2. Тест «Целеустремленный ли Вы человек?»	34
Ключ к тестовому заданию «Целеустремленный ли Вы человек?»	35
2.3. Тест «Упорство в достижении цели» [1, с.155]	35
Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»	36
2.4. Ситуации	36
Ситуация 1	36
Ситуация 2	36
Ситуация 3	37
Ситуация 4	37
Тема 3. Выбор карьеры	38
3.1. Тест «Каков Ваш характер?»	38
Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш характер?»	40
3.2. Тест «Определение типа характера»	41
3.3. Тест «Ваши профессиональные склонности»	42
3.4. Тест «Соответствие основных черт личности профессии менеджера» [36, с. 23]	44
Ключ к тестовому заданию «Соответствие основных черт личности профессии менеджера»	45
3.5. Тест «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?» [9, с. 242]	45

Ключ к тестовому заданию «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?»	46
3.6. Ситуации	46
Ситуация 1	46
Ситуация 2	46
Ситуация 3	46
Ситуация 4	46
Ситуация 5	47
Тема 4. Технология поиска и получения работы	48
4.1. Тест «Как искать работу?»	48
А. Самооценка	48
Б. Постановка цели	48
В. Поиск информации	49
Г. Поиск работы	49
Д. Резюме и сопроводительные документы	50
Е. Собеседование	50
4.2. Тест «Поиск путей того, как стать миллионером»	51
Ключ к тестовому заданию «Поиск путей того, как стать миллионером?»	52
4.3. Тест «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы» [33, с. 134]	53
Ключ к тестовому заданию «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы»	54
4.4. Тест «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы» [27, с. 142]	54
Ключ к тестовому заданию «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы»	55
4.5. Ситуации	56
Ситуация 1	56
Ситуация 2	56
Ситуация 3	56
Тема 5. Факторы успеха на новой работе	57
5.1. Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»	57
Ключ к тестовому заданию «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»	57
5.2. Тест «Определение степени мотивации личности к успеху в работе»	58
Ключ к тестовому заданию «Определение степени мотивации личности к успеху в работе»	59
5.3. Тест «Авторитет работника в коллективе»	59
Ключ к тестовому заданию «Авторитет работника в коллективе»	60
5.4. Тест «Какой Вы коллега?»	60
5.5. Тест «Оценка инициативности на новой работе» [36, с. 72]	62
Ключ к тестовому заданию «Оценка инициативности на новой работе»	62

5.6. Тест «Готовы ли Вы к решению проблем на новой работе?» [1, с. 188]	63
Ключ к тестовому заданию «Готовы ли Вы к решению проблем на новой работе?»	64
5.7. Тест «Уважают ли Вас коллеги?» [14, с. 52]	64
Ключ к тестовому заданию «Уважают ли Вас коллеги?»	65
5.8. Тест «Можете ли Вы добиться успеха на новой работе?» [1, с. 156]	66
Практическое задание	68
5.9. Ситуации	69
Ситуация 1	69
Ситуация 2	69
Ситуация 3	69
Ситуация 4	69
Ситуация 5	69
Ситуация 6	70
Ситуация 7	70
Ситуация 8	70
Раздел 3	71
Тема 6. Время руководителя и эффективность его использования	72
6.1. Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»	72
6.2. Тест «Умеете ли Вы ценить время?»	74
6.3. Тест «Что мешает Вам эффективно управлять своим временем?»	75
6.4. Тест «Управляете ли Вы своим временем?» [38, с. 266]	77
Ключ к тестовому заданию «Управляете ли Вы своим временем?»	78
6.5. Тест «Умение использовать рабочее и личное время» [26, с. 69]	78
Ключ к тестовому заданию «Умение использовать рабочее и личное время»	79
6.6. Тест «Как Вы распределяете свое время?» [44]	79
Ключ к тестовому заданию «Как Вы распределяете свое время?»	80
Практическое задание	81
6.7. Ситуации	81
Ситуация 1. «Рабочее время мастера»	81
Производственная ситуация	82
Постановка задачи участникам разбора ситуации	84
Ситуация 2	87
Ситуация 3	87
Ситуация 4	87
Ситуация 5	88
Ситуация 6	88
Тема 7. Планирование личной работы руководителя	89

7.1. Тест «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»	89
Ключ к тестовому заданию «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»	90
7.2. Тест «Оценка системы планирования личной работы»	90
7.3. Тест «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?» [10, с. 74]	92
Ключ к тестовому заданию «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?»	93
7.4. Тест «Оценка уровня планирования работы» [45]	93
Ключ к тестовому заданию «Оценка уровня планирования работы»	94
7.5. Тест «Оценка эффективности планирования труда и отдыха» [37, с. 315]	94
Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности планирования труда и отдыха»	95
7.6. Ситуации	96
Ситуация 1	96
Ситуация 2	96
Ситуация 3	96
Ситуация 4	96
Ситуация 5	96
Раздел 4	97
Тема 8. Принятие решений	98
8.1. Тест «Легко ли Вас переубедить?»	98
8.2. Тест «Принятие решений»	99
Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»	100
8.3. Тест «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок» [3, с. 47]	101
Ключ к тестовому заданию «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок»	102
Практическое задание	102
8.4. Ситуации	102
Ситуация 1	102
Ситуация 2	102
Ситуация 3	103
Ситуация 4	103
Ситуация 5	103
Ситуация 6	103
Тема 9. Делегирование полномочий	104
9.1. Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»	104
Ключ к тестовому заданию «Как Вы справляетесь с делегированием?»	104
9.2. Тест «Умеете ли Вы принимать рациональные решения?» [44]	105
Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы принимать рациональные решения?»	106

9.3. Тест «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?» [35, с. 115]	106
Ключ к тестовому заданию «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»	107
9.4. Тест «Ваш стиль делегирования при работе с документами» [10, с. 205]	108
Группа 1	108
Группа 2	108
Группа 3	108
Группа 4	108
Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль делегирования при работе с документами»	109
Практическое задание	109
9.5. Ситуации	110
Ситуация 1	110
Ситуация 2	110
Ситуация 3	110
Ситуация 4	110
Ситуация 5	110
Ситуация 6	111
Ситуация 7	111
Ситуация 8	111
Раздел 5	112
Тема 10. Рабочее место руководителя	113
10.1. Тест «Как Вы справляетесь с бумажным потоком?»	113
10.2. Тест «Оценка технического оснащения рабочего места»	115
Ключ к тестовому заданию «Оценка технического оснащения рабочего места»	116
10.3. Тест «Умеете ли Вы организовать свое рабочее место?»	116
Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы организовать свое рабочее место?»	117
Практическое задание	118
10.4. Ситуации	118
Ситуация 1	118
Ситуация 2	118
Ситуация 3	119
Ситуация 4	119
Ситуация 5	119
Тема 11. Информационное обеспечение работы менеджера	120
11.1. Тест «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстеберга)»	120
Ключ к тестовому заданию «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстеберга)»	120
11.2. Тест «Методы повышения Вашего внимания»	120
Задание 1	121
Задание 2	121
Задание 3	122

11.3. Тест «Способность переключать внимание» [10, с. 15]	123
11.4. Тест «Оценка Вашей памяти на образы» [3, с. 15]	123
11.5. Ситуации	124
Ситуация 1	124
Ситуация 2	124
Ситуация 3	124
Тема 12. Пути рационализации личного труда руководителя	126
12.1. Тест «Память как составляющая рационализации труда руководителя»	126
Задание 1	126
Задание 2	126
Задание 3	127
Ключ к тестовому заданию «Память как составляющая рационализации труда руководителя»	127
12.2. Тест «Оценка эффективности ведения телефонных разговоров»	127
12.3. Ситуации	129
Ситуация 1	129
Ситуация 2	129
Ситуация 3	129
Ситуация 4	129
Ситуация 5	129
Раздел 6	130
Тема 13. Искусство убеждения	131
13.1. Тест «Поддаетесь ли Вы внушению?»	131
Ключ к тестовому заданию «Поддаетесь ли Вы внушению?»	132
13.2. Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»	132
Ключ к тестовому заданию «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»	133
13.3. Тест «Умеете ли Вы убеждать других?»	133
Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы убеждать других?»	133
13.4. Тест «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»	134
13.5. Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»	135
13.6. Тест «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»	136
Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»	138
13.7. Ситуации	139
Ситуация 1	139
Ситуация 2	139
Ситуация 3	139
Ситуация 4	139
Ситуация 5	139
Тема 14. Публичное выступление	140

14.1. Тест «Ваш стиль публичных выступлений»	140
Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль публичных выступлений»	141
14.2. Тест «Какой Вы лектор?»	142
Ключ к тестовому заданию «Какой Вы лектор?»	142
14.3. Тест «Умение излагать свои мысли»	143
Ключ к тестовому заданию «Умение излагать свои мысли»	143
14.4. Ситуации	144
Ситуация 1	144
Ситуация 2	144
Ситуация 3	144
Ситуация 4	144
Ситуация 5	144
Тема 15. Деловое общение	145
15.1. Тест «Какова Ваша тактика ведения деловых переговоров»	145
Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша тактика ведения переговоров»	145
15.2. Тест «Самооценка делового общения»	146
Ключ к тестовому заданию «Самооценка делового общения»	148
15.3. Тест «Ваш уровень общительности»	148
Ключ к тестовому заданию «Ваш уровень общительности»	149
15.4. Тест «Стиль делового общения»	150
15.5. Тест «Оценка Вашего поведения на деловых переговорах»	151
Ключ к тестовому заданию «Как вести себя на переговорах?»	152
15.6. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»	152
Ключ к тестовому заданию «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»	153
15.7. Ситуации	153
Ситуация 1	153
Ситуация 2	154
Ситуация 3	154
Ситуация 4	154
Ситуация 5	154
Тема 16. Эффективная подготовка собраний и совещаний	155
16.1. Тест «Умение вести деловые совещания»	155
Ключ к тестовому заданию «Умение вести деловые совещания»	156
16.2. Тест «Как расставить стулья к совещанию?»	156
Ключ к тестовому заданию «Как расставить стулья к совещанию?»	157
16.3. Тест «Конструктивное поведение в процессе переговоров»	158

16.4. Ситуации	159
Ситуация 1	159
Ситуация 2	159
Ситуация 3	159
Ситуация 4	159
Ситуация 5	159
Тема 17. Секретарь руководителя	160
17.1. Тест «Оценка коммуникативности секретаря» [5, с. 376]	160
Группа А	160
Группа Б	160
Ключ к тестовому заданию «Оценка коммуникативности секретаря»	161
17.2. Тест «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»	161
Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»	162
17.3. Тест «Каковы психологические качества секретаря»	162
Ключ к тестовому заданию «Каковы психологические качества секретаря»	163
17.4. Тест «Коммуникативные и организаторские способности секретаря»	163
Ключ к тестовому заданию «Коммуникативные и организаторские способности секретаря»	165
17.5. Ситуации	166
Ситуация 1	166
Ситуация 2	166
Ситуация 3	166
Ситуация 4	166
Ситуация 5	166
Ситуация 6	166
Ситуация 7	167
Раздел 7	168
Тема 18. Самоорганизация здоровья руководителя	169
18.1. Тест «Ваш ежедневный рацион»	169
Ключ к тестовому заданию «Ваш ежедневный рацион»	170
18.2. Тест «Как Вы беспокоитесь о своем здоровье»	171
Ключ к тестовому заданию «Как Вы беспокоитесь о своем здоровье»	171
18.3. Тест «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?»	172
Ключ к тестовому заданию Тест «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?»	173
18.4. Тест «Здоровы ли Вы физически?»	174
Ключ к тестовому заданию «Здоровы ли Вы физически?»	175
18.5. Тест «Рациональное питание»	175

Ключ к тестовому заданию «Рациональное питание»	175
18.6. Ситуации	176
Ситуация 1	176
Ситуация 2	176
Ситуация 3	176
Ситуация 4	176
Ситуация 5	176
Ситуация 6	176
Тема 19. Эмоционально-волевые резервы работоспособности	177
19.1. Тест «Волевой ли Вы человек?»	177
Ключ к тестовому заданию «Волевой ли Вы человек?»	177
19.2. Тест «Какой Ваш внутренний ориентир в работе?»	178
Ключ к тестовому заданию «Какой Ваш внутренний ориентир в работе»	181
19.3. Тест «Какова Ваша степень уверенности в себе?»	181
Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша степень уверенности в себе?»	182
19.4. Тест «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»	182
Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»	183
19.5. Ситуации	184
Ситуация 1	184
Ситуация 2	184
Ситуация 3	184
Ситуация 4	184
Ситуация 5	184
Тема 20. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе	186
20.1. Тест «Что мешает Вам бросить курить?»	186
Ключ к тестовому заданию «Что мешает Вам бросить курить»	186
20.2. Тест «В порядке ли у Вас нервная система?»	187
Ключ к тестовому заданию «В порядке ли у Вас нервная система»	188
20.3. Тест «Умение преодолевать стрессовые ситуации»	188
Ключ к тестовому заданию «Умение преодолевать стрессовые ситуации»	188
20.4. Тест «Ваше психологическое состояние на данный период жизни»	189
I. Семья	190
II. Личная жизнь	190
III. Работа	190
20.5. Тест «Определение пика Вашей работоспособности»	191
Ключ к тестовому заданию «В какое время суток Ваша работоспособность наибольшая?»	192
20.6. Ситуации	192

Ситуация 1	192
Ситуация 2	192
Ситуация 3	192
Ситуация 4	192
Ситуация 5	193
Ситуация 6	193
Тема 21. Имидж менеджера	194
21.1. Тест «Формирование имиджа женщины-руководителя»	194
Ключ к тестовому заданию «Формирование имиджа женщины-руководителя»	195
21.2. Тест «Каков Ваш стиль руководства?»	195
Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш стиль руководства?»	196
21.3. Тест «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»	197
Ключ к тестовому заданию «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»	197
21.4. Тест «Обаятельны ли Вы?»	198
21.5. Тест «Какое впечатление Вы производите на людей?»	198
21.6. Ситуации	199
Ситуация 1	199
Ситуация 2	199
Ситуация 3	199
Ситуация 4	199
Ситуация 5	199
Ситуация 6	200
Тема 22. Личный самоконтроль процессов и результатов деятельности	201
22.1. Тест «Умеете ли Вы контролировать самого себя?»	201
Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы контролировать самого себя?»	201
22.2. Тест «Оценка системы личной работы»	202
22.3. Тест «Эффективность управления самим собой»	203
Ключ к тестовому заданию «Эффективность управления самим собой»	204
22.4. Тест «Неэффективный самоконтроль деятельности»	205
Ключи к тестовому заданию «Неэффективный самоконтроль деятельности»	205
22.5. Ситуации	205
Ситуация 1	205
Ситуация 2	206
Ситуация 3	206
Ситуация 4	206
Ситуация 5	206
Список использованной литературы	207
Приложение	209

**С. Д. Резник, В. В.  
Бондаренко, С. Н. Соколов**  
**Персональный менеджмент. Тесты  
и конкретные ситуации: практикум**  
***Второе издание, дополненное***

*Под общей редакцией доктора экономических наук, профессора  
С.Д. Резника*

*Допущено Министерством образования Российской Федерации в качестве учебного пособия по специальности 061100 «Менеджмент организации»*

*Рецензенты: доктор экономических наук, профессор Е.А. Неретина (Мордовский государственный университет им. Н.П. Огарева); доктор социологических наук, профессор В.В. Маркин (Пензенский государственный университет)*

## ВВЕДЕНИЕ

*Не может управлять другими тот, кто не в состоянии  
управлять самим собой.  
Английская пословица*

Нет, пожалуй, сегодня более трудной и ответственной профессии в отечественной экономике, чем профессия руководителя. Да, быть руководителем – это профессия из тех, что называют комплексными, потому что она требует от человека владения столь многими и столь разными навыками.

Хронический недостаток времени при возрастающем трудовом ритме – явление, наблюдаемое у большинства руководителей во всем мире. И перед каждой экономически развитой страной сегодня стоит вопрос: как научиться экономить время тех, кто выполняет функции управления.

Единственный выход – формирование целостной системы самоорганизации личного труда менеджера. Это очень важно, ибо любому менеджеру полезно и важно будет знать, как управлять своей деловой карьерой, как планировать дела, как принимать правильные решения, как организовать свое рабочее место и собственный труд, как создавать и повышать в глазах окружения собственный имидж.

На эти и другие вопросы отвечает наука о самоорганизации и самоуправлении человека – персональный менеджмент (*self-managment*), представляющая собой специальную учебную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, связанного с организацией управленческого труда.

Данная дисциплина включена в учебные планы вузов – членов Учебно-методического объединения по образованию в области менеджмента в качестве регионального компонента и предназначена для изучения студентами специальности 061100 Менеджмент организации.

Одной из главных задач данной дисциплины является повышение профессиональной культуры менеджеров в сфере личной самоорганизации.

Учебное пособие является логическим продолжением изданного ранее учебника «Персональный менеджмент» (под общей редакцией профессора С.Д. Резника) и рекомендованного Министерством образования РФ для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

Представленные в учебном пособии тесты и ситуации призваны осуществить проверку деловых качеств, по которым можно судить о предрасположенности человека поступать определенным образом в тех или иных управленческих ситуациях. Это позволяет осуществлять не только самооценку, но и диагностику качеств обучаемых.

Коллектив авторов учебного пособия «Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации» выражает признательность рецензентам – зав. кафедрой «Менеджмент» Мордовского государственного университета им. Н. П. Огарева д.э.н., профессору Е.А. Неретиной, зав. кафедрой «Государственное и муниципальное управление», директору Института государственной службы и управления Пензенского государственного университета д.с.н., профессору В.В. Маркину за высказанные в ходе рецензирования замечания и рекомендации. Внесенные на основании сделанных рецензентами замечаний поправки позволили значительно улучшить содержание рукописи.

## Раздел 1

# ОСНОВЫ ПЕРСОНАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Истинное сокровище для людей – умение трудиться.*

*Эзон*

Самоменеджмент – это целенаправленное и последовательное применение испытанных наукой и практикой методов и приемов менеджмента в повседневной жизнедеятельности для того, чтобы наилучшим образом использовать свое время и собственные способности, сознательно управлять течением своей жизни, умело преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни.

Система самоорганизации дает наибольший эффект тому, кто считает ее неотъемлемой частью своей работы. Для того чтобы стать высокоорганизованным человеком, необходимо иметь волю и упорство, обладать четкой системой самоуправления.

Организация личного труда руководителя не может не учитывать индивидуальные особенности людей. И наряду с этим наука и практика управления свидетельствуют о возможности эффективной организации труда менеджера. Это обуславливается тем, что в деятельности преуспевающих менеджеров имеются общие правила и принципы работы.

## Тема 1. Сущность и содержание персонального менеджмента

Современный менеджер должен владеть искусством и наукой управления своей деятельностью, освоить приемы персонального менеджмента.

Основными задачами дисциплины «Персональный менеджмент» является овладение студентами приемами и методами самоуправления, рационализации собственного труда, техникой убеждения, навыками повышения своей работоспособности. Овладение этими приемами позволит быстрее достигнуть профессиональных жизненных целей, получить высокие результаты труда и удовлетворение от выполняемой работы, эффективно организовать личный труд и труд подчиненных.

Одним из необходимых качеств менеджера является личная организованность, основными критериями которой следует считать системный подход, умение эффективно использовать время, сосредоточенность на главном, умение все делать по порядку и анализ затрат времени.

### 1.1. Тест «Умение управлять самим собой»

Предлагаемый практический тест основан на применении метода активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК), разработанного профессором Р.Ф. Жуковым.

Целью этого метода является разработка и реализация программ саморазвития менеджеров для совершенствования методов их работы, развития в себе необходимых качеств. Метод основан на систематической самооценке собственных действий и качеств в процессе личной деятельности.

Целью задания является определение того, насколько эффективной является Ваша система личной организации и как развиты качества персонального менеджмента.

Существо системы персонального менеджмента можно образно представить в виде модели – требований к качествам менеджера, способного управлять самим собой (табл. 1)<sup>1</sup>.

Таблица 1

Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой»

№ п/п	Основные группы качеств (первый уровень)	Содержание критерия	Первичные качества (второй уровень)
1	2	3	4
1.	Способность правильно формулировать жизненные цели	Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов	1. Способность познать самого себя 2. Умение формулировать свои жизненные цели 3. Умение принимать решения 4. Умение планировать карьеру

<sup>1</sup> Модель качеств менеджера «Умение управлять самим собой» разработана д.э.н., профессором С.Д. Резником.

2.	Личная организованность	Способность жить и работать по системе	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Приверженность системному подходу</li> <li>2. Умение ценить и эффективно использовать время</li> <li>3. Умение сосредоточиться на главном</li> <li>4. Умение все делать по порядку</li> <li>5. Умение не упускать из виду мелочи</li> <li>6. Умение учитывать и анализировать затраты времени</li> </ol>	
3.	Самодисциплина	Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обязательность, способность и умение держать слово</li> <li>2. Пунктуальность, точность исполнения</li> <li>3. Собранность, умение не разбрасываться</li> <li>4. Наличие чувства ответственности</li> <li>5. Умение отказаться от удовольствий ради главного</li> </ol>	
4.	Знание техники личной работы	Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Умение организовать рабочее время</li> <li>2. Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой</li> <li>3. Умение работать с информацией</li> <li>4. Умение составлять документы</li> <li>5. Умение говорить по телефону</li> <li>6. Умение слушать</li> <li>7. Умение планировать свои дела</li> <li>8. Знание методов рационализации личного труда</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Умение пользоваться записной книжкой</li> <li>10. Умение менять род занятий</li> <li>11. Знание технологии коммуникаций</li> <li>12. Умение найти и получить работу</li> <li>13. Умение адаптироваться в коллективе</li> <li>14. Умение взаимодействовать с секретарем</li> <li>15. Умение делегировать полномочия</li> </ol>
5.	Способность делать себя здоровым	Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Физические нагрузки</li> <li>2. Правильное питание</li> <li>3. Сон</li> <li>4. Дыхание</li> <li>5. Водные процедуры</li> <li>6. Закаливание</li> <li>7. Борьба с шумом</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Тренированность нервной системы</li> <li>9. Умение расслабляться</li> <li>10. Отказ от вредных привычек</li> <li>11. Режимы труда и отдыха</li> </ol>

6.	Эмоционально-волевой потенциал	Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Волевые качества</li> <li>2. Трудлюбие</li> <li>3. Упорство в работе</li> <li>4. Целеустремленность</li> <li>5. Решительность</li> <li>6. Напористость</li> <li>7. Умение заинтересовать, мотивировать себя</li> <li>8. Оптимизм и жизнерадостность</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Увлеченность работой</li> <li>10. Преданность работе и коллективу</li> <li>11. Семейное благополучие</li> <li>12. Уверенность в самом себе</li> <li>13. Психологическая подготовка к работе</li> </ol>
7.	Самоконтроль своей жизнедеятельности	Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание функций самоконтроля</li> <li>2. Контроль процессов</li> <li>3. Контроль времени</li> <li>4. Контроль результатов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Самоконтроль дня</li> <li>6. Умение создавать и контролировать собственный имидж</li> </ol>

Исходя из данной модели, искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из следующих семи блоков качеств.

## **1. Формулирование жизненных целей**

Содержанием критерия служит умение мобилизовывать собственные способности и жизненные ресурсы.

К первичным качествам этого блока качеств относятся следующие 4 качества.

*Способность познать самого себя.* От умения индивида выявить свои наклонности и способности, четко определить свое жизненное и профессиональное предназначение зависит его дальнейшая жизнь. Если человек еще со школьной скамьи четко определил свои сильные и слабые стороны и в соответствии с этим планирует свою карьеру, то это говорит о его реалистическом подходе и самокритичности. Данное качество необходимо для правильного формирования жизненных целей.

*Умение формулировать свои жизненные цели.* Постановка жизненных целей означает сознательное осуществление своих действий в соответствии с индивидуальными ценностями. Умение определять цели предопределяет выражение в виде четких формулировок явных и скрытых потребностей и интересов.

*Умение принимать решения.* Многие ли из Вас задумывались над вопросом: «Умею ли я правильно подходить к принятию решений?» Принятие решений предполагает выбор первоочередных задач и дел. То есть, другими словами, – умение принимать решение заключается в правильном установлении приоритетов. Это поможет Вам укладываться в установленные сроки, получать удовлетворение от рабочего дня и избегать стрессовых перегрузок.

*Умение планировать свою карьеру.* Для достижения индивидуальных жизненных целей в профессиональной сфере необходимо уметь составлять «План карьеры», в котором указываются основные цели, задачи, сроки их реализации.

## **2. Личная организованность**

Содержание критерия – способность руководителя жить и работать по системе. Критерии второго уровня этого блока модели содержат шесть качеств.

*Приверженность системному подходу.* Предполагает комплексный учет и взаимодействие многих факторов, влияющих на личную организацию.

*Умение ценить и эффективно использовать время.* Каждый здравомыслящий человек понимает, что время жизни, отпущенное нам, ограничено, однако многие стараются не думать об этом. В связи с этим полезно помнить ряд правил при составлении бюджета своего времени.

Следует: использовать время исключительно для решения проблем, представляющих наибольший интерес; избегать людей, отнимающих у Вас время или стремящихся выиграть его за Ваш счет; никогда не откладывать работу на потом, а решать вопросы немедленно.

*Умение сосредоточиться на главном.* Необходимо уметь выявлять наиболее значимые текущие и перспективные проблемы, требующие эффективного решения.

*Умение все делать по порядку.* Не следует стараться «перепрыгивать» какие-то ступени в уже запланированных делах, «подстегивать» время, а необходимо стремиться переходить от простого к сложному.

*Умение не упускать из виду мелочи.* Многие люди не уделяют мелочам должного внимания, считая, что исполнение мелочей только крадет время. На самом же деле любая незаконченность, пусть даже в мелочах, больно бьет по престижу руководителя, представляя его с невыгодной стороны и, в конечном счете, отнимает столь дефицитное время.

*Умение учитывать и анализировать затраты времени.* Менеджер должен знать, на что расходуются бюджет его рабочего и внерабочего времени. Для этого необходимо уметь применять методы учета и контроля использования времени.

## **3. Самодисциплина**

Самодисциплина – это личная дисциплинированность, соблюдение строгого порядка, точность и планомерность в работе.

Содержание критерия – умение управлять своим поведением, «держать себя в руках». Критерии второго уровня этого блока качеств содержат пять первичных качеств.

*Обязательность, способность и умение держать слово.* Другими словами, это качество индивида, проявляющееся в безусловном выполнении своих обязанностей, как предписываемых ему официально, так и диктуемых ему чувством долга, моральными принципами, а также в готовности оказать помощь, содействие.

Умение держать слово – свойство того человека, на которого, как говорят, можно положиться. Для него это вопрос долга и самоуважения. Эти качества формируются на основе безусловного выполнения работником своих обязанностей. Формированию этих качеств способствует также готовность, при необходимости, временно отказаться от выполнения личных дел с целью выполнить данное обещание.

*Пунктуальность, точность исполнения.* Трудно представить себе современного преуспевающего менеджера, попирающего такие ценности в деловом мире, как обязательность, точность в выполнении данных кому-либо обещаний, аккуратность в исполнении чего-либо.

*Собранность, умение не разбрасываться.* Чтобы добиться успеха, нужно уметь управлять самим собой, не браться за новое дело, пока не закончено предыдущее.

*Наличие чувства ответственности.* Прежде всего, это внутреннее чувство ответственности за порученное дело, понимание необходимости, общественной полезности и

четкое выполнение своих обязанностей, подкрепляемое внутренними моральными принципами.

*Умение отказаться от удовольствий ради главного.* Предполагает тщательное планирование личных дел. Не стоит забывать старую поговорку: «Делу время, потехе – час».

#### **4. Знание техники личной работы**

Содержание критерия – знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться.

Критерием второго уровня этого блока являются пятнадцать первичных качеств.

*Умение организовать рабочее место.* Организация рабочего места, а следовательно, и личного труда – это не столько личное дело руководителя, сколько исходное звено организации работы всего аппарата управления. Руководитель, овладевший навыками самоорганизации труда, рабочего места, как правило, рационально использует свое время, рассматривая его как часть рабочего времени всего аппарата управления.

*Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой.* Данное качество предполагает наличие знаний о современной вычислительной и организационной технике в системе управления, умение ею пользоваться.

*Умение работать с информацией.* В современном деловом мире считается, что нужная и своевременная информация – это ключ к успеху. Поэтому руководитель должен иметь хорошую осведомленность по решаемому кругу вопросов.

Сама по себе информация не является отрицательным фактором, без ее притока мозг деградирует. В то же время нервное напряжение возникает в связи с тем, что в наш мозг нередко поступает за единицу времени больше информации, чем он может переработать. Необходимость быстро мобилизовать все личностные возможности, все ресурсы организма и создает ситуацию нервного перенапряжения. Особенно велика вероятность появления такой ситуации при ответственной работе руководителя, осознающего в полной мере возможные последствия своих решений.

*Умение составлять документы.* Подразумевает овладение процессом ведения делопроизводства.

*Умение говорить по телефону.* Часто руководителю поговорить с кем-либо лично удастся не всегда. Поэтому первейшим средством связи является телефон. Никогда не следует упускать из виду то обстоятельство, что телефонный разговор – это своего рода визитная карточка. Следовательно, когда менеджер должен что-либо обсудить по телефону, перед звонком следует создать выгодную для разговора атмосферу: подчеркнуть общие точки соприкосновения интересов, упомянуть общих партнеров или друзей, не забыть подтвердить собеседнику свои обязательства, в заключение поблагодарить его за разговор.

*Умение слушать.* Как правильно слушать своего собеседника? Наверное, мало кто задавался таким вопросом. Для начала проверьте себя, дав ответы на следующие вопросы:

- Внимательно ли Вы слушаете говорящего?
- Не пытаетесь ли часто перебивать его?
- Всегда ли у Вас хватает терпения внимательно выслушать собеседника?
- Не теряете ли самообладание во время неприятной для Вас информации?
- Готовитесь ли Вы заранее к важным переговорам?

Ответы на эти вопросы помогут руководителю сделать правильные выводы, после чего эффективность переговоров, бесед, несомненно, возрастет.

*Умение планировать свои дела.* Планирование означает, прежде всего, умение думать с опережением и предполагает системность в работе. Приступая к планированию, составьте для себя обзор возможных условий и факторов, которые могут оказать на Ваш план то или

иное влияние. Выявленные условия и воздействующие факторы следует скомбинировать и адаптировать таким образом, чтобы они в максимальной степени отвечали потребностям поставленной цели.

Планирование ничего не стоит, если отсутствует контроль за его выполнением. Оно теряет смысл, если план не выполняется или работа ведется, «спустя рукава».

*Знание методов рационализации личного труда.* Данное качество подразумевает наличие навыков по скорочтению, умению внимательно слушать собеседника, выработке приемов тренировки памяти, а также наличие удобных форм деловых записей и др.

*Умение пользоваться записной книжкой.* Пользуетесь ли Вы записной книжкой в своей повседневной практике? Существует несколько видов записных книжек. Например, карманная записная книжка. В нее заносят имя, отчество, фамилию владельца, паспортные данные, группу крови. Желательно, чтобы книжка имела алфавитный указатель. Это облегчает запись и поиск нужных адресов и телефонов деловых партнеров, друзей, а также различных справочных данных.

Другой вид записной книжки – ежедневник. Он может быть как переносной – в него записывают распланированные на неделю важные дела, встречи, звонки, так и настольный – более объемный и детальный.

Наличие записной книжки позволяет оперативно вести дела, быть в курсе всех событий и не забывать о запланированных встречах.

*Умение менять род занятий.* Загруженность современного руководителя может стать причиной серьезных нарушений состояния его здоровья. Основная причина этого – монотонность занятий, постоянное нервное напряжение, неумение «переключаться» с одного вида деятельности на другой. Это расслабляет нервную и иммунную систему, не позволяет набраться сил.

*Знание технологии коммуникаций.* Подразумевает: искусство убеждения собеседника, рациональную подготовку к публичному выступлению, знание правил проведения деловых переговоров, взаимодействие руководителя с секретарем и т.д.

*Умение найти и получить работу.* Предполагает наличие качеств и навыков, позволяющих определить свое профессиональное предназначение, а также умение «обойти» конкурентов на рынке труда и получить интересующую работу, с которой можно успешно справиться.

*Умение адаптироваться в коллективе.* Данное качество предъявляет требования к знанию и соблюдению сформировавшихся традиций в коллективе, проявлению своих профессиональных и положительных личностных качеств.

*Умение взаимодействовать с секретарем.* Для успешного взаимодействия руководителя и секретаря важно научиться правильно координировать совместную работу, учитывать регламент трудовых процессов. Необходимо учитывать специфические условия и факторы работы, специфические черты характера и руководителя, и секретаря.

*Умение делегировать полномочия.* Обладание данным качеством помогает руководителю в распределении среди работников организации задач, выполнение которых необходимо для достижения целей организации. Делегирование – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части прав и обязанностей подчиненным.

## **5. Способность делать себя здоровым**

Содержание критерия – хорошее состояние здоровья, соблюдение гигиены умственного труда.

Работа менеджера – это сложный труд, требующий высокого нервного напряжения, значительных умственных и физических сил.

Опыт работы фирм и организаций в наиболее развитых странах мира свидетельствует, что руководителю приходится работать очень много, интенсивность его личного труда постоянно возрастает. В условиях динамичной деятельности руководитель все чаще становится причастным к нанесению вреда своему здоровью. Это тяжелым бременем ложится на его нервную, сердечно-сосудистую систему, что, безусловно, может привести к преждевременному нарушению состояния здоровья.

Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой, как с уникальным ресурсом, с тем чтобы поддерживать свою производительность на должном уровне. Нельзя рисковать своим здоровьем, позволяя проблемам поглощать свою энергию.

Здоровый образ жизни для поддержания хорошей физической формы оправдывает себя в любом случае. Для того чтобы быть здоровым, особых рецептов не требуется. Прежде всего, нужно уделить внимание ряду факторов.

*Физические нагрузки.* Мышцы составляют около 44% веса тела человека, их работа определяет работу всех систем человеческого организма и, в первую очередь, сердечно-сосудистой системы. Главным врагом современного делового человека является гиподинамия – нарушение функций организма при ограничении двигательной активности. Нетренированная система может ответить на стресс, психоэмоциональную перегрузку роковыми для организма последствиями.

Физическая тренировка закаляет аппарат вегетативного обеспечения функций организма. Разумный двигательный режим, активная мышечная деятельность для современного человека обязательны.

*Правильное питание.* Питание само по себе служит поддержанию энергетического баланса обмена веществ в организме. Культура питания в наше время развивается на основе научно обоснованных принципов. Правильное питание означает питание рациональное, адекватное образу жизни, состоянию здоровья, иными словами, индивидуальным потребностям человека. Оно служит гарантией поддержания и сохранения здоровья.

*Сон.* Важным компонентом восстановления работоспособности человека является сон – отдых мозговых клеток и главное средство восстановления творческой работоспособности. Однако занятость менеджера зачастую приводит к сокращению времени сна и, как следствие, к тяжелым нервным и физиологическим расстройствам.

Во время сна происходят процессы накопления энергетических запасов. В результате восстанавливаются растроченные за день энергетические ресурсы. При выборе продолжительности сна человек должен основываться на субъективной оценке своих возможностей.

*Правильное дыхание.* Общеизвестно, что человек может прожить без еды более десяти дней, без воды – шесть дней, без воздуха – всего пять минут. До наступления урбанизации человек в буквальном смысле этого слова жил на свежем воздухе. Сейчас большинство своего времени люди проводят в помещениях. Неполноценное дыхание приводит к более раннему старению организма, так как ухудшается деятельность легких.

Многие люди при разговоре, выступлениях стараются произнести как можно больше слов на выдохе, тем самым задерживая вдох. Это ведет к ухудшению снабжения организма кислородом. Руководителю желательно освоить несложные дыхательные упражнения йогов для постановки правильного дыхания. Обычно за норму принимается 14 – 18 дыханий в минуту.

*Водные процедуры.* Не следует путать водные процедуры с закаливанием, хотя и при закаливании широко применяют обтирание водой, купание в водоемах.

Человек является носителем электромагнитного поля, что доказано учеными-медиками. В течение дня человек попадает в различные температурные, световые и шумовые режимы, контактирует с электромагнитными полями (электроприборы, другие люди).

Все это сказывается на стабильности электромагнитного поля человека, приводит к нежелательному перераспределению зарядов в его организме. Поэтому полезно один раз в день принимать водные процедуры – обливание, душ. Лучше это проделывать (по возможности) стоя без обуви, босиком на земле. Это приводит к нормализации электромагнитного поля, что благотворно влияет на весь организм.

*Закаливание.* Закаливание надолго продлевает молодость и жизнестойкость. Главное правило – постепенность и систематичность. Начинать закаливание водными процедурами надо постепенно. Обтирание, обливание, холодный душ следует начинать с комнатной температуры. Закаливающие средства могут также включать: воздушные ванны, ходьбу босиком по прохладному полу, по земле и даже по снегу, холодные ванны для ног. Все эти процедуры при грамотном применении укрепляют иммунную и нервную системы организма.

*Борьба с шумом.* Шум сопровождает нас повсюду. Но в последнее время он преследует человека все более явно, настойчиво. О вреде шума знали еще наши далекие предки, и еще в античную эпоху существовали правила по его ограничению.

Ученым давно известно, как вредно сказывается на состоянии человека ради шум – акустическая смысловая нагрузка, а попросту – прослушивание радио-, телепередач параллельно с работой. Однако часто на практике дело обстоит иначе.

Заниматься умственным трудом лучше в спокойной, тихой обстановке. Работа при повышенном шуме приводит к головной боли, развитию неврозов и язвы желудка, ухудшению слуха, снижению творческой отдачи.

*Тренированность нервной системы.* Подразумевается способность организма выдерживать длительные нервные нагрузки и перегрузки, реагировать на них без перенапряжения.

Нужны ли вообще отрицательные эмоции, окружающие нас в этом мире? Как ни странно, – да! Отрицательные стрессовые эмоции, неудовлетворенность стимулируют нас искать выход, развиваться. А потому нервную систему необходимо тренировать, закалять организм в борьбе с трудностями. В то же время необходимо стараться не оставаться со своими неприятностями наедине, уметь на время отвлечься от своих забот.

*Умение расслабляться.* Откуда у Вас берутся силы, когда необходимо преодолеть личные невзгоды? Существуют различные источники. Главный из них – внутренняя энергия. Тот, кто пребывает в постоянном напряжении, расходует свою внутреннюю энергию быстрее, чем люди уравновешенные. Минутная раздражительность неприятна, но не страшна. Но когда эти минуты часто повторяются, это уже тревожный сигнал.

Существует ряд рекомендаций, помогающих снять нервное напряжение:

- Умейте на время отвлечься от своих забот. Кинофильм, хорошая книга, встреча с друзьями помогут Вам.

- Используйте в качестве разрядки физический труд, занятия спортом.
- Не ожидайте от окружающих слишком много.
- Старайтесь не впадать в гнев.

*Отказ от вредных привычек.* Борьба со своими вредными привычками – особая забота каждого руководителя. Не стоит напоминать, что курение, употребление спиртных напитков, привычка поздно ложиться спать и пить часто крепкий кофе наносят огромный вред организму. А от вредных привычек стоит освободиться.

*Режим труда и отдыха.* У большинства людей в течение суток имеются два пика повышенной работоспособности. Первый подъем наблюдается от 9 до 12 – 13 часов, второй – между 16 и 18 часами. В период максимальной активности повышается и острота наших органов чувств.

Какой режим труда и отдыха следует выбрать руководителю? Существуют три типа работоспособности: утренняя («жаворонки»), вечерняя («совы») и недифференцированная («аритмики»). Поэтому необходим индивидуальный подход к режиму труда и отдыха, при этом оставляя часы энергетического подъема для творческого труда, а часы «спада» – для отдыха и переключения на другую работу.

## **6. Эмоционально-волевой потенциал**

Содержание критерия – способность управлять своей волей, воспитывать в себе оптимизм и жизнерадостность.

В условиях рыночной экономики управление трудовым коллективом представляет сложный процесс, требующий ответственности и большой творческой отдачи от руководителей. Поэтому особое значение приобретают следующие качества руководителя.

*Волевые качества* менеджера. Выражают его сознательную саморегуляцию своей деятельности и поведения, обеспечивающую преодоление трудностей при достижении цели.

*Трудолюбие*. Подразумевает проявление большого интереса к своему делу. Без этого невозможен творческий подход к решаемым вопросам.

*Упорство в работе*. Быть настойчивым в достижении поставленных целей – составная часть эмоционально-волевого потенциала.

*Целеустремленность*. Каждый честолюбивый человек ставит перед собой те или иные цели или задачи, и целеустремленность подразумевает способность твердо идти к поставленной цели, постоянно думать о перспективах трудового коллектива.

*Решительность*. Подразумевает отсутствие страха при решении поставленных задач, новизну и оригинальность, новаторство в постановке проблем и предложенных путей их решения. Решительный человек не боится поставить себя перед возможной неприятностью.

*Напористость*. Это способность не останавливаться на половине достигнутого, преодолевать любые трудности, быстро и оперативно реагировать на те или иные ситуации.

*Умение заинтересовать, мотивировать себя*. Мотивация самого себя – это определение побудительных моментов, которые управляют нашими поступками. Личные побудительные мотивы присущи каждому. Для усиления эффективности работы менеджер должен понимать и сознательно усиливать мотивы. Различают два вида мотивации. Первая – интровертная, т.е. получаемая как бы изнутри, исходящая от нас самих и побуждающая к определенным действиям. Вторая – экстравертная, т.е. внешняя. Обуславливается поставленными целями, например вознаграждением. Можно говорить об оптимальных побудительных моментах в том случае, когда оба вида мотивации совпадают.

*Оптимизм и жизнерадостность*. О человеке, обладающем такими качествами, говорят, что он обладает мироощущением, проникнутым жизнерадостностью, верой в будущее. Судить же о мере чувства юмора можно по тому, как человек понимает шутки, улавливает ли он комизм ситуации, способен ли иронизировать не только над другими, но и над собой, если сам становится объектом шутки.

*Увлеченность работой*. Умение творчески относиться к своему труду, работать с самоотдачей позволяет добиться гораздо больших результатов, чем лишь при формальном отношении к своим обязанностям.

*Преданность работе и коллективу*. Из анализа мировой практики менеджмента известно, что работник относится к выполнению своих обязанностей куда более ответственно, если уверен в поддержке коллектива, в котором он трудится. В этом случае возникает как бы обратная связь – человек относится с большим пониманием к коллективным проблемам, что положительно сказывается на морально-психологическом климате в коллективе.

*Семейное благополучие.* Зачастую от того, насколько благополучна семейная жизнь, зависит и эмоциональный настрой человека, а следовательно, его настроение, внутреннее спокойствие и, как следствие, – производительность на рабочем месте. Именно поэтому умение строить семейные отношения существенно влияет на эмоционально-волевой настрой индивида.

*Уверенность в самом себе.* Если человек твердо уверен в себе (т.е. никогда не колеблющийся и не сомневающийся), тогда везде и всегда ему будет сопутствовать удача в бизнесе, и все будут желать иметь с ним дела. Следует всегда помнить, что нет ничего худшего, чем неверие в самого себя, которое будет оказывать подавляющее воздействие на Ваш дух.

*Психологическая подготовка к работе.* От того, как руководитель психологически настроен на выполнение той или иной работы, зачастую зависит и весь успех дела.

## **7. Самоконтроль своей жизнедеятельности**

Содержанием критерия является способность контролировать процессы своей деятельности и ее результаты.

К первичным качествам данного блока следует отнести следующие.

*Знание функций самоконтроля.* Предполагает хорошую информированность о функциях и механизме контроля за осуществлением этих функций.

*Контроль процессов.* Основной задачей в личной работе менеджера является контроль за ходом выполнения собственных дел.

*Контроль времени.* Данное качество предполагает постоянный процесс контроля использования собственного времени.

*Контроль результатов.* Подразумевает сравнение фактических результатов с запланированными.

*Самоконтроль дня.* Менеджер должен уметь контролировать выполнение текущих дел, применяя для этого письменную фиксацию выполненного.

*Умение создавать и контролировать собственный имидж.* Важным фактором в успешной деятельности менеджера является формирование собственного имиджа и создание условий для его поддержания.

Также очень важно правильно оценивать себя. Далеко не всегда удастся самостоятельно справиться с этой задачей. Не всегда возможно, да и не всегда нужно, стремиться кардинально изменить себя. Но, зная себя достаточно хорошо, можно выработать приемы компенсации и регламентации, чтобы минимизировать сложности, связанные с Вашими личностными качествами, а порой и превратить свои недостатки в достоинства.

В приведенном ниже тесте (см. табл. 2) отметьте позиции, наиболее значимые, с Вашей точки зрения. Для этого в первой графе против каждой позиции поставьте оценку важности (В) по пятибалльной системе. Если отдельные позиции покажутся Вам несущественными или неверными, поставьте им низкий балл и не ориентируйтесь на них.

После оценки важности того или иного качества против каждой рекомендации поставьте во второй графе отметку в пятибалльной системе, отражающую использование (И) лично Вами этой рекомендации в практической деятельности. Сравнив между собой первую и вторую графы, Вы увидите, на что Вам необходимо обратить особое внимание. Добавьте, если необходимо, собственные рекомендации, важные для Вас лично.

Тщательный анализ результатов данного теста поможет Вам постоянно совершенствовать Вашу личную жизнь и деятельность, правильно и умело принимать решения в различных ситуациях.

*Таблица 2*

## МОДЕЛЬ КАЧЕСТВ МЕНЕДЖЕРА, УМЕЮЩЕГО УПРАВЛЯТЬ САМИМ СОБОЙ

№ п/п	Перечень качеств	В	И
1	2	3	4
1.	<i>Способность правильно формулировать жизненные цели</i> (Оптимальная направленность и мобилизация собственных способностей и жизненных ресурсов)		
1.1.	Способность познать самого себя		
1.2.	Умение формулировать свои жизненные цели		
1.3.	Умение принимать решения		
1.4.	Умение планировать карьеру		
2.	<i>Личная организованность</i> (Способность жить и работать по системе)		
2.1.	Приверженность системному подходу		
2.2.	Умение ценить и эффективно использовать время		
2.3.	Умение сосредоточиться на главном		
2.4.	Умение все делать по порядку		
2.5.	Умение не упускать из виду мелочи		
2.6.	Умение учитывать и анализировать затраты времени		
3.	<i>Самодисциплина</i> (Умение управлять своим поведением: «держать себя в руках»)		
3.1.	Обязательность, способность и умение держать слово		
3.2.	Пунктуальность, точность исполнения		
3.3.	Собранность, умение не разбрасываться		
3.4.	Наличие чувства ответственности		
3.5.	Умение отказаться от удовольствий ради главного		
4.	<i>Знание техники личной работы</i> (Знание правил и приемов организации личной работы и умение ими пользоваться)		
4.1.	Умение организовать рабочее место		
4.2.	Умение пользоваться организационной и вычислительной техникой		
4.3.	Умение работать с информацией		
4.4.	Умение составлять документы		
4.5.	Умение говорить по телефону		
4.6.	Умение слушать		
4.7.	Умение планировать свои дела		
4.8.	Знание методов рационализации личного труда		
4.9.	Умение пользоваться записной книжкой		

4.10.	Умение менять род занятий		
4.11.	Знание технологии коммуникаций		
4.12.	Умение найти и получить работу		
4.13.	Умение адаптироваться в коллективе		
4.14.	Умение взаимодействовать с секретарем		
4.15.	Умение делегировать полномочия		
5.	<u>Способность делать себя здоровым</u> (Хорошее состояние здоровья, гигиена умственного труда)		
5.1.	Физические нагрузки		
5.2.	Правильное питание		
5.3.	Сон		
5.4.	Дыхание		
5.5.	Водные процедуры		
5.6.	Закаливание		
5.7.	Борьба с шумом		
5.8.	Тренированность нервной системы		
5.9.	Умение расслабляться		
5.10.	Отказ от вредных привычек		
5.11.	Режим труда и отдыха		
6.	<u>Эмоционально-волевой потенциал</u> (Способность управлять своей волей, воспитывать оптимизм и жизнерадостность)		
6.1.	Волевые качества		
6.2.	Трудолюбие		
6.3.	Упорство в работе		
6.4.	Целеустремленность		
6.5.	Решительность		
6.6.	Напористость		
6.7.	Умение заинтересовать, мотивировать себя		
6.8.	Оптимизм и жизнерадостность		
6.9.	Увлеченность работой		
6.10.	Преданность работе и коллективу		
6.11.	Семейное благополучие		
6.12.	Уверенность в самом себе		
6.13.	Психологическая подготовка к работе		
7.	<u>Самоконтроль своей жизнедеятельности</u> (Способность постоянно контролировать процессы своей деятельности и ее результаты)		
7.1.	Знание функций самоконтроля		
7.2.	Контроль процессов		
7.3.	Контроль времени		

7.4.	Контроль результатов		
7.5.	Самоконтроль дня		
7.6.	Умение создавать и контролировать собственный имидж		

## 1.2. Тест «Организованный ли Вы человек?»

После прочтения каждого вопроса выберите вариант ответа. Затем по ключу, который помещен в конце теста, найдите количественные оценки выбранных вариантов ответов. Сложите все оценки и сумму соотнесите с оценками результатов, которые Вы найдете после ключа к тесту (табл. 3) [2, с. 18].

1. Имеются ли у Вас главные цели в жизни, 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 жизнь их достижению.
  - Г. Цели у меня есть, но моя деятельность мало способствует их достижению.
2. Составляете ли Вы план работы на неделю, используя для этого еженедельник, специальный блокнот и т.д.?
  - А. Да.
  - Б. Нет.
  - В. Не могу сказать ни «да», ни «нет», так как держу главные дела в голове.
  - Г. Пробовал составлять план, используя для этого еженедельник, но потом понял, что мне это ничего не дает.
  - Д. Составлять планы – это «игра в организованность».
3. «Критикуете» ли Вы себя за невыполнение намеченного на неделю, на день?
  - А. «Критикую» в тех случаях, когда вижу свою вину, лень или неповоротливость.
  - Б. «Критикую», несмотря ни на какие субъективные и объективные причины.
  - В. Сейчас и так все критикуют друг друга, зачем же еще «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 записную книжку с номерами телефонов деловых людей, организаций, знакомых и т.д.?
  - А. Веду записи телефонов, фамилий, имен произвольно.
  - Б. Часто меняю записные книжки с записями телефонов, так как нещадно их «эксплуатирую». При переписывании телефонов стараюсь все сделать «по науке», однако потом вновь сбиваюсь на произвольную запись.
  - В. Записи телефонов, фамилий, имен веду «почерком настроения». Считаю, что были бы записаны номер телефона, фамилия, имя, отчество, а на какой странице и как записано, это не имеет особого значения.
  - Г. Используя общепринятую систему в соответствии с алфавитом, записываю фамилию, имя, отчество, номер телефона, а если нужно, то и дополнительные сведения (адрес, место работы, должность).
5. Вас окружают вещи, которыми Вы часто пользуетесь. Каковы Ваши принципы расположения вещей?
  - А. Каждая вещь лежит, где попало.
  - Б. Придерживаюсь принципа: каждой вещи – свое место.
  - В. Периодически навожу порядок в расположении вещей, предметов. Затем кладу их куда придется. Спустя какое-то время опять навожу порядок и т.д.
  - Г. Считаю, что данный вопрос не имеет никакого отношения к самоорганизации.

6. Можете ли Вы по истечении дня сказать: где, сколько и по каким причинам Вам пришлось напрасно терять время?

А. Могу сказать, но не с точностью 100 %.

Б. Могу сказать только о тех ситуациях, в которых было напрасно потеряно время.

В. Если бы потерянное время обращалось в деньги, тогда бы я считал его.

Г. Не только хорошо представляю: где, сколько и почему было напрасно потеряно время, но и изыскиваю приемы сокращения потерь в тех же самых ситуациях.

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

А. Предлагаю обратить внимание на существо вопроса. Б. На любом собрании бывает и что-то нужное, и что-то пустое. Ничего тут не поделаешь – приходится слушать.

8. Погружаюсь в «небытие».

Г. Начинаю заниматься теми делами, которые взял с собой в расчете на «переливание из пустого в порожнее».

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

А. Уделяю серьезное внимание содержанию доклада. Думаю, что продолжительность нужно определять только приблизительно. Если доклад интересен, следует давать время, чтобы его закончить.

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 это получается в силу личных причин (упадок сил, плохое настроение и т.д.).

Б. Не стремлюсь к этому, так как считаю, что не нужно быть мелочным в отношении времени.

В. Зачем стремиться, если время все равно не обгонишь.

Г. Стараюсь, несмотря ни на что.

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

А. Записываю в своем еженедельнике, что выполнить и к какому сроку.

Б. Фиксирую наиболее важные поручения, просьбы, задания в своем еженедельнике.

В. Стараюсь запоминать поручения, задания и просьбы, так как это тренирует память.

Однако должен признаться, что память часто подводит меня.

Г. Придерживаюсь принципа «обратной памяти»: пусть помнит о поручениях и заданиях тот, кто их дает. Если поручение нужное, то о нем не забудут и вызовут меня для срочного исполнения.

11. Точно ли Вы приходите на деловые встречи, собрания?

А. Прихожу раньше на 3 – 5 минут.

Б. Прихожу к началу.

В. Как правило, опаздываю.

Г. Всегда опаздываю, хотя пытаюсь прийти раньше или вовремя.

Д. Если бы было издано пособие «Как не опаздывать», то я, вероятно, научился бы не опаздывать.

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

А. Считаю, что своевременность выполнения – это один из важных показателей умения работать, своего рода триумф организованности. Однако мне всегда кое-что не удается выполнить вовремя.

Б. Лучше немного затянуть выполнение задания.

В. Предпочитаю поменьше рассуждать о своевременности, а выполнять задания и поручения в срок.

Г. Своевременно выполнять задание или поручение – это верный шанс получить новое. Исполнительность всегда своеобразно наказывается.

13. Предположим, Вы пообещали что-то сделать или в чем-то помочь другому человеку. Но обстоятельства изменились таким образом, что выполнить обещанное довольно затруднительно. Как Вы будете себя вести в данной ситуации?

А. Сообщу об изменении обстоятельств и о невозможности выполнить обещанное.

Б. Скажу, что обстоятельства изменились и выполнение обещания затруднительно. Одновременно скажу, что не нужно терять надежду на выполнение обещанного.

В. Буду стараться выполнить обещанное. Если выполню – хорошо, не выполню – тоже не беда, так как я довольно редко не сдерживал своих обещаний.

Г. Ничего не буду обещать человеку. Выполню обещанное во что бы то ни стало.

Таблица 3

Ключ к тестовому заданию «Организованный ли Вы человек?»

№ вопроса	Варианты и оценки ответов в баллах				
	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	6	–
7	6	0	0	3	–
8	2	6	–	–	–
9	3	0	0	6	–
10	6	1	1	0	–
11	6	6	0	0	0
12	3	0	6	0	–
13	2	0	0	6	–

Если Вы набрали:

**от 72 до 78 баллов**– Вы организованный человек. Единственное, что можно посоветовать: не останавливайтесь на достигнутом уровне, развивайте и дальше самоорганизацию. Пусть Вам не кажется, что Вы достигли предела. Самоорганизация, в отличие от природы, дает наибольший эффект тому, кто считает ее ресурсы неисчерпаемыми;

**от 63 до 71 балла**– Вы считаете организацию неотъемлемой частью работы. Это дает Вам несомненное преимущество перед теми людьми, которые призывают организацию «под ружье» в случае крайней необходимости. Но Вам следует внимательнее присмотреться к самоорганизации, улучшить ее;

**меньше 63 баллов**– Ваш образ жизни, Ваше окружение научили Вас быть кое в чем организованным. Организованность то проявляется в Ваших действиях, то исчезает. Это признак отсутствия четкой системы самоорганизации. Существуют объективные организационные законы и принципы. Постарайтесь проанализировать свои действия, расход вре-

мени, технику работы. Вы увидите то, о чем и не подозревали. Чтобы стать организованным человеком, нужно преодолеть себя, нужно иметь волю и упорство.

### **1.3. Тест «Умение управлять своим Я-образом»**

Персональный менеджмент это прежде всего деятельность, направленная на развитие такого качества как самоорганизация. Данный тест поможет Вам определить степень устойчивости и управляемости вашего «Я-образа».

Используя четырехбалльную систему, определите свое отношение к приведенным ниже утверждениям: «Я думаю об этом очень часто» – 4 балла; «часто» – 3 балла; «иногда» – 2 балла; «редко» – 1 балл; «никогда» – 0 баллов.

1. Мне хочется, чтобы мои друзья подбадривали меня.
2. Я постоянно чувствую свою ответственность за порученную мне работу.
3. Я беспокоюсь о своем будущем.
4. Многие меня ненавидят.
5. Я обладаю меньшей инициативой, нежели другие.
6. Я беспокоюсь за свое психическое состояние.
7. Я боюсь выглядеть глупцом.
8. Внешний вид других куда лучше, чем мой.
9. Я боюсь выступать с речью перед незнакомыми людьми.
10. Я часто допускаю ошибки.
11. Как жаль, что я не умею общаться с людьми.
12. Как жаль, что мне не хватает уверенности в себе.
13. Мне бы хотелось, чтобы мои действия одобрялись другими чаще.
14. Я слишком скромн.
15. Моя жизнь бесполезна.
16. Многие придерживаются неправильного мнения обо мне.
17. Мне не с кем поделиться своими мыслями.
18. Люди ждут от меня очень многого.
19. Люди не особенно интересуются моими достижениями.
20. Я слегка смущаюсь.
21. Я чувствую, что многие люди не понимают меня.
22. Я не чувствую себя в безопасности.
23. Я часто волнуюсь понапрасну.
24. Я чувствую себя неловко, когда вхожу в комнату, где уже сидят люди.
25. Мне кажется, что люди говорят обо мне за моей спиной.
26. Я чувствую себя скованным.
27. Я уверен, что люди почти все воспринимают легче, чем я.
28. Мне всегда кажется, что со мной должна случиться какая-нибудь неприятность.
29. Меня волнует мысль о том, как люди относятся ко мне.
30. Как жаль, что я не так общителен, как мне хотелось бы.
31. В спорах я высказываю свое мнение только в том случае, когда уверен в своей правоте.
32. Я думаю о том, чего ждет от меня общественность.

## **Ключ к тестовому заданию «Умение управлять своим «Я-образом»»**

*От 25 баллов и менее* – Вы в основном уверены в своих действиях. Ваш «Я-образ» достаточно устойчив, и это делает Вас не очень гибким в общении со своими собеседниками. Не снижая своей уверенности в собственном поведении, старайтесь быть гибче, идти на сближение с другими.

*От 26 до 45 баллов* – средний уровень уверенности и устойчивости Вашего «Я-образа». На этом уровне постоянство «Я-образа» начинает колебаться. Тренируйтесь, старайтесь обрести большую уверенность. Помните, что уверенность в себе не означает самоуверенности.

*От 46 баллов и более* – низкий уровень уверенности «Я-образа» и Вашей самооценки. Это переживания по поводу критических замечаний в свой адрес, сомнения по поводу правильности своих действий. Следует воспитывать твердость духа, волю и целеустремленность.

### **1.4. Ситуации**

#### **Ситуация 1**

В Ваш «дружный» коллектив приходит «новичок». Он считается прекрасным специалистом и его качества соответствуют большинству наилучших качеств менеджера. С течением времени это подтверждается, но выясняется, что при выполнении срочных заданий, требующих высокой организованности и пунктуальности, качество его работы снижается. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

#### **Ситуация 2**

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать. Но тем не менее он отличный профессионал в своей деятельности. Как Вы разрешите данную ситуацию?

#### **Ситуация 3**

Вам предложено заполнить анкету, посвященную преимуществам самоменеджмента. Какие из этих преимуществ наиболее важные и какие в наибольшей степени оказывают влияние на формирование жизненной цели менеджера? Что Вы запишете в качестве определения в графу «Организованность»?

Свой ответ аргументируйте.

#### **Ситуация 4**

Исходя из модели качеств менеджера искусство персонального менеджмента, управления собственной жизнедеятельностью складывается из 7 блоков качеств. Перечислите эти блоки и дайте краткую характеристику каждого из них.

## Раздел 2

# УПРАВЛЕНИЕ ЛИЧНОЙ КАРЬЕРОЙ

*Кто не знает, в какую гавань он плывет, для того нет попутного ветра.*  
*Сенека*

Карьера – это субъективно осознанные собственные представления 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 работника.

«Сделать карьеру» – значит добиться престижного положения в обществе, более высокого статуса, престижа, власти. При этом имеется в виду престижность с точки зрения широкого общественного мнения.

Каждому человеку необходимо планировать свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание себя, своей силы, своих слабостей и недостатков. Только при этом условии можно правильно поставить цели карьеры.

Успешная карьера сама по себе не делает человека счастливым. Но еще меньше шансов у неудачника чувствовать себя счастливым. Потому успех всегда желателен. А содержание успеха при любой деятельности определяется постановкой цели.

Постановка и определение жизненных целей означает взгляд в будущее, ориентацию и концентрацию наших сил и активности на том, что должно быть достигнуто. Человек, ясно видящий свою цель, наверняка достигнет ее, приложив определенные усилия и выработанные способности.

## Тема 2. Определение жизненных целей

Постановка жизненных целей требует выражения в виде четких намерений и в точных формулировках явных и скрытых потребностей, интересов, желаний и задач, а также сориентированности наших действий и поступков на эти цели и их выполнение. Упражнение-тест по определению жизненных целей поможет Вам в этом.

### 2.1. Тест «Как определить Ваши жизненные цели?»

Возьмите несколько листков бумаги, ручку и часы. Выделите на упражнение пятнадцать минут [7, с. 36]. Напишите в верхней части первого листа вопрос: «Каковы мои жизненные цели?» При этом Вы должны понимать под «жизненными целями» те задачи, которые Вы ставите перед собой в настоящее время. Ровно за две минуты напишите ответ на этот вопрос. У Вас достаточно времени, чтобы упомянуть о целях, касающихся Вашей личной, семейной, общественной, деловой, материальной и духовной жизни. Старайтесь записать все, что Вам приходит в голову. После того как прошло две минуты, выделите себе еще две минуты, чтобы проверить, не упустили ли Вы что-нибудь важное.

Вы сможете лучше определить Ваши жизненные цели, дав ответ на второй вопрос: «Как я бы хотел провести ближайшие три года?» Опять составьте как можно быстрее (за две минуты) список Ваших ответов. Потом добавьте еще две минуты для внесения необходимых дополнений и уточнений.

Для того чтобы получить иной взгляд на жизненные цели, запишите третий вопрос: «Если бы я сейчас узнал, что через шесть месяцев меня поразит молния, как бы я прожил до того времени оставшуюся жизнь?» Цель этого вопроса состоит в том, чтобы выяснить, есть ли такие вещи, которые для Вас важны, но которыми Вы сейчас не занимаетесь, хотя они и заслуживают Вашего внимания. Запишите Ваши ответы за две минуты, а потом поработайте над Вашим решением еще две минуты дополнительно.

Теперь потратьте еще две минуты на то, чтобы бегло проглядеть списки Ваших целей, дополнить и отредактировать их. Для тех, кто удовлетворен тем, что он делает, вопрос о шести месяцах лишь подтвердит их стиль жизни: они будут продолжать жить так, как и прежде.

Те, кто делает совершенно новый выбор целей, нуждаются в глубоких переменах. Вопрос о том, как люди собираются провести последние шесть месяцев, помогает им осмыслить, чем они могли бы заняться, если бы обстоятельства заставили их дать объективную оценку содержания своей жизни.

### 2.2. Тест «Целеустремленный ли Вы человек?»

Мотивация достижения – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении цели. Желание добиться своего во что бы то ни стало – одно из существенных свойств личности, оказывающих влияние на всю ее жизнь. Доказано, что люди, обладающие уровнем этой мотивации, решительны в неопределенных ситуациях, проявляют настойчивость в достижении цели, получают удовольствие от решения сложных задач, не теряются в нестандартных ситуациях, очень упорны.

Измерить уровень целеустремленности поможет этот тест. Выберете один вариант ответа на нижеследующие вопросы: «определенно да», «пожалуй, да», «пожалуй, нет», «определенно нет».

1. Если Вы беретесь за что-то, то всегда ли доводите это до конца?

2. Вы всегда выполняете свои обещания?
3. Вы можете назвать себя целеустремленным человеком?
4. Вы сомневаетесь в своих силах, способностях?
5. Вам кажется, что Вы еще не нашли себя?
6. Может ли Ваше мнение о самом себе не раз измениться под влиянием каких-либо новых обстоятельств?
7. Обсуждая важные жизненные проблемы, замечаете ли Вы, что Ваши жизненные взгляды не определились?
8. Для Вас в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат?
9. В жизни у Вас было больше успехов, чем неудач?
10. Даже в обычной работе Вы стараетесь усовершенствовать некоторые ее элементы.

### **Ключ к тестовому заданию «Целеустремленный ли Вы человек?»**

Вопросы 1, 2, 3, 8, 9, 10: «определенно да» – 1, «пожалуй, да» – 2, «пожалуй, нет» – 3, «определенно нет» – 4. Вопросы 4, 5, 6, 7: «определенно да» – 4, «пожалуй, да» – 3, «пожалуй, нет» – 2, «определенно нет» – 1.

*От 28 до 16 баллов* – Вам следует точнее формулировать свои цели и подумать о том, как можно повысить свою мотивацию.

*От 15 до 7 баллов* – возможно, Вы иногда не все доводите до конца, но Вы целеустремленный человек, что позволяет Вам добиваться успеха [9, с. 67].

## **2.3. Тест «Упорство в достижении цели» [1, с.155]**

Насколько Вы настойчивы в достижении цели? Способны ли отстоять и защитить свою точку зрения? Готовы ли Вы проявлять инициативу, чтобы не стоять на месте? Этот тест поможет Вам ответить на эти вопросы. Выберете один из предложенных вариантов ответов.

1. Как Вы отреагируете, если Вам предложат ответственную должность?
  - а) скорее всего, откажусь, потому что такая ответственность мне не по плечу;
  - б) соглашусь после некоторых колебаний;
  - в) с энтузиазмом приму предложение.
2. Какая геометрическая фигура Вам симпатичнее?
  - а) квадрат;
  - б) круг;
  - в) треугольник.
3. Что, на Ваш взгляд, важнее для успешного публичного выступления?
  - а) заранее подготовленный текст для успешного выступления;
  - б) продуманный план;
  - в) способность к импровизации.
4. Ваши доходы:
  - а) это регулярные выплаты из одного источника (зарплата, пенсия и т.п.);
  - б) складываются из нескольких источников;
  - в) нерегулярны, но достаточно высоки (контракты, гонорары).
5. Какой афоризм Вам больше нравится?
  - а) «Когда нет того, что любишь, приходится любить то, что есть»;
  - б) «Удача – следствие случая, дающего нам возможность высказывать свои таланты»;
  - в) «Жизнь – это искусство извлекать значительные выгоды из незначительных обстоятельств».

6. Какой цвет Вам больше нравится?

- а) серый;
- б) синий;
- в) зеленый.

7. Ваше отношение к спорту?

- а) равнодушие;
- б) иногда делаю упражнения для поддержания хорошей спортивной формы, смотрю спортивные передачи по телевизору;
- в) я активный болельщик и люблю участвовать в спортивных играх.

8. Что бы Вы предпочли, если бы неожиданно получили большое наследство или крупный приз?

- а) потратить его на исполнение своих желаний;
- б) вложить в надежные активы, гарантирующие доход;
- в) открыть собственное предприятие.

### **Ключ к тестовому заданию «Упорство в достижении цели»**

Каждый ответ «а» оценивается в 1 балл, «б» – в 2 балла, «в» – в 3 балла.

**От 8 до 12 баллов**– Вы не вполне удовлетворены достигнутыми успехами и хотели бы добиться в жизни гораздо большего. Вы считаете, что обстоятельства складываются для Вас не слишком благоприятно. Но это происходит потому, что Вы переоцениваете силу обстоятельств и недооцениваете Ваши собственные силы. Вам кажется, что Вы готовы воспользоваться выгодными условиями, когда они возникнут. Но в такой пассивной позиции их можно никогда не дожидаться. Не забывайте, что активный человек находит средства для достижения своих целей, а когда не находит – сам создает их.

**От 13 до 20 баллов**– Вы активная и целеустремленная натура, умеете реализовать свои способности в складывающихся обстоятельствах. Чтобы добиться большего, задумайтесь, может быть Ваши способности глубже и шире и Вы могли бы их использовать более продуктивно?

**От 21 до 24 баллов**– Вы очень напористый и предприимчивый человек, стараетесь извлекать максимум пользы из любой ситуации. Даже потерпев поражение, ищите возможности для реванша. Такая позиция в отношении с окружающими может казаться чрезмерной [1, с.155].

## **2.4. Ситуации**

### **Ситуация 1**

Вы ведете отбор кандидатов на вакантную должность в Вашу фирму. При разговоре с некоторыми из них Вы выясняете, что они не имеют своей целью получение работы в Вашей фирме. Каких кандидатов Вы отберете для работы: тех, кто стремится к работе именно в Вашей фирме, или будете руководствоваться какими-либо другими критериями?

### **Ситуация 2**

Новый работник Вашего отдела постоянно говорит о том, что он выполняет задание, порученное ему, намного лучше и быстрее своего коллеги, с которым совместно работает. Но на деле оказывается, что это не так. Вы приглашаете его на беседу и говорите: ...

### ***Ситуация 3***

Вы находитесь в поиске работы. На очередном конкурсном отборе Вам предлагают заполнить анкету. В графы «Ф.И.О.», «Пол», «Профессия» Вы вписываете свои данные автоматически, а вот над графой «Цель» Ваша авторучка «замерла». Сформулируйте цель так, чтобы Вы прошли отбор и заинтересовали работодателя.

### ***Ситуация 4***

Французский социолог Б. Гурней выделил четыре типа личностных целей человека, вступившего в управленческую организацию. Назовите эти типы и кратко охарактеризуйте каждый из них.

## Тема 3. Выбор карьеры

Каждый человек планирует свое будущее, свою карьеру, основываясь на своих потребностях и исходя из реальных возможностей. Правильная самооценка своих навыков и деловых черт предполагает знание своих сильных и слабых сторон.

Целью карьеры нельзя назвать область деятельности, определенную работу, должность, место на служебной лестнице. Она имеет более глубокое содержание. Цели карьеры проявляются в тех мотивах, по которым индивид хотел бы иметь данную работу, занимать определенную ступеньку на иерархической лестнице должностей.

### 3.1. Тест «Каков Ваш характер?»

Этот тест не претендует быть отнесенным к разряду строгих психологических исследований и составлен, как говорится, полушутя-полусерьезно. Тем не менее, он поможет Вам узнать кое-что новое о Вашем характере. Не огорчайтесь, если оценка будет не такой, какой Вам бы хотелось. Отнеситесь к приведенным формулировкам с чувством юмора. В конце концов результат может измениться, если в будущем сможете ответить «нет» там, где сегодня говорите «да». И наоборот. Иначе говоря, свой характер можно переделать [2, с. 6].

Возьмите лист бумаги, затем, отвечая на поставленные вопросы, сверяйтесь по шкале оценки ответов о числе очков и записывайте их. После ответов на все вопросы по сумме набранных баллов Вы узнаете, к какой из четырех групп (перечисленных в конце теста) Вы можете себя отнести.

1. Часто ли Вы задумываетесь над тем, какое влияние оказывают Ваши поступки на окружающих:

- а) очень редко;
- б) редко;
- в) достаточно часто;
- г) очень часто?

2. Случается ли Вам говорить что-либо такое, во что Вы сами не верите, – из-за упрямства, наперекор другим либо из «престижных» соображений? (Да, нет).

3. Какие из нижеперечисленных качеств Вы более всего цените в людях:

- а) настойчивость;
- б) широту мышления;
- в) эффективность, умение «показать себя»?

4. Имеете ли Вы склонность к педантизму? (Да, нет).

5. Быстро ли забываете о неприятностях, которые случаются с Вами? (Да, нет).

6. Любите ли анализировать свои поступки? (Да, нет).

7. Находясь в кругу лиц, хорошо Вам известных:

- а) стараетесь сохранить тон, принятый в этом кругу;
- б) остаетесь самим собой?

8. Приступая к трудному заданию, стараетесь ли не думать об ожидающих вас трудностях? (Да, нет).

9. Какое из перечисленных ниже определений, по Вашему мнению, более всего подходит Вам:

- а) мечтатель;
- б) «рубаха-парень»;
- в) усерден в труде;
- г) пунктуален, аккуратен;

- д) «философ», в широком смысле этого слова;  
е) суетный человек?
10. При обсуждении того или иного вопроса:
- а) высказываете свою точку зрения, хотя, быть может, она отличается от мнения большинства;  
б) считаете, что в данной ситуации лучше промолчать, хотя и имеете иную точку зрения;  
в) поддерживаете большинство, оставаясь при своем мнении;  
г) не утруждаете себя раздумьями и принимаете точку зрения, которая преобладает?
11. Какое чувство может вызывать у Вас неожиданный вызов к руководителю:
- а) раздражение;  
б) тревогу;  
в) озабоченность;  
г) равнодушие?
12. Если в пылу полемики Ваш оппонент «сорвется» и допустит личный выпад против Вас, как Вы поступите:
- а) ответите ему в том же тоне;  
б) проигнорируете этот факт;  
в) демонстративно оскорбитесь;  
г) предложите перенести разговор на другое время?
13. Если Ваша работа забракована, это вызовет у вас:
- а) досаду;  
б) стыд;  
в) гнев?
14. Если Вы попадаете впросак, кого вините в первую очередь:
- а) себя самого;  
б) «фатальное невезение»;  
в) прочие «объективные обстоятельства»?
15. Не кажется ли Вам, что окружающие Вас люди – будь то руководители, коллеги или подчиненные – недооценивают Ваши способности и знания? (Да, нет).
16. Если Ваши друзья или коллеги начинают над вами подшучивать, то Вы:
- а) злитесь на них;  
б) стараетесь ретироваться;  
в) не раздражаясь, начинаете подыгрывать им?  
г) отвечаете смехом и, как говорится, «ноль внимания»;  
д) делаете безразличный вид и даже улыбаетесь, но в душе негодуете?
17. Если Вы спешите и вдруг на обычном месте не находите свой портфель (зонт, перчатки и т.п.), то Вы:
- а) будете продолжать поиск молча;  
б) будете искать, обвиняя своих домашних в беспорядке;  
в) уйдете без нужной Вам вещи?
18. Что, скорее всего, выведет Вас из равновесия:
- а) длинная очередь в приемной;  
б) толчея в общественном транспорте;  
в) необходимость приходиться в определенное место несколько раз по одному и тому же вопросу?
19. Закончив спор, продолжаете ли вести его мысленно, приводя все новые и новые аргументы в защиту своей точки зрения? (Да, нет).

20. Если для выполнения срочной работы Вам представится возможность выбрать себе помощника, кого из возможных кандидатов Вы выберете:

- а) человека исполнительного, но безынициативного;
- б) человека знающего, но упрямого и спорщика;
- в) человека одаренного, но с ленцой?

### **Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш характер?»**

*Шкала оценки ответов:*

- 1. а – 0, б – 1, в – 2, г – 3;
- 2. да – 0, нет – 1;
- 3. а – 1, б – 1, в – 0;
- 4. да – 2, нет – 0;
- 5. да – 0, нет – 2;
- 6. да – 2, нет – 0;
- 7. а – 2, б – 0;
- 8. да – 0, нет – 2;
- 9. а – 0, б – 1, в – 3, г – 2, д – 2, е – 0;
- 10. а – 2, б – 0, в – 0, г – 0;
- 11. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0;
- 12. а – 0, б – 2, в – 1, г – 3;
- 13. а – 2, б – 1, в – 0;
- 14. а – 2, б – 0, в – 0;
- 15. да – 0, нет – 2;
- 16. а – 0, б – 1, в – 2, г – 0, д – 0;
- 17. а – 2, б – 0, в – 1;
- 18. а – 1, б – 0, в – 2;
- 19. да – 0, нет – 2;
- 20. а – 0, б – 1, в – 2;

Если вы набрали:

**меньше 15 баллов** – увы, человек Вы слабохарактерный, неуравновешенный и, пожалуй, беззаботный. В случающихся с Вами неприятностях готовы винить кого угодно, кроме себя. И в дружбе, и в работе на Вас трудно положиться (задумайтесь над этим);

**от 15 до 25 баллов** – у Вас достаточно твердый характер. Вы обладаете реалистическими взглядами на жизнь, но не все Ваши поступки равноценны. Бывают у вас и срывы, и заблуждения. Вы добросовестны и вполне терпимы в коллективе. И все же Вам есть еще над чем подумать, чтобы избавиться от некоторых недостатков (можно не сомневаться, что Вам это под силу);

**от 26 до 38 баллов** – Вы принадлежите к числу людей настойчивых и обладающих достаточным чувством ответственности. Цените свои суждения, но и считаетесь с мнением других. Правильно ориентируетесь в возникающих ситуациях и в большинстве случаев умеете выбрать правильное решение. Это говорит о наличии у Вас черт сильного характера. Избегайте только самолюбования и всегда помните: сильный – это не значит жестокий;

**свыше 38 баллов** – простите, но мы ничего Вам не можем сказать. Почему? Потому что просто не верится, что есть люди с таким идеальным характером. А может быть, такая сумма баллов – это результат не совсем объективной оценки своих поступков и поведения?

### 3.2. Тест «Определение типа характера»

Уверенность в себе, общительность, способность к самоутверждению, уравновешенность, объективность – вот характерные черты преуспевающего человека. Удачное сочетание этих черт может оказать положительное воздействие на профессионально-деловой успех. Данный тест поможет определить тип Вашего характера [8, с. 125].

1. Ответьте на вопросы или «да», или «нет».
2. Любите ли Вы пищу с острыми приправами?
3. Хорошо ли Вы себя чувствуете в компании?
4. Возникает ли у Вас иногда желание подскочить от радости до потолка?
5. Умеете ли Вы занимать своих гостей?
6. Часто ли у Вас бывают головные боли?
7. Забываете ли Вы хоть иногда чистить зубы?
8. Всегда ли Вы носите одну и ту же прическу?
9. Любите ли Вы разгадывать кроссворды?
10. Занимаетесь ли Вы зарядкой?
11. Часто ли у Вас бывает меланхолическое настроение?
12. Любите ли Вы работать в тишине, в спокойной обстановке?

Используя таблицу, подсчитайте сумму набранных баллов.

*Таблица 4*

**Ключ к тестовому заданию «Определение типа характера»**

№ вопроса	Вариант ответа	
	Да	Нет
1	3	2
2	2	1
3	4	2
4	3	2
5	1	2
6	4	1
7	3	1
8	1	4
9	3	1
10	1	4
11	4	1

Если Вы набрали:

**менее 20 баллов** – Вы ближе к первому типу характера, к которому относится человек, который не любит компаний. Общение с друзьями в домашней обстановке его радует больше, чем вечера в шумном кафе;

**20 – 25 баллов** – Вы ближе ко второму типу характера. К этому типу характера относится человек, который легко сходится с людьми, но поддается слишком частой смене настроений;

**более 25 баллов** – Вы ближе к третьему типу характера, к которому относится человек, о котором люди говорят, что он в компании незаменим и способствует созданию у людей хорошего настроения.

### 3.3. Тест «Ваши профессиональные склонности»

Все виды профессиональной деятельности по содержанию труда, по отношению человека к объектам окружающей среды можно разделить на пять основных типов [7, с. 104].

Профессии типа «человек – природа» связаны с участием человека в процессах, протекающих в живой и неживой природе. Сюда можно отнести профессии, связанные с изучением Земли (геолог, геофизик, океанолог и т.п.), ее растительного и животного мира (ботаник, биолог, зоолог, кинолог, эколог и т.п.), производством продукции животноводства и растениеводства (садовод, агроном, овощевод, животновод, зоотехник и т.п.).

2. В профессиях типа «человек – техника» не обойтись без использования разнообразных машин и механизмов, приборов и инструментов. Сюда можно отнести великое множество промышленных и строительных специальностей (сталевар, литейщик, кузнец, токарь, слесарь, каменщик, швея, инженер и т.п.), а также вождение и обслуживание транспортных средств.

3. К профессиям типа «человек – знаковая система» смело можно отнести разнообразные специальности по формам обработки информации. Это работа с системами: языковыми (библиограф, нотариус, лингвист, историк и т.п.), абстрактно-математическими (статистик, математик, кассир, бухгалтер и т.п.), графическими (чертежник, конструктор, штурман и т.п.), с системами и средствами обработки знаков (программист, оператор ЭВМ и т.п.).

4. Основное содержание профессий типа «человек – художественный образ» – искусство, художественная культура. Сюда можно отнести творчество (архитектор, живописец, дизайнер, скульптор и т.п.), художественную обработку материалов (гравер, модельер, ювелир и т.п.), создание художественных зрелищ (композитор, дирижер, танцовщик, актер, режиссер).

5. Основным содержанием профессий «человек – человек» является общение. Здесь необходимо уметь устанавливать и поддерживать контакты с людьми. Сюда относятся педагогические профессии (учитель, воспитатель, вожатый, тренер), область юстиции (арбитр, юрисконсульт, милиционер, прокурор, адвокат), культпросветработа (библиотекарь, экскурсовод, гид-переводчик и т.п.). Медицинские профессии (санитар, фельдшер, медсестра, врач) в значительной степени относятся к этому виду деятельности, хотя отчасти попадают и в другие виды: «человек – природа» и «человек – техника».

Для того чтобы оценить свои склонности к тому или иному типу деятельности, необходимо поставить знак «+» перед цифрой, если Вы согласны с приведенным утверждением, и знак « – », если не согласны. Если не можете отнести тип деятельности к себе, просто зачеркните эту цифру. По каждой из граф нужно подсчитать арифметическую сумму. Наибольшие полученные суммы указывают на соответствующие Вашим склонностям виды деятельности. Избирать профессию следует из этой области деятельности [7, с.104].

Вам необходимо заполнить предлагаемую тестовую таблицу.

*Таблица 5*

**МАТРИЦА ВЫБОРА ТИПА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

№ п/п	Программа самооценки	Тип профессиональной деятельности				
		человек–природа	человек–техника	человек–знаковая система	человек–художественный образ	человек–человек
1	2	3	4	5	6	7
1	Легко знакомлюсь с людьми					1
2	Охотно и подолгу могу что-нибудь мастерить		1			
3	Охотно хожу в музей, театр и т.д.				1	
4	Охотно и постоянно ухаживаю за растениями, животными	1				
5	Охотно и подолгу могу что-либо вычислять, чертить			1		
6	Охотно общаюсь со своими сверстниками, когда нужно помочь им					1
7	Охотно и часто помогаю старшим ухаживать за растениями, животными	1				
8	Обычно делаю мало ошибок в письменных работах			1		
9	Мои поделки обычно вызывают интерес у товарищей, старших по возрасту		2			
10	Старшие по возрасту считают, что у меня есть художественные склонности				2	
11	Охотно читаю о растениях, животных	1				
12	Активно участвую в художественной самодеятельности				1	
13	Охотно читаю об устройстве машин, приборов		1			
14	Охотно и подолгу могу решать трудные задачи, кроссворды, головоломки			2		

15	Легко улаживаю разногласия между сверстниками или младшими					2
16	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с техникой		2			
17	Мое художественное творчество одобряют				2	
18	Старшие считают, что у меня есть способности к работе с растениями, животными	2				
19	Считают, что обычно мне удается подробно и ясно излагать мысли в письменной форме			2		
20	Почти никогда не ссорюсь					1
21	Мои поделки одобряют незнакомые люди		1			
22	Без особого труда усваиваю незнакомые или иностранные слова			1		
23	Мне часто случается помогать незнакомым людям					2
24	Подолгу могу заниматься художественным творчеством				1	
25	Люблю разбираться в устройстве машин и т.п.		1			
26	Охотно наблюдаю за растениями, животными	1				
27	Мне обычно удается убедить сверстников или младших поступать так, а не иначе					7
28	Охотно читаю научно-популярную, критическую, публицистическую литературу			1		
29	Пробую свои силы в художественном творчестве				1	
	Итого:					

### 3.4. Тест «Соответствие основных черт личности профессии менеджера» [36, с. 23]

Если Вы действительно стремитесь стать хорошим специалистом, то Вам необходимо знать, какие черты характера приблизят Вас к вершинам профессии менеджера. Выполнив данное тестовое задание, Вы получите информацию о своих способностях.

Дайте ответы «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и «вкатывать на всю катушку», не считаясь со временем, выходными днями и т.д.?

2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?

3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?

4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы заключить пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?
13. Любите ли Вы острые ощущения, которые «щекочут» нервы?
14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?
15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?
16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

### ***Ключ к тестовому заданию «Соответствие основных черт личности профессии менеджера»***

Подсчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов, и при наличии 13 и более баллов рассчитывайте, что можете попытаться силы в данной сфере.

### **3.5. Тест «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?» [9, с. 242]**

Карьера требует от людей постоянной активности. Насколько Вы активны и добьетесь ли успеха в карьере, поможет узнать предлагаемый тест. Для его выполнения необходимо ответить на предлагаемые вопросы:

1. Убеждены ли Вы в позитивном значении «школы жизни» для развития человека и достижения им определенных позиций в обществе?
2. Хорошо ли Вы чувствуете себя в обстановке борьбы, соревнования?
3. Какая из функций современного руководителя более важна:
  - а) достижение целей организации;
  - б) поддержка и защита персонала?
4. Чем должна регламентироваться деятельность людей:
  - а) религиозными положениями;
  - б) этическими нормами;
  - в) материальными соображениями;
  - г) заботой об общем благе?
5. Кого бы Вы выбрали в друзья:
  - а) специалистов;
  - б) организаторов?
6. Достаточно ли у Вас энергии для преодоления жизненных препятствий?
7. Нравится ли Вам жить в наше время?
8. Родились ли Вы под созвездием Льва, Стрельца, Овна?

9. Любите ли Вы смотреть на огонь?
10. Легко ли Вы переносите отказ, зная, что просьба трудновыполнима?
11. Любите ли Вы поговорить?
12. Живете ли Вы по принципу, что каждая дорога ведет к цели?
13. Любители Вы быстро действовать?

### ***Ключ к тестовому заданию «Существуют ли у Вас качества, способствующие карьере руководителя?»***

Начислите себе за положительные ответы, в том числе за ответы 3а, 4г, 5б, по 5 баллов.  
**45 баллов и более** – Вы активны, у Вас независимый характер и задатки руководителя.  
**40 баллов и менее** – Вы робки, равнодушны, Вам лучше оставить мысли о карьере руководителя.

## **3.6. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Для получения более точной картины о рынке труда Вы обзваниваете ряд фирм Вашего города. Вы звоните на фирму, опубликовавшую объявление о потребности в кадрах или конкурсном отборе кандидатов. Вам необходимо получить нужные сведения о фирме, 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?

## ***Ситуация 5***

Как известно, на выбор карьеры влияет ряд личных особенностей человека. Письменно сформулируйте 10 черт характера, которыми должен обладать преуспевающий менеджер.

## Тема 4. Технология поиска и получения работы

Поиск работы следует начинать с самоанализа. Необходимо поглубже заглянуть в себя и выяснить, что Вы знаете и умеете. Многие из нас недооценивают свои знания и свой потенциал. Вместе с тем, следует критически отнестись к своим возможностям, давая оценку своим профессиональным качествам.

### 4.1. Тест «Как искать работу?»

Перед Вами 6 критериев (А Б, В, Г, Д, Е), по которым Вы можете оценить свои шансы на успех. Варианты ответов: 1) абсолютно верно, 2) частично верно, 3) совершенно неверно [14, с. 12].

#### А. Самооценка

1. Я совершенно точно знаю, какие профессии мне нравятся, а какие нет.
2. Мне важно знать, что думают о моих способностях люди, которым я доверяю.
3. Я в состоянии реально оценить значение полученного образования (и предыдущей трудовой деятельности).
4. Даже если речь идет о моем профессиональном росте, я больше ни за что не буду учиться.
5. Все мои сильные и слабые стороны мне хорошо известны.
6. Я не принимаю чужую критику близко к сердцу. Я достаточно самокритичен.

Таблица 6

**КЛЮЧА**

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

#### Б. Постановка цели

1. Мысли о моей будущей профессии занимают меня постоянно.
2. Я точно знаю, чего не хочу. Сложнее определить, чего бы мне хотелось.
3. В разговорах со знающими людьми я не раз находил подтверждение тому, что мои идеи, касающиеся будущей профессии, вполне осуществимы.
4. Удовлетворенность своей работой и личной жизнью для меня важнее, чем молниеносная карьера.
5. Для моего дальнейшего профессионального роста следует регулярно и внимательно следить за рынком труда.

6. За хорошие деньги можно и повкалывать.

Таблица 7

**КЛЮЧЕ**

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	1	3	3
2	0	1	0
3	4	1	3
4	1	4	0
5	3	1	0
6	3	2	3

### **В. Поиск информации**

1. Нанимаясь на работу, мне не всегда удается разузнать заранее об обязанностях, связанных с той должностью, на которую претендую.

2. Если мне делают интересное предложение в связи с новой работой, когда я и сам уже готов к «смене декораций», мне бывает намного легче его принять.

3. Я всегда собираю максимум информации о той области, в которой хочу работать.

4. Я не испытываю особого стеснения, когда мне надо распросить незнакомых людей об их работе.

5. Наверняка, есть еще масса интересных областей, в которых я мог бы себя реализовать, но я о них пока не знаю.

6. Список вакансий я просматриваю регулярно, вне зависимости от того, ищу я в данный момент работу или нет.

Таблица 8

**КЛЮЧ В**

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	3
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	0
5	3	2	0
6	0	1	0

### **Г. Поиск работы**

1. Я уверен, что знаю все предприятия, где есть что-то интересное и стоящее для меня.

2. Я ищу работу только по объявлениям.

3. Свои личные контакты в поиске работы я использую редко.

4. Готовясь к предстоящему собеседованию на фирме, я порой звоню туда, чтобы лучше узнать о самом предприятии, моих потенциальных собеседниках и вакансиях.

5. Я регулярно читаю профессиональную литературу по моей специальности или из той области, в которой я хотел бы работать.

6. Кроме телефонного справочника, мне неоткуда узнать адреса и хоть какую-то информацию о фирмах.

*Таблица 9*

**КЛЮЧ Г**

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	3	2	0
2	4	1	0
3	3	1	0
4	0	1	4
5	3	2	0
6	0	1	3

### ***Д. Резюме и сопроводительные документы***

1. Поскольку главное – содержание моего резюме, то фотография здесь не так важна.

2. В своем резюме я обязательно касаюсь специальных требований, предъявляемых фирмой к кандидатам на это место.

3. Во все фирмы я высылаю абсолютно одинаковые документы.

4. Я каждый раз стараюсь составить бумаги о найме в соответствии с особенностями фирмы, в которые я их высылаю.

5. При первом контакте с фирмой я высылаю только свое резюме и автобиографию.

6. Резюме я пишу обычно как можно развернуто: не менее 2-х страниц.

*Таблица 10*

**КЛЮЧ Д**

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	0	1	3
2	4	1	0
3	0	1	3
4	4	1	0
5	0	1	3
6	0	1	3

### ***Е. Собеседование***

1. Перед собеседованием я проговариваю вслух короткий и ясный рассказ о себе.

2. Прежде чем идти на собеседование, я продумываю вопросы, которые задам в отношении места работы и самого предприятия.

3. Мои прежние успехи в учебе и работе я слегка приукрашиваю (так ведь делают все).

4. Для меня важно, чтобы у собеседника сложилось обо мне как можно более четкое и ясное представление.

5. Во время разговора я всегда чувствую себя равноправно с собеседником.

6. Моя одежда и мой внешний вид не имеют особого значения. Мой успех от этого не зависит.

Вопрос	Ответ		
	1	2	3
1	4	1	0
2	4	1	0
3	0	1	3
4	3	1	0
5	3	2	0
6	0	1	3

Таблица 11

### КЛЮЧ Е

А теперь подсчитайте сумму баллов. Максимальное количество баллов в каждой категории – 20.

Если Вы набрали:

**16 – 20 баллов** – все в порядке, Вы просто молодец;

**11 – 15 баллов** – Вам есть над чем подумать;

**0 – 10 баллов** – совершенно неприемлемый результат.

Категории неравнозначны, но вместе они представляют картину Ваших шансов на успех. Оценивать их следует по самой «слабой части»: если хотя бы в одной из категорий Вы набрали меньше 11 баллов, подумайте хорошенько о том, как можно улучшить данную ситуацию.

## 4.2. Тест «Поиск путей того, как стать миллионером»

Каждый из студентов в индивидуальном порядке осуществляет самотестирование. Для этого необходимо ответить на вопросы, выбрав один из вариантов. В конце теста приведена таблица подсчета баллов и представлены итоговые результаты, которые помогут Вам выбрать наиболее оптимальный путь карьеры.

1. Каким способом легче всего делать деньги?

а) много работать, быть хорошо информированным, рисковать и вкладывать имеющиеся деньги в дело;

б) надеяться на «дедушкино» наследство, искать счастья в лотерее;

в) постепенно делать карьеру, пройдя все ступени, вплоть до руководящей, или же заняться политикой.

2. Какой размер прибыли может, по Вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

а) от полумиллиона до миллиона;

б) до 10 миллионов;

в) от десятков миллионов и выше.

3. С каким высказыванием Вы согласны?

а) «Чем больше денег, тем больше удовольствия»;

б) «Деньги означают власть»;

в) «Деньги вызывают много зависти».

4. Вам известна игра «в счастье», когда Вы посылаете в письме на определенный адрес небольшую сумму, ищите «жертву», которая тоже платит, та, в свою очередь, – другую «жертву» и т.д., и в конечном итоге Ваше капиталовложение возвращается к Вам в многократном размере. Что Вы в этом случае предпочтете?

- а) не участвовать;
- б) участвовать и зарабатывать при этом;
- в) быть инициатором игры.

5. Хотите ли Вы, чтобы о Вас упомянули в разделе «Светская жизнь» какой-либо газеты?

- а) я был бы этому рад;
- б) нет;
- в) обо мне и так много пишут.

6. Каким образом можно выиграть на скачках?

- а) рисковать высокими ставками;
- б) экономить деньги, ограничиваясь лишь присутствием на скачках;
- в) купить лошадь, победившую на скачках.

7. Кто, на Ваш взгляд, имеет наибольший шанс быстро и надежно стать богатым?

- а) режиссер, актер, писатель, художник, спортсмен-рекордсмен;
- б) адвокат, врач, маклер, политик;
- в) глава фирмы, издатель.

8. Как Вы относитесь к бизнесу, который организуют приятели?

- а) я готов ссужать своих друзей деньгами – когда-нибудь и они дадут мне займы;
- б) деньги и дружба несовместимы;
- в) я готов брать деньги займы у друзей, но не давать их.

9. Если бы Вам удалось стать миллионером, наслаждались бы Вы этим ощущением?

- а) разумеется, наслаждался бы;
- б) я бы продемонстрировал свое могущество всем, кто не доверял мне или смотрел на меня свысока;
- в) нет.

10. Куда бы Вы вложили свои миллионы?

- а) в недвижимость, имущество, предметы искусства;
- б) в акции и другие ценные бумаги;
- в) я сделаю так, как решит моя жена (муж) или родственники.

11. Если у Вас есть пара миллионов, будете ли Вы стремиться заработать дополнительно?

- а) не откажусь от крупной суммы;
- б) конечно;
- в) нет, поскольку мне хватит денег.

Произведите подсчет баллов по следующей таблице.

### **Ключ к тестовому заданию «Поиск путей того, как стать миллионером?»**

Таблица 12

Ответы	Вопросы										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
а	6	0	6	3	0	0	0	3	0	3	3
б	0	3	3	0	6	3	3	6	3	6	6
в	3	6	0	6	3	6	6	0	6	0	0

**От 16 баллов и менее** – лучший способ разбогатеть для Вас – удачно жениться, стать наследником или сыграть в лотерею.

**От 17 до 42 балла** – богатство связано для Вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Делайте карьеру и займите место шефа. Даже если это не принесет Вам желаемых миллионов, Вы все равно будете материально обеспечены.

**От 43 до 66 баллов** – у Вас самые лучшие шансы стать когда-нибудь миллионером. У Вас коммерческий склад ума, Вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое состояние.

### 4.3. Тест «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы» [33, с. 134]

О чем мы думаем, когда ищем работу? О том, что нас ожидает успех при достижении поставленной цели, или же о том, что поможет избежать неудач? При поиске работы вы не хотите быть неудачником, т.е., по сути, Вы держите в голове образ поражения, стараясь принять такое решение, чтобы избежать неудачи. А о чем думаем, в то и вкладываем энергию, то и материализуется. Вывод напрашивается сам собой: при поиске работы, детально представляйте результат, которого хотите достичь, и действуйте!

А какова Ваша установка при поиске новой работы? Проверьте это с помощью теста.

1. Для Вас главное сделать свою работу как можно лучше, даже наперекор мнению товарищей:

- а) конечно (7 баллов);
- б) смотря какие разногласия (4 балла);
- в) люди важнее (1 балл).

2. В свободный вечер Вы садитесь с друзьями за карты. Здесь вы предпочтете:

- а) игру ради развлечения (1 балл);
- б) что-нибудь посложнее (7 баллов);
- в) то же, что и все (4 балла).

3. Вы потерпели неудачу в каком-то деле. Как это скажется на Вашей работе и настроении?

- а) стану еще собраннее (7 баллов);
- б) не знаю (4 балла);
- в) наступит апатия (1 балл).

4. Если бы Вы регулярно проводили время на спортплощадках, что бы Вы предпочли:

- а) игру один-на-один (7 баллов);
- б) в команде (1 балл);
- в) и то, и другое (4 балла).

5. Чтобы работа была выполнена, Вам необходимо получить:

- а) четкие указания (1 балл);
- б) подробную инструкцию (4 балла);
- в) общую задачу (7 баллов).

6. Если Вы заболели и сидите дома, у Вас появляется свободное время. Чем Вы его заполните?

- а) почитаю (7 баллов);
- б) расслаблюсь (1 балл);
- в) кто его знает (4 балла).

7. Вам предложили участие в очень выгодном, но рискованном деле, успех которого для Вас сомнителен:

- а) сложно решиться (4 балла);
- б) откажусь (1 балл);
- в) кто не рискует, тот не пьет шампанского! (7 баллов).

8. У Вас, конечно, есть представление о том, чего бы Вы хотели достигнуть в поисках работы. Но вместе с тем Вы:

- а) больше мечтаете (1 балл);
- б) что-то делаете (7 баллов);
- в) всего понемногу (4 балла);

9. Вспомните, что Вы обычно переживаете, когда попадаете в неизвестную ситуацию?

- а) любопытство (7 баллов);
- б) в зависимости от обстоятельств (4 балла);
- в) беспокойство (1 балл);

10. У Вас много дел. Какую тактику Вы выбираете, чтобы справиться с ними?

- а) делаю все сразу (1 балл);
- б) берусь за одно дело (7 баллов);
- в) как получится (4 балла).

### **Ключ к тестовому заданию «Стремление к успеху или страх неудачи в поиске новой работы»**

**От 10 до 26 баллов** – Вы скромны и ответственны, обладаете повышенным чувством долга. Дорожите мнением окружающих. У Вас масса достоинств, но они могут остаться незамеченными из-за Вашей неуверенности в себе. Вы так стараетесь избежать неудач при получении новой работы (должности), что не предпринимаете никаких шагов для достижения своих целей. Задумайтесь, чего Вы могли бы достичь, если бы больше доверяли себе и относились к поражениям философски.

**От 27 до 57 баллов** – Вы достаточно честолобивы, чтобы стремиться к успеху при получении и поиске новой работы и реально что-то делать для этого. Вместе с тем Вы достаточно рассудительны и осторожны, чтобы учесть все последствия возможных неудач и не совершать ошибок. Когда же случаются ошибки, Вы умеете сделать из них правильные выводы.

**От 58 до 70 баллов** – у Вас есть поистине ценное качество – уверенность в себе. Она позволяет проявлять настойчивость в делах, самостоятельно принимать ответственные решения, не бояться риска при поиске новой работы, действовать быстро и энергично. Однако если уверенность в себе перерастает в самоуверенность, она порождает нетерпимость к критике, переоценку собственных возможностей, непродуманность поступков и высказываний.

## **4.4. Тест «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы» [27, с. 142]**

Если Вы заинтересованы во взаимопонимании, стремитесь к более продуктивному и приятному общению, попробуйте проверить себя с помощью следующего теста.

Поставьте себе 4 балла, если Вы абсолютно согласны с утверждением, 3 балла – если согласны частично, 2 балла – если не согласны, 1 балл – если абсолютно не согласны.

1. У меня сильно развита интуиция, и я всегда чувствую, что думают или чувствуют другие.

2. Я легко могу заплакать.

3. Я легко и часто смеюсь.

4. У меня хорошее чувство юмора.

5. У меня есть хотя бы один близкий человек, с которым я могу поделиться мечтами или страхами.

6. Людям нравится мое общество.

7. Мне нравятся люди, особенно не похожие на меня.

8. Я не боюсь прикасаться к другим людям, могу их обнять.

9. Я люблю детей.

10. Я люблю животных.

11. Я люблю петь и танцевать.

12. Я занимаюсь спортом или физкультурой для удовольствия.

13. Мне нравится решать задачи.

14. Я всегда думаю о новых или лучших способах делать самые разные дела.

15. Мне всегда интересно, почему что-то произошло или почему это устроено именно так.

16. Мне нравятся новые идеи, особенно когда эти идеи предстоит реализовать мне.

17. Меня интересуют самые разные предметы.

18. Меня стимулируют перемены и риск.

19. Я считаю свою работу интересной, важной, приносящей радость.

20. Я расцениваю свою работу как игру.

21. Я могу выразить себя в творчестве.

22. У меня часто бывают фантазии, и я люблю помечтать.

23. Я знаю, как получить удовольствие.

24. Я надеюсь на лучшее и смело смотрю в будущее.

25. Я часто ощущаю себя счастливым и довольным жизнью.

### ***Ключ к тестовому заданию «Склонности и черты характера, влияющие на поиск работы»***

**От 75 до 100 баллов** – Вы сохранили много стимулов к нормальной, наполненной жизни. Вы открыты, оптимистичны, доброжелательны, может быть, немного эксцентричны, общительны. Ваш энтузиазм заразителен, и людям нравится находиться в Вашем обществе. Эти качества не только поддерживают иммунную систему, но и помогают Вам легко справиться с болезнью. Вы наверняка выглядите моложе своих лет и наверняка ощущаете себя моложе.

**От 50 до 75 баллов** – да, на пути к зрелости Вы принесли в жертву некоторые свои качества. Вы – «средний» взрослый. И вопрос не в том, знаете ли Вы или нет, как получить от жизни удовольствие, а в том, как найти для этого время, энергию и мотивацию. Ответственность и стрессы уменьшили Вашу способность радоваться, нередки головные боли, боли в спине, нарушения сна. Это может привести к более серьезным последствиям, если не сумеете возратить естественное стремление к радости. Не откладывайте удовольствия на потом. Постарайтесь испытать радость сегодня же!

**От 25 до 49 баллов** Пришло время переоценить свою жизнь и поискать в себе черты, которые позволят Вам быть открытым и непосредственным.

## **4.5. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Вы – руководитель крупной компании. Сегодня Ваш день посвящен отбору кандидата на должность начальника отдела рекламы. Вы должны провести собеседование с двумя прошедшими все испытания претендентами. Первый кандидат предварительно прислал свое резюме, а также сопроводительное письмо, характеризующее его как отличного специалиста и человека, который заинтересован в работе именно в Вашей компании. Второй претендент принес свое резюме лично, в тот момент, когда начался отбор кандидатов. К тому же, Вы знаете, что он отлично работает, так как Вам приходилось вместе с ним работать ранее.

Как Вы построите структуру собеседования с каждым кандидатом и кому отдадите предпочтение?

### ***Ситуация 2***

Каково будет Ваше отношение как руководителя к кандидату на вакантное место, если его сопроводительное письмо будет отпечатано на бумаге для заметок, да еще без логической структуры написания? Предпочтете ли Вы его на должность, требующуюся Вашей фирме?

Каково будет Ваше первое впечатление о кандидате, и согласитесь ли Вы пригласить его на личную беседу, так как он соответствует нужным профессиональным качествам специалиста?

### ***Ситуация 3***

Как Вы отнесетесь к тому, что резюме одного из претендентов на должность начальника отдела маркетинга в разделе «Опыт работы» содержит огромную информацию о различных местах работы данного специалиста (причем не более полугода на одном рабочем месте)?

Как Вы построите собеседование с этим кандидатом?

## Тема 5. Факторы успеха на новой работе

Проблема адаптации менеджера в коллективе, освоения новой работы и достижения высоких результатов труда является одной из центральных в персональном менеджменте.

Получить престижную работу важно и непросто, удержаться же на полученном месте, сделать карьеру – это не менее сложная задача для новичка. Очень важно правильно оценивать себя. В данной теме пособия приведены специальные системы тестов, которые помогут Вам получить свой психологический портрет, правильно разобраться в своих сильных и слабых сторонах.

### 5.1. Тест «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»

При острой конкуренции компетентность и трудолюбие сами по себе уже не являются гарантиями дальнейшего успеха. Предложенный тест поможет определить, насколько быстро Вы адаптируетесь в коллективе, а также оценить Ваши коммуникативные качества [13, с. 68].

Читая утверждения, ответьте «да», если Вы с ними согласны, или «нет», если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда остаюсь самим собой.

#### **Ключ к тестовому заданию «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе»**

Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» – на 1, 5 и 7-й вопросы;

«да» – на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

**0 – 3 балла** – у Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые люди считают вас «неудобным» в общении по причине Вашей прямолинейности.

**4 – 6 баллов** – у Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться в своем поведении с окружающими.

**7 – 10 баллов** – у Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации.

## **5.2. Тест «Определение степени мотивации личности к успеху в работе»**

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех? Или успех равно доступен любому? Фортуна предпочитает дарить свои награды тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью адаптироваться к различным ситуациям.

А теперь, чтобы точнее продиагностировать свои предпосылки для успеха, предлагаем Вам специальный тест [5, с. 50].

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 еще 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 квалифицированнее, 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. Многого, 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 в работе»**

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.

### **5.3. Тест «Авторитет работника в коллективе»**

Иногда в коллективе кроме формального лидера присутствует еще и неформальный, так называемый «авторитет». Следующий тест поможет определить, подходите ли Вы на роль «авторитета» в коллективе [5, с. 59].

Отметьте в каждом из вопросов ту букву, которая соответствует ответу, наиболее близкому Вашим личным убеждениям.

1. Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно.

А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.

2. До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моего предприятия явления и события.

А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.

3. Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или некомпетентность части моих сотрудников.

А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.

4. Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения.

А – признаю полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

5. Многие сотрудники безразличны к моим неудачам.

А – совершенно верно; Б – частично верно; В – скорее неверно; Г – совершенно неверно.

6. Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
7. Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
8. Я трезво и объективно оцениваю себя самого.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
9. Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.
12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе. Но могу сказать, что принимаю правильные решения.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
13. Компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений.  
А – всегда; Б – обычно; В – иногда; Г – почти никогда.
15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий.  
А – согласен полностью; Б – согласен частично; В – скорее не согласен; Г – совершенно не согласен.

### ***Ключ к тестовому заданию «Авторитет работника в коллективе»***

Если у Вас явно преобладают ответы «А», будьте осторожны – «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у Вас явно преобладают ответы «Б», то можно признать, что Вы очень осторожны, но нельзя исключить у Вас предрасположенности к данной «болезни».

Если у Вас явно преобладают ответы «В», то Вы занимаете по отношению к своим подчиненным оборонительную позицию.

Если у Вас явно преобладают ответы «Г», то, скорее всего, Вы не подходите для роли «авторитета» в коллективе.

Если ни один из типов ответов не получил у Вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать Вас достаточно точно.

## **5.4. Тест «Какой Вы коллега?»**

В новом коллективе не следует торопиться привлекать к себе чрезмерное внимание с самого начала, это может весьма насторожить Ваших коллег. Начинайте работу в коллективе спокойно, но не будьте и слишком пассивны. Приветливое дружелюбие – лучший

ключ к признанию в новом коллективе. Старайтесь поддерживать хорошие отношения со всеми, никогда не участвуйте в конфликтах и склоках. Следующий тест поможет определить, насколько Вы пользуетесь симпатией коллег [8, с.97].

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;
- в) 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 личные проблемы оставить 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, еще 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 искренним, говорите: «Скажу тебе позже, когда привыкну»?

Для подсчета баллов используйте таблицу.

*Таблица 13*

**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.

### 5.5. Тест «Оценка инициативности на новой работе» [36, с. 72]

Часто, придя в новый коллектив на новую работу, мы не задумываемся, какие факторы влияют на восприятие нас окружающими (коллегами). Один из важных факторов – показать себя с лучшей стороны, а сделать это в новом коллективе можно чаще всего только посредством проявления собственной инициативы. Выполнив тестовое задание, Вы сможете узнать, насколько Вы готовы к проявлению собственной инициативы, придя на новую работу.

Ответы: А – очень часто; Б – часто; В – когда как; Г – редко; Д – очень редко.

1. Как часто Вы пытаетесь добиться, чтобы люди следовали за Вами как за лидером?
2. Как часто Вы стремитесь доминировать над людьми?
3. Как часто Вы позволяете людям контролировать свое поведение?
4. Много ли людей могут легко влиять на Вас?
5. Многим ли людям Вы позволяете контролировать важную для Вас ситуацию?
6. Как часто Вы стараетесь захватить лидирующую позицию в межличностных отношениях?
7. Как часто Вы стараетесь влиять на людей, чтобы они следовали Вашему образу действий?
8. Как часто Вы позволяете другим принимать решения, касающиеся Вас?
9. Как часто Вы берете на себя ответственность за ситуации, касающиеся других людей?

Для подсчета баллов используйте таблицу.

### Ключ к тестовому заданию «Оценка инициативности на новой работе»

Таблица 14

Ответы	Вопросы								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
А	5	5	1	1	1	5	5	1	5
Б	4	4	2	2	2	4	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	4	4	4	2	2	4	2
Д	1	1	5	5	5	1	1	5	1

**От 36 баллов и более** – Вы в любой момент готовы занять лидирующую позицию в коллективе, раздавать поручения, объяснять, как лучше и как правильно их выполнить. Вы можете указать путь и повести за собой, Вас ждет большое будущее – при одном условии: если при этом за Вами идут.

**От 19 до 35 баллов** – потому человечеству и удалось добиться больших успехов, что каждый из нас готов в любой момент стать ведущим или ведомым, лидером или подчиненным. Вам обе эти роли присущи примерно в равной степени, потому для Вас на новой работе найдется место. Остается надеяться, что это место Вас устроит.

**От 18 баллов и менее** – Ваша роль – добросовестное исполнение чужих инициатив. Вы привыкли чутко отзываться на чужое мнение и следовать генеральной линии, проложенной другими. Легко и приятно знать, что за тебя уже все решили и ответственность лежит не на тебе. Но кто знает, может быть, Вы способны на большее?

## 5.6. Тест «Готовы ли Вы к решению проблем на новой работе?» [1, с. 188]

У одного человека никогда не бывает с собой авторучки, даже если ему приходится писать целыми днями. Другой постоянно носит с собой самые разнообразные вещи, которые, может быть, ему никогда не пригодятся. Он уверен: лучше запастись всем необходимым, чем оказаться в непредвиденной ситуации, устроившись на новую работу. А Вы готовы к неожиданностям на новой работе?

1. Всегда ли у Вас есть с собой запасная авторучка?
2. Отправляетесь ли Вы путешествовать на велосипеде, к которому не хватает запчастей?
3. У Вас есть кошка?
4. Часто ли Вы попадаете под дождь, не имея ни плаща, ни зонта?
5. Несчастные случаи не так страшны, если Вы успели застраховаться. Так ли это?
6. Есть ли у Вас дома аптечка?
7. Лучше ли иметь две специальности, чем одну?
8. Кладете ли Вы деньги в два кошелька на тот случай, если один вдруг потеряется?
9. Считаете ли Вы, что нужно каждый раз рисковать всем, чтобы чего-то добиться?
10. Всегда ли Ваш холодильник полон?
11. Считаете ли Вы, что всегда нужно иметь несколько друзей, чтобы не остаться одному?

## **Ключ к тестовому заданию «Готовы ли Вы к решению проблем на новой работе?»**

Один балл Вы получите за каждый положительный ответ на вопросы: 1, 2, 3, 6, 7, 8, 10, и за каждый ответ «нет» на вопросы 4, 5, 9, 11.

**От 10 баллов и более** – Вы просто перестраховщик и никогда не сделаете ни одного шага на новой работе, не подумав о последствиях, и не выбросите ни одной лишней вещи – а вдруг она когда-нибудь пригодится. Зачастую необдуманные поступки могут сделать жизнь более приятной, даже на новой работе.

**От 3 до 9 баллов** – Вы предусмотрительны, но... не слишком. Это неплохо.

**От 3 баллов и менее** – Вы абсолютно не умеете предугадывать события и их последствия.

### **5.7. Тест «Уважают ли Вас коллеги?» [14, с. 52]**

Успех на новой работе напрямую зависит от отношений, сложившихся у Вас с Вашими новыми коллегами. А все отношения строятся прежде всего на взаимоуважении. Данное тестовое задание поможет увидеть отношение окружающих к Вам как к личности, требующей уважения, и поможет сделать выводы.

Ответьте «да» или «нет».

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня Вас пристально оценивают те, с кем Вам приходится общаться.

2. У человека должно быть достаточно развито чувство независимости, чтобы обсуждать с друзьями свое хобби (разделяют они или нет его увлечение).

3. Нельзя ронять свой авторитет в глазах других людей ни при каких обстоятельствах.

4. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.

5. Когда Вы встречаетесь с незнакомыми людьми, Вы должны быть достаточно остроумны, общительны и привлекательны, чтобы произвести на них впечатление.

6. Когда Вас представляют другому человеку и Вы не слышали его имя, то должны попросить его повторить.

7. Вы считаете, что уважают тех людей, которые никогда не позволяют подшучивать над собой.

8. Вы стараетесь не задавать лишних вопросов из опасения показаться глупым.

9. Если Вы общаетесь с блестящим и остроумным человеком, то предпочитаете не ввязываться в соревнование, а отдать ему должное и поскорее уйти от дискуссии.

10. Человек всегда должен стараться, чтобы его поведение соответствовало настроению коллектива, в котором он находится.

11. Вы считаете, что каждый человек может ошибаться, но должен отвечать за свои ошибки.

12. Вы стараетесь говорить и делать то, что считаете нужным, а не то, чего от Вас ожидают другие люди.

13. Лучше, если другие зависят от Вас, чем Вы зависите от других.

14. Настоящий друг тот, кто принимает Вас таким, какой Вы есть, со всеми Вашими достоинствами и недостатками.

15. Чтобы повысить свой авторитет, Вы стараетесь вслух подчеркивать свои лучшие качества и успехи.

16. Если Вам рассказывают анекдот, который Вы уже слышали, Вы останавливаете рассказчика или поправляете неточности в конце его рассказа.

17. Если при обсуждении мнений Вы поняли, что не правы, то обычно признаете это вслух.

18. Вы можете спокойно и твердо отказать человеку в его просьбе, если он пытается переложить на Вас свои проблемы.

19. Если почти весь коллектив придерживается другого мнения, чем Ваше, то Вы скорее всего оставите свое мнение при себе.

20. Люди не должны упрямо и настойчиво защищать свои убеждения всякий раз, когда кто-нибудь выразит противоположное мнение.

### **Ключ к тестовому заданию «Уважают ли Вас коллеги?»**

За каждый ответ, который совпадает с правильным, начислите себе по 5 баллов. Правильные ответы «да» – 6, 11, 12, 13, 14, 17, 18 и 20, «нет» – все остальные. Сложите сумму баллов.

**От 85 до 100 баллов – отлично.** Вы заслуженно пользуетесь уважением окружающих. Они ценят Вашу рассудительность, справедливость и умение контролировать свои эмоции. Вам свойственны также самостоятельность суждения и разумная свобода поступков, не скованная ошибочными общепринятыми стереотипами. Вы не позволяете другим перекладывать на Вас их проблемы, умеете спокойно и твердо отказать в этом случае, не обижая и не чувствуя за собой вины. Такая свобода и самостоятельность суждений и поведения делают Вас плохо управляемым со стороны тех, кто пытается манипулировать вами, использовать Вас в своих целях. Вероятно, эти люди считают Вас неудобным человеком, раздражаются, когда им не удается манипулировать Вами, но все равно уважают Вас.

**От 75 до 84 баллов – хорошо.** Вас уважают окружающие и считают приятным человеком за то, что Вы, с одной стороны, самостоятельны и свободны в своих суждениях и поступках, а с другой стороны, стараетесь угодить людям, получить их одобрение и поддержку. Этим Вы проявляете гибкость поведения, стремление учитывать особые ситуации. При этом Вы подвержены влиянию ошибочных стереотипов мышления и поведения, существующих в общепринятых нормах. Вам достаточно трудно отказать необоснованным просьбам таких манипуляторов из боязни их обидеть и почувствовать себя виноватым. Желаем Вам быть более свободным в своих мыслях и поступках, не следовать слепо общепринятым взглядам, спокойно и твердо отстаивать свои интересы и уметь противодействовать манипуляциям.

**От 65 до 74 баллов – удовлетворительно.** Вас уважают не настолько, насколько бы Вам хотелось. Вы стремитесь угодить людям, говорить и делать то, что они от Вас ожидают, чтобы получить их одобрение и поддержку. Вам трудно отказать необоснованным просьбам людей, стремящихся переложить на Вас свои проблемы, так как Вы боитесь их обидеть и почувствовать себя виноватым. Такое поведение объясняется тем, что Вы подвержены влиянию некоторых ошибочных стереотипов мышления и поведения, выработанных обществом. Люди охотно используют Вас в своих целях потому, что Вы часто слепо следуете общепринятым правилам поведения и недостаточно уверены в себе, чтобы мыслить и поступать самостоятельно и свободно. Пересмотрите, пожалуйста, заново свои принципы и правила поведения среди людей. Вы станете более уверены в себе, и люди будут больше уважать Вас.

**От 0 до 64 баллов – плохо.** Уважения людей Вам явно не хватает. Вы стремитесь угодить людям, говорить и делать то, что они от Вас ожидают, чтобы получить их одобрение и поддержку. Видя это, люди охотно используют вас в своих целях, перекладывают на Вас свои проблемы, играя на ваших чувствах. Вам трудно отказать необоснованным требованиям людей из страха обидеть и почувствовать себя виноватым. Такое поведение объясняется тем, что Вы слишком подвержены влиянию некоторых ошибочных стереотипов мышления и поведения, выработанных обществом, и не уверены в себе, чтобы мыслить и действовать

самостоятельно и свободно. Желаем Вам быть более свободным от жестких стереотипов в своих взглядах и поступках.

## **5.8. Тест «Можете ли Вы добиться успеха на новой работе?» [1, с. 156]**

Можно ли предсказать, кто из людей «обречен» на успех на новой работе? Или успех равно доступен любому? Сегодня психологи все больше склоняются к мнению, что фортуна вовсе не так уж слепа и дарить свои милости предпочитает тем, кто обладает определенным набором черт характера, и прежде всего способностью приспосабливаться к различным ситуациям. Можно сказать, что основная характеристика преуспевающих людей – их умение оказываться в нужном месте в нужный момент. И это попадание в ногу с судьбой вовсе не случайность, а проявление их личных качеств.

Чтобы помочь Вам точнее продиагностировать свои предпосылки для успеха на новой работе, мы предлагаем Вам специальный тест.

Прочтите приведенные ниже вопросы и выберите те варианты ответов на них, которые больше всего соответствуют Вашим личным представлениям и привычкам.

1. Что бы Вы предпочли...
  - а) быть капитаном торгового судна;
  - б) стать космонавтом;
  - в) быть музыкантом?
2. Если Вы видите человека в опасности...
  - а) бросаетесь спасать его даже с риском для жизни;
  - б) лихорадочно обдумываете все возможности его спасения;
  - в) зовете еще кого-нибудь на помощь?
3. Какую игру Вы предпочитаете...
  - а) покер;
  - б) бильярд;
  - в) разгадывание кроссвордов?
4. Когда звонит телефон, Вы сразу думаете, что...
  - а) Вам звонят с работы;
  - б) о Вас вспомнил приятель;
  - в) случилось какое-то несчастье?
5. Если Вам предстоит идти на важное заседание...
  - а) Вы отправляетесь на него в своем обычном костюме;
  - б) одеваетесь особенно тщательно;
  - в) думаете только о том, что там будет обсуждаться?
6. Если пожилой человек рассказывает Вам о своей жизни...
  - а) Вы требуете от него подробностей;
  - б) скучаете;
  - в) прерываете его или уходите?
7. Если Вы находитесь в компании...
  - а) Вы от души развлекаетесь;
  - б) скучаете;
  - в) думаете о своем?
8. Если Вам надо уехать...
  - а) Вы предупреждаете об этом близких;
  - б) не говорите им ничего;
  - в) говорите только, что Вам надо отлучиться на время?

9. Если Вы попали в трудное положение...
- а) Вы советуетесь с коллегами и друзьями;
  - б) делитесь проблемами с родными;
  - в) никому ничего не рассказываете?
10. Если Вам надо купить картину, Вы предпочтете...
- а) стиль абстракционизма;
  - б) стиль импрессионизма;
  - в) стиль традиционного реализма?
11. Заметив, что на Вашем столе отсутствует какая-то вещь...
- а) Вы начинаете ее искать;
  - б) думаете, что ее кто-то украл;
  - в) сразу забываете об этом и продолжаете работать?
12. Вы оказались в чужом городе и у Вас выдалось немного свободного времени...
- а) Вы отправляетесь в музей;
  - б) изучаете карту города и выбираете, что бы Вам стоило посмотреть;
  - в) отправляетесь в гостиницу, чтобы отдохнуть?
13. Вы оказались вовлеченным в спор и...
- а) упорствуете в утверждении своей точки зрения до тех пор, пока оппоненты не отступятся;
  - б) ищете компромиссное решение;
  - в) уступаете перед упорством других?
14. Перед старой семейной фотографией Вы...
- а) испытываете сильное волнение;
  - б) она кажется Вам смешной;
  - в) ощущаете какое-то неприятное чувство?
15. Обнаружив перед совещанием, что забыли взять нужные документы...
- а) Вы быстро возвращаетесь к себе, чтобы взять их;
  - б) полагаетесь на свою память и способность к импровизации;
  - в) Вы отказываетесь от участия в совещании?
16. Вы просыпаетесь утром и обычно чувствуете...
- а) бодрость;
  - б) зависть к тем, кто еще спит;
  - в) готовность работать без особых усилий над собой?
17. Свое свободное время Вы заполняете...
- а) занятиями спортом;
  - б) встречами с друзьями;
  - в) чтением?
18. В случае экономического кризиса...
- а) Вы обдумываете, какие из этого все же можно извлечь выгоды;
  - б) встревожены возможными социальными последствиями;
  - в) отказываетесь от своих планов и ждете развития событий?
19. Вы предпочитаете...
- а) находиться в одиночестве;
  - б) проводить время с семьей;
  - в) проводить время в компании знакомых и друзей?
20. Во время снежной бури только ваш автомобиль остался на ходу и Вы...
- а) продолжаете путь, не обращая внимания на неудачников;
  - б) подсаживаете в машину столько людей, сколько можно;
  - в) подсаживаете в машину только людей вашего социального положения?

Таблица 15

Ключ к тестовому заданию «Можете ли Вы добиться успеха на новой работе?»

Вопрос	Ответ		
	а	б	в
1	10	5	3
2	5	10	3
3	5	10	3
4	4	10	5
5	5	10	3
6	10	3	5
7	10	3	5
8	10	3	5
9	3	5	10
10	3	10	5
11	5	3	10
12	5	10	3
13	5	10	3
14	10	5	3
15	5	10	3
16	10	5	3
17	10	5	3
18	10	3	5
19	3	5	10
20	3	10	5

**От 140 до 200 баллов** – у Вас есть возможности добиться успеха на новой работе. В Вашем характере существует хорошее равновесие между инстинктом и разумом, между личной жизнью и работой, между действием и размышлением.

**От 70 до 139 баллов** – Вы в принципе обладаете качествами, необходимыми для того, чтобы добиться успеха на новой работе. Но все же Вам надо постоянно контролировать себя и не допускать, чтобы тлеющие в Вашем подсознании конфликтные ситуации «вырывались» на поверхность и влияли на Вашу работу.

**От 60 до 69 баллов** – Вам необходимы большая вера в себя и большая открытость перед окружающими. Только так Вы сможете добиться полной реализации и добиться успеха на новой работе.

### Практическое задание

На основании выполненного теста подготовьте и предложите на обсуждение рекомендации:

- первые этапы адаптации в коллективе;
- как освоить новую работу (должность);
- как работать в новом коллективе без конфликтов;
- закрепление успехов на новой должности.

## 5.9. Ситуации

### **Ситуация 1**

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

- а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;
- б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;
- в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

### **Ситуация 2**

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

### **Ситуация 3**

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для благоустройства на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите:

- а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;
- б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;
- в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;
- г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно нуждается в отгулах.

### **Ситуация 4**

Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

### **Ситуация 5**

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

### **Ситуация 6**

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

### **Ситуация 7**

Вы – новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

### **Ситуация 8**

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

## Раздел 3

# УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ

*Время – самый ограниченный капитал, и если не можешь им распоряжаться, не сможешь распоряжаться ничем другим.*

*Питер Друкер*

Рационально работать гораздо выгоднее, но работать рационально может только тот, кто этому научился. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени.

Трудно назвать деловым человека, если он не умеет ценить время. Человек, остро чувствующий ценность самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других.

Управлять временем – трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать? Наука управления временем основана на умелом планировании времени и привычке исполнять запланированное. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справиться с принятием и реализацией решений.

По сути дела, планирование собственного времени – это то, с чего должен начинать любой руководитель. Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению на его использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

## Тема 6. Время руководителя и эффективность его использования

Дефицит рабочего времени руководителей является в настоящее время одной из важных проблем управления. Он может привести к информационной и психологической перегрузкам менеджеров и являться далеко не последней причиной стрессовых ситуаций. В связи с этим решение вопросов, связанных с эффективным использованием рабочего времени (с этим сталкиваются руководители практически всех уровней управления), является весьма актуальным по отношению к росту эффективности управления.

### 6.1. Тест «Обладаете ли Вы чувством времени?»

Постоянная нехватка времени при высоком трудовом напряжении руководителей – типичное явление в практике их работы. Поэтому серьезной проблемой является поиск путей рационального использования времени людей, выполняющих функции управления.

Предлагаемый тест позволит улучшить использование рабочего времени [8, с. 167].

Выбирайте один вариант ответа.

1. Есть ли у Вас время, чтобы выспаться среди недели?
  - а) да;
  - б) нет;
  - в) чаще да.
2. Если у Вас много дел, а телефонный разговор затянулся, можете ли Вы закончить беседу вежливой фразой?
  - а) да;
  - б) редко;
  - в) если думаю, что не обижу собеседника.
3. Считаете ли Вы, что определенные дела нужно всегда делать в один и тот же день недели?
  - а) нет;
  - б) такое не приходит мне в голову;
  - в) да.
4. Планируете ли Вы в начале года, как будете проводить отпуск?
  - а) нет, так как каждый год провожу его одинаково;
  - б) нет;
  - в) да.
5. Знаете ли Вы, кто самый близкий друг Вашей жены (мужа) по работе?
  - а) нет;
  - б) да;
  - в) кажется, один раз об этом заходила речь.
6. Есть ли у Вас время на хобби?
  - а) жалко тратить на это свое время;
  - б) хорошо, что его хватает на то, что необходимо;
  - в) да.
7. Решаете ли Вы браться за большую домашнюю работу?
  - а) да;
  - б) если нет выхода;
  - в) нет.
8. Как Вы читаете роман?

- а) если интересно, то «глотаю» его, оставив дела;  
б) читаю ежедневно несколько страниц;  
в) нет на это времени.
9. Есть ли такой день на неделе, когда Вы отключаетесь от дел, отдыхаете?  
а) иногда есть, но заранее такой день не планирую;  
б) есть;  
в) везет тем, кто может себе это позволить.
10. Мучает ли Вас совесть, если чувствуете, что что-то недоделали?  
а) мучает всегда;  
б) мучает, из-за этого не могу спать;  
в) нет.
11. Часто ли из-за работы не хватает времени на семью?  
а) да;  
б) нет;  
в) иногда.
12. Планируете ли Вы в новом году лучше распределять и использовать свое время?  
а) планирую, но не верю в успех;  
б) для этого не нужен новый год;  
в) в этом для меня нет нужды.

Для подсчета суммы баллов используйте таблицу.

Таблица 16

**Ключ к тестовому заданию «Обладаете ли вы чувством времени?»**

№ вопроса	Вариант ответа		
	а	б	в
1	10	0	8
2	10	1	8
3	5	0	8
4	3	8	10
5	10	2	8
6	0	8	2
7	10	2	8
8	10	8	0
9	5	6	0
10	6	8	0
11	7	10	0
12	0	10	7
13	2	4	10

Если Вы набрали:

**10 – 40 баллов** – у Вас ни на что не хватает времени. Советуем заранее составлять план;

**41 – 70 баллов** – Вы все успеваете, но есть резервы;

**71 – 95 баллов** – Вы знаете цену времени, но не являетесь его рабом;

**96 – 120 баллов** – Вы очень эффективно используете время.

## 6.2. Тест «Умеете ли Вы ценить время?»

Дефицит времени является в настоящее время одной из серьезных проблем менеджмента. Он ведет к перегрузкам руководящих работников и является одной из причин возникновения стрессов. Поэтому решение проблемы рационального использования рабочего времени представляется весьма актуальным. Предложенный тест поможет ответить на вопрос: «Умеете ли Вы ценить время?» [8, с. 39].

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Есть ли у Вас желание уменьшить затраты своего времени за счет улучшения организации труда и внедрения оргтехники на своем рабочем месте?
2. Созданы ли Вами какие-то правила, инструкции, позволяющие экономить время?
3. Отдаете ли Вы предпочтение принципу «делай все сам»?
4. Ставится ли Вами цель в беседе?
5. Считаете ли, что в изложении мыслей Вы кратки?
6. Считаете ли, что в разговорах по телефону Вы кратки?
7. При передаче сообщений или сведений предпочитаете ли Вы телефон другим видам связи?
8. Считаете ли Вы, что документы приведены Вами в порядок и отыскиваются почти не глядя?
9. Часто ли Вам приходится выполнять работу, которую могут сделать Ваши подчиненные?
10. Удастся ли Вам начинать совещание в точно назначенное время?
11. Устанавливаете ли Вы регламент при его проведении?
12. Часто ли Вы ощущаете, что для эффективной работы Вам не хватает времени?
13. Используете ли Вы в своей работе вычислительную, организационную и другую технику?
14. Умеете ли Вы при проведении «летучек» уложиться в 5 – 10 минут?

*Таблица 17*

**Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы ценить время?»**

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

Если вы набрали:

**15 – 21 балл** – Вы не умеете ценить время;

**22 – 27 баллов** – Вы пока не научились ценить время, но Вам не хватает настойчивости в доведении задуманного до конца;

**34 – 39 баллов** – Вы цените время, благодаря этому Вам постоянно удается добиться хороших результатов.

### 6.3. Тест «Что мешает Вам эффективно управлять своим временем?»

Важным резервом повышения эффективности труда менеджера является хорошая организация режима работы и отдыха. Каждый современный руководитель должен уметь анализировать свои действия, затраты рабочего времени, технику личной работы [5, с. 167].

Вашему вниманию предлагаются 16 вопросов, для каждого из которых Вы должны выбрать один из трех вариантов ответа.

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:

- а) заводите будильник?
- б) доверяете внутреннему голосу?
- в) полагаетесь на случай?

2. Проснувшись утром, Вы:

- а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела?
- б) встаете не спеша, делаете гимнастику?
- в) еще несколько минут нежитесь под одеялом?

3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак:

- а) из кофе или чая с бутербродами?
- б) из мясного блюда и кофе или чая?
- в) вообще не завтракаете дома, а едите часов в 10?

4. Какой вариант рабочего распорядка Вы бы предпочли:

- а) необходимость точного прихода на работу в одно и то же время?
  - б) приход в диапазоне плюс-минус 30 минут?
  - в) гибкий график?
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
- а) успеть поесть в столовой?
  - б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе?
  - в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть?
6. Сколь часто в суете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немного пошутить и посмеяться с коллегами:
- а) каждый день?
  - б) иногда?
  - в) редко?
7. Если на работе Вы оказываетесь вовлеченным в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее:
- а) долгими дискуссиями?
  - б) флегматично устранив от споров?
  - в) ясным изложением своей позиции и отказом от споров?
8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после работы:
- а) не более чем на 20 минут?
  - б) до 1 часа?
  - в) более 1 часа?
9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время:
- а) общественной работе?
  - б) хобби?
  - в) домашним делам?
10. Что означают для Вас встречи с друзьями и прием гостей?
- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот?
  - б) потерю времени и денег?
  - в) неизбежное зло?
11. Когда примерно Вы ложитесь спать:
- а) всегда в одно и то же время?
  - б) по настроению?
  - в) по окончании всех дел?
12. Как Вы используете свой отпуск:
- а) весь сразу?
  - б) часть – летом, а часть – зимой?
  - в) по 2 – 3 дня, когда у Вас накапливается много дел?
13. Какое место занимает в Вашей жизни спорт:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика?
  - б) делаете зарядку на свежем воздухе?
  - в) находите рабочую и домашнюю нагрузку достаточной?
14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:
- а) танцевали?
  - б) занимались физическим трудом или спортом или прошли пешком не менее четырех километров?
  - в) не делали ничего перечисленного?
15. Как Вы проводите свой летний отпуск:
- а) пассивно отдыхаете?

- б) физически трудитесь, например в саду?  
 в) гуляете и занимаетесь спортом?  
 16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:  
 а) любой ценой стремитесь достичь своего?  
 б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет плоды?  
 в) намекаете окружающим на Вашу истинную ценность?

Таблица 18

**Ключ к тестовому заданию «Что мешает вам эффективно управлять своим временем?»**

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	30	10	20	0	0	30	0	30	10	30	30	20	0	30	0	0
2	20	30	30	10	10	10	10	20	0	0	30	30	30	30	20	30

Если сумма составит:

**400 – 480 баллов** – Вы хорошо организовали режим работы и отдыха, что, безусловно, положительно скажется на Вашей карьере;

**280 – 400 баллов** – Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. У Вас есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своего распорядка;

**160 – 280 баллов** – если Вы и дальше будете жить в таком режиме, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики;

**менее 160 баллов** – Вам срочно нужен совет врача-гигиениста или психолога. В своих бедах и со здоровьем, и на службе можете смело винить свой образ жизни. Лучше всего найти в себе силы преодолеть нынешний жизненный кризис и попытаться вернуть здоровье.

## 6.4. Тест «Управляете ли Вы своим временем?» [38, с. 266]

Чтобы быть хорошим руководителем и обеспечивать эффективное функционирование фирмы, необходимо правильно распоряжаться своим временем. Выполнив данное тестовое задание, Вы увидите, насколько хорошо Вы умеете управлять своим временем.

Самооценка в баллах: 0 – «почти никогда»; 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 их реализации.

4. Каждый официальный документ я стараюсь обрабатывать сразу и окончательно.

5. Каждый день я составляю список предстоящих дел, упорядоченной по приоритетам.

Важнейшие задания я выполняю 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 своей работоспособности.

8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь направлять 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, в то время как мне необходимо выполнить другие важные дела.

### **Ключ к тестовому заданию «Управляете ли Вы своим временем?»**

Суммируйте баллы, набранные Вами в результате проверки Вашего рабочего стиля.

**От 15 баллов и менее** – 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.

**От 16 до 20 баллов** – Вы пытаетесь распоряжаться своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех.

**От 21 до 25 баллов** – Вы хорошо распоряжаетесь своим временем.

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

## **6.5. Тест «Умение использовать рабочее и личное время» [26, с. 69]**

Данный тест направлен на выявление способностей рационально использовать рабочее и личное время. Ответьте на вопросы теста, подсчитайте баллы и посмотрите ключ (в конце теста).

1. Справляетесь ли Вы с поставленными задачами в установленное время?  
а) да (1); б) нет (0).
2. Перепоручаете ли Вы в достаточном объеме дела, в том числе и срочные?  
а) да (0); б) нет (1).
3. Собираете ли Вы в единый блок небольшие дела, телефонные разговоры и т.д. для экономии времени?  
а) да (1); б) нет (0).
4. Используете ли Вы другие возможности рационализации и разгрузки, нежели Ваши друзья, коллеги, подчиненные?  
а) да (1); б) нет (0).
5. Часто ли ведете борьбу с «поглотителями времени»?  
а) да (1); б) нет (0).
6. Сравниваете ли Вы запланированные цели с достигнутыми?  
а) да (1); б) нет (0).
7. Часто ли Вы корректируете свои цели, задачи, если они отклонились по времени или по каким-то другим причинам?  
а) да (0); б) нет (1).
8. Осуществляете ли Вы контроль результатов?  
а) да (1); б) нет (0).
9. Ведете ли Вы письменную постановку целей?  
а) да (1); б) нет (0).
10. Часто ли Вам приходится переносить дела на следующий день?  
а) да (0); б) нет (1).
11. Часто ли Вы задаете себе такой вопрос: «Чему я научился сегодня?»  
а) да (1); б) нет (0).
12. Удастся ли Вам каждый день записывать или обрабатывать свои мысли, идеи?

- а) да (1); б) нет (0).
13. При решении определенных задач, целей, приближаетесь ли Вы к главной цели?  
а) да (1); б) нет (0).
14. Оцениваете ли Вы свои результаты каждый день? а) да (1); б) нет (0).
15. Как Вы считаете, контроль результатов является одним из важнейших компонентов эффективного использования рабочего и личного времени?  
а) да (1); б) нет (0).
16. Простановка целей обязательна для эффективного использования личного и рабочего времени?  
а) да (1); б) нет (0).
17. Стремитесь ли Вы обычно сделать все сразу?  
а) да (0); б) нет (1).
18. Возникает ли у Вас желание переложить свою вину на кого-либо при неисполнении определенной задачи?  
а) да (0); б) нет (1).
19. При выполнении каких-либо задач Вы часто отвлекаетесь?  
а) да (0); б) нет (1).
20. Разделяете ли Вы все ваши дела на срочные и несрочные?  
а) да (1); б) нет (0).
21. При невыполнении сложной задачи Вы бросаете ее и переходите к решению более легкой или все-таки попытаетесь решить сложную?  
а) да (1); б) нет (0).
22. Стимулируете ли Вы себя при выполнении какой либо задачи?  
а) да (1); б) нет (0).
23. Опаздываете ли Вы на различные совещания, встречи, работу?  
а) да (0); б) нет (1).
24. Устанавливаете ли Вы себе твердые сроки на выполнение определенных задач?  
а) да (1); б) нет (0).
25. Правильно ли Вы используете свободное время?  
а) да (1); б) нет (0).

### **Ключ к тестовому заданию «Умение использовать рабочее и личное время»**

**От 20 до 25 баллов** – Вы не только организованный человек, Вы еще и эффективно можете использовать свое время (как рабочее, так и личное), Вы делаете все вовремя, и у Вас даже остается свободное время.

**От 14 до 19 баллов** – Вы умеете использовать свое время с пользой, но недостаток опыта сказывается на том, что Вы не всегда все успеваете вовремя. Возможно, Вы слишком часто отвлекаетесь от нужной задачи. Возможно, Вам нужно много времени на «раскачку».

**От 14 баллов и менее** – Вы не в ладах со своим временем, слишком много тратите на посторонние дела, Вы ленитесь выполнять нужные Вам задачи, слишком часто откладываете дела «на потом», из-за чего часто не выполняете работу в срок. Вы не руководствуетесь пословицей: «Не откладывай на завтра то, что можно сделать сегодня»

## **6.6. Тест «Как Вы распределяете свое время?» [44]**

Планирование времени – один из факторов успеха. Если мы не будем уметь планировать время, то можем не успеть реализовать жизненные цели. Данный тест поможет Вам понять, умеете ли Вы планировать время.

1. Часто ли Вы работаете сверхурочно?
  - а) мой рабочий день не нормирован – работе уделяю столько времени, сколько она требует;
  - б) иногда неотложные дела требуют удлинить рабочий день или пожертвовать выходным;
  - в) работе уделяю фиксированное время, не более того.
2. Планируете ли Вы свой рабочий день с помощью записей в ежедневнике?
  - а) как правило, мой рабочий день спланирован до минуты;
  - б) планирую только главные задачи и мероприятия;
  - в) не вижу в этом смысла, так как строго придерживаться плана все равно не удастся.
3. Умеете ли Вы решать несколько задач параллельно?
  - а) стараюсь сосредоточиться на самом важном, не упуская из вида остальные задачи;
  - б) предпочитаю решать задачи последовательно;
  - в) жизнь заставляет следовать примеру Цезаря, умевшего читать, писать и говорить одновременно, но я, к сожалению, не Цезарь.
4. Согласны ли Вы с восточным афоризмом «Мудрец не строит планов»?
  - а) эта истина верна для философа-созерцателя, но не для делового человека;
  - б) да, стараюсь ставить перед собой цели, а пути их достижения во многом диктуются обстоятельствами;
  - в) согласен, ибо жизнь непредсказуема.
5. Часто ли Вы откликаетесь на просьбы коллег?
  - а) нечасто – коллеги сами уже знают, что мои дела для меня важнее;
  - б) бывает, но мелкие вопросы стараюсь решать быстро, другие отложить для более удобного времени;
  - в) чтобы не обидеть товарищей, постоянно приходится отвлекаться на их просьбы.
6. Вам предстоит напряженный рабочий день, насыщенный множествами задач. Какие чувства это вызывает?
  - а) напряжение;
  - б) энтузиазм;
  - в) смятение.
7. Планируете ли Вы свое свободное время?
  - а) да, весьма досконально;
  - б) только в общих чертах;
  - в) нет, на то оно и свободное.
8. Занимают ли Вас на досуге мысли о работе?
  - а) да, постоянно;
  - б) иногда;
  - в) нет, на досуге стараюсь полностью отвлечься от дел.

### **Ключ к тестовому заданию «Как Вы распределяете свое время?»**

За ответы: а – 5 баллов; б – 2 балла; в – 1 балл.

**От 8 баллов и менее** – по натуре Вы не очень организованный человек, и планирование времени представляет для Вас довольно затруднительную проблему. Эта особенность вполне приемлема в творческих профессиях, но в сфере бизнеса может помешать Вам

добиться успеха. Постарайтесь освоить ключевые приемы тайм-менеджмента и обратить их себе в пользу.

**От 8 до 16 баллов** – в организации своей жизни и деятельности Вы сумели достичь той «золотой середины», которая позволяет успешно справляться с текущими делами и разумно распоряжаться своим временем. Впрочем, Вам нелишне уделить внимание вопросам тайм-менеджмента. Возможно, Вы сумеете открыть для себя такие приемы, которые еще более оптимизируют работу.

**От 16 до 45 баллов** – Вы исключительно организованный и целеустремленный человек, готовый всего себя подчинить решению деловых вопросов. Однако не слишком ли Вы в этом усердствуете? Возможно, если сумеете выйти за поставленные жесткие рамки и позволить себе элементы спонтанности и импровизации, это только приумножит Ваши успехи.

### **Практическое задание**

1. После выполнения теста составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:

- вида затрат времени;
- количества затрачиваемого времени;
- точного времени выполняемых операций.

2. Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

## **6.7. Ситуации**

### **Ситуация 1. «Рабочее время мастера»**

Практика показывает, что существующие недостатки организации управленческого труда, в конечном счете, сводятся к неэффективному использованию руководителями и специалистами своего рабочего времени.

Постоянный недостаток времени при высоком трудовом напряжении руководителей – явление, наблюдаемое практически во всем мире. Поэтому возникает серьезная проблема – научиться экономить, рационально использовать время тех, кто выполняет функции управления. Это требует учета и анализа выполняемых работ. Лишь при этом условии можно научиться планировать свое время.

Содержанием практического задания является анализ балансов рабочего времени линейных инженерно-технических работников (ИТР) строительной организации: мастера, прораба и старшего прораба, выработка предложений по улучшению этих балансов.

#### *Порядок проведения занятия*

В начале занятия преподаватель напоминает группе студентов существо ситуации: результаты фотографии рабочего дня мастера, прораба и старшего прораба строительной организации (табл. 17).

Далее преподаватель совместно со студентами на основе ранее проведенного лекционного занятия составляет классификацию рабочего времени линейного инженерно-технического работника.

На следующем этапе занятия студенты самостоятельно анализируют балансы рабочего времени линейных ИТР. Анализ должен быть как логическим, так и на основе сравнения фактических затрат рабочего времени (см. табл. 17) с рекомендуемыми (условно-нормативными) затратами рабочего времени мастера, прораба, старшего прораба (табл. 18).

Кроме того, для анализа необходимо рассчитать коэффициенты экстенсивного и интенсивного рабочего времени линейных ИТР.

В заключительной части занятия преподаватель дает оценку, конкретизирует и дополняет выступления студентов. Особое значение придается обоснованности доводов и предложений, учету последствий их реализации.

Участники занятия могут быть распределены на две команды. В этом случае преподаватель назначает капитанов команд, распределяет роли экспертов по анализу ситуации, знакомит с правилами и порядком проведения разбора ситуации, подведения итогов занятия, оценки знаний и умений его участников.

Назначение экспертов среди участников занятия и их оценка могут осуществляться на основе специальной матрицы (табл. 19).

Таблица 19

### ФАКТИЧЕСКИЕ БАЛАНСЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЛИНЕЙНЫХ ИТР

№ п/п	Виды затрат рабочего времени (виды работ)	Фактические затраты рабочего времени в % к итогу		
		мастера	прораба	ст. прораба
1	2	3	4	5
1.	Инженерно-творческая работа	5,3	5,2	6,3
2.	Организационно-технологическая работа	8,2	9,4	5,7
3.	Аналитическая работа	1,0	1,8	3,3
4.	Получение и передача производственной информации	7,0	13,2	12,8
5.	Работа с документами	13,5	13,5	7,3
6.	Участие в совещаниях	4,3	1,2	6,7
7.	Контроль производства и качества	8,6	12,4	14,1
8.	Повышение квалификации	–	–	–
9.	Работа с кадрами	0,5	1,1	0,7
10.	Территориальные перемещения	12,0	12,8	16,2
11.	Несвойственная должности работа	20,0	12,7	14,2
12.	Прямые потери времени	19,0	15,1	11,3
13.	Регламентируемые перерывы	0,6	1,6	1,4
	Итого:	100,0	100,0	100,0

### Производственная ситуация

Работники нормативно-исследовательского отдела в течение 10 дней проводили фотографию рабочего дня мастеров, прорабов и старших прорабов участка № 2 строительного управления, составили фактические балансы рабочего времени этих работников (см. табл. 17).

Таблица 20

### РАЦИОНАЛЬНЫЕ (УСЛОВНО-НОРМАТИВНЫЕ) БАЛАНСЫ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ ЛИНЕЙНЫХ ИТР В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

№ п/п	Наименование затрат рабочего времени	Мастер	Производитель работ (прораб)	Ст. производитель работ (ст. прораб)
		уд. вес, %	уд. вес, %	уд. вес, %
1.	Инженерно-творческая работа	9,0	11,0	11,0
2.	Организационно-технологическая работа	26,0	21,0	16,0
3.	Аналитическая работа	6,0	7,0	10,0
4.	Получение и передача производственной информации	5,0	6,0	7,0
5.	Работа с документами	11,0	11,0	8,0
6.	Участие в совещаниях	4,0	5,0	7,0
7.	Контроль производства и качества	17,0	15,0	13,0
8.	Повышение квалификации	5,0	5,0	6,0
9.	Работа с кадрами	6,0	6,0	6,0
10.	Территориальные перемещения	8,0	10,0	13,0
11.	Регламентируемые перерывы	3,0	3,0	3,0
	Итого:	100,0	100,0	100,0

Таблица 21

**МАТРИЦА РАСПРЕДЕЛЕНИЯ РОЛЕЙ И ПОДВЕДЕНИЯ ИТОГОВ РАЗБОРА ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ СИТУАЦИИ**

№ п/п	Наименование ролей	Первая команда		Вторая команда	
		Ф.И.О.	оценка	Ф.И.О.	оценка
1	2	3	4	5	6
1.	Капитан команды				
2.	Эксперты по анализу относительных отклонений в балансе рабочего времени мастера				
3.	То же, в балансе рабочего времени прораба				

4.	То же, в балансе рабочего времени старшего прораба				
5.	Эксперты по расчету и анализу коэффициентов использования рабочего времени мастера				
6.	То же, прораба				
7.	То же, старшего прораба				
8.	Эксперты по составлению распорядка рабочего дня мастера				
9.	Эксперты по составлению практических советов руководителю				
10.	Эксперты по организации учета рабочего времени руководителя				
	Итоговая оценка действий команды				

### ***Постановка задачи участникам разбора ситуации***

Проанализируйте эффективность баланса рабочего времени мастера (прораба, ст. прораба) на основе сравнения фактических балансов (табл. 17) с рациональными (условно-нормативными) (табл. 18), а также рассчитайте коэффициенты экстенсивного и интенсивного использования рабочего времени мастера, прораба, старшего прораба.

Классификация затрат рабочего времени позволяет упорядочить исходную информацию таким образом, чтобы было ясно, **что** делает инженерно-технический работник, **как он делает** и **насколько** целесообразна его деятельность.

Содержание труда линейных ИТР разбито на 13 смысловых групп:

1. Инженерно-творческая работа: включает в себя изучение, корректировку рабочих чертежей и внесение в них изменений, выполнение инженерных расчетов, разбивку зданий и сооружений, работу по рационализации, изобретательству и внедрению новой техники, участие в разработке и внедрении планов НОТ.

2. Организационно-технологическая работа: включает функции по организации труда и производства, по руководству технологией выполнения работ.

3. Аналитическая работа: предполагает подведение итогов работы, анализ хода выполнения и результатов работы участка, составление планов работы, выявление резервов производства.

4. Получение и передача производственной информации: обмен информацией между линейными руководителями, а также между ними и работниками управления, участков и другими в виде указаний, консультаций, замечаний, претензий, согласований, обсуждений в письменной форме, путем средств связи и непосредственного контакта.

5. Работа с документами: составление, подсчет, заполнение, изучение, подписывание, вычерчивание, оформление, переписывание, корректировка ведомостей, актов, справок, журналов, нарядов, отчетов и т.д.

6. Участие в совещаниях: производственные совещания на участке, в строительном управлении, тресте.

7. Контроль производства и качества работ.

8. Повышение квалификации: изучение специальной литературы, передового опыта, экономическая учеба, другие формы учебы.

9. Работа с кадрами включает: комплектование рабочих бригад, проведение инструктажа по технике безопасности, наблюдение за выполнением трудовой дисциплины, а также воспитательную работу (собрания и беседы с работниками).

10. Территориальные перемещения: передвижение между объектами, прорабскими участками, между последними и строительным управлением, а также приобъектные перемещения, имеющие место в процессе деятельности линейных руководителей.

11. Прямые потери: бездеятельность или непроизводительные затраты времени.

12. Несвойственная должностная работа: выполнение должностных обязанностей других категорий работников.

13. Регламентируемые перерывы: время на личные надобности и производственные паузы.

Из приведенной классификации видно, что затраты рабочего времени линейных ИТР состоят из затрат, направленных на выполнение непосредственных производственных функций (1, 2, 3, 5, 7, 9), являющихся инструментом выполнения основных функций (4, 6, 8, 10, 13) и потерь рабочего времени (11, 12). Первая группа затрат характеризуется использованием специальной подготовки, квалификации работника. Вторая не требует применения квалификационного потенциала работника, затраты рабочего времени этой группы направлены на обеспечение успешного выполнения основных производственных функций по организации работ, анализу деятельности, контролю хода работ и качества и т.д.

Высокие требования к работникам линейного звена управления обуславливают необходимость изучения содержания труда этой категории ИТР, поиска критериев их эффективного использования. Получение рациональных балансов использования рабочего времени мастеров может оказать определенное влияние на повышение эффективности использования их рабочего времени: обеспечить равномерную загрузку работников и, главное, сравнить результаты труда отдельных подразделений и категорий работников, выявить резервы улучшения использования их рабочего времени.

Балансы рабочего времени, полученные на основе экспертных оценок при эффективном отборе экспертов, являются достаточно объективным критерием эффективности использования времени. Определения уровня использования рабочего времени мастеров по отдельным видам их деятельности недостаточно для комплексной оценки результативности балансов их рабочего времени.

Для этой цели может быть применен коэффициент использования рабочего времени  $K$ , который позволяет не только оценивать общую результативность использования рабочего времени, но и проследить ее взаимосвязь с производственными и личностными факторами. В частности, представляет интерес оценка эффективности балансов рабочего времени мастеров в зависимости от организационных условий их труда, уровня специального образования, стажа работы, возраста, пола (табл. 20, 21).

Коэффициент  $K$  рассчитывается по формуле

$$K = Kэ \cdot Ki$$

где  $Kэ$  – коэффициент экстенсивного использования рабочего времени;

$Ki$  – коэффициент интенсивного использования рабочего времени.

При этом  $Kэ$  определяют по формуле

$$Kэ = 1 - \frac{\Pi}{\Phi} = \frac{\Phi - \Pi}{\Phi},$$

где  $\Phi$  – общий фонд рабочего времени;

$\Pi$  – потери рабочего времени.

Коэффициент интенсивного использования рабочего времени определяет рациональность структуры его использования в сравнении с нормативной и рассчитывается по формуле

$$K_{\text{н}} = 1 - \sum_{i=1}^n \sqrt{(j_{\text{ф}} - j_{\text{н}})^2},$$

где  $j_{\text{ф}}$  и  $j_{\text{н}}$  – фактическая и рекомендуемая (нормативная) доля каждого элемента структуры баланса рабочего времени;

$n$  – количество видов затрат времени.

В оптимальном случае значение общего показателя использования рабочего времени  $K$  должно быть близким к единице. Чем ниже значение показателя, тем, следовательно, хуже использовано рабочее время руководителя.

В табл. 22 приведен распорядок рабочего дня мастера.

Таблица 22

### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МАСТЕРОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ УСЛОВИЙ ТРУДА

Организационные условия труда. Показатель результативности использования рабочего времени	Характер непосредственной подчиненности мастера			Количество рабочих, подчиненных одному мастеру, чел.				Количество бригад, подчиненных одному мастеру, ед.				Период планирования мастером личной работы			
	прорабу	ст. прорабу	руководству ПМК	до 15	16–20	21–30	31–40	1	2	3	4 и более	на 1 день	на неделю	на месяц	на квартал
Коэффициент использования рабочего времени $K = K_{\text{а}} \times K_{\text{н}}$	0,22	0,32	0,17	0,21	0,44	0,40	0,25	0,36	0,25	0,21	0,2	0,24	0,2	0,18	0,13

Личностные характеристики мастеров. Показатель использования рабочего времени	Пол		Возраст, лет						Уровень специального образования				Стаж работы на должности мастера, лет				
	мужской	женский	18–25	26–35	31–35	36–40	41–55	более 55	высшее	среднетехническое	школа мастеров	нет специальности	до 1 года	1–2	3–5	5–10	11–15
Коэффициент использования рабочего времени $K = K_{\text{а}} \times K_{\text{н}}$	0,34	0,27	0,28	0,33	0,34	0,26	0,17	0,23	0,3	0,41	0,26	0,21	0,25	0,32	0,44	0,3	0,12

Таблица 23

### РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ РАБОЧЕГО ВРЕМЕНИ МАСТЕРОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ИХ ЛИЧНОСТНЫХ ХАРАКТЕРИСТИК

Таблица 24

#### РАСПОРЯДОК РАБОЧЕГО ДНЯ МАСТЕРА

Регулярно повторяющиеся работы	Время проведения работ					Кто проводит
	Понедельник	Вторник	Среда	Четверг	Пятница	
1	2	3	4	5	6	7
I. Решение оперативных вопросов						
Обход объектов, проверка состояния техники безопасности и противопожарных мероприятий, обеспечения рабочих средствами механизации, строительными материалами, проверка выхода рабочих на работу. Выдача из кладовой материалов, инструментов, инвентаря, спецодежды, расстановка рабочих	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	7.45 – 8.00	Мастер, бригадир
Производственный инструктаж рабочих перед началом работ Инструктаж рабочих по технике безопасности Организация работы бригад и рабочих мест Обеспечение своевременной доставки материалов	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	8.00 – 10.00	Мастер

Контроль за последовательностью и технологией производства работ в соответствии с проектом производства работ, технологическими картами трудовых процессов Контроль за применением и правильным использованием инструмента, инвентаря, защитных приспособлений, норм переноса тяжестей Организация состязательности между бригадами и рабочими	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	10.00 – 12.00	Мастер
Просмотр справочно-нормативной и периодической литературы Оформление оперативной документации, заполнение таблиц учета и др. Обход участка, проверка выполнения качества работ, соблюдения технических условий Контроль за обеспечением рабочих средствами механизации, приспособлениями, инструментом в соответствии с проектом производства работ, технологическими картами, картами трудовых процессов Наблюдение и контроль за работой приобъектных механизмов Текущий контроль за поступлением материалов Контроль состояния техники безопасности и противопожарных мероприятий	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	13.00 – 15.00	Мастер

Прием выполненных работ Составление ежедневных заявок на материалы Анализ рабочего дня, причин брака, планирование работы на следующий день, подготовка производственных заданий бригады Заполнение журнала работ Сдача смены	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	15.00 – 17.15	Мастер
<b>II. Производственные совещания и общие мероприятия</b>						
День качества	10.00 – 11.00					Главный инженер СМУ
День мастера		14.00 – 16.00				Совет мастеров
Решение оперативных вопросов у начальника участка (старшего производителя работ) Решение текущих вопросов (технических, экономических, организационных) с работниками аппарата СМУ	11.00 – 12.00		11.00 – 12.00		10.00 – 12.00	Начальник участка, мастер

## **Ситуация 2**

Вы – начальник отдела крупного предприятия, у Вас в подчинении находится 50 служащих. Некоторые Ваши подчиненные постоянно обращаются к Вам за советом или рекомендациями по вопросам, которые должны решать самостоятельно, и тем самым отвлекают Вас от неотложных и более важных дел. Как Вы поступите в этой ситуации и есть ли в сложившейся ситуации Ваша вина как руководителя?

## **Ситуация 3**

Вы – руководитель крупной строительной организации. В первую очередь Вы всегда выполняете неотложные дела. Вы пытаетесь самостоятельно решать все важные вопросы и тем самым тратите большую часть своего рабочего времени, но часть дел так и остается «лежать на столе». Как исправить сложившуюся ситуацию?

## **Ситуация 4**

Вы заняты выполнением важного и срочного дела. В это время Вам звонят по телефону и просят консультацию по вопросу, который находится в компетенции Вашего заместителя. Ваши действия?

### **Ситуация 5**

В конце рабочей недели у Вас сложилась ситуация, когда возникло много задач, которые требуют Вашего внимания и сил. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

### **Ситуация 6**

Вы чувствуете, что намеченные на день дела Вы не успеваете сделать вовремя. Помимо того, что уже выполнено, еще нужно провести совещание с руководителями подразделений, заказать билеты на самолет для предстоящей командировки, сделать заказ на поставку товаров и встретиться с рабочими по поводу внедрения в производство новой технологии. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) постараетесь быстро все сделать сами?
- б) перепоручите некоторые дела секретарю или помощнику?
- в) перенесете несделанное на другие дни?

Выбранное решение обоснуйте.

## Тема 7. Планирование личной работы руководителя

Планирование работы является основой любой производственной деятельности и представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период.

Менеджер планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и связанную с работой нагрузку для того, чтобы лучше справляться с выполнением принятых решений. При этом планирование времени ориентируется на соответствующие долгосрочные цели, которые, в свою очередь, подразделяются на краткосрочные и оперативные.

Установление определенных периодов времени, которые требуются для достижения поставленных целей, дает чувство уверенности и представление о наиболее предпочтительном распределении времени.

### 7.1. Тест «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»

Анализ условий, неблагоприятно влияющих на организацию труда руководителя, свидетельствует о необходимости уделить повышенное внимание к вопросам планирования его личной работы.

Следующий тест поможет определить, насколько хорошо Вы справляетесь с работой [12, с. 4].

Подумайте над предлагаемыми утверждениями, указав свое отношение к ним следующим образом:

Я поступаю так:

- а) почти никогда;
- б) иногда;
- в) часто;
- г) почти всегда.

1. Я резервирую в начале рабочего дня время для планирования.

2. Я перепоручаю все, что может быть перепоручено.

3. Я письменно фиксирую задачи и цели с указанием сроков их 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 нагрузку я стараюсь распределить в соответствии с графиком моей работоспособности.

8. В моем плане времени есть «окна», позволяющие реагировать на актуальные проблемы.

9. Я пытаюсь проявить свою активность таким образом, чтобы в первую очередь сконцентрироваться на немногих жизненно важных проблемах.

10. Я умею говорить «нет», когда на мое время хотят претендовать другие, а мне необходимо выполнить более важные дела.

## **Ключ к тестовому заданию «Насколько хорошо Вы справляетесь со своей работой?»**

Самооценка в баллах: «а» – 0, «б» – 1, «в» – 2, «г» – 3.

Результаты по сумме баллов:

**0 – 15 баллов** – Вы не планируете свое время и находитесь во власти внешних обстоятельств. Некоторых из своих целей Вы добиваетесь, если составляете список приоритетов и придерживаетесь его;

**16 – 20 баллов** – Вы пытаетесь управлять своим временем, но не всегда достаточно последовательны, чтобы иметь успех;

**21 – 25 баллов** – У Вас хороший самоменеджмент;

**26 – 30 баллов** – Вы можете служить образцом каждому, кто хочет научиться рационально расходовать свое время. Позвольте окружающим Вас людям (в том числе и авторам настоящей книги) приобщиться к Вашему опыту.

**Если Вы наберете менее 24 баллов**, то это не должно Вас обескураживать, просто Вам надо направить свою энергию на устранение слабых мест. Это будет первым шагом на пути к последовательному самоменеджменту.

## **7.2. Тест «Оценка системы планирования личной работы»**

Рациональная организация рабочего времени обязательно требует хорошо поставленного учета выполненных работ и анализа трудового времени. Следующий тест покажет, насколько рациональна система Вашей работы [12, с. 14].

Прочитайте вопросы и выберите один из вариантов ответа.

*Таблица 25*

**ТЕСТОВОЕ ЗАДАНИЕ**

№ п/п	Вопросы теста	Ответы			
		Всегда	Не всегда	Редко	Никак не полу- чается
1	2	3	4	5	6
1	Намечаю план работы на день, неделю				
2	Стараюсь сделать неинтересные и наименее важные дела в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать				
7	Интересуюсь методами, приемами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день, а стараюсь сделать его по частям				
9	Контролирую выполнение заданий, выданных подчиненным				
10	При случае, стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

*Таблица 26*

***Ключ к тестовому заданию «Оценка системы планирования личной работы»***

№ вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система личной работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания улучшению системы личной работы.

### **7.3. Тест «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?» [10, с. 74]**

На пути совершения планирования работы зачастую могут появиться преграды. Этот тест поможет выяснить, насколько легко Вы преодолеваете эти преграды и насколько сильно они мешают Вам выполнять свою работу.

1. Рассказываете ли Вы о своих проблемах, неприятностях?

- а) нет, это мне не помогло бы (3);
- б) да, если есть подходящий собеседник (1);
- в) не всегда, людям хватает своих забот (2).

2. Сильно ли Вы переживаете неприятности?

- а) всегда и очень тяжело (4);
- б) все зависит от обстоятельств (0);
- в) смиряюсь, ведь любой неприятности рано или поздно приходит конец (2).

3. Вы чем-то очень огорчены. Что Вы делаете в таком случае?

- а) позволяю себе удовольствие, о котором долго мечтал (0);
- б) иду к друзьям (2);
- в) «жалею» сам себя, отсиживаясь дома (4).

4. Близкий человек обидел Вас. Как Вы поступите?

- а) «спрячусь в свою раковину» (3);
- б) потребую объяснений (0);
- в) расскажу любому, кто готов слушать (1).

5. В минуту счастья:

- а) не думаю о несчастье (1);
- б) не покидает тревога, что счастье быстро уйдет (3);
- в) не забываю о том, что и огорчений в жизни немало (5).

6. Как Вы относитесь к психотерапевтам?

- а) не хотел бы стать их пациентом (4);

- б) многим людям они могли помочь (2);
  - в) человек в силах помочь себе сам (3).
7. Судьба, по Вашему мнению:
- а) постоянно испытывает Вас (5);
  - б) несправедлива к Вам (2);
  - в) благосклонна к Вам (1).
8. О чем Вы думаете после ссоры с любимым человеком, когда гнев проходит?
- а) о хорошем, что было у нас в прошлом (1);
  - б) мечтаю о тайном мщении (2);
  - в) о том, сколько вытерпел (а) от нее (него) (3).

### **Ключ к тестовому заданию «Как влияют непредвиденные ситуации на планирование Вашей работы?»**

**От 7 до 15 баллов** – Вы легко миритесь с неприятностями, даже бедами, так как способны верно оценить их. Ценно то, что Вы не склонны жалеть себя (слабость, присущая многим). Ваше душевное равновесие достойно восхищения.

**От 16 до 26 баллов** – Вы часто ропщете на свою судьбу. Предпочитаете выплескивать проблемы и неприятности на других. Вам необходимо чье-то сочувствие. Может быть, лучше научиться владеть собой?

**От 27 до 36 баллов** – Вы еще не научились справляться со своими бедами. Возможно, поэтому они так Вам мешают. Вы замыкаетесь, нередко жалеете себя. Будь у Вас волевой характер при хороших задатках, Вы успешно справлялись бы с проблемами и неприятными ситуациями.

## **7.4. Тест «Оценка уровня планирования работы» [45]**

Данный тест направлен на выявление способностей правильно планировать личное время. Ответьте на вопросы теста, подчеркнув один вариант, который Вам подходит больше всего. Подсчитайте баллы и посмотрите ключ (в конце теста).

1. Когда просыпаетесь, Вы приступаете к:
  - а) срочным повседневным делам (2);
  - б) делам, которые остались с прошлого вечера (3);
  - в) делам, которые легко выполняются и не требуют больших затрат времени (1).
2. Выполнение различных заданий и задач:
  - а) Вы планируете с прошлого вечера все задачи, которые Вы должны выполнить (3);
  - б) приступаете к выполнению задач по мере необходимости (2);
  - в) вообще не приступаете к выполнению задач (1).
3. При решении задач Вы:
  - а) полагаетесь только на себя (2).
  - б) Вы полагаетесь не только на себя, но и привлекаете своих друзей (подчиненных) к решению задач (3).
  - в) полагаетесь на удачу (1).
4. Задачи, которые Вы выполнили:
  - а) сразу забываете (1);
  - б) проверяете, сколько времени Вы на них затратили и с какой эффективностью выполнили (3);
  - в) анализируете с другими задачами, которые выполнили (2).
5. Будучи студентом, Вы отдаете предпочтение при планировании:

- а) долгосрочным целям (1);
  - б) среднесрочным целям (2);
  - в) краткосрочным целям (3).
6. Что, по Вашему мнению, является важнейшим в планировании:
- а) правильно составить список дел и определить на каждое дело требуемое время (3);
  - б) вести письменную запись дел (2);
  - в) зачем планировать, если все дела можно делать на ходу (1).
7. Когда Вы планируете намеченные Вами дела:
- а) утром, перед их выполнением (2);
  - б) вечером, тщательно планируя и оставляя резерв времени (3);
  - в) не планирую, да и зачем планировать (1).
8. При планировании Вы обычно пользуетесь:
- а) календарем-ежедневником (2);
  - б) графиками-таблицами распорядка дня (3);
  - в) ни чем не пользуюсь (1).
9. Как Вы считаете, руководитель должен уметь анализировать свое рабочее время и составлять план личной работы?
- а) да(3);
  - б) нет(1);
  - в) иногда (2).
10. Как Вы думаете, при планировании эффективно использовать ежедневник-календарь, графики работы и т.д.?
- а) иногда (2);
  - б) всегда (3);
  - в) никогда (1).
11. Нужно ли планировать свое время, ставить задачи и правильно распределять их в качестве экономии своего времени?
- а) да(3);
  - б) нет (2).

### **Ключ к тестовому заданию «Оценка уровня планирования работы»**

**От 25 до 33 баллов** – Вы отлично планируете свое время и распределяете его так, что остаются даже резервы для срочных дел. При выполнении определенных задач Вы привлекаете к их решению подчиненных, друзей, что позволяет экономить время.

**От 18 до 24 баллов** – не расстраивайтесь, Вы еще только учитесь правильно распоряжаться временем, поэтому Вы не можете точно спланировать свое время. Но Вы быстро сможете набрать нужный Вам опыт.

**От 18 баллов и менее** – наверно, Вам не стоит быть руководителем, так как Вы не считаете нужным правильно планировать время.

## **7.5. Тест «Оценка эффективности планирования труда и отдыха» [37, с. 315]**

Этот тест поможет определить, какие факторы отрицательно влияют на Вашу работу. Определив эти факторы, с ними можно эффективно бороться. Постарайтесь проанализировать свои ответы на вопросы.

Как часто приведенные ниже факторы мешают Вам продуктивно трудиться? Отметьте соответствующую позицию:

Соответствие вариантов ответа: никогда – 1 балл; редко – 2 балла; иногда – 3 балла; часто – 4 балла; всегда – 5 баллов.

1. Работающие с Вами люди не знают, что они могут от Вас ожидать.
2. Вы убеждены, что делаете не то, что нужно.
3. Вы чувствуете, что не в состоянии удовлетворить разноречивые требования вышестоящих руководителей.
4. Вы ощущаете перегрузку.
5. Вам не хватает времени, чтобы отлично выполнить работу.
6. Вы чувствуете, что работа отражается на личной жизни.
7. Вы часто не знаете, какую работу Вам дадут.
8. Вы чувствуете, что для исполнения работы Вам не хватает власти.
9. Вы чувствуете, что не можете уяснить всю необходимую Вам информацию.
10. Вы не знаете, как Вас оценит Ваш начальник.
11. Вы не в состоянии предугадать реакции вышестоящих начальников.
12. Ваши взгляды коренным образом расходятся со взглядами Вашего начальника.

### **Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности планирования труда и отдыха»**

Данный тест имеет 4 блока: конфликтность (1, 2, 3); перегрузка (4, 5, 6); сферы деятельности (7, 8, 9); напряженность с руководством (10, 11, 12).

Подсчитайте количество набранных баллов по блокам. Количество от 12 баллов и выше указывает на тот факт, что в данной сфере у Вас имеют место неурядицы.

Общее количество баллов по всему тесту составит 12 – 60. Показатель от 36 баллов и выше свидетельствует о том, что Ваша работа изобилует стрессогенными факторами. Подумайте, так ли уж Вас устраивает работа, которую Вы выбрали.

**От 25 до 29 баллов** – Вы замкнуты в себе, неразговорчивы, предпочитаете одиночество и поэтому имеете мало друзей.

**От 19 до 24 балла** – Вы в меру общительный человек и относительно легко приспосабливаетесь к новой ситуации. Ваши высказывания иногда содержат слишком много сарказма, главным образом безосновательного, но это легко можно исправить.

**От 14 до 18 баллов** – Вы открытый, общительный человек. Не боитесь приниматься за новые дела. Смело идете навстречу новым людям, хотя, пожалуй, не любите слишком шумное общество и раздражаетесь от болтовни других.

**От 6 до 13 баллов** – везде чувствуете себя как дома. Охотно разговариваете на любую тему, даже если имеете о ней смутное представление. Принимаетесь за новое дело, но... не всегда доводите его до конца. Подумайте об этом.

**От 5 баллов и менее** – Ваша «общительность» просто неестественна. Вы не только разговорчивы, но даже болтливы, любите соваться не в свои дела. Ваша вспыльчивость, обидчивость, чрезмерный субъективизм являются причиной того, что с Вами трудно общаться.

## **7.6. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

### ***Ситуация 2***

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

### ***Ситуация 3***

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

### ***Ситуация 4***

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

### ***Ситуация 5***

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

## **Раздел 4**

# **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ**

*Если у Вас дельные, хорошо обученные сотрудники, а Вы не привлекаете их к совместному принятию решений, Вы понапрасну теряете свое собственное время.*

***Постулат менеджмента***

У каждого человека существуют свои цели и задачи. Их решение имеет для него значение порой не меньшее, чем для главы государства – вопросы внешней политики, а для ученого – фундаментальные проблемы мироздания. Казалось бы, диапазон этих проблем настолько широк, что найти между ними что-нибудь общее просто невозможно. И все же установлено, что природа всех проблем, если рассматривать их с позиций человеческого мышления, одна и та же, а потому искусству принятия решений можно научиться. В первую очередь, этим искусством обязан овладеть менеджер, так как принятие решений является основным результатом его деятельности.

Для более эффективной реализации решений необходимо применять делегирование полномочий. Это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части его прав и обязанностей подчиненным. При делегировании подготовка и принятие некоторых решений происходят на более низких уровнях управленческой иерархии, т.е. там, где концентрируется подавляющая часть необходимой для этого информации, где сосредоточены опыт и умение узких специалистов-профессионалов, где решение может быть подготовлено и принято в относительно короткое время.

## Тема 8. Принятие решений

Менеджмент связан с разработкой и принятием управленческих решений. Своевременное принятие правильного решения является важнейшей задачей руководителя.

Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех стадиях выполнения тех или иных функций. Задача по принятию решений сводится к согласованию целей отдельных исполнителей и координации их взаимодействий. Решением же следует считать результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора из множества вариантов наилучшего.

### 8.1. Тест «Легко ли Вас переубедить?»

Процесс управления связан с непрерывной разработкой и принятием решений. Решения вырабатываются в каждом цикле управления, на всех его стадиях и при выполнении каждой функции. Предложенный тест поможет определить, подходите ли Вы для работы в сфере управления, насколько Вы готовы принимать решения и отвечать за их результаты [2, с. 9].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Сможете ли Вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающимся от привычных Вам?

2. Быстро ли адаптируетесь в новом коллективе?

3. Способны ли высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?

4. Если Вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли Вы без колебаний перейти на новую работу?

5. Склонны ли Вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?

6. Объясняете ли Вы обычно причину своего отказа от чего-либо истинными мотивами, не прикрывая их разными «смягчающими» и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?

7. Сможете ли Вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?

8. **Вы** читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения Вам не нравится – Вы бы написали иначе. Станете ли править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с Вашим мнением?

9. Если увидите в магазине вещь, которая Вам очень нравится, купите ли ее, если даже эта вещь не так уж и необходима?

10. Можете ли изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?

11. Планируете ли заранее свой отпуск?

12. Всегда ли выполняете данные Вами обещания?

Определите по таблице число набранных Вами баллов.

*Таблица 27*

**Ключ к тестовому заданию «Легко ли вас переубедить?»**

Ответы	Вопросы											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Да	3	4	3	2	0	3	2	2	0	0	1	2
Нет	0	0	0	0	4	0	0	0	2	3	0	0

Если сумма составит:

**9 баллов** – Вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все «за» и «против». Если удастся переложить принятие решения на плечи другого, чувствуете огромное облегчение. Прежде чем решиться на какой-то шаг, долго советуется и часто принимает половинчатое решение. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. С Вами сложно работать. И пусть Вы обладаете знаниями, эрудицией, опытом, такая черта характера, как нерешительность, намного снижает ваш «коэффициент полезности». На Вас трудно положиться, так как Вы можете и подвести. Конечно, изменить характер непросто, но возможно;

**от 10 до 18 баллов** – Вы принимаете решения осторожно, но не пасуете перед серьезными проблемами, которые нужно решить сию минуту. Колеблетесь обычно тогда, когда для решения у Вас есть достаточно времени. Вот тогда Вас начинают одолевать разные сомнения, появляется соблазн все «утрясти», «согласовать» с вышестоящими руководителями, хотя вопрос этот Вашего уровня. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет Вам, как правильно решить дело. В конце концов, посоветуйтесь с кем-нибудь из коллег, своих подчиненных;

**от 19 до 28 баллов** – Вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность с которой Вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают Вам решать вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, Вы не игнорируете советов других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявится их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать «честь мундира». Все это хорошо. Но старайтесь всегда оставаться объективным. Не считайте зазорным консультироваться по тем вопросам, в которых Вы недостаточно компетентны;

**29 баллов и выше** – для Вас неведомо понятие «нерешительность». Вы считаете себя компетентным во всех аспектах Вашей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у Вас раздражение, которое Вы даже не пытаетесь порой скрыть. Вам импонирует, когда Вас называют человеком решительным и волевым, хотя воля – это вовсе не то, о чем было сказано в Ваш адрес выше. Чтобы утвердиться в таком мнении у окружающих, бывает, отвергаете разумные предложения других. Ошибки переживаете болезненно, глубоко веря, что в них виноват кто-то другой, но не Вы. Вера в непогрешимость своих мнений – серьезный недостаток. Такая черта характера, такой метод работы подавляют инициативу подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям, воспитывают в них нерешительность. Все это наносит серьезный ущерб психологическому климату коллектива, мешает работать. Вам неотложно нужно менять стиль своей работы.

## 8.2. Тест «Принятие решений»

Оценкой правильности принятого руководителем решения являются не только хозяйственные показатели, но и поведение работников при достижении ими производственных целей, мера их активности, инициативы, коллективизма [8, с. 174].

Данный тест поможет оценить, насколько Вы решительный человек и какого типа должны быть люди в Вашей команде.

Из предложенных вариантов ответов (А, Б, В, Г, Д, Е) выберите один.

1. Что, по-Вашему, движет человеком в жизни прежде всего?

А – любопытство;

Б – желания;

В – необходимость.

2. Как Вы думаете, почему люди переходят с одной работы на другую?

Г – их увольняют;

Д – уходят из-за большей зарплаты;

Е – другая работа им больше по душе.

3. Когда у Вас происходят неприятности:

А – Вы откладываете их решение до последнего?

Б – у Вас есть потребность проанализировать, насколько виноваты Вы сами?

В – Вы не хотите даже и думать о том, что случилось?

4. Вы не успели вовремя сделать какую-то работу и:

Е – заявляете о своей неудаче еще до того, как это станет известно;

Г – с боязнью ждете, когда Вас спросят о результатах;

Д – основательно подготавливаете к объяснению.

5. Когда Вы достигаете какой-то поставленной цели, то встречаете известие об этом:

В – с чувством облегчения?

Б – с бурными положительными эмоциями?

А – по-разному в зависимости от цели, но не так бурно?

6. Что бы Вы рекомендовали очень стеснительному человеку:

Г – избегать ситуаций, требующих риска?

Е – избавиться от этого, обратившись к помощи психолога?

Д – познакомиться с людьми другого склада, не страдающими застенчивостью?

7. Как Вы поступите в конфликтной ситуации:

Б – поговорю с тем, с кем вступил в конфликт?

А – напишу ему письмо?

В – попробую разрешить конфликт через посредника?

8. Какого рода страх возникает у Вас, когда Вы ошибаетесь:

Д – страх того, что ошибка может изменить тот порядок, к которому вы привыкли?

Г – боязнь наказания?

Е – боязнь потерять престиж?

9. Когда Вы с кем-то разговариваете, то:

А – время от времени отводите взгляд?

Б – смотрите прямо в глаза собеседнику?

Г – отводите взгляд, даже когда к Вам обращаются?

10. Когда Вы ведете важный разговор, то:

Е – тон разговора обычно остается спокойным?

Д – Вы то и дело вставляете ничего не значащие слова?

Г – Вы повторяетесь, волнуетесь, голос начинает Вас подводить?

### ***Ключ к тестовому заданию «Принятие решений»***

Если почти все Ваши ответы состоят из вариантов А и Д, то Вы не особенно решительный (в принятии решений) человек. Но Вас нельзя назвать и нерешительным. Вы действуете не всегда достаточно активно и быстро, но только потому, что считаете – дело того не стоит.

Вам нравятся отважные люди. Но часто Вы оправдываете и нерешительных, считая, что их действия – результат не страха, а осмотрительности и осторожности.

Если Вы выбрали главным образом варианты Б, Е, то Вы, безусловно, решительный (в принятии решений) человек. Вы слишком часто пренебрегаете вещами, которые считаете мелкими, незначительными. Но, несмотря на это, Вас ценят как самостоятельную и интересную личность. Если у Вас есть еще и чувство ответственности, то Вам часто поручают сложные задания, но в этом случае в Вашей группе должны быть люди другого типа, которые бы уравновешивали Вашу слишком большую активность. Не нужно ли Вам все же лучше продумывать решения, которые Вы принимаете?

Если же Ваши ответы относятся к вариантам В, Г, то Вы боитесь не только принимать решения, но даже обдумывать их, страшаетесь приближающихся событий. Ваше психологическое состояние нельзя назвать стабильным, благополучным. Часто Вы скорее ожидаете критики ваших действий, чем похвалы.

### **8.3. Тест «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок» [3, с. 47]**

Часто говорят, что люди учатся на своих ошибках. Но не реже произносят выражение «Наступил на те же грабли...». Данный тест покажет, насколько Вы умеете учитывать прежние ошибки и принимать правильные решения.

На вопросы этого теста следует отвечать «да», «нет», «не знаю».

1. Случалось ли Вам когда-либо совершить жизненную ошибку, результаты которой Вы чувствовали в течение нескольких месяцев или лет?

2. Можно ли было избежать этой ошибки?

3. Случается ли Вам настаивать на своем собственном мнении, если Вы не уверены на 100% в его правильности?

4. Рассказывали ли Вы кому-то из самых близких о своей самой большой жизненной ошибке?

5. Считаете ли Вы, что в определенном возрасте характер человека уже не может измениться?

6. Если кто-то доставил Вам небольшое огорчение, можете ли Вы быстро забыть об этом?

7. Иногда считаете ли Вы себя неудачником?

8. Считаете ли Вы себя человеком с большим чувством юмора?

9. Если бы Вы могли изменить важнейшие события, имевшие место в прошлом, построили бы Вы иначе свою жизнь?

10. Руководит ли Вами при принятии ежедневных личных решений больше рассудок чем эмоции?

11. С трудом ли Вам дается принятие мелких решений по вопросам, которые каждый день ставит жизнь?

12. Пользовались ли Вы советом или помощью людей, не входящих в число самых близких лиц, при принятии жизненно важных решений?

13. Часто ли Вы возвращаетесь в воспоминаниях к минутам, которые были для Вас неприятными?

14. Нравится ли Вам Ваш характер?

15. Случалось ли Вам просить у кого-либо прощения, хотя Вы не считали себя виноватым?

## **Ключ к тестовому заданию «Умение принимать решения с учетом прежних ошибок»**

За каждый ответ «да» на вопросы: 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 и «нет» на вопросы: 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 получаете по 10 баллов. За каждый ответ «не знаю» – 5 баллов.

**От 100 до 150 баллов** – Вы обладаете исключительной способностью усложнять себе жизнь. Возможно, Вы уже находитесь на том этапе, когда собственные ошибки Вы оцениваете как успехи. Вы находитесь на пути к очередной жизненной ошибке! Немедленно найдите себе советчика, прежде чем примете очередное ошибочное решение, которым снова не будете довольны ни Вы, ни Ваше окружение.

**От 50 до 99 баллов** – быть может, то, что Вы называете великой ошибкой, которую Вы когда-то допустили в жизни, сегодня связано с другим взглядом на себя и свое прошлое. Ваша осторожность не всегда является гарантией полного жизненного везения.

**От 0 до 49 баллов** – в ближайшее время Вам не грозит опасность допустить жизненную ошибку. Естественно, гарантия этого – Вы сами. У Вас есть много черт, которыми обладают люди с большими способностями хорошего планирования и предвидения собственного будущего. Похоже, что Вы полностью ощущаете себя творцом своей жизни.

### **Практическое задание**

1. По итогам теста разработайте индивидуальную модель принятия решений.
2. Осуществите самотестирование, используя следующие вопросы:
  - что подразумевается под «управленческим решением»?
  - в чем заключается важность принятия управленческого решения?
  - каковы ключевые моменты в принятии решений?
  - как моделируется алгоритм принятия решений?

## **8.4. Ситуации**

### **Ситуация 1**

Работники отдела сбыта и отдела рекламы не могут прийти к единому мнению по вопросу, требующему совместных усилий. Они приходят к руководителю и описывают ему сложившуюся ситуацию. Начинается длиннейшая дискуссия с убедительными аргументами с обеих сторон. Скоро все участники беседы понимают, что конечной ее целью является не выработка оптимального решения, а отстаивание собственной точки зрения. Как в данной ситуации поступить руководителю, чтобы принять правильное решение?

### **Ситуация 2**

Вы, будучи начальником отдела сбыта, самостоятельно, без ведома Вашего руководителя и без совещания с Вашими коллегами, дали распоряжение об отгрузке Вашей продукции совершенно новому потребителю, так как Вам была предложена выгодная цена за продукцию. Но Ваш новый партнер оказался «фирмой-невидимкой», и Вы не получили оплаты за продукцию. Ваш руководитель в гневе, так как компания понесла огромный ущерб. В чем Ваша ошибка и как Вы построите свое объяснение с руководителем?

### ***Ситуация 3***

Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок, да еще в результате и получение прибыли, но сама реализация данного решения весьма рискованна. Как Вы поступите?

### ***Ситуация 4***

Вы – руководитель предприятия. Вам необходимо уехать в длительную командировку. Вместо Вас остаются два заместителя. Первый хорошо работает в команде, но уклоняется от достижения цели, другой всегда добивается поставленной цели, но имеет трудности с делегированием полномочий. Между ними существует конфликт. Кого из них следует назначить старшим?

### ***Ситуация 5***

Вы поручаете важное задание компетентному, по Вашему мнению, сотруднику. Но вдруг Вы узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как Вы поступите в этой ситуации?

### ***Ситуация 6***

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. Какое решение Вы примете в данной ситуации?

## Тема 9. Делегирование полномочий

Делегирование следует считать одной из самых важных проблем в управлении и, одновременно, одной из самых сложных и актуальных. В общем смысле под делегированием можно понимать передачу подчиненному задачи из сферы действий руководителя.

Делегирование полномочий – это метод расширения управленческих возможностей руководителя путем передачи части своих прав и обязанностей подчиненным.

Одно из важнейших достоинств делегирования заключается в том, что оно, предоставляя подчиненным определенную самостоятельность в работе, дает возможность выяснить, есть ли у них задатки, необходимые для управленческой деятельности, а если они имеются, то в этом случае делегирование позволит их развить.

### 9.1. Тест «Как Вы справляетесь с делегированием?»

Если Вы не успеваете выполнять свою работу, если Вам постоянно не хватает времени, значит, часть своей текущей работы Вам нужно передать подчиненным. Узнать ответы на эти вопросы Вам поможет предлагаемый ниже тест [8, с. 55].

Ответьте на вопросы «да» или «нет».

1. Продолжаете ли Вы работать после окончания рабочего дня?
2. Трудитесь ли Вы дольше своих сотрудников?
3. Часто ли Вы выполняете за других работу, с которой вполне могли бы справиться и без Вашего участия?
4. Удастся ли Вам найти, в случае необходимости, подчиненного или коллегу, который помог бы Вам?
5. Знает ли Ваш подчиненный Ваши задачи и сферу деятельности достаточно хорошо, чтобы заменить Вас, если Вы уедете в длительную командировку?
6. Хватает ли Вам времени на планирование?
7. Бывает ли завален Ваш письменный стол, когда Вы возвращаетесь из командировки?
8. Занимаетесь ли Вы еще делами или проблемами из той сферы ответственности, которая была закреплена за Вами до повышения по службе?
9. Часто ли Вы бываете вынуждены откладывать важную задачу, чтобы выполнить другие?
10. Часто ли Вам приходится напрягаться, чтобы уложиться в срок?
11. Часто ли Вы сами диктуете секретарю большую часть своих памятных записок, корреспонденций и отчетов?
12. Расходуете ли Вы время на рутинную работу, которую могут сделать другие?
13. Часто ли к Вам обращаются по поводу задач, не выполненных Вашими подчиненными?
14. Хватает ли Вам времени на общественную и представительскую работу?
15. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы быть в курсе всех дел и иметь информацию обо всем?
16. Стоит ли Вам больших усилий придерживаться списка последовательности выполнения приоритетных дел?

### **Ключ к тестовому заданию «Как Вы справляетесь с делегированием?»**

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Если:

- 0 – 3 ответа «да»** – Вы делегируете отлично;  
**4 – 7 ответов «да»** – у Вас есть резервы для делегирования;  
**8 и более ответов «да»** – похоже, что делегирование представляет для Вас серьезную проблему. Решению этой проблемы Вы должны уделить первостепенное внимание.

## 9.2. Тест «Умеете ли Вы принимать рациональные решения?» [44]

Чтобы работа была продуктивной и эффективной, каждый менеджер должен считаться с мнением своих коллег. Хороший специалист может вовремя прийти на помощь и не вмешиваться в посторонние дела, если этого не требует ситуация.

1. Вы отправляетесь за границу отдохнуть, но не говорите ни на одном иностранном языке. Ваши действия:

- а) нанимаете переводчика;
- б) не выпускаете словарь из рук и сами пытаетесь объясниться;
- в) не выходите из отеля.

2. Начальник уехал в командировку, оставив номер телефона гостиницы, в которой остановился. Ваши действия:

- а) постоянно названиваете ему, чтобы согласовать различные вопросы;
- б) звоните, чтобы узнать как добрался;
- в) спросите его, когда вернется.

3. Вылет Вашего рейса откладывается, и пассажиры вынуждены сидеть в самолете. Ваши действия:

- а) знакомитесь с окружающими пассажирами и рассказываете анекдоты;
- б) смиряетесь с ситуацией, но просите дополнительный обед в качестве компенсации за моральный ущерб;
- в) берете стюардессу в заложники.

4. В походе с приятелем Вы отстаете от основной группы. Ваши действия:

- а) берете командование на себя, если не Вы, то кто же найдет дорогу;
- б) одному даете изучать карту, другого отправляете изучать местность: одна голова хорошо, а две лучше;
- в) не волнуетесь, Вы-то не пропадете.

5. У соседа в общежитии Вы в первую очередь спросите:

- а) только имя;
- б) есть ли общие знакомые;
- в) ничего не спросите: если что-нибудь понадобится, сам подойдет.

6. Пару дней Вы болели и немного запустили дела. Вернувшись на работу, Вы:

- а) не поднимая головы, разбираетесь с делами;
- б) просите коллег помочь;
- в) не паникуете: все знают, что Вы болели.

7. Вы решили купить квартиру. Ваши действия:

- а) звоните в агентство недвижимости;
- б) покупаете газету объявлений;
- в) решаете, как пройдет новоселье.

8. У друга намечается вечеринка, он Вас пригласил. Ваши действия:

- а) интересуетесь, чем сможете помочь;
- б) просто приветствуете эту идею;
- в) закупаете все необходимое, лишним не будет.

## Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы принимать рациональные решения?»

Таблица 28

Ответы	Вопросы							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1	2	1	2	1	2	1	1	2
2	1	2	3	2	1	2	2	3
3	3	3	1	3	3	3	3	1

**От 8 до 14 баллов** – Вы действительно берете на себя слишком много. Будьте осторожнее, это может плохо повлиять на Ваше здоровье. Научитесь правильно принимать решения и распределять полномочия.

**От 15 до 17 баллов** – Ваше умение использовать свои сильные и слабые стороны достойны подражания! Вы замечательно играете в команде и понимаете, что общая работа приносит больший результат, чем личная победа. Вы внимательны к другим и не боитесь, что Вас подведут, выбираете тех, на кого можно положиться. Когда надо, Вы выходите вперед, когда надо – уступаете дорогу. Не обещаете лишнего, уравновешены. Все это только укрепляет Ваши позиции лидера.

**От 18 до 24 баллов** – не будьте слишком пассивны в принятии решений. Это уж точно не скажется благотворно на результатах вашей деятельности!

### 9.3. Тест «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?» [35, с. 115]

Чтобы определить вашу степень пригодности к самостоятельной работе, мы предлагаем ответить на вопросы. Ответы оценены следующим образом: «да» – 1; «затрудняюсь ответить» – 2; «нет» – 3.

1. Достаточно ли у Вас профессиональных знаний в избранной Вами области деятельности?
2. Способны ли Вы распределить работу среди подчиненных, оставив себе наиболее важную?
3. Сможете ли Вы решить многообразные проблемы управления (формирование портфеля заказов, прогнозирование финансового состояния и рентабельности отдельных изделий, применение рациональной системы оплаты труда и т.п.)?
4. Доверяете ли Вы себе полностью или будете прибегать к помощи специалистов по отдельным вопросам?
5. Будете ли Вы контролировать выполнение поручений?
6. Будете ли Вы доверять Вашим подчиненным выбор метода выполнения работы?
7. Считаете ли Вы расходование средств на повышение квалификации выгодным вложением средств?
8. Имеете ли Вы достаточно ясное представление о своей деятельности на ближайший год или два?
9. Если Вам придется делить доход с вашим товарищем и партнером, уверены ли Вы, что сохраните с ним дружеские отношения?
10. Дадите ли Вы твердое обещание, если у Вас нет уверенности в том, что сумеете его выполнить?

11. Согласны ли Ваши родственники и друзья с Вашими намерениями заняться предпринимательской или управленческой деятельностью?

12. Способны ли Вы выделить при большой нагрузке время на обдумывание перспективных вопросов?

13. Располагаете ли Вы необходимыми средствами для открытия нового дела или начала нового вида деятельности?

14. Делаете ли Вы записи того, что задумали осуществить?

15. Планируете ли Вы свой рабочий день?

16. Будете ли Вы отмечать достижения своих подчиненных или постараетесь их не замечать?

17. Способны ли Вы скрыть свое раздражение?

18. Наводили ли Вы справки о делах аналогичных производств?

19. Можете ли Вы получить прибыль, которая больше, чем прибыли конкурентов?

20. При выборе правовой формы Вашего предприятия изучили ли Вы налоговую систему?

21. Учитываете ли Вы, что партнеры по бизнесу могут быть не всегда искренни?

**Ключ к тестовому заданию «Необходимо ли Вам применять методы делегирования?»**

Таблица 29

Вопросы	Ответы		
	1	2	3
1	8	4	0
2	4	2	0
3	8	4	0
4	0	6	8
5	4	2	0
6	4	2	0
7	4	2	0
8	8	4	0
9	2	4	0
10	0	2	4
11	8	4	0
12	8	4	0
13	8	4	0
14	4	2	0
15	4	2	0
16	4	2	0
17	4	2	0
18	8	4	0
19	8	4	0
20	8	4	0
21	4	2	0

**От 80 до 124 баллов** – смело беритесь за дело самостоятельно;

**От 40 до 80 баллов** – еще раз подумайте, достаточно ли у Вас развиты навыки делегирования.

**От 40 баллов и менее** – лучше приниматься за дело с соответствующими помощниками.

## **9.4. Тест «Ваш стиль делегирования при работе с документами» [10, с. 205]**

Делегирование – очень важная часть работы руководителя. Но делегировать полномочия надо правильно. Данное тестовое задание поможет определить, насколько правильно Вы умеете делегировать полномочия на примере работы с документами.

Тест состоит из 4 групп, в каждую из которых входит 3 вопроса. За ответ «совершенно справедливо» полагается 3 балла; за ответ «пожалуй, справедливо» – 2; за ответ «не совсем так» – 1; за ответ «совершенно не так» – 0 баллов. Подсчитайте набранные Вами баллы.

### **Группа 1**

1. Когда у меня много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.
2. Когда я не слишком загружен прочими делами, то обрабатываю большую часть бумаг сам.
3. Я лично разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а вид непрочитанных бумаг меня раздражает.

### **Группа 2**

1. Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить важный документ.
2. Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.
3. Я обращаюсь за помощью к другим только в том случае, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

### **Группа 3**

1. Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и когда я занят, бумаги отодвигаются в сторону.
2. Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.
3. Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражает успешность моей работы и мое положение в организации.

### **Группа 4**

1. Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы прочитать все документы.
2. Лишь мысль об увольнении может заставить меня дописать служебный доклад.
3. У меня всегда есть более важные дела, поэтому я откладываю рутинную документацию в сторону.

## **Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль делегирования при работе с документами»**

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 1-й группе,* то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, недогружая своих подчиненных. Правда, кое-кому из высшего начальства нравится Ваша постоянная занятость, но ярлык «истого служаки» отнюдь не гарантирует продвижения по службе и уважения коллег и подчиненных.

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 2-й группе,* то Вы, скорее всего, «расшифровщик». Конечно делегирование обязанностей – одно из важнейших правил современной науки об управлении, и оно может значительно облегчить Вам работу (естественно, если делегировать правильно). Конечно, со временем Вы овладеете искусством делегирования, но лучше сократить данный процесс, проработав литературу по вопросам управления.

*Если Вы набрали 7 и более баллов по 3-й группе,* значит, Вам присущи черты «антибюрократа» и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит пересмотреть свое отношение к «бумажкам» либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

*Если же Вы набрали 7 и более баллов по 4-й группе,* значит, в Вас слишком много от «волокончика» и Вы обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

*Наконец, если по 4-й группе вы набрали 3 балла и менее,* то Вы относитесь к бумажной работе слишком истоиво, забывая, что есть дела более важные, требующие Вашего личного присутствия.

### **Практическое задание**

1. В целях выработки навыков в делегировании полномочий заполните по приведенному образцу так называемый реестр поручений, в который необходимо заносить конкретные задачи (в соответствии с приоритетностью АБВ), сроки исполнения и результаты контроля.

Приоритет			Конкретные задачи	Время на исполнение	Кому поручено	Начало выполнения	Промежуточный контроль	Окончание выполнения	Примечание
А	Б	В							

2. На основании изученного материала «Делегирование полномочий» и материала «Секретарь руководителя» составьте должностную инструкцию для секретаря руководителя коммерческой организации в соответствии со следующими разделами:

- Наименование отдела;
- Название должности;
- Требования к образованию;

- Требование к опыту работы;
- Перечень выполняемых функций;
- Требования к профессиональным качествам;
- Права и обязанности.

## 9.5. Ситуации

### **Ситуация 1**

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени. Вы:

- а) соглашаетесь с его доводами и выплачиваете премию;
- б) даете ему в помощники еще несколько человек и делите премию между ними;
- в) отказываете ему в его требовании, приводя в качестве аргумента то, что премии он не заслужил;
- г) поручаете его работу другому сотруднику.

Выберите наиболее подходящее из приведенных решений или предложите свое.

### **Ситуация 2**

Вы возложили на своего подчиненного, бригадира ремонтной организации, ответственность за обучение молодых работников. Для этого Вы предоставили ему определенные права. Некоторое время спустя, проходя мимо, Вы невольно становитесь свидетелем того, как он занимается с новичком, и обнаруживаете, что делает он это совершенно неправильно. Как Вы поступите?

### **Ситуация 3**

Существует важное дело, которое требует безотлагательного решения. Как Вы поступите в данной ситуации:

- а) найдете сотрудника, для которого это дело имеет наибольшее значение, и назначите его ответственным за исполнение;
- б) поручите выполнение менее загруженному сотруднику?

### **Ситуация 4**

Вы поручаете выполнение задания своему подчиненному, зная, что только он в состоянии хорошо его выполнить. Но вдруг Вы узнаете, что тот перепоручил задание другому лицу, и в результате задание к сроку не было выполнено.

Вы вызываете к себе в кабинет обоих и говорите: ...

### **Ситуация 5**

Вы отдали распоряжение, касающееся решения проблемы. Ваш подчиненный не выполнил этого распоряжения, но решил проблему, используя другие средства. Вы понимаете, что его решение лучше Вашего.

Как следует поступить в этой ситуации?

### **Ситуация 6**

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание Вашему подчиненному, который уже занят выполнением Вашего ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными.

Выберите наиболее приемлемый для Вас вариант решения:

- а) не оспаривая задание начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы;
- б) все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник;
- в) выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных ситуациях буду отменять задания, поручаемые ему без согласия со мной;
- г) в интересах дела предложу подчиненному выполнить начатую работу.

### **Ситуация 7**

Директор одной крупной фирмы делегировал подчиненному свои функции, которые заключались в следующем: подчиненный должен был пойти на важную встречу с заказчиком и заключить очень важный договор. Директор был уверен в компетентности этого работника и его способностях, но внезапно директор узнает о том, что подчиненный переусердствовал и все испортил.

Директор вызывает его и говорит: ...

### **Ситуация 8**

Вы – руководитель, который довольно успешно применяет приемы делегирования. Один из Ваших подчиненных все делает сам, никому ничего не доверяет, а поэтому часто задерживается на работе, сильно устает.

Вы приглашаете его на беседу, где подробно и убедительно рассказываете ему о делегировании и просите попробовать этот метод, мотивируя это своими высокими показателями в работе и отличным качеством.

Через месяц проходит производственное совещание, где обсуждаются результаты работы, и оказывается, что на участке этого подчиненного самые низкие результаты, хотя раньше было наоборот. Директор высказывает недовольство по этому поводу, на что подчиненный отвечает: «Вы же сами мне так посоветовали».

Вы говорите: ...

## Раздел 5

# РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ

*Письменный стол руководителя должен быть подобен палубе военного корабля во время боя: не должно быть ничего лишнего, и все должно находиться на своих местах.*

*П.С. Таранов. Золотая книга руководителя*

Работая в офисе, менеджер ежедневно пользуется различными техническими средствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя. Как же сделать рабочее место по-настоящему удобным для работы, чтобы ничто не отвлекало и все было под рукой?

Правильно организованное рабочее место играет важную роль для успешного осуществления деятельности руководителя. Поэтому серьезно подойти к вопросу организации своего рабочего места должен каждый руководитель: от менеджера низшего звена до директора крупного предприятия.

Руководители и специалисты используют в своей работе большие объемы информации, которые требуется хранить и перерабатывать, поэтому необходимо предъявлять высокие требования к технике информационного обслуживания и применяемым средствам механизации и автоматизации управленческого труда.

## Тема 10. Рабочее место руководителя

Особенностью труда современного руководителя является большое умственное напряжение. Это определяет требования к организации и оборудованию рабочих мест и условиям труда руководителя.

Под организацией рабочего места следует понимать систему мероприятий по оснащению рабочего места средствами и предметами труда и их функциональному размещению.

Рациональная организация рабочих мест руководителей предполагает правильную их планировку, укомплектование средствами оргтехники, мебелью и др.

### 10.1. Тест «Как Вы справляетесь с бумажным потоком?»

Важнейшим средством совершенствования работы руководителя является правильная организация рабочего места, делопроизводства. Четкая система ведения работы с документами значительно влияет на эффективность управления [12, с. 16].

Отметьте те утверждения, которые в наибольшей мере соответствуют Вашей манере работы с документацией, пользуясь шкалой:

- а) совершенно справедливо;
- б) пожалуй, справедливо;
- в) не совсем так;
- г) совершенно не так.

Когда у меня много неотложной работы, я часто откладываю новые бумаги в сторону.

Когда я слишком загружен прочими делами, то обрабатываю большую часть бумаг сам.

Я сам разбираю корреспонденцию, потому что больше с ней никто не справится, а неп прочитанные бумаги меня раздражают.

Мне приходится преодолевать внутреннее сопротивление, когда я поручаю подчиненному подготовить важный документ.

Большую часть документации по менее важным вопросам готовят мои подчиненные.

Я обращаюсь за помощью к другим только тогда, когда возможность служебных неприятностей становится весьма реальной.

Меня раздражает, что приходится тратить время на бумажную рутину, и, когда я занят, бумаги отодвигаю в сторону.

Я не считаю себя обязанным отвечать на каждую бумажку, адресованную мне.

Я не считаю, что объем и характер служебной переписки отражают успешность моей работы и мое положение в нашей организации.

Когда я сталкиваюсь с кризисной ситуацией, мне не хватает времени, чтобы зафиксировать ее в документах.

Лишь мысль о возможных неприятностях может заставить меня дописать служебный доклад.

Пока у меня есть более важные дела, я откладываю рутинную документацию в сторону.

Подсчитайте набранные Вами баллы.

За каждый ответ:

- а) «совершенно справедливо» – 3 балла;
- б) «пожалуй, справедливо» – 2 балла;
- в) «не совсем так» – 1 балл;
- г) «совершенно не так» – 0 баллов.

Суммировать баллы следует отдельно по четырем группам утверждения.

*Таблица 30*

**Ключ к тестовому заданию «Как вы справляетесь с бумажным потоком?»**

№ вопросов	Варианты ответов			
	а	б	в	г
Группа I				
1				
2				
3				
Группа II				
4				
5				
6				
Группа III				
7				
8				
9				
Группа IV				
10				
11				
12				

Если Вы набрали по первой группе утверждений 7 и более баллов, то Вы, скорее всего, «суперисполнитель», а потому склонны делать сами большую, чем необходимо, долю бумажной работы, не нагружая своих подчиненных.

Если Вы набрали 7 и более баллов по второй группе утверждений, то Вы, скорее всего, «расфасовщик». Конечно, делегирование обязанностей – одно из важнейших правил современной науки об управлении. Между тем многие подобные руководители, увлекаясь делегированием, забывают о необходимости постоянно учить и концентрировать внимание тех, кому они передают те или иные задания. Это нередко ставит под удар их самих. Ведь в конечном счете за все несет ответственность руководитель.

Если Вы набрали 7 и более баллов по третьей группе утверждений, значит, Вам присущи черты «антибюрократа», и Вы склонны игнорировать важность бумажной работы. Такие привычки могут дорого обойтись, если в Вашей организации объем бумажной работы велик и ей придается большое значение. Поэтому Вам стоит либо пересмотреть свое отношение к «бумажкам», либо поискать себе место в организации, где бумажной работы меньше.

Если Вы набрали по четвертой группе утверждений 7 и более баллов, значит, Вы – «волокончик» и обречены постоянно выслушивать упреки начальства за задержку исполнения различных документов. Выручить Вас могут лишь более дифференцированный подход к входящей документации и более широкое использование делегирования.

Если количество баллов, набранных Вами по всем четырем группам утверждений, примерно одинаково и колеблется в пределах 3 – 5, то это можно считать свидетельством разумного отношения к бумажной работе и отсутствия ярко выраженных черт «бумажных неудачников». Это, конечно, приятно, но все же справляться с тем объемом бумаг, которые к Вам поступают каждый день, все равно трудно. Подумайте, можно ли сократить документооборот.

## 10.2. Тест «Оценка технического оснащения рабочего места»

Прежде чем браться за изменения в своем кабинете, стоит остановиться и оглянуться: а что, собственно, делается вокруг Вас, какой техникой пользуются подчиненные и Вы сами? Чтобы помочь Вам найти ответы на эти вопросы, предлагается следующий тест [21, с.137].

1. Какое время, по Вашему мнению, сотрудники могут обойтись без оргтехники?
  - а) не обойдутся и дня;
  - б) могут спокойно обойтись – все дела пойдут своим чередом;
  - в) могут обойтись некоторое время.
2. Вы считаете техническое оснащение своего кабинета...
  - а) удовлетворительным;
  - б) приемлемым;
  - в) недостаточным.
3. Считаете ли Вы, что в некоторых подразделениях и цехах на Вашем предприятии надо...
  - а) произвести полную замену технического оснащения;
  - б) ничего не менять;
  - в) поменять старую оргтехнику на новую и приобрести дополнительные компьютеры.
4. Как Вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией...
  - а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения;
  - б) способом, необходимым для делегирования;
  - в) не считаете это необходимым.
5. Если Вам необходимо снять копию с какого-либо документа Вы...
  - а) делаете это в своем кабинете;
  - б) бежите в кабинет в конце коридора;
  - в) обратитесь за помощью к коллеге из соседнего отдела.
6. Каково Ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники?
  - а) считаете это второстепенным;
  - б) допускаете, что они вполне могут одалживать их друг у друга;
  - в) придаете важное значение этой «мелочи».
7. Легко ли до Вас дозвониться?
  - а) телефон постоянно занят;
  - б) у Вас два номера, и если по первому не дозвонились, то можно позвонить по второму;
  - в) если телефон занят, то срабатывает автоответчик, и Вы можете сами перезвонить при необходимости.
8. Как освещается Ваше рабочее место?
  - а) лампами дневного света;
  - б) настольной лампой;
  - в) обычным электрическим светом.
9. Чтобы отправить факс Вы...
  - а) делаете это с аппарата, расположенного на соседнем столе;
  - б) отправляете со своего аппарата;
  - в) этим занимается коллега.
10. Как будет организовано на Вашем предприятии информационное обслуживание?
  - а) каждый сотрудник сможет получить для своей работы всю необходимую информацию;

- б) Вашему начальнику все равно, где и как Вы ее добываете;
- в) руководители Вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.

### **Ключ к тестовому заданию «Оценка технического оснащения рабочего места»**

Определите оценку Ваших ответов в баллах. Просуммировав баллы, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится организация Вашего рабочего места с точки зрения технического оснащения и правильно ли Вы его организовали.

*Таблица 31*

Ответы	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3
Б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2
А	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1

**От 15 баллов и менее** – техника, которой Вы пользуетесь, давно устарела. Вам необходимо приобрести новую оргтехнику для своего кабинета.

**От 15 до 20 баллов** – все не так плохо, но необходимо совершенствовать технику в своем кабинете. Не стоит забывать о новых технологиях.

**От 20 до 25 баллов** – Ваш кабинет достаточно хорошо технически оснащен, но для полного успеха необходимо приобрести дополнительные компьютеры.

**От 25 баллов и более** – поздравляем! Ваш кабинет оснащен в соответствии с современными требованиями.

### **10.3. Тест «Умеете ли Вы организовать свое рабочее место?»**

Представьте, что после окончания вуза Вы начинаете работать на промышленном предприятии в качестве руководителя службы управления персоналом. Этот тест поможет ответить на вопрос, как Вам лучше организовать свое рабочее место? [21, с. 135].

1. Считаете ли Вы, что организация рабочего места...
  - а) необходима;
  - б) бесполезна;
  - в) полезна, но не необходима.
2. Считаете ли Вы, что Ваши сотрудники...
  - а) делают вид, что затрачивают время на организацию рабочего места;
  - б) не считают нужным организовывать рабочее место;
  - в) организуют свое рабочее место очень хорошо.
3. Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя...
  - а) что он поможет Вам лучше организовать рабочие места;
  - б) приведет пример, на кого равняться;
  - в) что сможете многому научиться у него.
4. Вы представляете свои функции как...
  - а) решение текущих и перспективных задач всей организации;
  - б) решение задач подразделения;
  - в) выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач подразделения.

5. Во время совещаний в Вашей комнате Вы будете...
  - а) запрещать курить;
  - б) делать перерыв для курильщиков;
  - в) разрешать курить.
6. Если Вам удалось получить еще одну комнату, Вы ее используете...
  - а) для размещения своих сотрудников;
  - б) устройства нового кабинета для себя и своего заместителя;
  - в) благоустройства комфортабельного кабинета для себя.
7. Где будет располагаться Ваш секретарь?
  - а) там, где найдется место;
  - б) рядом с Вашим кабинетом;
  - в) рядом с кабинетом Вашего заместителя.
8. Комната, в которой Вы будете работать, будет предназначена для...
  - а) четырех и более человек;
  - б) трех-четыре человек;
  - в) одного-двух человек.
9. Как будет освещаться Ваше рабочее место?
  - а) лампами дневного света и светом из окон;
  - б) светом из окон;
  - в) только лампами дневного света.
10. Чем в основном порождается шум на рабочем месте?
  - а) постоянным разговором сотрудников;
  - б) громкими руководящими указаниями начальника;
  - в) шумом пишущих машинок и звонками телефонов.
11. На сколько человек должен быть рассчитан один телефонный аппарат?
  - а) на четырех и более;
  - б) на двух-четыре;
  - в) на каждого работника.
12. Как должны располагаться сотрудники в кабинете?
  - а) у каждого сотрудника должен быть свой персональный стол;
  - б) один стол рассчитываться на двух сотрудников;
  - в) не имеет значения, так как главное – качество работы.
13. Как Вы поставите свой письменный стол?
  - а) чтобы свет падал на него спереди;
  - б) чтобы Вы выглядели как можно внушительнее;
  - в) чтобы свет падал слева.

***Ключ к тестовому заданию «Умеете ли  
Вы организовать свое рабочее место?»***

Оцените свои ответы в баллах. Просуммировав баллы, Вы узнаете, к какой из четырех категорий относится Ваше рабочее место и правильно ли Вы его организовали.

*Таблица 32*

Ответ	Вопрос												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
В	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1
Б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2
А	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3

**От 18 баллов и менее** – Вам нечем похвалиться, так как ситуация в Вашем кабинете весьма неорганизованная. Необходимы существенные перемены.

**От 19 до 26 баллов** – обстановка в Вашем кабинете не из лучших. Вам необходимо периодически проводить уборку в своем кабинете.

**От 27 до 35 баллов** – Вы работаете в хорошем кабинете. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха Вам нужно постоянно совершенствовать свое рабочее место.

**От 36 баллов и более** – Вы можете с гордостью говорить о хорошей организации своего рабочего места.

### **Практическое задание**

- Сформулируйте письменно основные требования к организации рабочего места:
  - студента;
  - руководителя.
- Изобразите графически планировку рабочего помещения руководителя при Т-образном расположении рабочего стола.

## **10.4. Ситуации**

### **Ситуация 1**

Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

### **Ситуация 2**

Вы – руководитель строительной организации. Понедельник – начало недели, начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло, осматриваете свой кабинет и с тяжестью во взгляде смотрите на свой рабочий стол: груды бумаг различного назначения находятся в абсолютном беспорядке. На 10.00 у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

### ***Ситуация 3***

Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

### ***Ситуация 4***

Вы сделали ремонт своего кабинета. Осталось только выбрать мебель. Дизайнер Вашей фирмы советует Вам выбрать мебель известного производителя, но Вам нравится другая. Как Вы поступите?

### ***Ситуация 5***

Вы делите кабинет с коллегой, который (в отличие от Вас) не способен поддерживать на рабочем месте порядок. Но именно здесь Вы вынуждены принимать всех клиентов. Как Вы скажете ему об этом?

## Тема 11. Информационное обеспечение работы менеджера

Под информационным обеспечением системы управления понимается совокупность информации, необходимой и достаточной для принятия решений, а также методы и средства ее организации. Руководители и специалисты используют в работе внутреннюю и внешнюю, научно-техническую и экономическую, а также другие виды информации для принятия решений.

Информация, содержащаяся в документах, необходима для стабильности в деятельности любой организации. На ее основе принимаются соответствующие управленческие решения.

### 11.1. Тест «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстеберга)»

При работе с информацией очень важно уметь концентрировать внимание на тех или иных аспектах. Оценить свою способность к проявлению внимания поможет приведенная ниже методика.

Объем внимания оценивается по количеству просмотренных букв, концентрация – по количеству сделанных ошибок. Таким образом, по предоставленной методике оцениваются два показателя.

Норма объема внимания – 850 знаков и выше, концентрация внимания – 5 ошибок и менее. Методика используется в группе и индивидуально [3, с. 58].

Оценить Вашу внимательность при работе с информацией позволит приведенный ниже тест.

Среди буквенного текста имеются слова. Ваша задача, как можно быстрее считывая текст, выписать эти слова [12, с. 18].

Пример: пюклбюсрадостьуфраинкп. Время работы 2 минуты.

ФЛЭКСОЛНЦЕРМУДАРАЙТЩКУНОВОСТЬВТФФАКТЦЕ  
БЛЦЭКЗАМЕНУКЪЕПРОКУРОРКАРТЕОРИЯДЛПБИЗНЕСТФ  
КЩАМАРКЕТИНЕПМТДАТАХРКДОЧИСЛОТЩЦОСЛЕДСТВИЕРВ  
ОУКЛАБОРАТОРИЯЦДБАРФУПЕНЫДЩФРЕМКЛЯКСАКРМУ  
ФЦНОСЛОВОНРЩЪАРДЕНЬЕИЬКЦЩЪБСТУЛФПЛЬТОЦКР  
РТДОВНИМАНИЕХИЩЪСТОЛПТХМУТАРЕЛКАЯСМУКУСТРПКЩ  
БФЩОБЩЕНИЕЯАОТРВЕТЕРЬФРКЦУРИЦАСЯПТУЦЩБФ  
КВЦНОСЯФТМКЦЛУБПОЛЕТКЩЩПЕТУХТАКЛЬПЕСНЯЖКФ  
ШЯФЦКАЧЕЛИКЖДФМОБАНКДШЖЪТКОНЬДПЖКТОЧКАПФЦК

### **Ключ к тестовому заданию «Способны ли Вы концентрировать внимание (метод Мюнстеберга)»**

Оцените количество найденных слов и количество ошибок (пропущенные и неправильно выделенные слова). Всего в тексте «спрятано» 33 слова.

### 11.2. Тест «Методы повышения Вашего внимания»

Один из главных профессиональных навыков и умений руководителя при работе с любой информацией – читать быстро, избирательно, внимательно, запоминая прочно и

надолго. Ниже приведенный тест поможет определить Ваши способности в данной области [12, с. 19].

Приготовьте бумагу, ручку и часы с секундной стрелкой. Вам будет предложено 3 задания, которые надо будет выполнить за определенное время.

### **Задание 1**

Запомните приведенные ниже слова вместе с порядковыми номерами, под которыми они числятся в списке.

Ответ можно засчитать только при условии, что слово воспроизводится вместе с его порядковым номером, под которым оно числится в списке. На запоминание 20 слов дается 40 секунд.

Запишите все слова (вместе с их номерами).

1. украинец
2. экономика
3. каша
4. татуировка
5. нейрон
6. любовь
7. ножницы
8. совесть
9. глина
10. словарь
11. масло
12. бумага
13. пирожное
14. логика
15. социализм
16. глагол
17. прорыв
18. пустырь
19. свеча
20. вишня.

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных слов} \times 100}{\text{Количество предлагаемых слов}}$$

### **Задание 2**

Проделайте то же самое с числами и их порядковыми номерами. Время запоминания – 40 секунд. Процент правильных ответов вычислите по той же формуле.

- 1-43
- 2-57
- 3-12
- 4-33
- 5-81
- 6-72

7-15  
8-44  
9-96  
10-7  
11-37  
12-18  
13-87  
14-56  
15-47  
16-6  
17-8  
18-61  
19-83  
20-73

### Задание 3

В течение 60 секунд прочитайте текст. В нем выделены жирным шрифтом и пронумерованы 10 главных мыслей. Попробуйте воспроизвести их, сохраняя указанную последовательность.

«В 1912 году в Атлантическом океане произошла катастрофа. Огромный **пассажирский пароход «Титаник»**, шедший первым рейсом из Европы в Америку, столкнулся в тумане с плавающей ледяной горой-айсбергом (1), получил большую **пробоину и стал тонуть (2)**. «Спустить шлюпки!» – скомандовал капитан. Но **шлюпок** оказалось **недостаточно (3)**. Их хватило только на половину пассажиров. **«Женщины и дети – к сходням, мужчинам надеть спасательные пояса!» (4)** – раздалась вторая команда. Мужчины молча отошли от борта. Пароход медленно **погружался в темную холодную воду (5)**. Одна за другой отчаливали от гибнущего судна лодки с женщинами и детьми. Вот началась **посадка в последнюю шлюпку (6)**.

И вдруг к сходням, крича и воя, **бросился** какой-то **толстяк, с перекошенным от страха лицом (7)**. Расталкивая женщин и детей, он совал матросам пачки денег и **пытался вскочить в переполненную людьми шлюпку (8)**.

Послышался негромкий сухой щелчок – это **капитан выстрелил из пистолета (9)**. **Трус упал на палубу мертвым (10)**, но никто даже не оглянулся в его сторону» [12, с.19].

Ответ определите по формуле

$$\frac{\text{Количество правильно воспроизведенных мыслей} \times 100}{\text{Количество выделений в тексте}}$$

Тест позволяет оценить Ваши общие способности, имеющие в основе хорошую память. Вычисление продуктивности запоминания: число правильно воспроизведенных слов умножьте на 100 и разделите на 20. Получите процент продуктивности запоминания: 90 – 100% – отлично, 70 – 90% – очень хорошо, 50 – 70% – хорошо, 30 – 50% – удовлетворительно, 10 – 30 % – плохо, 0 – 10% – очень плохо.

### 11.3. Тест «Способность переключать внимание» [10, с. 15]

При работе с информацией очень важно уметь переключать внимание с одного объекта на другой. Оценить Вашу способность к переключению внимания поможет приведенная ниже методика.

Обследуемым зачитывается соответствующая инструкция.

Инструкция: «Вам будет предложена таблица с черными и белыми числами.

Вы должны отыскивать черные и белые числа попеременно, причем черные в убывающем порядке, от 25 до 1, а белые – в возрастающем, от 1 до 24. Записывать надо только буквы, стоящие рядом с числами. Время работы – 5 минут».

Например: черная цифра 25, пишем Р, потом белая цифра 1, пишем букву В, далее, черная цифра 24, пишем букву И, белая цифра 2, пишем букву Н. Таким образом, на листе ответов получается ряд букв:

Р	В	И	Н		
---	---	---	---	--	--

Методика оценивается по количеству правильно воспроизведенных пар букв.

#### МАТЕРИАЛ К ТЕСТУ «ЧЕРНО-БЕЛАЯ ТАБЛИЦА»

8-к	24-у	13-м	7-ф	22-б	12-и	5-б
8-ш	14-ф	14-р	17-ш	15-д	6-г	3-е
19-к	3-к	18-ч	23-к	16-р	18-ш	17-р
21-р	13-а	1-р	22-ш	11-р	23-г	20-г
5-м	10-с	4-ф	25-р	21-ц	2-т	19-ж
12-ж	6-б	16-у	20-м	4-к	10-б	9-а
2-н	7-н	11-л	15-у	9-к	24-и	1-в

### 11.4. Тест «Оценка Вашей памяти на образы» [3, с. 15]

Не менее важна память на образы. Приведенная ниже методика поможет оценить Вашу память на образы.

Методика, предназначенная для изучения образной памяти, применяется при профотборе. Испытуемому экспонируется таблица с 16 образами. В течение 20 секунд образы необходимо запомнить и в течение 1 минуты воспроизвести на бланке.

Оценка результатов тестирования проводится по количеству правильного воспроизведения образов. Норма – 6 правильных ответов и больше. Методика используется в группе и индивидуально.

Материал к тесту:

	2		В
			
			
CO <sub>2</sub>			

## 11.5. Ситуации

### ***Ситуация 1***

У директора объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

### ***Ситуация 2***

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?

### ***Ситуация 3***

Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах струк-

турного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

## **Тема 12. Пути рационализации личного труда руководителя**

Деловому человеку необходимо владеть приемами и методами повышения эффективности личного труда, так как от этого часто зависит качество выполненных дел. Особое внимание менеджеру следует уделять работе над текстом, тренировке памяти, рациональности деловых записей, эффективности делового общения по телефону и подготовительной работе перед служебными «командировками».

### **12.1. Тест «Память как составляющая рационализации труда руководителя»**

Секретарь, референт, персональный компьютер – это помощники руководителя в решении сложнейшей задачи: не забывать все дела, которые ему необходимо сделать. Конечно, умело сконструированная записная книжка или деловой дневник могут стать ценным «костылем» для Вашей памяти, но заменить ее они, конечно же, не в силах. Если же память начнет Вас подводить, считайте, что с карьерой руководителя Вам надо прощаться. Чтобы эта угроза всегда оставалась для Вас сугубо гипотетической, надо тренировать память и даже развивать ее. Этот путь доступен любому [7, с. 98].

Тест позволяет оценить Вашу память в различных житейских ситуациях, он включает три игровые ситуации, в которых требуется кратковременное и долговременное запоминание. Тест рекомендуется применять в качестве упражнений для тренировки памяти.

#### **Задание 1**

Попытайтесь рассмотреть ситуацию, описанную ниже. Если Вам это удастся легко, то, значит, у Вас прекрасная механическая память. Запишите одно очко, если без ошибок запомните 5 слов, и прибавьте по одному очку за каждое слово сверх 5 (то есть 2 очка за 6 слов, 3 – за 7 слов и т.д.). Называется игра «Бабушка укладывает свой чемодан».

Число участников не ограничено. Но предположим, что Вас трое. Первый игрок говорит: «Бабушка укладывает в свой чемодан... хамелеона». Второй повторяет вводную часть, добавляя, «...хамелеона, подтяжки». Третий: «...хамелеона, подтяжки, мост» и т.д.

Задача упрощается, если играющие выбирают необыкновенные вещи, которые на самом деле невозможно положить в чемодан (потому их легче запомнить). Первым из игры выходит тот, кто не сможет повторить предметы в должном порядке или пропустит хотя бы одно слово.

#### **Задание 2**

Представьте себе, что Вам надо сделать покупки: в предварительно составленном списке есть следующее. «В булочном магазине купить: хлеб, тесто, пирожное, печенье...; в мясном отделе: котлеты, цыпленка, сосиски, колбасу...; в бакалейном: сахар, вермишель, растительное масло, баранки...». В эту игру Вы можете играть и самостоятельно. Прочтите составленный Вами список 5 раз (не больше и не меньше), отложите в сторону, постарайтесь написать слова по памяти, а потом сверьте со старым списком. В списке должно быть не менее 12 предметов.

Запишите себе 10 очков за безошибочный перечень предметов и вычтите из 10 по 1 очку за каждую ошибку или нарушение очередности перечисления продуктов.

### Задание 3

Сейчас Вам предстоит быстро, не задумываясь, ответить на каждый из 10 вопросов:

1. Профессор Лотар Зайверт – американец, немец или поляк?
2. Легко ли Вы распознаете голос собеседника по первым произнесенным им словам по телефону?
3. Паблисити – комплекс внешних и внутренних качеств или методы, направленные на создание общественного мнения?
4. Сколько горбов у верблюда?
5. Каково значение числа «пи» (с точностью до четырех десятичных знаков)?
6. Как зовут второго советского космонавта?
7. Могли бы Вы прочитать басню или стихотворение, которое учили еще в школе?
8. Назовите имя и отчество Достоевского.
9. В каком году был убит президент США Кеннеди?
10. Способны ли вы вспомнить остроты, услышанные неделю назад?

А теперь запишите по 1 баллу:

за каждый верный ответ на вопросы 1, 3, 4, 5, 6, 8, 9 (ответы на них даны в конце текста);  
за каждый ответ «да» на вопросы 2, 7, 10.

#### **Ключ к тестовому заданию «Память как составляющая рационализации труда руководителя»**

*Больше 20 баллов* – у Вас очень хорошая память. Но не слишком ли Вы ее эксплуатируете, обременяя слишком мелкими, незначительными деталями, подробностями, о которых лучше было забыть?

*от 15 до 20 баллов* – у Вас хорошая память. То, что Вы кое-что иногда забываете, не беда. Свою память Вы легко можете развить, приложив небольшие усилия;

*менее 15 баллов* – пожалуй, с Вашей памятью Вам стоит пользоваться карманной записной книжкой или завязывать узелки «на память». Но тогда постарайтесь не терять эту книжку и не забывать платок дома!

Ответы на вопросы «Помните ли Вы?»:

1. Немец.
3. Создание общественного мнения.
4. Есть и одnogорбые, и двугорбые верблюды.
5. 3, 1416.
6. Герман Титов.
8. Федор Михайлович Достоевский.
9. 1963 г.

### **12.2. Тест «Оценка эффективности ведения телефонных разговоров»**

Телефонные разговоры – одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации [11, с. 242].

Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза произ-

водит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное – буквой «О».

1. «Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу Вам помочь?»
2. «Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».
3. «Доброе утро, банк «Русь».
4. «Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»
5. «Спасибо за звонок. Звоните чаще!»
6. «Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».
7. «Доброе утро, отдел снабжения».
8. «Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»
9. «Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»
10. «Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу Вам помочь?»
11. «Так, кого Вы ждете?»
12. «Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».
13. «Спасибо. При случае я позвоню Вам».
14. «Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».
15. «Расскажите, как это случилось».
16. «Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»
17. «Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию».
18. «Извините, пожалуйста. Я принимаю факс. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»
19. «К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».
20. «Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы, мы готовы выслушать всегда».
21. «Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».
22. «Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».
23. «Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».
24. «Вы не правы. Однако, что Вы скажете про акции нашего банка?»
25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с Вашими ответами.

*Таблица 33*

**Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности ведения телефонных переговоров»**

Варианты ответов	Номера вопросов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
П	1	-	3	4	-	-	-	-	9	10	-	-
О	-	2	-	-	5	6	7	8	-	-	11	12
П	-	14	-	16	-	18	-	-	-	-	23	25
О	13	-	15	-	17	-	19	20	21	22	-	24

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать такого рода работника к телефону, необходимо пройти специальный тренинг.

## **12.3. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию. Как следует поступить?

### ***Ситуация 2***

Вы часто бываете в командировках. При этом перед Вами практически всегда встает одна и та же проблема – как не забыть необходимые вещи и деловые бумаги. Что необходимо предпринять в данной ситуации?

### ***Ситуация 3***

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе. Как Вы думаете, в чем может заключаться причина этого и что Вам нужно предпринять?

### ***Ситуация 4***

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках. Как Вы построите беседу с ней в следующий раз?

### ***Ситуация 5***

Вы – руководитель фирмы, и Вам часто приходится работать с информацией. Бессистемное чтение означает потерю времени, а рациональное чтение позволяет лучше справиться с потоком информации. Исходя из существующих в персональном менеджменте правил, разработайте рекомендации по работе над текстом.

## Раздел 6

# КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

*Часто убеждением можно сделать больше, чем насильем.*

*Эзон*

На страницах научно-популярных журналов уже можно встретить описания международных творческих коллективов, все члены которых живут в разных частях света и общаются друг с другом только с помощью спутниковой связи и компьютерной сети. И все же даже в век компьютерной техники главным инструментом руководителя пока остается слово, ведь это инструмент повседневного пользования.

Поскольку управляющие, если так можно выразиться, выполняют работу «чужими руками», они должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Оценки показывают, что до 80% рабочего времени управляющих всех уровней расходуется на те или иные виды общения.

Искусство общения, причем общения делового, – один из сложнейших предметов в школе высшего управленческого мастерства. К сожалению, эта истина очевидна не для всех, ведь, кажется, уже что-что, а поговорить мы мастера.

Между тем в менеджменте уже давно установлены наиболее рациональные приемы организации устного делового общения: проведение совещаний, бесед, переговоров и конференций.

Общий знаменатель всех этих советов и рекомендаций состоит, если вдуматься, в воспитании культуры человеческого общения, а затем в превращении этой культуры в привычные навыки повседневного поведения на работе. Тот, кто овладеет этими навыками, получает возможность жить по принципу: «Пришел, увидел, убедил».

## Тема 13. Искусство убеждения

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторий. Существует несколько основных способов добиться того, чтобы собеседник поступил именно так, как Вы хотите: убедить или заставить. При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удается, то необходимо достичь взаимного компромисса.

### 13.1. Тест «Поддаетесь ли Вы внушению?»

Легко ли Вас переубедить, поддаетесь ли Вы внушению, достаточно ли Вы оптимистичны – все это, надеемся, Вам поможет узнать данный тест [22, с. 136].

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. После каждого нового сообщения о какой-то диете или более рациональном образе жизни Вы:

- а) сразу пересматриваете или даже меняете свой образ жизни, режим питания;
- б) задумываетесь, что из всего этого может пригодиться и Вам;
- в) никогда не обращаете на это внимания (по Вашему мнению, человечество и уцелело потому, что никогда об этом не задумывалось).

2. Если на Вашем лице выступит сыпь или Вы пораните лицо при бритье, Вы:

- г) не выходите из дома, пока лицо не заживет, так как вам кажется, что, если Вы выйдете в таком виде, все будут обращать на Вас внимание;
- д) пытаетесь каким-то образом скрыть это, а как только встречаете кого-то из знакомых, сразу же объясняете, что с Вами случилось;
- е) не будете обращать на это внимания, любопытство посторонних Вас не беспокоит.

3. Если Вы почувствовали, что кто-то идет за Вами и чуть ли не наступает Вам на пятки, Вы:

- б) ускоряете шаг;
- в) из любопытства Вы оглядываетесь, хотя Вам все равно, и смотрите, кто это.

4. Вам нужно принять важное решение, и Вы:

- г) не говорите с другими потому, что боитесь получить противоречивые советы, которые собьют Вас с толку;
- д) ищете совета, но, в конце концов, поступаете по-своему;
- е) слушаетесь только самого себя.

5. Вы слегка заболели, но не идете к врачу:

а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это Вас раздражает;

- в) у Вас просто нет для этого времени, Вы уверены, что все пройдет само собой;
- б) врач может сказать вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы (учебы) все вдруг начинают твердить, что Вы очень коммуникабельный человек, а на предыдущем месте у Вас были проблемы в общении с людьми, то Вы подумаете:

- г) новые коллеги правы, на старом месте Вас просто не понимали;
- д) они менее требовательны;
- е) они более спокойны, философски ко всему относятся.

7. В театр, кино Вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

- а) похож на Вас, у него те же проблемы и Вам интересно, как он их разрешит;

б) герой и обстановка совершенно непохожи на Вас и Вашу обстановку, и потому Вам интересно сравнить их;

в) Вы смотрите с одинаковым удовольствием фильмы, спектакли, не сопоставляя героев с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время Ваша работа не отличается в лучшую сторону, то:

г) это сильно травмирует Вас, и Вы начинаете работать еще хуже;

д) так как Вы сами не замечаете такого спада в работе, то решите, что Вас хотят сбить с толку;

е) Вы сами попытаете подвести итог своей работы и заметите, что она небезупречна, но Вы работаете с интересом и не хуже других.

9. Если водитель такси взглянет на Вас с плохо скрываемой досадой, то Вы:

в) решите, что он, вероятно, человек, вечно всем недовольный;

б) что, может быть, он очень устал;

а) решите, что Вы ему просто не понравились.

10. Как только Вы вспоминаете о Ваших бабушке и дедушке, с которыми Вы не живете вместе, или о своих пожилых родителях:

е) Вы видите расположение комнат, предметов в их доме;

д) Вам даже иногда слышатся их голоса;

г) Вам, прежде всего, вспоминается запах в их доме, Вы его буквально «чувствуете».

### ***Ключ к тестовому заданию «Поддаетесь ли Вы внушению?»***

Если Ваши ответы составили прежде всего группу «б» и «д», то можно сказать, что Вы достаточно спокойный, достаточно оптимистичный человек, который не лишен известной доли самокритики. Вы способны реагировать на перемены, но сначала старательно их осмысливаете, обсуждаете. Вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего Вас волнуют.

Если же в Ваших ответах больше всего (или даже все) ответы «в» и «е», то скорее всего Вы слишком самонадеянны, слишком часто бывает излишне упрямы. Вы слишком легкомысленно относитесь ко многим важным вещам. Иногда Вы готовы из вызова принять важное решение чуть ли не метанием «орла» и «решки» или каким-то другим совершенно случайным путем.

## **13.2. Тест «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»**

К невербальным компонентам относят жесты, мимику, которые играют большую роль в процессе делового общения. Поэтому человеку необходимо знать, понимать и умело владеть невербальными компонентами. Данный тест поможет Вам определить уровень владения невербальными средствами в процессе общения [18, с. 2].

Ответьте на приведенные утверждения «да» или «нет».

1. Собеседники часто обращают мое внимание на то, что я говорю слишком громко или слишком тихо.

2. Во время разговора я порой не знаю, куда деть руки.

3. Я чувствую неловкость в первые минуты знакомства.

4. Почти всегда предстоящее общение с незнакомым человеком вызывает у меня тревогу.

5. Я часто бываю скован в движениях.

6. В течение 10-минутной беседы я не могу обойтись без того, чтобы к чему-либо не прислониться или на что-либо не облокотиться.

7. Я обычно не обращаю внимания на мимику и движения партнера, сосредоточиваясь на его речи.

8. Я стараюсь ограничить круг своего делового общения несколькими хорошо знакомыми мне людьми.

9. При разговоре я часто верчу что-либо в руках.

10. Мне трудно скрыть внезапно возникшие эмоции.

11. Во время деловых бесед я стараюсь полностью исключить мимику и жестикуляцию.

### ***Ключ к тестовому заданию «Уровень владения невербальными компонентами в процессе делового общения»***

Чем меньше утвердительных ответов (ответов «да»), тем лучше человек владеет невербальными средствами общения.

Если даны 11 отрицательных ответов («нет»), это не означает, что можно пренебречь невербальными методами. Внимательно наблюдая за собой и собеседниками, можно обнаружить много интересных моментов, которые ранее ни о чем не говорили и теперь способны значительно облегчить Вашу профессиональную деятельность.

### **13.3. Тест «Умеете ли Вы убеждать других?»**

Умение убеждать – это настоящее искусство. Подобно многим другим способностям, оно может быть врожденным, однако многие из нас могут развить у себя умение оказывать воздействие на окружающих. Приведем несколько вопросов, ответы на которые помогут Вам проверить свои способности[43].

На каждый вопрос необходимо ответить «да» или «нет».

1. Высказывая свою точку зрения, всегда ли Вы смотрите на того человека или на ту группу людей, к кому обращаетесь?

2. Легко ли Вас расслышать во время разговора?

3. Используете ли Вы термины, которые понятны Вашим слушателям?

4. Если Ваше утверждение весьма оригинально, можете ли Вы привести, по меньшей мере, пару серьезных доводов в его пользу?

5. Легко ли Вы теряете контроль над своими чувствами?

6. Легко ли Вас обескуражить высказыванием, вопросом, шуткой и пр.?

7. Склонны ли Вы давать обещания, которые не в состоянии выполнить или которые не выполняете?

8. Есть ли у Вас привычка запоминать интересные факты из прочитанного, увиденного или услышанного?

9. Часто ли люди пугают Вас неожиданным обращением к Вам?

10. Любите ли Вы поспорить ради самого спора?

### ***Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы убеждать других?»***

За каждый ответ «Да» на вопросы 1, 2, 3, 4, 8 – 1 балл; за каждый ответ «Нет» на вопросы 5, 6, 7, 9, 10 – 1 балл.

**От 3 баллов и менее** – извините, но Вы вряд ли сможете добиться успеха в обмене мнениями. Ваша сила воздействия на собеседника довольно слаба, но не отчаивайтесь! Вероятно, Вы приятный человек и у Вас найдутся друзья, которые смогут отстоять Вашу позицию.

**От 4 до 8 баллов** – Вы обладаете средними способностями оказания воздействия на людей. Иногда Вы отстаиваете свою позицию, но часто этого сделать не удается. Возможно, этот краткий опросник даст вам некоторые указания для дальнейшего совершенствования.

**От 9 до 10 баллов** – Вы нас убедили! Вы умеете убеждать.

### 13.4. Тест «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»

Каждый из нас, как известно, подвержен влиянию других людей, а нередко и сам старается повлиять на них в желаемом направлении. Политики, педагоги, врачи, журналисты, актеры должны в силу своей профессии обладать этим качеством. Для того чтобы узнать, способны ли Вы оказывать влияние на других, убеждать их, предназначен этот тест [39, с. 57].

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Можете ли Вы заговорить с совершенно незнакомым человеком?
  - а) да, мне интересно общаться с новыми людьми;
  - б) если он заговорит первым;
  - в) нет, стараюсь избегать таких разговоров.
2. Легко ли Вам испортить настроение?
  - а) нет, намеренно это сделать невозможно;
  - б) думаю, что нет, буду пытаться этого избежать;
  - в) да, это легко сделать.
3. Вы можете сосредоточиться на каком-либо деле?
  - а) отвлекаюсь по пустякам;
  - б) зависит от обстановки;
  - в) меня нелегко отвлечь.
4. Как Вы будете себя вести, если Вас вдруг вызывают в отделение милиции по неизвестной причине?
  - а) буду нервничать;
  - б) спокойно, мне нечего скрывать;
  - в) слегка буду волноваться.
5. Хорошо воспитанный человек должен быть чутким?
  - а) да;
  - б) да, но он должен быть примером для окружающих;
  - в) важно, чтобы он был образованным.
6. В цирке Вам предложили покормить с руки забавного пони. Ваша реакция:
  - а) покормлю, даже если будет не очень приятно;
  - б) буду с удовольствием наблюдать, как животное ест с моей руки;
  - в) откажусь.
7. Если Вы реально ничем не можете помочь человеку, который попросил Вас об услуге, как Вы поступите?
  - а) скажу, что не могу помочь;
  - б) дам какой-нибудь совет;
  - в) сделаю вид, что могу помочь.
8. Если Вы убеждаете Ваших коллег в чем-либо, а они не согласны с Вашей точкой зрения, как Вы поступите?

- а) пусть каждый останется при своем мнении;
- б) во что бы то ни стало буду отстаивать свое мнение;
- в) соглашусь с коллегами.

9. Если окружающие хвалят книгу, которая Вам не понравилась, измените ли Вы мнение о ней?

- а) да, ведь мое мнение может быть ошибочным;
- б) зависит от авторитета людей, имеющих противоположную точку зрения;
- в) нет, не изменю.

10. Используете ли Вы цитаты и высказывания известных людей для подкрепления Ваших аргументов?

- а) нет, считаю свои аргументы достаточно сильными и без этого;
- б) редко, так как не всегда могу вспомнить их в нужной ситуации;
- в) да, иногда я прибегаю к этому способу аргументации.

Таблица 34

**Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша сила убеждения в переговорах?»**

Ответы	Вопросы									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	10	10	0	0	5	5	5	5	0	0
Б	5	5	5	10	10	10	10	10	5	5
В	0	0	10	5	0	0	0	0	10	10

**От 49 баллов и менее** – Вы нерешительны, и это самая большая проблема. Вы не можете убедить кого-то, имея даже веские доводы. Иногда стоит настаивать на своем, иначе Вы не сможете хорошо вести дела. Научитесь быть настойчивым.

**От 50 до 69 баллов** – Ваша способность убеждать людей проявляется только тогда, когда Вы на 100% уверены в своей правоте. Не слишком ли Вы перестраховываетесь? Возможно, иногда риск не помешает Вашему делу.

**От 70 до 100 баллов** – Вы сможете уговорить кого угодно и в чем угодно. Партнеры всегда в восторге от предложенных Вами идей. С Вашими возможностями Вы могли бы продавать песок в пустыне.

### 13.5. Тест «Умеете ли Вы влиять на других?»

Основа основ в профессии менеджера – умение влиять на окружающих. Но есть ли у Вас такая способность, можете ли Вы повести людей за собой или Вам надо развивать эту черту характера? Помочь в поисках ответа на этот вопрос может приводимый ниже тест [6, с. 79].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Способны ли Вы представить себя в роли актера или политического деятеля?
2. Раздражают ли Вас люди, одевающиеся и ведущие себя экстравагантно?
3. Способны ли Вы разговаривать с другим человеком на тему своих интимных переживаний?
4. Немедленно ли Вы реагируете, когда замечаете малейшие признаки неуважительного отношения к своей особе?
5. Портится ли у Вас настроение, когда кто-то добивается успеха в той области, которую Вы считаете для себя самой важной?
6. Любите ли Вы делать что-то очень трудное, чтобы продемонстрировать окружающим свои незаурядные возможности?

7. Могли бы Вы пожертвовать всем, чтобы добиться в своем деле выдающегося результата?

8. Стремитесь ли Вы к тому, чтобы круг Ваших друзей был неизменен?

9. Любите ли Вы вести размеренный образ жизни со строгим распорядком всех дел и даже развлечений?

10. Любите ли Вы менять обстановку у себя дома или переставлять мебель?

11. Любите ли Вы пробовать новые способы решения старых задач?

12. Любите ли Вы ставить на место слишком самоуверенных и заносчивых людей?

13. Любите ли Вы доказывать, что Ваш начальник или кто-то весьма авторитетный в чем-то не прав?

Подсчитайте набранное Вами количество баллов, воспользовавшись для этого приведенной ниже таблицей.

Таблица 35

**Ключ к тестовому заданию «Умеете ли вы влиять на других?»**

Ответы	Вопросы												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если Вы набрали:

**35 – 65 баллов** – Вы человек, который обладает великолепными предпосылками, чтобы эффективно влиять на других, менять их модели поведения, учить, управлять, наставлять на путь истинный. В подобного рода ситуациях Вы обычно чувствуете себя как рыба в воде. Вы убеждены, что человек не должен замыкаться в себе, избегать людей, держаться на обочине и думать только о себе. Он должен делать что-то для других, руководить ими, указывать на допущенные ошибки, учить их, чтобы они лучше чувствовали себя в окружающей действительности. Вы наделены даром убеждать окружающих в своей правоте. Однако Вам надо быть очень осторожным, чтобы Ваша позиция не стала чрезмерно агрессивной;

**меньше 35 баллов** – увы, хотя Вы часто бываете правы, убедить в этом окружающих Вам удастся не всегда. Вы считаете, что Ваша жизнь и жизнь окружающих должна быть подчинена строгой дисциплине, здравому рассудку и хорошим манерам и ход ее должен быть вполне предсказуем.

Вы не любите работать «через силу». При этом Вы часто бываете слишком сдержанны, не достигая из-за этого желанной цели, а часто оказываясь и неправильно понятым.

### 13.6. Тест «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»

Тест позволяет оценить уровень Вашего творческого потенциала, умения принимать нестандартные решения [26, с. 149].

Выберите один из предложенных вариантов:

1. Считаете ли Вы, что окружающий мир может быть улучшен?

а) да;

б) нет, он и так достаточно хорош;

в) да, но только в отдельных сферах и направлениях.

2. Думаете ли Вы, что сами можете участвовать в значительных изменениях окружающего мира?

а) да;

- б) нет;  
в) да, но в некоторых случаях.
3. Считаете ли Вы, что некоторые из Ваших идей принесли бы значительный прогресс в той сфере деятельности, в которой Вы работаете?
- а) да;  
б) да, при благоприятных обстоятельствах;  
в) лишь в некоторой степени.
4. Считаете ли Вы, что в будущем будете играть в обществе столь важную роль, что сможете что-то принципиально изменить?
- а) да, наверняка;  
б) это маловероятно;  
в) возможно.
5. Когда решаете предпринять какое-то действие, думаете ли Вы, что осуществите свое начинание?
- а) надеюсь;  
б) иногда сомневаюсь;  
в) уверен.
6. Испытываете ли Вы желание заняться делом, которого абсолютно не знаете?
- а) да, неизвестное меня привлекает;  
б) неизвестное меня не интересует;  
в) все зависит от характера этого дела.
7. Если Вам приходится заниматься незнакомым делом, испытываете ли Вы желание добиться в нем совершенства?
- а) да;  
б) удовлетворюсь тем, чего успел добиться;  
в) да, но только если это нравится.
8. Если дело, которого Вы не знаете, Вам нравится, хотите ли Вы знать о нем все?
- а) да;  
б) нет, хочу научиться только самому основному;  
в) нет, хочу только удовлетворить свое любопытство.
9. Когда Вы терпите неудачу, как Вы поступаете?
- а) какое-то время упорствуете вопреки здравому смыслу;  
б) машете рукой на эту затею, так как понимаете, что она нереальна;  
в) продолжаете делать свое дело, даже когда станет очевидно, что препятствия непреодолимы.
10. Профессию надо выбирать, исходя из:
- а) своих возможностей;  
б) стабильности, значимости, нужности профессии, потребности в ней общества;  
в) преимуществ, которые она обеспечивает.
11. Путешествуя, могли бы Вы легко ориентироваться на маршруте, по которому уже прошли?
- а) да;  
б) нет, боюсь сбиться с пути;  
в) да, но только там, где местность понравилась и запомнилась.
12. Сразу же после какой-то беседы сможете ли Вы вспомнить все, что говорилось?
- а) да, без труда;  
б) всего вспомнить не могу;  
в) запомню только то, что меня интересует.

13. Когда Вы слышите слово на незнакомом языке, то сможете ли повторить его по слогам, без ошибок, даже не зная его значения?

- а) да, без затруднений;
- б) да, если это слово легко запоминается;
- в) повторю, но не совсем правильно.

14. Что Вы предпочитаете делать в свободное время?

- а) оставаться наедине, размышлять;
- б) находиться в компании;
- в) безразлично, что делать.

15. Вы занимаетесь каким-то делом. Решаете прекратить это занятие только тогда, когда:

- а) дело закончено и кажется Вам отлично выполненным.
- б) Вы более или менее довольны;
- в) Вам еще не все удалось сделать;

16. Когда Вы один:

- а) любите мечтать о каких-то даже, может быть, абстрактных вещах;
- б) любой ценой пытаетесь найти занятие;
- в) иногда любите помечтать, но о вещах, которые не связаны с работой.

17. Когда какая-то идея захватывает Вас, то станете думать о ней:

- а) независимо от того, где и с кем находитесь;
- б) можете делать это только в одиночестве;
- в) только там, где не слишком шумно.

18. Когда Вы отстаиваете какую-то идею:

- а) можете отказаться от нее, если выслушаете убедительные аргументы оппонентов;
- б) останетесь при своем мнении, какие бы аргументы ни выслушивали;
- в) измените свое мнение, если сопротивление окажется слишком сильным.

### ***Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш потенциал в принятии нестандартных решений?»***

Подсчитайте баллы, которые Вы набрали. В итоге оценки:

за ответ «а» – 3 балла;

за ответ «б» – 1 балл;

за ответ «в» – 2 балла.

Вопросы 1, 6, 7, 8 определяют границы Вашей любознательности; вопросы 2, 3, 4, 5 – веру в себя; вопросы 9 и 15 – постоянство; вопрос 10 – амбициозность; вопросы 12 и 13 – слуховую память; вопрос 11 – зрительную память; вопрос 14 – Ваше стремление быть независимым; вопросы 16, 17 – способность абстрагироваться; вопрос 18 – степень сосредоточенности.

Эти способности и составляют основные качества творческого потенциала в принятии нестандартных решений. Общая сумма набранных баллов покажет уровень Вашего творческого потенциала:

**23 и менее баллов** – Ваш творческий потенциал, увы, невелик. Но, быть может, Вы просто недооценивали себя, свои способности к принятию нестандартных решений. Избавьтесь от этого и таким образом решите проблему;

**24 и более баллов** – у Вас вполне нормальный творческий потенциал. Вы обладаете теми качествами, которые позволяют творить, принимать нестандартные решения, но у Вас есть и проблемы, которые тормозят процесс их принятий. Во всяком случае, Ваш потенциал позволит Вам творчески проявить себя.

## 13.7. Ситуации

### **Ситуация 1**

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознали, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

### **Ситуация 2**

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежние энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди – международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?

### **Ситуация 3**

Вам нужно подписать контракт о сотрудничестве с известной фирмой. При этом Вам нужно обсудить с руководителем фирмы все стороны контракта, чтобы убедить его в заключении контракта. Ознакомившись с правилами убеждения делового партнера, разыграйте эту ситуацию по ролям.

### **Ситуация 4**

Применяя полученные знания из персонального менеджмента о «языке жестов и телодвижений», перечислите визуальные признаки следующих эмоциональных переживаний:

- заинтересованность;
- превосходство;
- подчеркнутая официальность;
- сомнение;
- принятие решения;
- критическое восприятие происходящего.

### **Ситуация 5**

В персональном менеджменте известны приемы убеждающего воздействия. Охарактеризуйте каждый пункт, приведите примеры их использования. Докажите эффективность их применения в той или иной ситуации.

## Тема 14. Публичное выступление

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Выступающих можно разделить на две группы.

Представители первой подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» правления в своих руках. Не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот тип публичного выступления *«авторитарным»*.

Принадлежащие ко второму типу в известной мере подчиняются аудитории. Они полагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, «личностную» манеру общения. Назовем этот тип *«демократическим»*.

И у того, и у другого типа выступающего есть свои преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего не чувствительным к интересам слушателей. А стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный тип общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств.

### 14.1. Тест «Ваш стиль публичных выступлений»

Каждый оратор обладает свойственным только ему стилем публичного выступления. С помощью этого теста Вы сможете определить, к какому типу ораторов Вы относитесь [42].

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Вы испытываете неловкость, когда кто-то вмешивается в Ваш разговор:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балла);
- г) именно так (1 балл).

2. Вас смущают вопросы, касающиеся чувств и личностных особенностей:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балл);
- г) именно так (1 балл).

3. Когда Вам приходится выступать публично, Вы неплохо с этим справляетесь:

- а) точно нет (1 балл);
- б) скорее нет, чем да (2 балла);
- в) скорее да (3 балла);
- г) именно так (4 балла).

4. Чаще Вы соглашаетесь со своим оппонентом, даже если знаете, что он не прав:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балла);
- г) именно так (1 балл).

5. Вас подавляют сильные личности:

- а) точно нет (4 балла);
- б) скорее нет, чем да (3 балла);
- в) скорее да (2 балла);
- г) именно так (1 балл).

6. В конфликтных ситуациях Вы порой чувствуете себя неуверенно:
- а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
7. Если Вы приняли решение, то не любите, чтобы дело затягивалось:
- а) точно нет (1 балл);
  - б) скорее нет, чем да (2 балла);
  - в) скорее да (3 балла);
  - г) именно так (4 балла).
8. Вы более чувствительны, чем думают окружающие:
- а) точно нет (1 балл);
  - б) скорее нет, чем да (2 балла);
  - в) скорее да (3 балла);
  - г) именно так (4 балла).
9. Вы не очень хорошо переносите критику:
- а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
10. К людям, которые вас окружают, Вы склонны относиться с симпатией:
- а) точно нет (4 балла);
  - б) скорее нет, чем да (3 балла);
  - в) скорее да (2 балла);
  - г) именно так (1 балл).
11. Ваши размышления о будущем в основном оптимистичны:
- а) точно нет (1 балл);
  - б) скорее нет, чем да (2 балла);
  - в) скорее да (3 балла);
  - г) именно так (4 балла).

### ***Ключ к тестовому заданию «Ваш стиль публичных выступлений»***

**От 39 до 44 баллов – «управленческий стиль» выступления.** Вы чувствуете себя хозяином ситуации, выступая на любых совещаниях, собраниях, конференциях. Вы уверены в своей способности добиваться успеха. Когда Вы чего-то хотите, то умеете твердо и недвусмысленно выражать свое желание. Но в силу своей самоуверенности Вы не склонны прислушиваться к чужому мнению и считаться с настроением других людей. Будьте осторожнее – это может плохо обернуться впоследствии. Выражайте свои желания более деликатно, не ставьте ультиматумы. Пытайтесь относиться терпимее к другим людям, учитывайте мнение окружающих.

**От 30 до 38 баллов – «стиль коммивояжера».** Вы умеете убедительно излагать свою точку зрения. Вы добиваетесь своего, хотя многие думают, что интересная идея принадлежит им. Выступая публично, Вы предварительно обдумываете свою речь, форс-мажорные ситуации вам не страшны. Стабильность, характеризующая Вас как оратора, удостоивает уважение окружающих.

**От 20 до 29 баллов – «миротворческий стиль».** В основном у Вас хорошие отношения с окружающими. Вы умеете настроиться на чужую волну, найти общие интересы с

любой аудиторией. Это как оратора заметно выделяет Вас из общей массы. Но излишняя скромность и некая неуверенность мешает Вам порой добиться желаемых результатов. Проявляйте большую настойчивость. Это только вызовет к Вам уважение.

**От 11 до 19 баллов – «безличный стиль».** В достижении своих целей Вы умеете проявлять изрядное терпение. Вы знаете, как добиться желаемого, не торопя ни людей, ни события. В повседневной жизни стараетесь не обременять других своими просьбами, опасаясь отказа. В случае отказа отступаете слишком быстро. Выступая на собраниях, совещаниях Вы досконально описываете все. С одной стороны это, конечно, хорошо, но с другой стороны Вы можете быстро потерять связь с аудиторией, так как излишняя детализация вызывает утомление слушателей. Во время выступления не бойтесь вопросов аудитории, будьте уверены в себе, и у Вас все получится.

## 14.2. Тест «Какой Вы лектор?»

Этот тест поможет Вам определить стиль своего поведения во время публичного выступления, совещания, деловой беседы. Ответьте на следующие вопросы «да» или «нет» [8, с.130].

1. Нуждаетесь ли Вы в тщательной подготовке к каждой лекции в зависимости от характера аудитории (имеется в виду, что тема хорошо известна и у Вас есть опыт выступления)?

2. Чувствуете ли Вы себя после лекции «выжатым» или способны выступать еще раз в тот же день?

3. Волнуетесь ли Вы перед выходом на трибуну настолько, что приходится «преодолевать себя»?

4. Всегда ли одинаково начинаете лекцию?

5. Приходите ли на лекцию заранее или к моменту выступления?

6. Нуждаетесь ли во времени (3 – 5 минут), чтобы установить с аудиторией контакт и заставить внимательно слушать себя?

7. Стремитесь ли говорить строго по намеченному плану или склонны к импровизации?

8. Любите ли двигаться во время выступления?

9. Отвечаете ли Вы на записки с вопросами по мере их поступления или сначала группируете их?

10. Удастся ли Вам в ходе лекции пошутить и как часто это бывает?

### **Ключ к тестовому заданию «Какой Вы лектор?»**

Положительные ответы на вопросы 1, 4, 5, 6, 7, 9 и отрицательные – на вопросы 2, 3, 8, 10 свидетельствуют о том, что Вы относитесь к первому типу лектора, и наоборот. Если Вы ответили «нет» на вопросы 2, 3, 5, то можно говорить о том, что у Вас сильный тип нервной системы. Отрицательные ответы на вопросы 1, 4, 6, 10 свидетельствуют о подвижности нервных процессов.

Если Вы определили, что относитесь к первому типу, то не старайтесь вести себя как лектор второго типа – не получится! Вообще не копируйте стиль другого лектора, особенно если у Вас разные манеры общения с аудиторией. В качестве пожеланий лекторам первого типа можно порекомендовать заранее обработать и предусмотреть все, что касается композиции, содержания и языка выступления, не гнушаясь подробным предварительным конспектом, даже если Вы не собираетесь читать «по бумажке». Ваше преимущество – в глубине и отработанности выступления, вплоть до деталей.

Тем, кто относится ко второму типу, советуем позаботиться о том, чтобы быть «в форме» в момент выступления. Постарайтесь максимально взять под контроль свое поведение, вплоть до мимики, жестикуляции. Стремитесь совершенствовать свою манеру общения с аудиторией.

### 14.3. Тест «Умение излагать свои мысли»

Публичное выступление руководителя – это основной психологический способ формирования общественного мнения в трудовом коллективе.

Умение в нужный момент в убедительной форме высказать дельное предложение – вот что прежде всего следует понимать под определением «владеть речью», «иметь силу убеждения». Этот тест дает возможность определить Ваши способности излагать свои мысли публично.

Ответьте «да» или «нет» на предложенные вопросы [8, с. 136].

1. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть понятым?
2. Подбираете ли Вы слова, соответствующие возрасту, образованию, интеллекту и общей культуре слушателя?
3. Обдумываете ли Вы форму изложения мысли, прежде чем высказаться?
4. Достаточно ли лаконичны Ваши распоряжения?
5. Если слушатель не задает вопросов после того как Вы высказались, считаете ли Вы, что он Вас понял?
6. Достаточно ли ясно и точно Вы высказываетесь?
7. Следите ли Вы за логичностью своих мыслей и высказываний?
8. Выясняете ли Вы, что было неясно в Ваших высказываниях? Побуждаете ли задавать вопросы?
9. Задаете ли Вы вопросы слушателям, чтобы понять их мысли и мнения?
10. Отличаете ли Вы факт от мнений?
11. Стараетесь ли Вы опровергнуть мысли собеседника?
12. Стараетесь ли Вы, чтобы слушатели всегда соглашались с Вами?
13. Используете ли Вы профессиональные термины, далеко не всем понятные?
14. Говорите ли Вы вежливо и дружелюбно?
15. Следите ли Вы за впечатлениями, производимым Вашими словами?
16. Делаете ли Вы паузы для обдумывания?

#### **Ключ к тестовому заданию «Умение излагать свои мысли»**

Вы получаете по 1 баллу за ответы «нет» на 5, 11, 12, 13-й вопросы и по 1 баллу за ответы «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте количество баллов.

**От 12 до 16 баллов** – Вы отлично излагаете свои мысли перед аудиторией.

**От 10 до 12 баллов** – у Вас средний уровень умения излагать свои мысли перед аудиторией.

**От 9 баллов и менее** – Вы практически не умеете излагать свои мысли перед аудиторией.

## **14.4. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

### ***Ситуация 2***

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

### ***Ситуация 3***

На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы, делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Вы говорите: ...

### ***Ситуация 4***

Вы руководитель и Вам как оратору надо помнить о существующей классической схеме последовательного воздействия на аудиторию: внимание – интерес – желание – действие. Охарактеризуйте эту схему и дайте несколько советов относительно улучшения качества публичного выступления.

### ***Ситуация 5***

На семинарском занятии выступите с заранее подготовленным докладом на тему «Публичное выступление менеджера». После выступления проанализируйте его по схеме самоанализа и оценке выступления, приведенной в учебнике «Персональный менеджмент». Пусть Ваше выступление оценит другой человек. Исходя из его оценки и Вашего самоанализа сделайте выводы относительно Вашего выступления перед аудиторией.

## Тема 15. Деловое общение

Искусство делового общения играет очень важную роль, так как очень часто от исхода встреч, бесед, переговоров зависит преуспевание или неудачи дальнейшей деятельности фирмы. Известно, что во многих западных странах существуют специальные центры по переговорным процессам. Методике переговоров обучают, прежде всего, юристов, бизнесменов, психологов, менеджеров и общественных деятелей. Кроме этого, деловое общение является составной частью общечеловеческой культуры.

### 15.1. Тест «Какова Ваша тактика ведения деловых переговоров»

Умение вести деловые переговоры играет одну из важнейших ролей, так как часто от исхода делового общения зависит очень многое. Это тест поможет Вам определить Вашу тактику ведения деловых переговоров, и Ваши ориентиры в процессе переговоров [12, с. 180].

Вам предлагается 10 позиций, по каждой из которых вы должны выбрать подходящий для Вас вариант ответа.

1. а) обычно я настойчиво добиваюсь своего;  
б) чаще я стараюсь найти точки соприкосновения.
2. а) я пытаюсь избежать неприятностей;  
б) когда я доказываю свою правоту, на дискомфорт партнеров не обращаю внимания.
3. а) мне неприятно отказываться от своей точки зрения;  
б) я всегда стараюсь войти в положение другого.
4. а) не стоит волноваться из-за разногласий с другими людьми;  
б) разногласия всегда волнуют меня.
5. а) я стараюсь успокоить партнера и сохранить с ним нормальные отношения;  
б) всегда следует доказывать свою точку зрения.
6. а) всегда следует искать общие точки зрения;  
б) следует стремиться к осуществлению своих замыслов.
7. а) я сообщаю партнеру свою точку зрения и прошу его высказать свое мнение;  
б) лучше продемонстрировать преимущество своей логики рассуждения.
8. а) я обычно пытаюсь убедить других людей;  
б) чаще я пытаюсь понять точку зрения других людей.
9. а) я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы;  
б) беседуя, я слежу за развитием мысли собеседника.
10. а) я отстаиваю свою позицию до конца;  
б) я склонен изменить позицию, если меня убедят.

### **Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша тактика ведения переговоров»**

Определите совпадение Вашего выбора с приведенной ниже таблицей.

*Таблица 36*

Тактика ведения переговоров	Варианты ответов
Противоборство	1а; 2б; 3а; 4а; 5б; 6б; 7б; 8а; 9а; 10а
Сотрудничество	1б; 2а; 3б; 4б; 5а; 6а; 7а; 8б; 9б; 10б

Если в Вашем выборе преобладают ответы верхнего ряда таблицы, то в переговорах Вы ориентированы на стремление во что бы то ни стало добиться победы, доказать свою правоту. Такая тактика малоэффективна. Вам следует заняться самоанализом, ответив на вопрос: «Что мне мешает выбрать курс на сотрудничество в переговорах?»

## 15.2. Тест «Самооценка делового общения»

Предлагаем тест для оценки Вашего личного стиля делового общения.

Выберите утверждение, которое в наибольшей степени соответствует вашему поведению. При этом будьте, пожалуйста, внимательны: при ответах ни одна пара не должна быть пропущена, нельзя также выбирать оба утверждения. Старайтесь отвечать спонтанно. Тест построен таким образом, что ни одно из приведенных ниже утверждений не является ошибочным [19, с.183].

1. Я люблю действовать.
2. Я работаю над решением проблем систематическим образом.
3. Я считаю, что работа в командах более эффективна, чем на индивидуальной основе.
4. Мне очень нравятся различные нововведения.
5. Я больше интересуюсь будущим, чем прошлым.
6. Я очень люблю работать с людьми.
7. Я люблю принимать участие в организованных встречах.
8. Для меня очень важными являются окончательные сроки.
9. Я против откладывания и проволочек.
10. Я считаю, что новые идеи должны быть проверены, прежде чем они будут применяться на практике.
11. Я очень люблю взаимодействовать с другими людьми. Это меня стимулирует и вдохновляет.
12. Я всегда стараюсь искать новые возможности.
13. Я сам люблю устанавливать новые цели, планы и т. п.
14. Если я что-либо начинаю, то доделываю это до конца.
15. Обычно я стараюсь понять эмоциональные реакции других.
16. Я создаю проблемы другим людям.
17. Я надеюсь получить реакцию других на свое поведение.
18. Я нахожу, что действия, основанные на принципе «шаг за шагом», являются очень эффективными.
19. Я думаю, что могу хорошо понимать поведение и мысли других.
20. Я люблю творческое решение проблем.
21. Я все время строю планы на будущее.
22. Я восприимчив(а) к нуждам других.
23. Хорошее планирование – ключ к успеху.
24. Меня раздражает слишком подробный анализ.
25. Я остаюсь невозмутим(ой), если на меня оказывают давление.
26. Я очень ценю опыт.
27. Я прислушиваюсь к мнению других.
28. Говорят, что я быстро соображаю.

29. Сотрудничество является для меня ключевым словом.
30. Я использую логические методы для анализа вариантов.
31. Я люблю одновременно работать над разными проектами.
32. Я постоянно задаю себе вопросы.
33. Делая что-либо, я тем самым учусь.
34. Я полагаю, что руководствуюсь рассудком, а не эмоциями.
35. Я могу предсказать, как другие будут вести себя в той или иной ситуации.
36. Я не люблю вдаваться в детали.
37. Анализ всегда должен предшествовать действиям.
38. Я могу оценивать климат в группе.
39. У меня есть склонность не заканчивать начатые дела.
40. Я воспринимаю себя как решительного человека.
41. Я ищу такие дела, которые бросают мне вызов.
42. Я основываю свои действия на наблюдении и фактах.
43. Я могу открыто выразить свои чувства.
44. Я люблю формулировать и определять контуры новых проектов.
45. Я очень люблю читать.
46. Я воспринимаю себя как человека, способного, организовывать деятельность дру-  
гих.
47. Я не люблю заниматься одновременно несколькими делами.
48. Я люблю достигать поставленных целей.
49. Мне нравится узнавать что-либо о других людях.
50. Я люблю разнообразие.
51. Считаю, что факты говорят сами за себя.
52. Я использую свое воображение, насколько это возможно.
53. Меня раздражает длительная, кропотливая работа.
54. Мой мозг никогда не перестает работать.
55. Важному решению предшествует подготовительная работа.
56. Я глубоко уверен(а) в том, что люди нуждаются друг в друге, чтобы завершить  
работу.
57. Я обычно принимаю решение, особо не задумываясь.
58. Эмоции только создают проблемы.
59. Я люблю быть таким же (такой же), как другие.
60. Я не могу быстро прибавить два к одному.
61. Я применяю свои новые идеи к людям.
62. Я верю в научный подход.
63. Я люблю, когда дело сделано.
64. Хорошие отношения необходимы.
65. Я импульсивен (импульсивна).
66. Я нормально воспринимаю различия в людях.
67. Общение с другими людьми значимо само по себе.
68. Я люблю, когда меня интеллектуально стимулируют.
69. Я люблю организовывать что-либо.
70. Я часто перескакиваю с одного дела на другое.
71. Общение и работа с другими являются творческим процессом.
72. Самоактуализация является для меня крайне важной.
73. Мне очень нравится играть идеями.
74. Я не люблю попусту терять время.
75. Я люблю делать то, что у меня получается.

- 76. Взаимодействуя с другими, я учусь.
- 77. Абстракции интересны для меня.
- 78. Мне нравятся детали.
- 79. Я люблю кратко подвести итоги, прежде чем прийти к какому-либо умозаключению.
- 80. Я достаточно уверена в себе.

### **Ключ к тестовому заданию «Самооценка делового общения»**

В шкалах, приведенных ниже, обведите те номера, на которые Вы ответили положительно, и подсчитайте количество набранных Вами баллов по каждому из четырех стилей (один положительный ответ равен одному баллу). Максимальное количество баллов по каждому стилю может быть 20. Если Вы получили по тому или иному стилю более 20 баллов, значит, Вы где-то ошиблись в подсчетах. Всего же у Вас сумма баллов по четырем стилям должна быть равна 40.

Стиль 1 – 1, 8, 9, 13, 17, 24, 26, 31, 33, 40, 41, 48, 50, 53, 57, 63, 65, 70, 74, 79

Стиль 2 – 2, 7, 10, 14, 18, 23, 25, 30, 34, 37, 42, 47, 51, 55, 58, 62, 66, 69, 75, 78

Стиль 3 – 3, 6, 11, 15, 19, 22, 27, 29, 35, 38, 43, 46, 49, 56, 59, 64, 67, 71, 76, 80

Стиль 4 – 4, 5, 12, 16, 20, 21, 28, 32, 36, 39, 44, 45, 52, 54, 60, 61, 68, 72, 73, 77

Описание стилей:

*Стиль 1* – основное внимание уделяется действиям (ориентация на действия). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение результатов; конкретных вопросов; поведения; продуктивности; эффективности; продвижения вперед; ответственности; подтверждений; опыта; препятствий; достижений; изменений; решений. Эти люди прагматичны; прямолинейны; часто взволнованы; решительны; быстры (переключаются с одного вопроса на другой); энергичны (что порой составляет проблему для партнера).

*Стиль 2* – основное внимание уделяется процессу (ориентация на процесс). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение фактов; процедурных вопросов; планирования; проверки; апробирования; анализа; наблюдений; доказательств; деталей. Эти люди ориентированы на систематичность; последовательность; причинно-следственные связи; честны; многословны; мало эмоциональны; тщательны; методичны.

*Стиль 3* – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам (ориентация на людей). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение людей в целом; человеческих нужд; человеческих мотивов; работы в команде; проблем общения; чувств; «духа работы в команде»; понимания; саморазвития; восприимчивости; осознанности; сотрудничества; убеждений; ценностей; ожиданий; отношений. Эти люди спонтанны; сопереживающие; психологически ориентированны; эмоциональны; восприимчивы; чувствительны.

*Стиль 4* – основное внимание уделяется человеческим взаимоотношениям, проблемам людей (ориентация на людей). Для людей, использующих этот стиль, характерно обсуждение концепций; нововведений; творческого подхода; возможностей; вероятностей; больших планов; различных вопросов; новшеств в данной области; взаимозависимости; новых путей; новых методов; улучшений; проблем.

## **15.3. Тест «Ваш уровень общительности»**

Этот тест поможет взглянуть на себя «со стороны», узнать, достаточно ли Вы коммуникабельны, корректны в отношениях со своими коллегами, сотрудниками, членами семьи [13, с.383].

На каждый из вопросов отвечайте быстро и однозначно: «да», «нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выбивает ли Вас ее ожидание из колеи?
2. Вызывает ли смятение или неудовольствие поручение выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании?
3. Не откладываете ли Вы визит к врачу до последнего момента?
4. Вам предлагают поехать в командировку в город, где 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, если незнакомый человек на улице обратится к Вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на вопрос)?
7. Верите ли, что существует проблема «отцов и детей» и что людям разных поколений трудно понимать друг друга?
8. Постесняетесь ли Вы напомнить знакомому, что он забыл вернуть Вам деньги, которые занял несколько месяцев назад?
9. В кафе или столовой Вам подали явно недоброкачественное блюдо. Промолчите ли Вы, лишь рассержено отодвинув тарелку?
10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, Вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он?
11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь. Предпочитаете ли Вы отказаться от своего намерения или встанете в хвост и будете томиться в ожидании?
12. Бойтесь ли участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?
13. У Вас есть собственные сугубо индивидуальные критерии оценки произведений литературы, живописи, культуры и никаких чужих мнений на этот счет не приемлете?
14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному Вам вопросу, предпочитаете ли промолчать и не вступать в спор?
15. Вызывает ли у Вас досаду чья-либо просьба разобраться в том или ином служебном вопросе или учебной теме?
16. Охотнее ли Вы излагаете свою точку зрения (мнение, оценку) в письменной форме, чем в устной?

### **Ключ к тестовому заданию «Ваш уровень общительности»**

Оценка результатов: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные баллы просуммируйте и по классификатору определите, к какой категории относитесь.

**От 30 до 32 баллов** – Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как от этого страдаете не только Вы сами, но и близкие Вам люди. Старайтесь быть общительней, контролируйте себя.

**От 25 до 29 баллов** – Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитаете одиночество, новая работа и необходимость новых контактов выводят Вас из равновесия. Вы знаете эту особенность Вашего характера и бываете недовольны собой, поэтому в Вашей власти переломить особенности характера.

**От 19 до 24 баллов** – Вы в известной степени общительны и в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Однако с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно.

**От 14 до 18 баллов** – у Вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете спо-

койно свою точку зрения, в тоже время не любите шумных компаний, а многословие вызывает у Вас раздражение.

**От 9 до 13 баллов** – вы весьма общительны, любопытны, разговорчивы, любите высказываться по различным вопросам, охотно знакомитесь с новыми людьми, бываете в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Чего вам не хватает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании это легко исправить.

**От 4 до 8 баллов** – общительность бьет у Вас ключом, Вы всегда в курсе всех дел, охотно принимаете участие во всех дискуссиях, охотно берете слово, по любому поводу принимаетесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести его до конца. По этой причине коллеги и руководители относятся к Вам с некоторой опаской и сомнениями.

**От 3 баллов и менее** – Ваша коммуникабельность носит болезненный характер. Вы говорливы, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к Вам никакого отношения, вольно или невольно часто бываете причиной разного рода конфликтов. Вспыльчивы, обидчивы, необщительны. Людям на работе и дома трудно с вами. Подумайте над этим.

## 15.4. Тест «Стиль делового общения»

Чтобы жить в обществе, совсем не обязательно обладать всеми теми способностями, которые вырабатывают в себе дипломаты. Но если Вы все же обладаете секретами умелого ведения бесед, это сильно облегчает отношения с окружающими и помогает лучше достигать своих целей даже в условиях конкуренции. Предлагаемый ниже тест и призван помочь разобраться, одарены ли Вы такой способностью или Вам надо срочно приложить усилия, чтобы овладеть хотя бы минимумом дипломатических навыков [8, с. 66].

На каждый вопрос необходимо выбрать один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем Вы настаиваете?
  - а) на соглашении;
  - б) на своем решении;
  - в) на использовании объективных критериев при выборе решения.
2. Стремитесь ли Вы во время переговоров к единственному решению?
  - а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для друзей;
  - б) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для себя;
  - в) предоставляю множество вариантов на выбор.
3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?
  - а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
  - б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
  - в) продумываю возможность взаимной выгоды.
4. При проведении переговоров намечаете ли Вы «нижнюю границу» – то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?
  - а) открываю свою «нижнюю границу»;
  - б) скрываю свою «нижнюю границу»;
  - в) не устанавливаю «нижнюю границу».
5. Во время переговоров Вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?
  - а) прибегаю к угрозам;
  - б) изучаю интересы сторон;
  - в) выдвигаю предложения.
6. Во время переговоров меняете ли Вы свои позиции?
  - а) легко меняю позиции;
  - б) твердо придерживаюсь намеченных направлений;

в) сосредоточиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли Вы их участникам?

а) да;

б) нет;

в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательно ли Вы относитесь к участникам переговоров и решениям?

а) да;

б) нет;

в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли Вы на уступки в ходе переговоров?

а) уступаю ради сохранения отношений;

б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;

в) отдаляю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у Вас преобладают ответы «а», Ваш стиль переговоров – уступчивость, а цель – соглашение.

Если у Вас больше ответов на «б», Ваш стиль – жесткость, давление. Цель – только победа.

Если больше ответов «в», Ваш стиль – сотрудничество. Цель – разумное решение, полученное быстро и в полном согласии.

## **15.5. Тест «Оценка Вашего поведения на деловых переговорах»**

Сейчас общепризнанно, что умение руководителя правильно вести себя на переговорах с деловым партнером не приходит автоматически и даже личный опыт не всегда помогает искусству переговоров. Этому необходимо учиться [8, с. 68].

1. Вы ведете переговоры с партнером о совместной деятельности по созданию СП. Чем будет интересоваться в наибольшей степени Ваш будущий партнер во время первой встречи?

а) затратами на производство;

б) Вашей надежностью и долей на рынке;

в) стилем управления предприятия.

2. Как поступит партнер, стремясь продать товар, услугу?

а) завысит цену на 15 процентов, а затем пойдет на уступки;

б) занизит цену на 15 процентов, а затем при обсуждении накладных расходов повысит ее;

в) сразу предлагает рыночную цену.

3. В какой момент иностранный партнер обычно принимает решение по итогам переговоров?

а) непосредственно на официальной встрече за столом переговоров;

б) по итогам голосования высокопоставленных сотрудников фирмы.

4. Каков, по-Вашему, лучший способ убедить партнера по переговорам принять Ваши деловые предложения?

а) склонить на свою сторону каждого из членов делегации по отдельности;

б) продемонстрировать возможность скорого получения прибыли от предлагаемой сделки;

в) продемонстрировать честность и искреннее стремление решить все проблемы к взаимной выгоде.

5. Каким изначально должно быть Ваше предложение деловому партнеру?

а) конкретным и бескомпромиссным;

б) сформулированным в общей форме;  
в) вручено другой стороне до начала переговоров, чтобы продемонстрировать, как Вы цените время партнера.

6. В процессе переговоров другая сторона хранит длительное молчание. Что это означает?

- а) несогласие с Вашими предложениями и нежелание идти на конфликт;
- б) удовлетворенность Вашими предложениями;
- в) внимательное изучение Ваших предложений и стремление не пропустить деталей.

7. По чьему предложению другая сторона участников переговоров принимает решение о подписании контракта?

- а) самого высокопоставленного члена делегации;
- б) младших по положению членов делегации;
- в) служащих среднего звена.

8. Если другая сторона по переговорам заинтересуется Вашим предложением, как она это продемонстрирует?

- а) попросит Вас назначить цены на представляемые товары;
- б) попросит представить образцы товаров;
- в) пригласит Вашу делегацию на обед;
- г) сделает «а», «б» и «в» одновременно.

9. Чем следует руководствоваться в переговорах с иностранными бизнесменами?

- а) отдавать предпочтение деловой переписке, а не личным встречам;
- б) приглашать другую сторону на переговоры в свою страну;
- в) иметь в виду, что до подписания контракта Вам придется 2 – 3 раза посетить другую страну.

10. Как поведет себя другая сторона, если проявит к Вам интерес как к потенциальному партнеру?

- а) представит Вас кому-либо из руководителей фирмы;
- б) предложит Вам контракт до Вашего возвращения на родину;
- в) пригласит Вас снова посетить их страну через 2 – 3 месяца.

11. Ваш потенциальный партнер по переговорам просит Вас приехать в их страну на несколько дней. Что это может означать?

- а) у другой стороны готов для подписания контракт;
- б) другая сторона рассчитывает на уступки с Вашей стороны;
- в) другая сторона рассчитывает на Ваше непосредственное участие в окончательной доработке контракта.

### ***Ключ к тестовому заданию «Как вести себя на переговорах?»***

Варианты ответов могут быть разными, а оптимальные выглядят так: 1б, 2в, 3а, 4в, 5б, 6в, 7а, 8а, 9в, 10в, 11в.

Если в переговорах что-то не получается, не расстраивайтесь и не сердитесь. Ведь по пословице «на сердитых воду возят».

## **15.6. Тест «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»**

Чтобы быть руководителем, надо иметь подчиненных. Взаимоотношение с подчиненными занимает ключевую позицию с точки зрения успешности работы руководителя в целом. А как складываются Ваши контакты с окружающими людьми? Со всеми ли Вам уда-

ется найти взаимопонимание? Знаете ли Вы причину трудностей в общении? Если не можете дать себе четкие ответы на эти вопросы, Вам поможет в этом приведенный ниже тест [5, с. 127].

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы:

1. Считаете ли Вы себя бесспорно более компетентным, чем Ваши коллеги и руководители? Намекаете ли Вы им на это?
2. Стремитесь ли Вы, критикуя, «образумить» ошибающихся?
3. Нуждаетесь ли Вы в полном контроле за всем происходящим в Вашей организации?
4. Потребуете ли Вы, чтобы почти все мероприятия получили Вашу «визу»?
5. Не слишком ли длительны Ваши выступления на совещаниях?
6. Присуща ли Вам привычка безоглядно атаковать противников, чтобы оспорить их аргументы?
7. Испытываете ли Вы потребность спорить? Быстро ли Вы скатываетесь к спору в любой дискуссии?
8. Избегают ли окружающие обсуждать с Вами свои замыслы?
9. А если обсуждают, в каком ключе ведут они разговор с самого начала – в оборонительном или атакующем ключе?
10. Очень ли важны для Вас внешние символы высокого положения и власти?
11. Уходите ли Вы от ответственности в случае неудачи любой ценой?
12. Неохотно ли Вы идете на предоставление другим тех же привилегий, которыми обладаете сами?
13. Не слишком ли часто Вы используете местоимение «я», рассказывая о своей деятельности?
14. Восхищаются ли подчиненные Вашей решительностью и квалификацией или тем, что в Вашей организации они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?
15. Ощущаете ли Вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о Вас с холодком, тогда как Вам очень хочется, чтобы они любили Вас?

### ***Ключ к тестовому заданию «Определение причин трудностей в общении с подчиненными»***

Если Вы ответили положительно хотя бы на 3 из 15 вопросов, то не исключено, что некоторые «шершавые» грани Вашего характера весьма болезненно воспринимаются окружающими.

Если Вы дали 6 положительных ответов, то весьма вероятно, что Ваши отношения с коллегами несколько напряженнее, чем Вам хотелось бы.

О большем числе «да» нечего и говорить. Надо только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают профиль «шершавого» человека.

## **15.7. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

## **Ситуация 2**

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

## **Ситуация 3**

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?

## **Ситуация 4**

«Расшифруйте» позы и жесты Вашего партнера:

- расстегнут пиджак;
- руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
- сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку;
- голова слегка наклонена набок;
- медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
- прикрывает рот рукой во время своего высказывания;
- прикрывает рот во время слушания;
- старается не смотреть на Вас.

Дайте им подробную характеристику.

## **Ситуация 5**

Вы – менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что Ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписывает» ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы замечаете, что Ваш партнер принимает «закрытую» позу – скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза. Ваши действия?

## Тема 16. Эффективная подготовка собраний и совещаний

Существуют различные виды деловых совещаний. Выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Участие персонала в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мыслями, накоплению навыков решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает возможность для руководителя проявить свои организационные способности, умение убеждать и другие качества.

### 16.1. Тест «Умение вести деловые совещания»

Умение вести деловые совещания – один из критериев, который характеризует современного руководителя. Этот тест поможет Вам оценить свое умение вести деловые совещания [42].

Поставьте себе баллы напротив каждого вопроса. Значение оценок:

- 1 – нет, так совсем не бывает;
- 2 – нет, как правило, так не бывает;
- 3 – неопределенная оценка;
- 4 – да, как правило, так бывает;
- 5 – да, так бывает всегда.

1. Даю подчиненным нужные поручения, даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждениях.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои проблемы и задачи самостоятельно.
6. Если меня критикуют, то я защищаюсь, несмотря ни на что.
7. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
8. Для того чтобы провести какое-то мероприятие, мне приходится строить свои планы заранее.
9. Свои ошибки я по большей части признаю.
10. Я предлагаю альтернативы к предложениям других людей.
11. Защищаю тех, у кого есть трудности.
12. Высказываю свои мысли с максимальной убедительностью.
13. Я заражаю всех своим энтузиазмом.
14. Я принимаю точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
15. Обычно я настаиваю на своей точке зрения.
16. Я с пониманием выслушиваю высказываемые контраргументы.
17. Я ясно выражаю свои мысли.
18. Всегда признаюсь, что чего-то не знаю.
19. Энергично защищаю свои взгляды.
20. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто они были моими.
21. Всегда продумываю то, что могут ответить другие, и ищу контраргументы.
22. Я помогаю другим советом, как организовать свой труд.

23. Увлекаясь своими проектами, я обычно не беспокоюсь о чужих работах.
24. Я прислушиваюсь к тем, кто имеет точку зрения, отличающуюся от моей собственной.
25. Если кто-то не согласен с моим проектом, то я не сдаюсь, а ищу новые пути, как его переубедить.
26. Использую все средства, чтобы заставить согласиться со мной.
27. Открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.
28. Я всегда нахожу способ облегчить другим понимание моих идей.
29. Я понимаю чувства других людей.
30. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.
31. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.
32. Излагаю свои мысли системно.
33. Я помогаю другим высказываться.
34. Внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.
35. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.
36. Как правило, я никогда не перебиваю.
37. Не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.
38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других людей, как им нужно правильно поступать.
39. Выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.
40. Стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто очень редко просят слова.

### **Ключ к тестовому заданию «Умение вести деловые совещания»**

Суммируйте балльные оценки, поставленные Вами при ответах на утверждения 1, 3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 20, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40, и обозначьте сумму через А (она находится в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы, относящиеся к остальным утверждениям – 2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39. Эта величина также должна находиться в интервале от 20 до 100.

Результаты данного теста показывают Вам, является ли Ваше поведение на совещаниях дипломатическим или авторитетным. Если сумма А хотя бы на 10 баллов превышает сумму В, то большая часть людей должна считать Вас хорошим дипломатом. Если же сумма В, как минимум на 10 баллов больше суммы А, то Вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. Если же обе суммы различаются менее чем на 10 баллов, то Ваше поведение не получает однозначной оценки в коллективе. Она может быть как положительной, так и отрицательной, в зависимости от обстоятельств.

## **16.2. Тест «Как расставить стулья к совещанию?»**

Руководитель должен не только знать дело, быть общительным, иметь организаторские способности, но и не упускать из виду никакие мелочи, которые могут повлиять на результаты [8, с. 77].

Как расставить стулья к совещанию, чтобы это способствовало оживленному обмену мнениями? Проверьте себя по тесту. Выберите один вариант ответа.

1. Какие сиденья Вы расставите вокруг стола для проведения совещания?
  - а) мягкие стулья;

- б) жесткие стулья;
  - в) мягкие кресла.
2. Как расставить стулья для участников, если их 7 – 8 человек?
- а) за круглым столом;
  - б) за Т-образным столом.
3. Как расставить стулья, если участников больше?
- а) за круглым столом;
  - б) за П-образным столом, внутри и снаружи буквы П;
  - в) за П-образным столом, только снаружи.
4. Как лучше рассадить участников большого совещания?
- а) расположить стулья в 2 – 3 ряда полукругом вокруг докладчика;
  - б) расставить стулья в несколько рядов перед выступающими, как в школьном классе.

### **Ключ к тестовому заданию «Как расставить стулья к совещанию?»**

Для 1-го вопроса – лучший вариант «а». Слишком жесткий стул неудобен, и участники совещания вскоре начнут вертеться на своих местах. Мягкое кресло «располагает к дремоте».

Для 2-го вопроса – «а», он способствует равноправному и оживленному обмену мнениями. При варианте «б» сидящие за поперечным столом воспринимаются как руководители дискуссии. Плохо видно друг друга.

Для 3-го вопроса – «а». Вариант «б» не годится, так как некоторые участники оказываются спиной друг к другу.

Для 4-го вопроса – «а». Вариант «б» располагает к тому, чтобы внимательно слушать вышедшего на трибуну, а не спорить с ним и между собой.

Дополнительные советы:

- 1. Если в зале больше 10 рядов стульев, трибуна должна быть поставлена на возвышение.
- 2. Постарайтесь заранее оценить число участников совещания и позаботьтесь о том, чтобы стульев было ровно столько же, т.к. ничто так не расхолаживает собравшихся, как вид пустых стульев.

*Таблица 37*

**Ключ к тестовому заданию**

№ вопросов	Варианты ответов		
	а	б	в
1	2	1	0
2	2	0	–
3	2	0	1
4	2	0	–

Если Вы набрали:

- 0 – 2 балла** – Вы плохо продумываете вопросы подготовки совещания;
- 3 – 5 баллов** – Вы можете неплохо организовать совещание;
- 6 – 8 баллов** – Вы хороший организатор, продумываете все до мелочей.

### 16.3. Тест «Конструктивное поведение в процессе переговоров»

Часто на исход деловых переговоров влияет неумение правильно себя вести. Для того чтобы исход деловых переговоров был удачен, необходимо оценить себя на знание конструктивного поведения в процессе переговоров, в этом Вам может помочь этот тест. Представьте, что Вы участвуете в переговорном процессе и оцените свои действия по 16 позициям исходя из пятибалльной шкалы [12, с. 167].

Таблица 38

№ п/п	Позиция	Оценка
1	Стараюсь употреблять фразы, способствующие возникновению симпатии	1 2 3 4 5
2	Стараюсь быть терпеливым	1 2 3 4 5
3	Использую свою настойчивость в разумных пределах	1 2 3 4 5
4	Избегаю доводов в ущерб другой стороне	1 2 3 4 5
5	Всегда стремлюсь правильно задавать вопросы в целях лучшего понимания мотивов партнера	1 2 3 4 5
6	Стараюсь не раздражать партнера	1 2 3 4 5
7	Заслушивая противоположную точку зрения, я не обязательно соглашаюсь с ней, но признаю ее	1 2 3 4 5
8	Всегда стремлюсь к развитию идей, в которых наметилась тенденция к соглашению	1 2 3 4 5
9	Всегда отклоняю нереалистичные ожидания	1 2 3 4 5
10	Стараюсь быть «гибким», отклоняюсь от «маршрута», но не от цели	1 2 3 4 5
11	Избегаю критики и грубости по отношению к партнеру	1 2 3 4 5
12	Всегда записываю высказанные мысли и предложения, чтобы избежать их неверного толкования	1 2 3 4 5
13	Я никогда не отвечаю на враждебные и критические замечания партнеров	1 2 3 4 5
14	Я всегда говорю спокойно и уверенно	1 2 3 4 5
15	Адекватно использую юмор	1 2 3 4 5
16	При необходимости всегда прошу обосновать справедливость выдвигаемых решений	1 2 3 4 5

Отклонение вправо от показателя «3» по среднему арифметическому по всем позициям свидетельствует о том, что Вы обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе.

Отклонение влево от указанного показателя свидетельствует о том, что Вы не обладаете достаточными навыками конструктивного поведения в переговорном процессе. Вам необходимо проанализировать причины недостаточно развитых навыков и заняться работой над собой.

## **16.4. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?», а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

### ***Ситуация 2***

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А – это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал «А – это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

### ***Ситуация 3***

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

### ***Ситуация 4***

Совещания – один из самых дорогостоящих видов управленческой деятельности, так как помимо затрат материальных средств нужны большие затраты времени руководителя. Вы будущий руководитель. Как, по Вашему мнению, нужно подготовиться к производственному совещанию?

### ***Ситуация 5***

Обдумайте и письменно сформулируйте 10 основных рекомендаций по подготовке и проведению деловых переговоров о закупке оборудования с предполагаемым партнером по бизнесу. Подготовьте аргументы, которые смогут заинтересовать и убедить его.

## Тема 17. Секретарь руководителя

В условиях рыночных отношений своевременное и правильное решение задач руководителем определяет жизнеспособность фирмы. Менеджеру необходим помощник, освобождающий его от нерациональных затрат его времени. Таким помощником является секретарь, отвечающий за информационное обслуживание и занимающийся решением организационных вопросов. Существует уже следующее утверждение: «добросовестный секретарь может в положительном свете представить посредственного менеджера, а посредственный секретарь даже профессионального менеджера представит посредственностью».

### 17.1. Тест «Оценка коммуникативности секретаря» [5, с. 376]

Данный тест поможет разобраться, какие у Вас складываются взаимоотношения в коллективе. Он позволит проверить себя на общительность. Отвечая на вопросы группы А и Б, ставьте (+) против тех вопросов, с которыми Вы согласны.

#### Группа А

1. Раздражает ли Вас чья-либо непунктуальность?
  - а) да. Я не выношу людей, которые не умеют держать слово, и не признаю в этих случаях никаких оправданий;
  - б) разумеется, я ценю пунктуальность, но понимаю, что неожиданное может случиться с каждым.
2. Любите ли Вы читать лежа?
  - а) нет. К тому же это вредно для зрения;
  - б) да. Очень люблю.
3. Вы вымыли на работе руки. Как Вы относитесь к тому, чтобы вытереть их полотенцем, висящим около умывальника?
  - а) я вынимаю из кармана носовой платок и вытираю им руки;
  - б) да, я всегда так делаю, если полотенце достаточно сухое.
4. Целуетесь ли Вы при встрече со знакомыми?
  - а) нет. Считаю такой способ сближения с человеком слишком фамильярным;
  - б) охотно. Это помогает быстрее установить с человеком приятельские отношения.
5. У Вас два билета в кино, а товарищ пойти в этот раз не может. Что Вы делаете?
  - а) продаю билет товарища и иду в кино один;
  - б) продаю оба билета и решаю пойти в другой раз.
6. Как Вы относитесь к легкой музыке?
  - а) легкую музыку не терплю; люблю только серьезную;
  - б) люблю и легкую музыку, она в своем роде хороша.

#### Группа Б

1. Охотно ли Вы выполняете просьбы?
2. Способны ли Вы до слез взволноваться кинофильмом, стихами, музыкой?
3. Привередливы ли Вы?
4. Любите ли Вы делать перестановку мебели в квартире?
5. Способны ли Вы уступать в споре ради спокойствия, зная, что Вы правы?
6. Любите ли Вы произносить застольные тосты?

### **Ключ к тестовому заданию «Оценка коммуникативности секретаря»**

Если в группе А Вы поставили меньше четырех крестиков у буквы «б», а в группе Б ответили «да» не менее чем на четыре вопроса, то Вы уживчивый человек. Вы уступчивы, часто многое делаете во имя общего добра. Вам нравятся профессии и занятия, при которых надо постоянно общаться с людьми. Вы могли бы стать хорошим врачом, учителем, продавцом. Окружающие относятся к Вам с симпатией.

Если в группе А у Вас не менее четырех крестиков у вопросов под буквой «а», а в группе Б Вы ответили «нет» не менее чем на четыре вопроса, то с людьми Вы уживаетесь трудно. Но это совсем не значит, что это плохо. Очень многие хорошие люди не отличаются ни уступчивым, ни мягким характером. Вы самлюбивы, решительны, способны сказать «нет», когда это необходимо. В дружбе Вы постоянны и терпеливы. Вообще на таких людей, как Вы, можно положиться. Люди Вашего типа часто достигают успехов в своем деле.

Если у Вас в группе А три крестика у вопросов под буквой «а», а в группе Б три «нет» и три «да», то Ваши отношения с окружающими складываются в зависимости от обстоятельств. Вы способны быть и твердым, и уступчивым. Здесь есть одна существенная опасность: Вы, пожалуй, легко можете отказаться от собственного мнения.

## **17.2. Тест «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»**

Одним из важнейших деловых контактов является взаимодействие руководителя с секретарем. Эффективная совместная работа руководителя с секретарем возможна только при условии полного взаимного доверия и понимания между ними [5, с. 61].

Оцените предполагаемые деловые качества руководителя баллами от 0 до 10.

1. Доступен. Если у меня возникает какая-нибудь проблема и я не могу с ней справиться, он всегда рядом. Однако он не настаивает на том, чтобы я всегда, по мере моих сил, приходил к нему с решениями проблем, а не с проблемами.

2. Вводит меня в курс дела. Всегда предоставляет мне информацию или сообщает о людях, которые могут быть полезными или интересными в профессиональном плане.

3. Обладает большим чувством юмора. Смеется еще более заразительно, если он сам – объект шутки.

4. Справедлив. Всегда интересуется тем, как у меня идут дела. Доверяет мне там, где нужно, но всегда заставляет меня выполнять данные мной обещания.

5. Решителен. Всегда готов устранить те несущественные дела, которые могут отвлечь организацию от работы на несколько дней.

6. Скромен. Всегда открыто признает свои ошибки – учится на них и от своих подчиненных ждет того же.

7. Объективен. Отличает внешне важное от действительно важного и всегда там, где в нем нуждаются.

8. Тверд. Не позволяет высшему руководству растрачивать собственное время.

9. Эффективен. Учит анализировать эффективность выполненных дел.

10. Терпеливый. Доводит начатое дело до конца.

### **Ключ к тестовому заданию «Оценка эффективности взаимоотношений руководителя и секретаря»**

Если рейтинг Вашего руководителя ниже 5 по шкале от 0 до 10, поищите другую работу.

#### **17.3. Тест «Каковы психологические качества секретаря»**

Основная задача секретаря заключается в том, чтобы обеспечить руководителю условия для выполнения его основных обязанностей. Этот тест поможет разобраться, каковы Ваши психологические качества [26, с. 94]. Выберите вариант ответа.

1. Считаете ли Вы, что необходимо учиться дальше, чтобы совершенствовать свою профессиональную деятельность?

- а) довольны существующим положением;
- б) собираетесь, это модно и престижно;
- в) в любом случае человек всегда должен стремиться научиться чему-то новому, повысить свой уровень.

2. Часто ли Вы наводите порядок на своем рабочем столе?

- а) каждый день;
- б) 2 раза в день;
- в) раз в неделю;
- г) когда уже невозможно работать;
- д) для этого есть уборщица;
- е) когда попросят.

3. По Вашему мнению, если компания проводит политику «чистого стола». Это:

- а) контроль за уборщицами;
- б) борьба с пылью;
- в) одна из мер по осуществлению безопасности бизнеса.

4. Существуют ли у Вас конкретные идеи, мысли, предложения, как можно оптимизировать работу секретаря?

- а) я об этом не думаю;
- б) об этом должен беспокоиться мой начальник;
- в) да, я могу предложить несколько интересных вариантов на обсуждение;
- г) все так, как должно быть, и ничего менять не надо.

5. Насколько разнообразны Ваши деловые контакты с другими отделами компании?

- а) исключительно по работе на своем участке;
- б) контактирую только со своим отделом;
- в) все уровни.

6. Если руководитель дает Вам непонятное и сложное, на Ваш взгляд, задание, с которым Вы должны справиться в короткий срок, Вы:

- а) ждете, пока начальник не одумается и не отменит задание;
- б) спросите у коллег;
- в) ни за что не пойдете к руководителю, лучше выполните его неправильно;
- г) уточните неясные моменты непосредственно у руководителя, попытаетесь выразить свое мнение в отношении сроков и сложности.

7. Как Вы себя чувствуете, выступая с отчетом о проделанной работе перед руководителем?

- а) теряюсь, забываю то, что знал;

- б) непринужденно, умею завоевать внимание;
  - в) не могу выразить мысли, которые хочу сказать, четко и внятно, путаюсь и запинаясь;
  - г) некомфортно, стараюсь быстро рассказать, что требуется, и уйти.
8. Как Вы относитесь к вынужденным задержкам по выходным, вечерам в случае непредвиденных обстоятельств на работе?
- а) у меня рабочий день с 9 до 6 вечера, и никаких задержек;
  - б) останусь, но буду работать спустя рукава, лишь бы отстали;
  - в) выскажу все, что думаю, начальнику, хлопну дверью и уйду;
  - г) надо – значит задержусь, это моя работа.
9. Как Вы относитесь к корпоративным праздникам?
- а) наемся за счет фирмы, даже если не голоден;
  - б) хороший повод почувствовать себя частицей корпоративной культуры и поближе узнать своих коллег;
  - в) лучшего повода повеселиться не найти.
10. Как Вы считаете, среди других Вы – лидер?
- а) да, я лидер и генератор идей;
  - б) я простой исполнитель;
  - в) мне все равно, кем меня считают коллеги, я делаю свою работу и сдаю ее начальнику;
  - г) меня никто в коллективе не поддерживает.
11. Представьте, что Вы хотите уволиться с работы:
- а) мне стало тесно в тех рамках, я профессионально перерос должность, хочу дальше совершенствовать свои профессиональные навыки и знания;
  - б) неблагоприятная обстановка в коллективе;
  - в) слишком много работы;
  - г) не люблю долго оставаться на одном месте.

### ***Ключ к тестовому заданию «Каковы психологические качества секретаря»***

Если ответы совпадают с вариантами ответов 1г, 2а, 3в, 4в, 5в, 6г, 7г, 8г, 9б, 10а, 11а, то уровень психологических качеств секретаря положителен.

## **17.4. Тест «Коммуникативные и организаторские способности секретаря»**

Методика определения коммуникативных и организаторских способностей секретаря содержит 40 вопросов. На каждый из них следует ответить «да» или «нет». Если Вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-). Время на выполнение методики – 10 – 15 мин. [6, с. 92]

1. Есть ли у Вас стремление к изучению людей и установлению знакомств с различными людьми?
2. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненной Вам кем-либо из Ваших коллег?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
6. Часто ли Вам удается склонить большинство своих коллег или руководителя к принятию Вашего мнения?

7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли некоторые помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вам отказаться от своих намерений?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать или организовывать со своими коллегами различные мероприятия или корпоративные вечеринки?
11. Трудно ли Вам включаться в новые для Вас компании (коллективы)?
12. Часто ли Вы откладываете дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты и общаться с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиться, чтобы Ваш руководитель действовал в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с руководителем из-за невыполнения Вами своих обещаний, обязательств, обязанностей?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди, и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы затруднение, если приходится проявлять инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с руководителем?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных беседах?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших коллег, руководителя?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди незнакомых людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли, что Вам не представляет особого труда внести оживление в малознакомую группу?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе на производстве?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято руководителем?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомый коллектив?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации корпоративных вечеринок для своих коллег и руководителя?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо руководителю?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы оказываетесь в центре внимания своих коллег?
39. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих коллег?

## **Ключ к тестовому заданию «Коммуникативные и организаторские способности секретаря»**

Максимальное количество баллов отдельно по каждому параметру – 20. Подсчитываются баллы отдельно по коммуникативным и отдельно – по организаторским склонностям с помощью ключа для обработки данных.

Таблица 39

Коммуникативные склонности	Ответы
	(+) Да 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37 (-) Нет 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39
Организаторские склонности	(+) Да 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38 (-) Нет 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40

За каждый ответ «да» и ответ «нет» для высказываний, совпадающих с отмеченными в ключе отдельно по соответствующим склонностям, присписывается 1 балл. Экспериментально установлено пять уровней коммуникативных и организаторских склонностей секретаря. Примерное распределение баллов по этим уровням показано ниже.

Таблица 40

### **УРОВНИ КОММУНИКАТИВНЫХ И ОРГАНИЗАТОРСКИХ СПОСОБНОСТЕЙ СЕКРЕТАРЯ**

Сумма баллов	1–4	5–8	9–12	13–16	17–20
Уровень	очень низкий	низкий	средний	высокий	высший

Секретари, получившие оценку 1 – 4 балла, характеризуются низким уровнем коммуникативных и организаторских склонностей.

Набравшие от 5 до 8 баллов имеют коммуникативные и организаторские склонности ниже среднего. Такие секретари не стремятся к общению, предпочитают проводить время наедине с собой. В новой компании или коллективе чувствуют себя скованно. Испытывают трудности в установлении контактов с людьми. Не отстаивают своего мнения, тяжело переживают обиды. Редко проявляют инициативу, избегают принятия самостоятельных решений.

Для секретарей, набравших от 9 до 12 баллов, характерен средний уровень коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся к контактам с людьми, отстаивают свое мнение. Однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Требуется дальнейшая работа по формированию и развитию этих качеств личности.

Оценка от 13 до 16 баллов свидетельствует о высоком уровне проявления коммуникативных и организаторских склонностей секретарей. Они не теряются в новой обстановке, быстро находят друзей, стремятся расширить круг своих знакомых, помогают близким и друзьям, проявляют инициативу в общении, способны принимать решения в трудных, нестандартных ситуациях.

От 17 до 20 баллов – высший уровень коммуникативных и организаторских склонностей; это свидетельствует о потребности в коммуникативной и организаторской деятельности. Такие люди быстро ориентируются в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, принимают самостоятельные решения, отстаивают свое мнение и добиваются принятия своих решений, любят организовывать различные мероприятия, корпоративные вечеринки.

## **17.5. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Ваша сотрудница – секретарь часто делает ошибки при оформлении деловых бумаг. Вы приняли на работу ее недавно, но увольнять ее Вам бы не хотелось – в основном свою работу она выполняет хорошо. Может быть, ей не хватает опыта? Ваши действия?

### ***Ситуация 2***

Вы доверили своему секретарю конфиденциальную деловую и личную информацию. На следующий день она становится известна всему коллективу. Вам это неприятно, но Вы стараетесь подавить свои отрицательные эмоции и решить проблему конструктивно. Вы вызываете ее на беседу и говорите:...

### ***Ситуация 3***

Представьте себе, что Вы – секретарь руководителя крупной компании. Неожиданно к нему пришел очень важный, но не запланированный посетитель. Вы знаете, что Ваш начальник в данный момент занят беседой с другим человеком. Каковы будут Ваши действия?

### ***Ситуация 4***

Вы – руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примете на работу? Обоснуйте свое решение.

А. Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

Б. Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и с посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

В. За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

### ***Ситуация 5***

Вы – руководитель крупной компании. Секретарь постоянно отвлекает Вас по пустякам и ничего не может решить самостоятельно. На Ваши замечания по этому поводу секретарь отвечает, что боится сделать что-нибудь не так и тем самым вызвать на себя раздражение руководителя. Ваши действия?

### ***Ситуация 6***

Вы выходите из своего кабинета и видите, что Ваш секретарь, сняв трубку зазвонившего телефона, продолжает разговаривать с одним из сотрудников. Ваши действия?

## ***Ситуация 7***

Проведите деловой тренинг по вопросам:

- беседа руководителя с секретарем о планировании рабочего дня;
- составление плана поручений;
- составление должностной инструкции секретаря. После этого сформулируйте свои сильные и слабые стороны в деловом общении с секретарем.

## Раздел 7

# РАБОТОСПОСОБНОСТЬ И ЛИЧНЫЙ САМОКОНТРОЛЬ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МЕНЕДЖЕРА

*Следует работать и жить не вопреки, а в соответствии со своим биологическим ритмом.*

*Л. Зайверт*

Известно, что повседневная работа не требует от современного менеджера значительных физических усилий, которые теперь с успехом заменяют автомобили, лифты в здании, электронные средства связи и т.д. Но отказ от физических нагрузок неизменно влечет за собой ослабление здоровья. Между тем крепкое здоровье и высокая работоспособность – это не только фундамент для деловой карьеры, но и прочное основание для семейной жизни.

Работоспособность, здоровье зависит, прежде всего, от самого человека. Приведем результаты научных исследований: состояние здоровья лишь на 8 – 10% зависит от здравоохранения, на 20% – от экологии, а еще на 20% – от генетической предрасположенности и на 50% – от образа жизни самого человека [9, с. 395].

Уже все мы пришли к пониманию того, что слабому здоровьем человеку трудно рассчитывать на интересную, престижную и хорошо оплачиваемую работу. Именно с пониманием значения здоровья необходимо обдуманно подойти к тем методам его сохранения и укрепления, которые подходят именно для Вас.

## Тема 18. Самоорганизация здоровья руководителя

Что следует понимать под работоспособностью? С физиологической точки зрения работоспособность руководителя – это его способность к творчески активной и напряженной деятельности.

Деятельность менеджера справедливо считается напряженной, так как зачастую она сопровождается нервными стрессами, умственными перегрузками. Неумение многих людей правильно работать и отдыхать приводит к ошибочным попыткам подхлестнуть нервную систему всевозможными стимуляторами.

Современный деловой человек должен уметь выбирать время для ответственной, творческой работы, сочетать умственную деятельность с физической, уметь самоорганизовывать собственное здоровье.

### 18.1. Тест «Ваш ежедневный рацион»

Даже сотрудники одного офиса выбирают индивидуальный способ питания: кто-то приносит с собой обеды, кто-то бежит в ближайший общепит, кому-то удобнее перебиваться в течение дня кофе и бутербродами. Есть и такие, кто питается бессистемно. Конечно, в суматошной деловой жизни случаются форс-мажоры, которые могут лишить не только обеда, но и аппетита, а иногда привести к стрессовой ситуации, в которой некоторые начинают поглощать еду в неограниченных количествах [29, с. 256].

Этот тест поможет Вам определить характер Вашего питания и узнать, как он влияет на Вашу трудоспособность.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как часто в течение одного дня Вы питаетесь?
  - а) 3 раза и больше;
  - б) 2 раза;
  - в) один раз.
2. Часто ли Вы завтракаете?
  - а) всегда;
  - б) раз в неделю;
  - в) редко.
3. Из чего состоит Ваш завтрак?
  - а) из овсяной каши и какого-нибудь напитка;
  - б) из жареной пищи;
  - в) из одного только напитка.
4. Часто ли Вы в течение дня перекусываете в промежутках между завтраком, обедом и ужином?
  - а) никогда;
  - б) один – два раза;
  - в) три раза и больше.
5. Как часто Вы едите свежие фрукты и овощи, салаты?
  - а) 3 раза в день;
  - б) 3 – 4 раза в неделю;
  - в) почти каждый день.
6. Как часто Вы едите торты с кремом и шоколадом?
  - а) раз в неделю;
  - б) от одного до четырех раз в неделю;

- в) почти каждый день.
7. Что Вы намазываете на хлеб?
- а) маргарин;  
б) масло вместе с маргарином;  
в) только масло.
8. Сколько раз в неделю Вы едите рыбу?
- а) больше одного раза;  
б) один – два раза;  
в) один раз и реже.
9. Как часто Вы едите хлеб и хлебобулочные изделия?
- а) по меньшей мере, раз в день;  
б) от трех до шести раз в неделю;  
в) меньше трех раз в неделю.
10. Прежде чем Вы приступите к приготовлению мясного блюда, Вы:
- а) убираете весь жир;  
б) убираете часть жира;  
в) оставляете весь жир.
11. Сколько чашек чая или кофе Вы выпиваете в течение одного дня?
- а) одну – две;  
б) от трех до пяти;  
в) шесть и больше.
12. Какое количество спиртного Вы употребляете ежедневно?
- а) от двух до четырех рюмок;  
б) менее двух рюмок;  
в) более четырех рюмок.

### **Ключ к тестовому заданию «Ваш ежедневный рацион»**

Подсчитайте баллы: а – 2 балла; б – 1 балл; в – 0 баллов.

**От 21 до 24 баллов** – Вы привыкли заботиться о своем здоровье. Сколько бы работы у Вас ни было, Вы всегда найдете время для того, чтобы пообедать (позавтракать и т.д.), поэтому у Вас не возникает проблем, связанных с нарушением работы пищеварительной системы.

**От 18 до 20 баллов** – Вашу диету не назовешь идеальной, но в общем Вы знаете: если не умеете придерживаться определенных правил здорового питания, можно заболеть, а это скажется на Вашей трудоспособности.

**От 13 до 17 баллов** – о здоровом питании, Вы, конечно, слышали, так же как и о том, что существуют завтраки и обеды. Бутерброд, кружка чаю, бульонный кубик – вот в лучшем случае Ваш горячий ланч. Однако имейте в виду: 15 – 20 минут, отведенные в одно и то же время на полноценный обед, не только принесут пользу Вашему здоровью, но и сэкономят драгоценные рабочие минуты.

**От 12 баллов и менее** – в чем причина столь безалаберного отношения к своему здоровью? Ваша голова настолько загружена делами, что на остальное уже не хватает времени? Или от нагоняев начальства (бестолковости подчиненных) у Вас абсолютно нет аппетита? Какой бы ни была причина неправильного питания, она приведет Вас к плачевному результату. И если Вам не хочется потерять хорошую, рабочую форму, постарайтесь наладить нормальный режим питания и отдыха.

## 18.2. Тест «Как Вы беспокоитесь о своем здоровье»

Работоспособность и здоровье зависят, в первую очередь от самого человека, его образа жизни. Поэтому многие пришли к пониманию того, что человеку со слабым здоровьем трудно рассчитывать на интересную, престижную и хорошо оплачиваемую работу. Для того, чтобы в жизни добиться успеха, необходимо постоянно помнить и беспокоиться о своем здоровье [34, с.8].

Ответив на вопросы «да» или «нет», Вы узнаете о своем отношении к своему здоровью.

1. Регулярно ли Вы проходите медицинские обследования?
2. Покупаете ли и читаете книги по медицине?
3. Вам нравится смотреть по телевизору передачи о здоровье?
4. Регулярно покупаете и употребляете витамины?
5. Стараетесь не есть того, что плохо сказывается на Вашем здоровье?
6. Используете ли травы и другие средства народной медицины?
7. Часто говорите о своем здоровье и болезнях?
8. Если у Вас болит голова, беспокоитесь, что это может быть опухолью мозга?
9. Кажется ли Вам, что страдаете необычными недугами?
10. Имеете привычку ложиться в постель, если расстроены или обеспокоены?
11. Начинает ли у Вас что-нибудь болеть (например, голова), когда Вы много и напряженно работаете?
12. Вас обвиняли когда-нибудь в симуляции болезни?
13. Пропуская важные, но неприятные встречи, Вы оправдываетесь тем, что плохо себя чувствуете?
14. Приходилось ли Вам притворяться, что у Вас что-то болит, чтобы не ходить в школу, когда были ребенком?
15. Ваша мама сильно волновалась, когда Вы болели в детстве?
16. Вы сразу ложитесь в постель, когда простужаетесь?
17. Бойтесь ли заразиться инфекционными заболеваниями?
18. Часто ли посещаете врача?
19. Много лекарств держите дома?
20. Есть ли в Вашей семье наследственные болезни?
21. Сильно ли беспокоитесь о своем здоровье?
22. Вы ежедневно проверяете свой вес?
23. Часто ли у Вас кружится голова?
24. У Вас бывает ускоренное сердцебиение?
25. Регулярно рассматриваете свой язык?

### **Ключ к тестовому заданию «Как Вы беспокоитесь о своем здоровье»**

Подсчитайте баллы: ответ «да» – 1 балл, ответ «нет» – 0 баллов.

**От 14 до 25 баллов** – Вы ипохондрик и своим чрезмерным беспокойством о здоровье можете вызвать у себя какую-нибудь болезнь. Научитесь расслабляться и принимать вещи такими, какие они есть. Следите за своим здоровьем, но пусть это не играет определяющей роли в Вашей жизни.

**От 4 до 13 баллов** – у Вас достаточно разумное отношение к здоровью. Но не позволяйте заботе о здоровье стать целью Вашей жизни. Этот интерес может очень легко перерасти в ненормальное состояние ипохондрии.

*От 3 баллов и менее* – у Вас вполне разумное отношение к своему здоровью.

### **18.3. Тест «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?»**

Недомогания различного характера отнюдь не способствуют улучшению Вашей работоспособности. С другой стороны, стремление работать качественнее и добиваться успеха в профессиональной сфере увенчается успехом только в том случае, если на это есть силы. «У меня абсолютно нет сил!» – раз в несколько дней, а то и чаще кто-то из коллег по работе непременно произносят эту фразу, не так ли? А может, и Вы не исключение?

Этот тест поможет Вам разобраться в том, какой образ жизни Вы ведете [4, с. 18].

1. Если утром Вам надо встать пораньше, Вы:
  - а) заводите будильник (3 балла);
  - б) доверяете внутреннему голосу (2 балла);
  - в) полагаетесь на случай (0 баллов).
2. Проснувшись утром, Вы:
  - а) сразу вскакиваете с постели и принимаетесь за дела (1 балл);
  - б) встаете не спеша, делаете легкую гимнастику и только потом начинаете собираться на работу(3 балла);
  - в) увидев, что у Вас в запасе еще несколько минут, продолжаете нежиться под одеялом (0 баллов).
3. Из чего состоит Ваш обычный завтрак?
  - а) из кофе или чая с бутербродами (2 балла);
  - б) из мясного блюда и кофе или чая (3 балла);
  - в) Вы вообще не завтракаете дома и предпочитаете более плотный завтрак часов в десять (0 баллов).
4. Вы предпочитаете приходить на работу:
  - а) вовремя, минута в минуту (0 баллов);
  - б) допускаете опоздание в течение 30 минут (3 балла);
  - в) у Вас гибкий график(2 балла).
5. Вы предпочли бы, чтобы продолжительность обеденного перерыва давала возможность:
  - а) успеть поесть в столовой (0 баллов);
  - б) поесть не торопясь и еще спокойно выпить чашку кофе (1 балл);
  - в) поесть не торопясь и еще немного отдохнуть (3 балла).
6. Сколь часто в суеете служебных дел и обязанностей у Вас выдается возможность немножко пошутить и посмеяться с коллегами?
  - а) каждый день (3 балла);
  - б) иногда (2 балла);
  - в) редко (0 баллов).
7. Если во время конфликта Вы оказываетесь вовлеченными в конфликтную ситуацию, как Вы пытаетесь разрешить ее?
  - а) долгими дискуссиями, в которых упорно отстаиваете свою позицию (0 баллов);
  - б) флегматичным отстранением от споров (0 баллов);
  - в) ясным изложением своей позиции и отказом от дальнейших споров (3 балла).
8. Надолго ли Вы обычно задерживаетесь после окончания занятий?
  - а) не более чем на 20 минут (3 балла);
  - б) до 1 часа (1 балл);
  - в) более 1 часа (0 баллов).

9. Чему Вы обычно посвящаете свое свободное время?
- а) встречаю с друзьями, общественной работе (1 балл);
  - б) хобби (2 балла);
  - в) домашним делам (3 балла).
10. Что означает для Вас встреча с друзьями и прием гостей?
- а) возможность встряхнуться и отвлечься от забот (3 балла);
  - б) потерю времени и денег (0 баллов);
  - в) неизбежное зло (0 баллов).
11. Когда Вы ложитесь спать?
- а) всегда примерно в одно и то же время (3 балла);
  - б) по настроению (0 баллов);
  - в) по окончании всех дел (0 баллов).
12. Как Вы используете свой отпуск?
- а) весь сразу (2 балла);
  - б) часть – летом, а часть – зимой (3 балла);
  - в) по два-три дня, когда у Вас накапливается много дел (1 балл).
13. Какое место занимает спорт в Вашей жизни:
- а) ограничиваетесь ролью болельщика (0 баллов);
  - б) делаете зарядку на свежем воздухе (3 балла);
  - в) находите повседневную рабочую и домашнюю физическую нагрузку вполне достаточной (1 балл).
14. За последние 14 дней Вы хотя бы раз:
- а) танцевали (1 балл);
  - б) занимались физическим трудом или спортом (3 балла);
  - в) прошли пешком не менее четырех километров (2 балла).
15. Как Вы проводите летний отпуск:
- а) пассивно отдыхаете (1 балл);
  - б) физически трудитесь, например в саду (2 балла);
  - в) гуляете и занимаетесь спортом (3 балла).
16. Ваше честолюбие проявляется в том, что Вы:
- а) любой ценой стремитесь достичь своего (2 балла);
  - б) надеетесь, что Ваше усердие обязательно принесет свои плоды (3 балла);
  - в) намекаете окружающим на Вашу истинную ценность (0 баллов).

### ***Ключ к тестовому заданию Тест «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?»***

**От 40 до 48 баллов** – Вы набрали почти максимальную сумму очков, и можно смело сказать, что Вы хорошо организовали режим работы и эффективного отдыха, что, безусловно, положительно скажется на результатах Вашей служебной деятельности. Не бойтесь, что регламентированность Вашей жизни придаст ей монотонность – напротив, сбереженные силы и здоровье сделают ее разнообразной и интересной.

**От 28 до 40 баллов** – Вы близки к идеалу, хотя и не достигли его. Во всяком случае, Вы уже овладели искусством восстанавливать свои силы при самой авральной работе. Важно, чтобы Ваша служебная деятельность и семейная жизнь и впредь оставались уравновешенными, без «стихийных бедствий». Но у Вас еще есть резервы для повышения производительности за счет более разумной организации своей работы в соответствии с особенностями Вашего организма.

**От 16 до 28 баллов** – Вы «среднячок». Если Вы и дальше будете жить в таком же режиме, а лучше сказать, в такой запарке, Ваши шансы дожить до пенсии в добром здравии невелики. Опомнитесь, пока не поздно, ведь время работает против Вас. У Вас все предпосылки, чтобы изменить свои вредные привычки. Примите совет как предостережение и не откладывайте профилактику на завтра.

**От 16 баллов и менее** – по правде, говоря, незавидная у Вас жизнь. Если Вы уже жалуетесь на какие-то недомогания, особенно сердечно-сосудистой системы, то можете смело винить в них лишь Ваш собственный образ жизни. Думаем, что и на работе дела у Вас идут не лучшим образом. Вам уже не обойтись благими намерениями, несколькими взмахами рук по утрам. Нужен совет специалиста, врача-психолога. Но лучше, если Вы сами найдете у себя силы преодолеть нынешний жизненный кризис, пока не поздно вернуть здоровье.

## 18.4. Тест «Здоровы ли Вы физически?»

Ошибается тот, кто считает, что о своем здоровье должны заботиться только люди среднего и старшего возрастов. И в молодости необходимо беречь свое здоровье. Гармонично развитый человек должен быть спортивным и подтянутым, это определенно скажется на повышении эффективности труда. Как Вы относитесь к своему здоровью? Стоит задуматься над этим и с карандашом в руках внимательно прочитать следующий тест [5, с. 317].

Ответьте на следующие вопросы:

1. Как часто Вы занимаетесь физическими упражнениями?
  - а) 4 раза в неделю;
  - б) 2 – 3 раза в неделю;
  - в) 1 раз в неделю;
  - г) менее 1 раза в неделю.
2. Какое расстояние Вы проходите пешком в течение дня?
  - а) более 4 километров;
  - б) около 4 километров;
  - в) менее полутора километров;
  - г) менее 700 метров.
3. Отправляясь на работу или по магазинам, Вы:
  - а) как правило, идете пешком или едете на велосипеде;
  - б) часть пути идете пешком или едете на велосипеде;
  - в) иногда идете пешком или едете на велосипеде;
  - г) всегда добираетесь на общественном транспорте или на автомобиле.
4. Если перед Вами стоит выбор: идти по лестнице или ехать на лифте, Вы:
  - а) всегда поднимаетесь по лестнице;
  - б) поднимаетесь по лестнице, за исключением тех случаев, когда у Вас в руках тяжести;
  - в) иногда поднимаетесь по лестнице;
  - г) всегда пользуетесь лифтом.
5. По выходным Вы:
  - а) по несколько часов работаете по дому или в саду;
  - б) как правило, целый день проводите в движении, но в течение этого дня не занимаетесь никаким физическим трудом;
  - в) совершаете несколько коротких прогулок;
  - г) большую часть субботы и воскресенья читаете и смотрите телевизор.

### **Ключ к тестовому заданию «Здоровы ли Вы физически?»**

Подсчитайте баллы, приняв за ответы:

а – 4 балла;

б – 3 балла;

в – 2 балла;

г – 1 балл.

Если набрали:

**18 баллов и больше** – Вы очень активны и вполне здоровы физически;

**12 – 17 баллов** – Вы в достаточной степени активны и придерживаетесь разумного подхода к вопросам сохранения формы;

**менее 12 баллов** – Вам необходимо больше заниматься физическими упражнениями.

### **18.5. Тест «Рациональное питание»**

Питание – важнейший фактор, определяющий здоровье человека. Правильное, полноценное питание способствует профилактике заболеваний, повышению работоспособности и продлению активной жизни. Ответив на предлагаемые вопросы теста, Вы определите свой режим питания.

Для этого Вы должны откровенно ответить на 10 вопросов. За ответ «да» запишите себе 10 баллов, за ответ «нет» – 0 баллов [8, с. 22].

1. Занимаетесь ли Вы регулярно физическими упражнениями?
2. Всегда ли Вы знаете калорийность пищи, которую едите?
3. Питаетесь ли Вы часто, но понемногу (скажем, 4 – 6 раз в день)?
4. Взвешиваетесь ли Вы регулярно (хотя бы раз в неделю)?
5. Всегда ли у Вас дома есть диетические продукты: творог, сыр, отварное мясо?
6. Сможете ли Вы удержаться от соблазна, когда Вы не голодны, но кто-то уговаривает Вас перекусить за компанию?
7. Долго ли задерживаются у Вас дома сладости или Вы съедаете их весьма быстро?
8. В состоянии ли Вы оставить еду на тарелке, если уже сыты?
9. Думаете ли Вы время от времени о каком-то любимом блюде?
10. Хорошо ли Вы себя чувствуете при нынешнем режиме питания?

### **Ключ к тестовому заданию «Рациональное питание»**

Если сумма за ответы составит:

**до 30 баллов** – Вам нужно полностью изменить свой режим питания, иначе Вы никогда не сможете избавиться от лишнего веса;

**от 40 до 60 баллов** – если Вы еще лучше будете следить за своим питанием и регулярно делать зарядку, то избавитесь от многих проблем со здоровьем;

**от 70 до 100 баллов** – у Вас сильная воля. Придерживаться здорового и рационального питания Вам вполне под силу.

## **18.6. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

Вы чувствуете, что на работе, дома Вы стали очень часто уставать, без повода раздражительны, агрессивны. Вы замечаете, что в последнее время Вы долго не можете заснуть, Вас мучает бессонница. Вы часто болеете, работа перестала приносить Вам удовольствие. Что необходимо предпринять в этом случае?

### ***Ситуация 2***

Существует множество систем здорового питания: вегетарианство, раздельная диета (белки не употребляются с углеводами), сыроедение, питание по Полю Брэггу (употребление только натуральных, нерафинированных продуктов), П. Иванову (голодание 1 сутки в неделю) и т.д. Какой оптимальный способ питания для себя Вы выберете? Как Вы будете твердо придерживаться определенной системы? Обоснуйте свое решение.

### ***Ситуация 3***

Не секрет, что здоровый сон зависит от множества факторов: комфорта, правильности расположения кровати относительно геомагнитных линий, спокойного, расслабленного состояния, времени. Здоровый сон нужно правильно организовать. Как Вы обычно относитесь к данному вопросу и что Вам нужно изменить?

### ***Ситуация 4***

Вы начали интенсивно закаливаться: обливаться холодной водой, ходить пешком по снегу и т.д. Но вот беда, заболели. После выздоровления Вы возобновите закаливающие процедуры или откажетесь от них? Что Вы измените в подходе к закаливанию, чтобы снова не простудиться?

### ***Ситуация 5***

Множество проблем со здоровьем возникает от неправильного дыхания и шумового, стрессового перенапряжения. Какую дыхательную систему Вы бы выбрали для постоянного практикования (дыхание по Бутейко, сахаджи-йога, цигун)? Ежедневно ли Вы бываете на свежем воздухе, умеете слушать тишину и создавать тишину внутри себя? Подумайте, что Вам нужно изменить в своей жизни, чтобы обрести больше энергии, спокойствия, здоровья?

### ***Ситуация 6***

Вы являетесь свидетелем дискуссии двух своих коллег. Один из них утверждает, что при его работе (большая загруженность, частые территориальные перемещения, высокая интенсивность труда) заниматься своим здоровьем просто некогда, а его «высокомобильный» характер труда с избытком восполняет недостаток физических упражнений.

Согласитесь ли Вы с подобной позицией?

## Тема 19. Эмоционально-волевые резервы работоспособности

Успешная деятельность руководителя во многом зависит от таких волевых качеств руководителя, как упорство в работе, настойчивость и целеустремленность.

Важной основой работоспособности человека можно назвать деятельное позитивное настроение. Если человек им заряжен, то его здоровье способно преодолевать многие возникающие трудности. К тому же, мощный интеллектуальный, эмоциональный потенциал – это основа здоровья человека.

### 19.1. Тест «Волевой ли Вы человек?»

Насколько сильна воля, настолько обычно плодотворна Ваша работа и учеба. Предлагаем определить, какая у Вас сила воли. Постарайтесь ответить на вопросы с максимальной откровенностью. Можно использовать три варианта ответа: «да», «иногда случается», «нет» [11, с.93].

1. В состоянии ли Вы завершить работу, которая Вам неинтересна?
2. Преодолеваете ли Вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное?
3. Когда попадаете в конфликтную ситуацию в быту или на работе – в состоянии ли Вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию объективно?
4. Если Вам прописана диета, можете ли Вы преодолеть кулинарные соблазны?
5. Найдете ли Вы силы утром встать раньше обычного, как было запланировано накануне, если делать это необязательно?
6. Останетесь ли Вы на месте происхождения, чтобы дать свидетельские показания?
7. Быстро ли Вы отвечаете на письма?
8. Если у Вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубо-врачебного кабинета, сумеете ли Вы в последний момент не изменить своего намерения?
9. Будете ли Вы принимать очень неприятное лекарство, которое Вам настойчиво рекомендует врач?
10. Сдержите ли Вы сгоряча данное обещание, даже если выполнение его принесет Вам немало хлопот?
11. Без колебаний ли Вы отправляетесь в командировку (деловую поездку) в незнакомый город?
12. Строго ли Вы придерживаетесь распорядка дня?
13. Относитесь ли Вы неодобрительно к людям, не отдающим вовремя долг?
14. Даже самая интересная телепередача не заставит Вас отложить выполнение срочной и важной работы?
15. Сможете ли Вы прервать ссору и замолчать, какими бы обидными ни казались обращенные к Вам слова?

#### **Ключ к тестовому заданию «Волевой ли Вы человек?»**

Ответ «да» – 2 балла; «иногда случается» («не знаю», «затрудняюсь ответить») – 1 балл; «нет» – 0 баллов.

*От 12 баллов и менее* – с силой воли дела обстоят у Вас неважно. Вы просто делаете то, что легче и интереснее, даже если это в чем-то может повредить Вам. К обязанностям относитесь нередко спустя рукава, что бывает причиной разных неприятностей для Вас. Ваша

позиция выражается известным выражением «Что мне, больше всех надо?». Любую просьбу, любую обязанность Вы воспринимаете как неприятность. Дело тут не только в слабой воле, но и в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя именно с учетом такой оценки. Может быть, это поможет Вам изменить свое отношение к окружающим и кое-что переделать в своем характере. Если удастся – от этого Вы только выиграете.

**От 13 до 21 баллов** – сила воли у Вас средняя. Если столкнетесь с препятствием, то начнете действовать, чтобы преодолеть его. Но если увидите обходной путь, тут же воспользуетесь им. Не переусердствуете, но и данное Вами слово сдержите. По доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете. Это иногда отрицательно сказывается на отношении к Вам руководителей, не с лучшей стороны характеризует и в глазах окружающих. Если хотите достичь в жизни большего, тренируйте волю.

**От 22 до 30 баллов** – с силой воли у Вас в порядке. На вас можно положиться – Вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни дальние поездки, ни те дела, которые иных пугают. Но иногда Ваша твердая и непримиримая позиция по принципиальным вопросам досаждают окружающим. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать и такими качествами, как гибкость, снисходительность, доброта.

## 19.2. Тест «Какой Ваш внутренний ориентир в работе?»

Этот тест поможет Вам определить направленность Вашей личности. Данный тест представлен в виде блоков, при выполнении которых Вы определите свою направленность [24, с. 37].

Опросный лист состоит из 27 пунктов. По каждому из них возможны три варианта ответов: а, б, в.

1. Из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который лучше всего выражает Вашу точку зрения по данному вопросу. Возможно, что какие-то варианты ответов покажутся Вам равноценными. Тем не менее, нужно отобрать из них только тот, который в наибольшей степени отвечает Вашему мнению и более всего ценен для вас.

Букву, которой обозначен ответ (а, б, в) напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта (1 – 27) под рубрикой «Больше всего».

2. Затем из ответов на каждый из пунктов выберите тот, который более всего не соответствует Вашей точке зрения, наименее для Вас ценен. Букву, которой обозначен ответ, вновь напишите на листе для записи ответов рядом с номером соответствующего пункта в столбце под рубрикой «Меньше всего».

3. Таким образом, для ответа на каждый из вопросов Вы используете две буквы, которые и запишите в соответствующие столбцы. Остальные ответы нигде не записываются.

Старайтесь быть максимально правдивыми!

Среди вариантов ответов нет «хороших» или «плохих», поэтому не старайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для Вас.

Время от времени контролируйте себя, правильно ли Вы записываете ответы, рядом с теми ли пунктами. Если Вы обнаружите ошибку, исправьте ее, но так, чтобы исправление было четко видно.

Тестовый материал:

1. Наибольшее удовлетворение я получаю от:

- а) одобрения моей работы;
- б) сознания того, что работа сделана хорошо;
- в) сознания того, что меня окружают друзья.

2. Если бы я играл в футбол (волейбол, баскетбол), то хотел бы быть:

- а) тренером, который разрабатывает тактику игры;

- б) известным игроком;
  - в) выбранным капитаном команды.
3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:
- а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход;
  - б) вызывает интерес к предмету, так что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете;
  - в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказывать свое мнение.
4. Мне нравится, когда люди:
- а) радуются выполненной работе;
  - б) с удовольствием работают в коллективе;
  - в) стремятся выполнить свою работу лучше других.
5. Я хотел бы, чтобы мои друзья были:
- а) отзывчивы и помогали людям, когда для этого представляются возможности;
  - б) верны и преданы мне;
  - в) умными и интересными мне.
6. Лучшими друзьями я считаю тех:
- а) с кем складываются хорошие взаимоотношения;
  - б) на кого всегда можно положиться;
  - в) кто может многого достичь в жизни.
7. Больше всего я не люблю, когда:
- а) у меня что-то не получается;
  - б) портятся отношения с товарищами;
  - в) меня критикуют.
8. По-моему, хуже всего, когда педагог:
- а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними;
  - б) вызывает дух соперничества в коллективе;
  - в) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает.
9. В детстве мне больше всего нравилось:
- а) проводить время с друзьями;
  - б) ощущение выполненных дел;
  - в) когда меня за что-нибудь хвалили.
10. Я хотел бы быть похожим на тех, кто:
- а) добился успеха в жизни;
  - б) по-настоящему увлечен своим делом;
  - в) отличается дружелюбием и доброжелательностью.
11. В первую очередь вуз должен:
- а) научить решать задачи, которые ставит жизнь;
  - б) развить индивидуальные способности;
  - в) воспитать качества, помогающие взаимодействовать с людьми.
12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал бы его для:
- а) общения с друзьями;
  - б) отдыха и развлечений;
  - в) своих любимых дел и самообразования.
13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:
- а) работаю с людьми, которые мне симпатичны;
  - б) у меня интересная работа;

- в) мои усилия хорошо вознаграждаются.
14. Я люблю, когда:
- а) другие люди ценят меня;
  - б) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы;
  - в) приятно провожу время с друзьями.
15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:
- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т.п., в котором мне довелось участвовать;
  - б) написали о моей деятельности;
  - в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю.
16. Лучше всего я учусь, если преподаватель:
- а) имеет ко мне индивидуальный подход;
  - б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету;
  - в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем.
17. Для меня нет ничего хуже, чем:
- а) оскорбление личного достоинства;
  - б) неудача при выполнении важного дела;
  - в) потеря друзей.
18. Больше всего я ценю:
- а) успех;
  - б) возможности хорошей совместной работы;
  - в) здравый практический ум и смекалку.
19. Я не люблю людей, которые:
- а) считают себя хуже других;
  - б) часто ссорятся и конфликтуют;
  - в) возражают против всего нового.
20. Приятно, когда:
- а) работаешь над важным для всех делом;
  - б) имеешь много друзей;
  - в) вызываешь восхищение и всем нравишься.
21. По-моему, в первую очередь руководитель должен быть:
- а) доступным;
  - б) авторитетным;
  - в) требовательным.
22. В свободное время я охотно прочитал бы книги:
- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми;
  - б) о жизни интересных и знаменитых людей;
  - в) о последних достижениях науки и техники.
23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел бы быть:
- а) дирижером;
  - б) композитором;
  - в) солистом.
24. Мне бы хотелось:
- а) придумать интересный конкурс;
  - б) победить в конкурсе;
  - в) организовать конкурс и руководить им.
25. Для меня важнее всего знать:
- а) что я хочу сделать;
  - б) как достичь цели;

- в) как организовать людей для достижения цели.
26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:
- другие были им довольны;
  - прежде всего выполнить свою задачу;
  - его не нужно было упрекать за выполненную работу.
27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:
- в общении с друзьями;
  - просматривая развлекательные фильмы;
  - занимаясь своим любимым делом.

### **Ключ к тестовому заданию «Какой Ваш внутренний ориентир в работе»**

Таблица 41

№	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
<b>Я</b>	а	б	а	в	б	в	в	а	в	а	б	б	в	а	а	а	а	а	а	в	б	б	в	б	а	в	б
<b>О</b>	в	в	в	б	а	а	б	б	а	в	в	а	а	в	в	в	в	б	б	б	а	а	а	в	в	а	а
<b>Д</b>	б	а	б	а	в	б	а	в	б	б	а	в	б	б	б	б	б	в	в	а	в	в	б	а	б	б	в

Ответ «больше всего» оценивается в 2 балла, «меньше всего» – О, оставшийся невыбранным – 1 балл. Баллы суммируются для каждого вида направленности отдельно. По таблице-ключу произведите расчет: «Я» означает направленность на себя, «О» – на общение, «Д» – на дело.

**1. Направленность на себя (Я)** – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

**2. Направленность на общение (О)** – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в привязанности и эмоциональных отношениях с людьми.

**3. Направленность на дело (Д)** – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

### **19.3. Тест «Какова Ваша степень уверенности в себе?»**

Определить, насколько Вы уверены в себе, как чувствуете себя в общении с другими людьми, Вам поможет этот тест. Отвечайте на вопросы «да» или «нет» [8, с. 131 – 132].

- Могут ли несколько последовавших одна за другой неудач заставить Вас усомниться в своих способностях?
- Испытываете ли Вы чувство страха, оказавшись в большой группе людей?
- Следуете ли Вы моде?
- Часто ли смотрите в зеркало?
- Сутулитесь ли Вы?
- Считаете ли Вы, что люди злословят в Ваш адрес?

7. Волнуетесь ли Вы, когда Вам приходится бывать в учреждениях, улаживая какие-либо неприятные вопросы?
8. Возникает ли у Вас временами ощущение, будто за Вами кто-то следит?
9. Легко ли Вы решаетесь провести свой отпуск в новом для Вас месте?
10. Чувствуете ли Вы себя свободно, оказавшись в незнакомой компании?
11. Снятся ли Вам кошмарные сны?
12. Предпочитаете ли Вы решать свои проблемы самостоятельно, не обсуждая их с близкими Вам людьми?
13. Откладываете ли Вы деньги на «черный день»?
14. Уверены ли Вы в том, что Ваши друзья любят Вас?
15. Находите ли Вы, что каждый день можно узнавать что-то новое для себя?
16. Установив, что купленная вещь Вам не подходит, вернетесь ли Вы в магазин, чтобы поменять ее?
17. Терзаетесь ли Вы сомнениями насчет того, удастся ли Вам осуществить намеченные цели?
18. Часто ли окружающие обращаются к Вам за советом?

### **Ключ к тестовому заданию «Какова Ваша степень уверенности в себе?»**

За каждое совпадение Вашего ответа с результатом запишите 2 балла. Результаты: 1-нет; 2-нет; 3-нет; 4-нет; 5-нет; 6-нет; 7-нет; 8-нет; 9-нет; 10-нет; 11-нет; 12-да; 13-да; 14-да; 15-да; 16-нет; 17-нет; 18-да. Суммируйте баллы.

**От 26 до 36 баллов** – Вам никогда не случилось сомневаться в себе или в своих способностях. Окружающие обращаются к Вам за советами. Кое-кто считает, что Вы тщеславны и ведете себя надменно.

**От 16 до 24 баллов** – Вы уверены в себе, хотя бывает, проявляете нерешительность. Этот тест представляет Вам возможность дать себе точную самооценку.

**От 6 до 14 баллов** – можно утверждать, что Вы не уверены в себе и Вам не удастся скрывать это от окружающих. Вы необщительны и стараетесь не попадать в такое положение, которое вынудило бы Вас самостоятельно принять важное решение.

**От 4 баллов и менее** – такая сумма баллов в этом тесте встречается, к счастью, весьма редко. Если Вы неискренне ответили на все вопросы, то Вам следует побеседовать с специалистом, который поможет Вам обрести уверенность.

## **19.4. Тест «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»**

У каждого человека бывают моменты, когда чувствуешь себя счастливым, и наоборот, когда ненавидишь себя и весь свет. К какой категории людей принадлежите Вы? Умеете ли Вы формировать свои личные эмоции? [26, с. 138]

На каждый вопрос выберите один из трех ответов.

1. Когда порой задумываетесь над прожитой жизнью, приходите ли Вы к выводу, что:
  - а) все было скорее плохо, чем хорошо;
  - б) было скорее хорошо, чем плохо;
  - в) все было отлично.
2. В конце дня обыкновенно Вы:
  - а) недовольны собой;
  - б) считаете, что день мог бы пройти лучше;
  - в) засыпаете с чувством удовлетворения.

3. Когда смотрите в зеркало, думаете:
  - а) «О Боже, время беспощадно!»
  - б) «А что, совсем еще неплохо!»
  - в) «Все прекрасно!»
4. Если узнаете о крупном выигрыше кого-то из знакомых, думаете:
  - а) «Ну мне-то никогда не повезет!»
  - б) «А, черт! Почему же не я?»
  - в) «Однажды так повезет мне!»
5. Если услышите по радио, узнаете из газет о каком-либо происшествии, говорите себе:
  - а) «Вот так однажды будет и со мной!»
  - б) «К счастью, меня эта беда миновала!»
  - в) «Эти репортеры умышленно нагнетают страсти!»
6. Когда пробуждаетесь утром, чаще всего:
  - а) ни о чем не хотите думать;
  - б) взвешиваете, что день грядущий нам готовит;
  - в) довольны, что начался новый день и могут быть новые сюрпризы.
7. Думаете о Ваших друзьях:
  - а) «Они не столь интересны, как хотелось бы»;
  - б) «Конечно у них есть недостатки, но в целом они вполне терпимы»;
  - в) «Замечательные люди!»
8. Сравнивая себя с другими, находите, что:
  - а) «Меня недооценивают»;
  - б) «Я не хуже остальных»;
  - в) «Я могу быть лидером, и это, пожалуй, признают все!»
9. Если Ваш вес увеличился на четыре-пять килограммов:
  - а) впадаете в панику;
  - б) считаете, что в этом нет ничего особенного;
  - в) тут же переходите на диету и усиленно занимаетесь физическими упражнениями.
10. Если Вы угнетены:
  - а) клянете судьбу;
  - б) знаете, что плохое настроение пройдет;
  - в) стараетесь развлечься.

### **Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы управлять эмоциями?»**

Подсчитайте за каждый ответ: а – 0 баллов; б – 3 балла; в – 4 балла.

**От 7 баллов и менее** – Вы привыкли смотреть на все пессимистично, считаете, что судьба уготовила Вам участь человека невезучего, и даже иногда бравируете этим. А стоит ли? Старайтесь побольше времени проводить в обществе веселых, оптимистически настроенных людей. Хорошо бы чем-то увлечься, найти себе хобби.

**От 8 до 12 баллов** – счастье и несчастье для Вас выражаются известной формулой «50/50». Если хотите склонить чашу весов в свою пользу, старайтесь не пасовать перед трудностями, встречайте их стоически, опирайтесь на друзей, не оставляйте их в беде.

**От 13 до 16 баллов** – наверное, Вы «оптимально» счастливый человек, и радости в Вашей жизни явно больше, чем печали. У Вас трезвый склад ума и легкий характер. Не паникуйте, сталкиваясь с трудностями, трезво их оценивайте.

**От 17 до 20 баллов** – Вы до того счастливый человек, что прямо не верится, что это возможно! Радуетесь жизни, не обращаете внимания на неприятности и житейские невзгоды. Вы – человек жизнерадостный, нравитесь окружающим своим оптимизмом, но не слишком ли поверхностно и легковесно относитесь ко всему происходящему? Может быть, немного трезвости и здравого пессимизма Вам не повредит?

## 19.5. Ситуации

### **Ситуация 1**

Вы знаете – для того, чтобы в жизни достичь чего-либо, нужно регулярно прикладывать усилия и постоянно повышать свой профессионализм. Но ежедневная рутина убивает всякое желание трудиться и самосовершенствоваться. Что Вы сделаете, чтобы заставить себя ежедневно, постоянно работать? Где Вы находите резервы для повышения творческого потенциала?

### **Ситуация 2**

В стрессовых ситуациях Вы обычно тратите много сил, чтобы удержаться от эмоционального перенапряжения и контролировать себя. Но есть сферы, где Вы должны постоянно излучать спокойствие, уверенность, любовь и тепло. Как Вы управляете своими эмоциями? Что для Вас является отдушиной?

### **Ситуация 3**

Из Вашей фирмы уходит ценный сотрудник. Он симпатичен Вам как человек и Вам будет его не хватать. В глубине души Вы расстроены. Вы, как руководитель, будете стремиться избежать выражения чувств или будете вести себя естественно, не скрывая своего душевного состояния?

### **Ситуация 4**

На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Как Вы справитесь со своими эмоциями в этой ситуации? Предложите 4 – 6 практических рекомендаций.

### **Ситуация 5**

Дома выполните задание на релаксацию. Упражнение выполняется в положении на спине. Ноги слегка раздвинуты, носки врозь. Руки свободно лежат вдоль тела. Медленно повторяйте про себя:

1. Я совершенно спокоен и расслаблен (цель – общее успокоение вегетативной нервной системы).
2. Моя правая рука (для левши – левая рука) – очень тяжелая (цель – мышечное расслабление).
3. По моей правой (левой) руке распространяется тепло (цель – снятие напряжения с кровеносных сосудов).
4. У меня спокойный и ровный пульс (цель – успокоение и ритмизация системы кровообращения).

5. Я дышу спокойно и ровно. Я совершенно спокоен и расслаблен.

6. По моему телу разливается тепло (цель – снятие напряжения с желудочно-кишечного тракта).

7. Мой лоб прохладен (цель – снятие напряжения с сосудов головного мозга). Выход из состояния аутогенной тренировки:

а) сжать руки;

б) несколько раз энергично согнуть и разогнуть в локтях обе руки;

в) открыть глаза.

## Тема 20. Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе

Гигиена умственного труда руководителя включает в себя заботу о своей нервной системе, работоспособности, умственном потенциале.

Психологическая подготовка рассматривает развитие особого управленческого мышления, самосовершенствование, умение управлять своими чувствами и эмоциями. К сожалению, многие менеджеры не уделяют должного внимания заботе о своем психическом состоянии, не придают значения рациональным режимам труда и отдыха.

### 20.1. Тест «Что мешает Вам бросить курить?»

Этот тест составлен американским профессором Горном. Во многих странах в центрах по борьбе с курением его используют врачи, которые стремятся установить, зачем люди курят. Ведь только поняв это, можно избрать подходящий вид лечения, который позволит отказаться от курения.

Выберите те варианты, которые относятся именно к Вам. Если после этого Вы не откажетесь от курения, то, быть может, поймете, зачем же все-таки курите [15, с. 258 – 260].

Почему Вы курите? Ответ «часто», «иногда», «от случая к случаю», «редко», «никогда».

- А. Чтобы поддержать себя в форме.
- Б. Я держу сигарету в руках, и это доставляет мне удовольствие.
- В. Я испытываю удовольствие от того, что с сигаретой мне легче расслабиться, у меня появляется чувство раскованности.
- Г. Я закуриваю, если почему-то расстроен.
- Д. Мне не по себе, когда под рукой нет сигареты.
- Е. Я курю автоматически, не задумываясь о причинах.
- Ж. Курю, чтобы собраться, сосредоточиться.
- З. Сам процесс прикуривания сигареты доставляет мне удовольствие.
- И. Мне просто приятен запах табака.
- К. Я закуриваю, когда волнуюсь.
- Л. Когда я не курю, то мне как будто чего-то не хватает.
- М. У меня такое ощущение, что я курю одну сигарету: пока старая догорает в пепельнице, я, не замечая, прикуриваю новую.
- Н. Когда я курю, мне кажется, что я становлюсь бодрее.
- О. Смотреть на дым от сигареты доставляет мне удовольствие.
- П. Чаще всего я курю, когда мне хорошо, я спокоен и умиротворен.
- Р. Я курю, когда мне скучно и не хочется ни о чем думать.
- С. Если я какое-то время не курю, то начинаю испытывать неудержимое желание сделать это.
- Т. Иногда случается, что зажженная сигарета у меня в зубах, но я закурил ее автоматически, неосознанно.

### **Ключ к тестовому заданию «Что мешает Вам бросить курить»**

За ответ «часто» – 5 баллов, «иногда» – 4, «от случая к случаю» – 4, «редко» – 2, «никогда» – 1. Баллы складываются. Сумма ответов на вопросы А, Ж и Н, например, свидетель-

ствует о том, что Вы курите для того, чтобы «взбодрить» себя; группа ответов на вопросы Б, З и О – о том, что Вы получаете удовольствие от самого процесса курения.

*1-я группа мотивов:*

А + Ж + Н – мотив стимулирования умственной деятельности.

Б + З + О – мотив удовольствия от самого процесса курения.

В + И + П – расслабление.

*2-я группа мотивов:*

Г + К + Р – снятие напряжения, придание бодрости.

Д + Л + С – неконтролируемое желание закурить, психологическая зависимость.

Е + М + Т – привычка.

Результаты могут варьироваться от 3 до 15 баллов.

**От 11 баллов и выше** – высокая зависимость;

**От 10 баллов и менее** – не высокая зависимость.

А теперь посмотрим, что же у нас получилось.

*Вариант первый:* Вы набрали высокие суммы баллов в 1-й группе. Это значит, что Ваша зависимость от табака скорее психологического, чем физиологического характера. В принципе, держа, перебирая в руках что-то более «безопасное», чем сигарета (карандаш, ручка, четки...), Вы легко могли бы избавиться от курения. Шансы, что это Вам будет нетрудно, у Вас высоки.

*Вариант второй:* дело принимает более серьезный оборот, если Вы получили высокие баллы во 2-й группе. Если Вы действительно хотите бросить курить, то важно подумать над тем, чем же на самом деле помогает Вам курение, и попытаться чем-то заменить эту привычку. Для этого достаточно лишь усилия воли. Но не стоит отказываться и от других средств.

Сейчас существуют много способов избавления от курения. Но важно помнить, что в любом случае успех будет зависеть прежде всего от воли того, кто решил бросить курить.

## 20.2. Тест «В порядке ли у Вас нервная система?»

Стрессы, постоянные перегрузки часто называют «болезнью века». Многие из нас замечают, что становятся все более раздражительны. Как же мы справляемся с повседневными раздражителями и насколько нам удастся овладеть собой в важный момент? Ответ на этот вопрос даст этот тест [15, с. 254 – 255].

Ответьте на вопросы теста используя следующие варианты ответов: «очень», «не особенно», «ни в коем случае».

Раздражает ли Вас:

- смятая страница газеты, которую Вы хотите прочитать?
- женщина «в годах», одетая как молоденькая девушка?
- чрезмерная близость собеседника (допустим, в трамвае в час пик)?
- курящая на улице женщина?
- когда какой-то человек кашляет в Вашу сторону?
- когда кто-то грызет ногти?
- когда кто-то смеется невпопад?
- когда кто-то пытается учить Вас, что и как нужно делать?
- когда любимая(ый) постоянно опаздывает?
- когда в кинотеатре сидящий перед Вами все время вертится и комментирует сюжет фильма?
- когда Вам пытаются пересказать сюжет интересного романа, который Вы только собираетесь прочесть?

- когда Вам дарят ненужные предметы?
- громкий разговор в общественном транспорте?
- слишком сильный запах духов?
- человек, который жестикулирует во время разговора?
- коллега, который часто употребляет иностранные слова?

### **Ключ к тестовому заданию «В порядке ли у Вас нервная система»**

За ответ: «очень» – 3 балла, «не особенно» – 1 балл, «ни в коем случае» – 0 баллов.

**От 50 баллов и более** – Вас не отнесешь к числу терпеливых и спокойных людей. Вас раздражает все, даже вещи незначительные. Вы вспыльчивы. Легко выходите из себя, а это слишком расшатывает нервную систему, от чего страдают и окружающие.

**От 12 до 49 баллов** – Вас можно отнести к самой распространенной группе людей. Вас раздражают вещи только самые неприятные, но из обыденных невзгод Вы не делаете драму. К неприятностям Вы умеете «поворачиваться спиной», достаточно легко забываете о них.

**От 11 баллов и менее** – Вы весьма спокойный человек, реально смотрите на жизнь. По крайней мере, с полной уверенностью о Вас можно сказать: Вы не тот человек, которого легко можно вывести из равновесия.

## **20.3. Тест «Умение преодолевать стрессовые ситуации»**

Деятельность менеджера связана с постоянными стрессами, напряжениями, и отсутствие заботы о своем психическом состоянии может негативно сказаться на здоровье и творческих возможностях. Это тестирование поможет Вам самостоятельно выявить факторы стресса и самостоятельно их преодолеть. Предлагаемая таблица основывается на научных данных и выгодно отличается тем, что определяет влияние факторов риска не одномоментно, а на протяжении недельного цикла, что позволяет составить представление о правильности образа жизни. Таблица заполняется ежедневно в течение недели по вечерам. Необходимо поставить галочку против тех пунктов, где приходится давать утвердительный ответ. Каждая галочка дает одно очко. В конце недели итоги суммируются [15, с. 270 – 272].

### **Ключ к тестовому заданию «Умение преодолевать стрессовые ситуации»**

*Таблица 42*

Фактор риска	пн	вт	ср	чт	пт	сб	вс
1. Сон недостаточный или плохой							
2. Испорченное настроение по дороге на работу или домой							
3. Испорченное настроение на работе							
4. Неприятная работа							
5. Чрезмерный шум							
6. Более 3 чашек крепкого кофе в день							
7. Выкурено более 10 сигарет в день							
8. Слишком много выпито спиртного							
9. Слишком мало физической активности							

10. Слишком много съедено							
11. Слишком много сладостей							
12. Личные проблемы							
13. Сверхурочная работа							
14. Испорченное настроение дома							
15. Сомнения в качестве своей работы							
16. Головная боль							
17. Сердечная недостаточность							
18. Боли в желудке							

**От 20 баллов и менее** – положение нормальное. На всякий случай проверьте себя в течение еще одной недели, так как Ваше субъективное восприятие «слишком много» или «слишком мало» может оказаться несамокритичным.

**От 21 до 40 баллов** – пока ситуация не слишком тревожная, но уже необходимо обратить внимание на пункты, давшие баллы. В скором времени они могут перерасти в серьезную угрозу.

**От 41 до 60 баллов** – угроза налицо. Если в самое ближайшее время Вы не предпримете решительных шагов к изменению своего образа жизни, то Вас ожидают, к сожалению, крупные неприятности.

**От 60 баллов и более** – Ваше здоровье в серьезнейшей опасности. Необходимо пункт за пунктом проанализировать заполненную Вами таблицу и постараться немедленно заняться своим здоровьем.

## 20.4. Тест «Ваше психологическое состояние на данный период жизни»

Деятельность менеджера связана с постоянным напряженным умственным трудом и, если не заботиться о своем психологическом состоянии, это может сказаться на здоровье и творческих возможностях. Поэтому каждый руководитель должен выработать в себе защитную реакцию на нервные напряжения, уметь «разряжаться», полноценно отдыхать не только в отпуске, но и каждый день.

Отметьте номера тех событий, которые были в Вашей жизни за последние полгода [7, с. 73].

### **I. Семья**

1. Смерть супруга.
2. Развод.
3. Супружеский разрыв.
4. Смерть члена семьи.
5. Бракосочетание.
6. Примирение с супругом.
7. Ухудшение здоровья члена семьи.
8. Появление нового члена семьи.
9. Ссоры в семье.
10. Уход детей из семьи.
11. Мелкие неурядицы.
12. Выход супруга на пенсию.
13. Изменения в семейных отношениях.

### **II. Личная жизнь**

14. Неприятности с властями.
15. Болезнь.
16. Смерть близкого друга.
17. Значительное событие.
18. Существенное изменение жилищных условий.
19. Изменение в образе жизни.
20. Перемена места жительства.
21. Изменение в стиле отдыха.
22. Перемена в сфере общественной деятельности.
23. Нарушение сна.
24. Отпуск.
25. Незначительные порицания.

### **III. Работа**

26. Увольнение.
27. Выход на пенсию.
28. Адаптация к новым обязанностям.
29. Переход на другую работу.
30. Перемены в сфере ответственности.
31. Конфликт с начальством.
32. Изменения в рабочей обстановке.

*Таблица 43*

**Ключ к тестовому заданию «Степень напряженности»**

Семья	Личная жизнь	Работа
1–100	14–63	26–47
2–73	15–53	27–45
3–65	16–37	28–39
4–63	17–28	29–36
5–50	18–25	30–29
6–45	19–24	31–23
7–44	20–20	32–20
8–39	21–19	
9–35	22–19	
10–29	23–16	
11–29	24–13	
12–26	25–11	
13–15		

Подсчитайте количество набранных баллов по каждому столбцу и общую сумму баллов:

*от 0 до 150 баллов* – у Вас слабая степень напряженности;

*от 151 до 200 баллов* – средняя;

*от 201 до 299 баллов* – сильная.

## 20.5. Тест «Определение пика Вашей работоспособности»

Как известно, люди делятся на тех, кто предпочитает для работы утренние часы, и тех, кому больше подходят вечерние. Тест позволит определить Вам в баллах свою принадлежность к одной из этих категорий [5, с. 321].

1. Трудно ли Вам вставать утром?

А. Да, почти всегда – 3.

Б. Иногда – 2.

В. Редко – 1.

Г. Крайне редко – 0.

2. В какое время Вы предпочли бы ложиться спать?

А. После 1 часа ночи – 3.

Б. С 23.30 до 1 часа – 2.

В. С 22.00 до 23.30 – 1.

Г. До 22.00 – 0.

3. Какой завтрак Вы предпочитаете в течение первого часа после пробуждения?

А. Плотный – 3.

Б. Менее плотный – 2.

В. Можете ограничиться вареным яйцом и бутербродом – 1.

Г. Достаточно чашки чая или кофе – 0.

4. Вспомните Ваши последние размовки на работе и дома. Преимущественно в какое время они происходят?

А. В первой половине дня – 1.

Б. Во второй – 0.

5. От чего Вы могли бы отказаться с большой легкостью? А. От утреннего чая или кофе – 2.

Б. От вечернего чая – 0.

6. Насколько легко Вы можете нарушить во время отпуска свои привычки, связанные с принятием пищи?

- А. Очень легко – 0.
- Б. Достаточно легко – 1.
- В. Трудно – 2.
- Г. Остаются без изменений – 3.

7. Утром Вас ждут важные дела. На сколько времени раньше Вы ляжете спать?

- А. Более чем на 2 часа – 3.
- Б. На 1 – 2 часа – 2.
- В. Меньше чем на 1 час – 1.
- Г. Как обычно – 0.

8. Насколько точно Вы можете оценить промежуток времени, равный 1 минуте?

- А. Меньше минуты – 0.
- Б. Больше минуты – 2.

### ***Ключ к тестовому заданию «В какое время суток Ваша работоспособность наибольшая?»***

Если в сумме Вы набрали:

***от 0 до 7 баллов***, то для Вас наиболее благоприятное время для работы в утренние часы;

***от 8 до 13 баллов*** – Вы ритмик;

***от 14 до 20 баллов*** – для работы Вам более благоприятны вечерние часы.

## **20.6. Ситуации**

### ***Ситуация 1***

У Вас напряженный рабочий день, Вы много сделали, но еще больше предстоит сделать. Вы выделили немного времени для отдыха, но пришел Ваш подчиненный, которому срочно нужна помощь в решении проблем личного характера. Как Вы поступите в данной ситуации?

### ***Ситуация 2***

Вы осознаете, что положительный рабочий настрой – важное условие хорошей, продуктивной работы. Но сегодня мелкие неприятности с утра испортили Вам настроение. Как Вы вернете хорошее расположение духа?

### ***Ситуация 3***

В Вашей жизни наступила «черная полоса». У Вас много проблем как на работе, так и в личной жизни. Вы стали очень много нервничать и начали сомневаться в своих способностях эффективно работать. Как Вы преодолете эту ситуацию?

### ***Ситуация 4***

В выработке нравственной культуры, мужества, в формировании эрудиции, в умении руководить людьми немалую роль играют приемы самосовершенствования. В персональ-

ном менеджменте существуют несколько методов самосовершенствования: самооценка, самовнушение, самоободрение, самокорректировка, саморегулирование, самостимулирование, умение управлять своими чувствами. Охарактеризуйте каждый метод.

### ***Ситуация 5***

Внимательно ознакомившись с материалом главы «Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе» в учебнике «Персональный менеджмент», попытайтесь определить, к какой категории людей по динамике работоспособности Вы относитесь: «голуби», «совы» или «жаворонки». Исходя из этого, составьте для себя график работоспособности:

- в течение трудового дня;
- в течение суток;
- по дням недели.

### ***Ситуация 6***

Ознакомившись с темой «Гигиена умственного труда и психологическая подготовка к работе» в учебнике «Персональный менеджмент», составьте правильный, с Вашей точки зрения, распорядок дня для руководителя. Постройте для себя график своих биоритмов, с целью повысить свою работоспособность.

## Тема 21. Имидж менеджера

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами. Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т.е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

### 21.1. Тест «Формирование имиджа женщины-руководителя»

Тот, кто увлечен наполеоновским напутствием, что в ранце каждого солдата лежит жезл маршала, ведет себя соответствующим образом. Не отговаривая кого-либо от подобных амбиций, посоветуем для начала воспитать в себе вкус и интерес к реализации своего «желания выдвинуться».

Полезно обратиться к тесту «Деловая ли Вы женщина?». Знакомство с ним может представлять смысл и для мужчин, эмоционально возбудимых и мнительных, но решивших открыть собственное дело [40, с. 73 – 75].

Этот тест представлен в виде блоков, каждый из которых состоит из ситуации и вариантов решения ситуации. Выберите наиболее правильный, на Ваш взгляд, вариант решения той или иной ситуации.

I. Вы в чужом городе в деловой командировке, и от успеха переговоров зависит Ваша карьера. Вам предлагается невыгодный контракт. Вы внутренне возмущены.

Но... переговоры ведет обаятельный молодой человек и, несмотря на сложность официальной ситуации, Вы чувствуете как Вас «понесло по волнам». Оцените Ваши первые мысли и эмоции.

1. Я «умру», но выбью из него нужный мне контракт.
2. Они знают, что я слабая женщина, поэтому специально приготовили для меня этого сердцеда.
3. Если бы я могла все предвидеть заранее, я провела бы лишние 40 минут перед зеркалом, чтобы выглядеть еще представительнее.

II. Вы еще с вечера обещали приятелям составить компанию для партии в бридж. Но... первый день переговоров закончился не совсем удачно, и Вам, скажем прямо, не до карт. Как Вы поступите?

1. Я бы сейчас этот бридж разорвала на мелкие кусочки и забросила туда, куда вам и не снилось. Но обещала – значит обещала.
2. Вы же понимаете, если я буду играть в бридж со всеми, кому обещала, меня надолго не хватит.
3. Не везет, так не везет: то ни одного мужчины, то сразу трое.

Интересно, почему они видят во мне игрока, а не женщину?

III. Предварительные переговоры закончились. Можно немного расслабиться. Вы думаете только о теплой ванне и мягкой подушке. Но... Ваш партнер по переговорам – симпатичный молодой человек – приглашает вас провести вечер в ресторане. О чем Вы подумаете в первую минуту?

1. Хитрая змея – хочет наладить контакт. Нет, сначала дело.
2. Понял, наконец, какая перед ним женщина. Черт с тобой: отдыхать – так отдыхать.
3. Это судьба. А то бы я завтра уехала, и больше мы бы не увиделись.

IV. Все хорошее рано или поздно заканчивается. Он набрасывает Вам на плечи плащ, и Вы выходите из ресторана. Уже поздно. Но... вдруг неожиданно следует предложение продолжить знакомство. Как быть?

1. Этот чудак, наверное, и в самом деле думает, что я ехала за тридевять земель только для того, чтобы его развлекать.

2. Конечно, нет, но почему – не знаю сама.

3. В конце концов, он не женат, а смотрится ничуть не хуже, чем N, который снова дома будет приставать со своими глупостями о совместной жизни, ребятишках и т.д.

V. Впереди последний тур переговоров. Вам уже нечего терять. Но... там снова будет он. Покажете ли Вы окружающим, что знакомство с ним определяется не только деловыми беседами?

1. Что было – то было. Сейчас он для меня враг, который хочет выиграть сделку.

2. Он мне не союзник, но и не враг. В трудный момент я могу обратиться к его коллегам, глядя, естественно, ему в глаза, и сказать, что такие условия для меня неприемлемы. Это шанс. Он должен мне помочь.

3. Я сделаю все, что он мне посоветует. Он наверняка будет на моей стороне.

### **Ключ к тестовому заданию «Формирование имиджа женщины-руководителя»**

**От 7 баллов и менее** – Вы чрезмерно деловая женщина. Иногда Вы производите впечатление маленького раскрашенного робота. Зачем Вам это? Вы все-таки женщина, и грех об этом забывать. Причисляя себя к разряду деловых женщин, помните, что мужчины в первую очередь оценивают Вас просто как женщину. Причем оценивают не только фигуру и внешность, но и манеру поведения. Добавьте чуть-чуть кокетства и чаще улыбайтесь – вот и весь рецепт, который выведет Вас на звездный путь блестящей карьеры. Последний совет – научитесь улыбаться глазами!

**От 7 до 11 баллов** – у Вас все хорошо. Вы милостивы, деловиты и женственны. Вы прекрасно понимаете, что порой один взгляд может дать больше, чем умная фраза. Вы общительны, однако в круг Ваших знакомств входят в основном люди, близкие Вам по взглядам, культуре и интересам.

**От 11 баллов и более** – Вы, скорее, просто женщина, чем «деловой человек». В присутствии мужчин Вам трудно настроиться на деловую волну. Вероятнее всего, Вы «немножко» не замужем, несмотря на «призывный возраст».

## **21.2. Тест «Каков Ваш стиль руководства?»**

Прекрасная подсказка для деловых людей. Какими крупными ни были Ваши достижения, как бы ни превосходили Вы людей, не разочаровывайте их в живом общении. Без людского признания никакие богатства не скрасят человеческую жизнь, не принесут истинного удовлетворения от обладания ими.

Чтобы высказанные соображения не были восприняты как сентенции, советуем поработать над тестом. Для этого следует откровенно ответить на вопросы (кружком пометьте те из них, на которые вы дали утвердительный ответ, галочкой – отрицательный) [40, с. 55-57].

1. Охотно ли Вы беретесь за решение задач, требующих нестандартного подхода?

2. С легкостью ли Вы освобождаетесь от привычных навыков работы?

3. Долго ли Вы оказываете внимание своему прежнему коллективу, уйдя на повышение?

4. Стремитесь ли Вы освоить универсальный стиль руководства, пригодный для многих ситуаций?
5. Умеете ли Вы безошибочно оценивать своих подчиненных, выделяя среди них сильных, средних и слабых?
6. Легко ли Вам выйти за рамки симпатий или антипатий, занимаясь кадрами?
7. Считаете ли Вы, что нет универсальных методов работы, а потому желательно постоянно сочетать различные методы в зависимости от специфики конкретных ситуаций?
8. Считаете ли Вы, что легче избежать конфликтов с вышестоящими руководителями, чем со своими подчиненными?
9. Вас беспокоят стереотипы отношения к работе, сложившиеся у Ваших подчиненных?
10. Часто ли оказываются точными Ваши первые впечатления о руководителях как личностях?
11. Часто ли Вы объясняете свои неудачи в работе объективными условиями?
12. Часто Вы ощущаете нехватку рабочего времени?
13. Вы уверены, что Ваше частое пребывание среди подчиненных способствовало бы повышению эффективности руководства?
14. Всегда ли Вы охотно делегируете перспективным работникам свои властные полномочия?

### **Ключ к тестовому заданию «Каков Ваш стиль руководства?»**

Произведите балльную оценку своих ответов и затем подсчитайте сумму набранных очков.

Таблица 44

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Ответ	Количество баллов													
Да	1	0	0	0	2	1	1	1	0	1	1	0	0	2
Нет	0	1	1	2	0	0	0	2	0	0	2	1	2	0

**От 5 баллов и менее** – Вы больше специалист, чем руководитель. Если представится возможность, то Вам лучше освободиться от административной работы. Ваше амплуа – роль такого функционального организатора, как главный специалист, главный инженер, главный технолог и т.п. Сделайте это, не колеблясь!

**От 6 до 10 баллов** – как руководитель Вы еще не сложились. Если в Вашем коллективе дела идут неплохо, то лучше не предпринимать каких-то значительных перемен. Больше прислушивайтесь к мнению опытных людей, консультируйтесь с вышестоящими руководителями. Особое внимание обратите на кадровые проблемы, коллегиальные формы выработки управленческих решений. Смелее утверждайте в коллективе интересные традиции.

**От 11 до 15 баллов** – Вы относитесь к руководителю административного типа. У Вас имеются организаторские способности, что особенно заметно в умении подбирать и составлять кадры, разумно планировать работу, выделяя в ней приоритеты. Вы не идете на поводу у кого-либо, не боитесь высказывать свое мнение. Одно лишь пожелание: не запускайте текущие дела, делегируйте их своим подчиненным, но при условии их подстраховки.

**От 16 до 20 баллов** – Вы незаурядный, почти «идеальный» руководитель. Вам присущ новаторский подход ко всем делам. У Вас прекрасные «бойцовские» качества, проявление которых во многом способствует Вашей служебной карьере. Однако Вы бываете излишне категоричны и резки в оценках, позволяя себе иногда «разгул» эмоций. Поубавьте некото-

рую свою пристрастность в оценках действий вышестоящих руководителей. Не остывайте в своем духовном, физическом самосовершенствовании, а также профессиональном росте.

### **21.3. Тест «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»**

Искусство ведения телефонных переговоров – важнейшее профессиональное умение любого делового человека. Высокомерный, издевательский тон, грубые выражения, неправильное произношение, отсутствие интереса к собеседнику навсегда оттолкнут вашего собеседника от Вас и Вашей фирмы. И наоборот, умение повлиять на него в желаемом направлении, оставить наилучшее впечатление о Вас позволит привлечь лучших людей.

Правильно ли ведете себя во время телефонного разговора? Данный тест поможет вам проанализировать Вашу манеру ведения телефонных переговоров [15, с.159].

Ответьте «да» или «нет» на вопросы.

1. Уверены ли Вы в том, что обычно снимаете трубку сразу же после первого звонка?
2. Всегда ли Вы называете себя?
3. Здороваетесь ли с собеседником в ответ на его приветствие?
4. Стараетесь ли говорить отчетливо, понятно, в меру громко и не слишком быстро?
5. Выражает ли тон Вашего голоса спокойное дружелюбие и заинтересованность или что-то другое?
6. Удобно ли Вы держите телефонную трубку?
7. Вы не курите, не жуете и не пьете во время разговора?
8. Вы не занимаетесь при телефонном разговоре одновременно другими делами?
9. Заботитесь ли Вы о том, чтобы во время телефонных переговоров не было шума или каких-либо других помех?
10. Хорошо ли Вы умеете слушать собеседника, чтобы не только понять смысл его слов, но и уловить их скрытый подтекст и все интонации голоса?
11. Сохраняете ли Вы хладнокровие и рассудительность при телефонном разговоре на неприятную Вам тему?
12. Готовитесь ли Вы заранее к важным телефонным переговорам, продумывая возможные вопросы, ответы и эмоциональные реакции свои и собеседника?
13. Обдумываете ли Вы наилучшее время телефонного звонка?
14. Следите ли за правильной речью, говорите ли трудные слова и термины в разбивку, по слогам или буквам?
15. Стараетесь ли быть предельно кратким и точным в выражении своих мыслей?
16. Заботитесь ли Вы о том, чтобы быть правильно понятым?
17. Умеете ли Вы тактично оборвать затянувшийся разговор?

#### ***Ключ к тестовому заданию «Соблюдение этикета и формирование имиджа в процессе телефонных переговоров»***

Если преобладают ответы «да» – это свидетельствует о владении искусством ведения телефонных разговоров.

Если ответов «нет» больше 10, то Вам необходимо повышать свою квалификацию в этой области.

## 21.4. Тест «Обаятельны ли Вы?»

В общении важно быть приятным и даже обаятельным человеком. А к каким людям относитесь Вы, определите, ответив на вопросы [8, с.115].

На каждый вопрос должен быть ответ «да», «нет», «точно не знаю».

1. Обладаете ли Вы чувством юмора?
2. Эрудированы ли Вы более, чем другие люди?
3. Заинтересовывает ли людей Ваше хобби?
4. Обладаете ли Вы внешними особенностями?
5. Легко ли Вам с ходу подобрать удачную реплику?
6. Бойтесь ли Вы иронии в свой адрес?
7. Приходят ли Вам на ум удачные ответы после разговора?
8. Больше, чем другим людям, Вам нравится, когда Вас хвалят?
9. Вы переживаете, когда Вас ругают?

Таблица 45

Ключ к тестовому заданию «Обаятельны ли вы?»

№ вопроса	Вариант ответа		
	да	нет	точно не знаю
1	1	0	0,5
2	1	0	0,5
3	1	0	0,5
4	1	0	0,5
5	1	0	0,5
6	0	1	0,5
7	0	1	0,5
8	0	0,5	0
9	0	0,5	0

Если Вы набрали:

*менее 3 баллов* – Вы не контактны и не обаятельны; *3 – 5 баллов* – общительность в норме, бываете обаятельны, но не всегда;

*более 5 баллов* – Вы всегда обаятельны.

## 21.5. Тест «Какое впечатление Вы производите на людей?»

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении. Это может быть общение с деловыми партнерами, подчиненными, руководителями, клиентами. Поэтому Вашей важнейшей задачей является научиться оставлять о себе прекрасное впечатление [7, с. 246].

Ответьте «да» – если согласны, «нет» – в противном случае.

1. Вы должны помнить, что почти ежеминутно в течение дня Вас пристально оценивают те, с кем Вам приходится общаться.
2. У человека должно быть развито чувство независимости, чтобы обсуждать свое хобби.
3. Если человек замечает ошибки в речи других, ему следует их поправлять.

4. Вы уверены, что Вас уважают за то, что Вы никогда не позволяете другим подшучивать над собой.

5. Вы всегда должны помогать друзьям, так как может прийти время, когда Вам понадобится их помощь.

Ключ к тестовому заданию «Какое впечатление Вы производите на людей?»

За ответ, совпадающий с правильным, начислите 2 балла. Тогда:

**5 – 10 баллов** – отлично;

**3 – 6 баллов** – хорошо;

**0 – 3 балла** – плохо.

Чем выше сумма баллов, тем больше окружающие любят Вас.

## 21.6. Ситуации

### **Ситуация 1**

Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника инженерно-конструкторского бюро: один – ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой – холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

### **Ситуация 2**

С Вашей точки зрения, все правила этикета сводятся к простоте, естественности и дружелюбию, а общение должно приносить радость. Вы находитесь на деловой встрече, в ходе которой партнеры пытаются манипулировать друг другом ради достижения собственных интересов. Каждый ведет свою игру. Вы заинтересованы в положительном исходе встречи, но такой подход к делу вызывает у Вас отвращение. Что Вы будете делать? Играть по общим правилам или согласно своим жизненным принципам?

### **Ситуация 3**

Ваше желание – устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

### **Ситуация 4**

Вам часто приходится контактировать со множеством людей по вопросу реализации продукции Вашей фирмы – с клиентами, СМИ, общественностью. Вам нужно быть очень точным в своих словах и действиях. Однажды Вы допустили серьезную ошибку в публичном выступлении и фирма потеряла несколько важных заказов. Как Вы воспримете эту неудачу? Будете чувствовать себя виноватым, приметесь анализировать, чему-то научитесь в результате или что-то еще? Обоснуйте свою позицию.

### **Ситуация 5**

Разделившись на группы, проведите мини-презентацию какого-либо продукта. Распределите роли в каждой группе.

Разработайте план проведения презентации. Какие приемы Вы предложите для создания положительного образа?

### ***Ситуация 6***

Разделитесь на пары. Пусть один из вас будет журналистом, другой – интервьюируемым.

Возьмите интервью по вопросам деловой репутации. Затем проанализируйте результаты и сделайте вывод – каким имиджем Вы обладаете.

## Тема 22. Личный самоконтроль процессов и результатов деятельности

Одной из основных функций в персональном менеджменте является самоконтроль деятельности. Контроль за результатами служит улучшению, а в идеальном случае – оптимизации трудового процесса. Именно он позволяет выявить, были ли достигнуты поставленные цели, и произвести необходимые корректировки.

### 22.1. Тест «Умеете ли Вы контролировать самого себя?»

Встречаются люди, которые не умеют и не могут контролировать себя, свое поведение и свои эмоции. Этот тест поможет Вам определить, умеете ли Вы контролировать себя.

В зависимости от того, согласны Вы или не согласны с утверждением, ответьте «да» или «нет» [11, с. 115].

1. Мне кажется, трудно подражать другим людям.
2. Я бы, пожалуй, мог при случае «свалить дурака», чтобы привлечь внимание окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубоко, чем это есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

### ***Ключ к тестовому заданию «Умеете ли Вы контролировать самого себя?»***

Начислите по 1 баллу за ответ «нет» на вопросы 1, 5, 7 и за ответ «да» на все остальные вопросы. Подсчитайте сумму баллов.

**От 3 баллов и менее** – у Вас низкий коммуникативный контроль. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении. Некоторые считают Вас «неудобными» в общении по причине Вашей прямолинейности.

**От 4 до 6 баллов** – у Вас средний коммуникабельный контроль. Вы искренни, но сдержанны в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими людьми.

**От 7 до 10 баллов** – у Вас высокий коммуникативный контроль. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменения ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое Вы производите на окружающих.

## 22.2. Тест «Оценка системы личной работы»

Для определения эффективности системы личной работы отметьте крестиками приемлемый для Вас ответ [5, с. 165].

Проанализируйте распределение полученных ответов и подсчитайте количество соответствующих им баллов по таблице.

В данном тесте предлагаются наивысшие (5) и более низкие оценки относительно десяти показателей системы личной работы. Чем больше наберется наивысших оценок, тем более рациональной и деловой является система работы. Чем меньший балл избран по той или иной строке, тем больше нужно уделять внимания данному показателю в направлении его изменения к улучшению системы личной работы.

Таблица 46

№ п/п	Вопросы	Ответы			
		Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	Намечаю план работы на день.				
2	Стараюсь неинтересные дела делать в то время, когда основные силы уже израсходованы				
3	Выполняю прежде всего основные, главные дела в своей работе.				
4	Те обещания, которые даю, стараюсь выполнить				
5	Уделяю внимание технике личной работы				
6	Пытаюсь выделить хоть немного времени для выполнения тех работ, которые хочется сделать.				
7	Интересуюсь методами, которые позволяют выполнить работы более эффективно				
8	Если задание требует много времени для своего выполнения, то не откладываю его на последний день				
9	Контролирую выполнение заданий, данных подчиненным				
10	При случае стараюсь научить работников элементам техники личной работы				

Таблица 47

№ вопросов	Ответы			
	Всегда	Не всегда	Редко	Никак не получается
1	5	3	1	0
2	5	3	1	0
3	5	2	1	0
4	5	1	1	0
5	5	2	1	0
6	5	3	2	0
7	5	3	1	0
8	5	2	1	0
9	5	2	0	0
10	5	2	1	0

### 22.3. Тест «Эффективность управления самим собой»

Предлагаемый тест используется в комплексе с нижеприведенным тестом «Неэффективный самоконтроль деятельности». Хотя они ориентированы, в первую очередь, на уже состоявшихся руководителей, их можно применить и в испытании студентов, которое помогает глубже уяснить поведенческие характеристики эффективного и неэффективного руководства самим собой. При этом для студентов, не имеющих опыта руководящей работы, тест носит элемент ролевой игры – они отвечают на вопросы, исходя из своих представлений о действиях успешного руководителя. После завершения теста с целью закрепления в памяти студентов знаний об условиях эффективного и неэффективного руководства полезно обсудить ошибочные варианты ответов. [30, с. 156]

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Стремитесь ли Вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Стремитесь ли Вы сотрудничать с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли Вы причины, заставляющие Вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли Вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли Вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т.д.?
7. Поощряете ли Вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и замечания?
8. Помните ли Вы имена всех людей, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли Вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли Вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли Вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли Вы свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли Вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли Вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли Вы интересы и устремления своих подчиненных?
16. Умеете ли Вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли Вы сотрудника в присутствии его товарищей по работе?

18. Делаете ли Вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли Вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководителю?
20. Доверяете ли Вы своим подчиненным?
21. Стремитесь ли Вы дать сотруднику всю информацию, которую получаете сами по административным и управленческим каналам?
22. Поясняете ли Вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?
23. Оставляете ли Вы время себе и подчиненным для планирования работ?
24. Есть ли у Вас план самосовершенствования, по крайней мере на один год вперед?
25. Существует ли у Вас план повышения квалификации персонала в соответствии с требованием времени?
26. Читаете ли Вы регулярно специальную литературу?
27. Имеете ли Вы достаточно большую библиотеку по специальности?
28. Заботитесь ли Вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?
29. Любите ли Вы выполнять сложную, но интересную работу?
30. Эффективно ли Вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?
31. Знаете ли Вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?
32. Занимаетесь ли Вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?
33. Держите ли Вы определенную дистанцию с подчиненными?
34. Относитесь ли Вы к сотрудникам с пониманием и уважением?
35. Вы уверены в себе?
36. Хорошо ли Вы знаете свои сильные и слабые стороны?
37. Часто ли Вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?
38. Регулярно ли Вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?
39. Достаточно ли Вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?
40. Готовы ли Вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

### **Ключ к тестовому заданию «Эффективность управления самим собой»**

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

40 ответов «да» – результат идеального, наивысшего управленческого потенциала: все 40 вопросов являются критериями успешного руководства. Поэтому предполагают правильный ответ «да». Как всякий идеал, он практически недостижим, если Вы были искренни и не пытались представить себя в более выгодном свете.

Важно отметить, сколько Вы дали ответов «нет» и на какие именно вопросы. Здесь Ваши слабые места.

Какой результат – соотношение «да» и «нет» – считается оптимальным? Это зависит от уровня Ваших требований к себе.

Количество ответов больше 33 «да» характеризует хороший управленческий потенциал.

## 22.4. Тест «Неэффективный самоконтроль деятельности»

Для дополнительной самопроверки ответьте, пожалуйста, еще на 20 вопросов, которые являются критериями неэффективного управления.

Вам предлагаются некоторые утверждения, с которыми Вы либо согласитесь (ответ «да»), либо не согласитесь (ответ «нет») [6, с. 159].

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть рабочего времени уходит на детали, второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10 – 14 часов в сутки.
7. Часто приходится дома заниматься производственными проблемами.
8. Предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы со временем решить его окончательно.
9. Стараетесь принять наилучшее решение, а не самое реальное.
10. Стараетесь, чтобы Ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.
11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы, уступки.
12. В случае неуспеха дела ищите, кто из подчиненных виноват.
13. Чувствуете себя орудием в руках других людей.
14. Действуете по привычной схеме в разных производственных и житейских ситуациях.
15. Считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на предприятии снижает эффективность их труда.
16. В экстремальных ситуациях предпочитаете не брать на себя ответственность за судьбу коллектива.
17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать распоряжений руководителя.
18. Считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием, профессиональными способностями.
19. Стараетесь не рисковать, «не высываться».
20. Работаете в узкой профессиональной области, остальное Вас мало касается.

### ***Ключи к тестовому заданию «Неэффективный самоконтроль деятельности»***

Подсчитайте количество ответов «да» и «нет». Оцените свой результат.

Высокий управленческий потенциал предполагает ответы «нет» на все вопросы. Ваши слабые стороны – в ответах «да».

Количество ответов не менее 15 «нет» характеризует достаточно эффективный управленческий потенциал.

## 22.5. Ситуации

### ***Ситуация 1***

Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для

себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

### ***Ситуация 2***

Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

### ***Ситуация 3***

Директор поручил начальнику цеха выполнить заказ за определенное время, по истечении которого прибудет заказчик. Но этого времени не хватило для выполнения заказа. Ваши действия перед заказчиком?

### ***Ситуация 4***

Составьте в письменном виде индивидуальный вопросник для самоконтроля затрат времени в течение дня (не менее 10 – 15 вопросов). Выполните самоконтроль основных временных затрат.

### ***Ситуация 5***

Оцените каждый день прошедшей недели по 4-балльной системе. Дайте соответствующие пояснения, сформулируйте предложения по устранению выявленных недостатков в области выполнения важных и срочных дел.

## Список использованной литературы

1. *Абакумова О.* Психологические тесты для деловых людей. – М.: Экономика, 2002. – 188 с.
2. *Анастези А., Урбина С.* Психологические тесты. – СПб.: Питер, 2005. – 688 с.
3. *Ахмеджанов Э.Р.* Психологические тесты. – М.: Экономика, 1999.-58 с.
4. *Ашид Люшер*, Тест «Умеете ли Вы вести здоровый образ жизни и производительно работать?» // Здоровая семья. – 2004. – № 11. – С. 18.
5. *Басаков М.И.* Справочник секретаря-референта: Практическое пособие. – 3-е изд., исправ. и доп. /Автор-составитель М.И. Басаков. – Ростов н/Д: Феникс, 2005. – 464 с.
6. *Батаршев А.В.* Психодиагностика способности к общению, или как определить качества личности. – М.: ВЛАДОС, 2001. – 176 с.
7. *Белый М.И.* Познай себя (30 популярных тестов) / Сост. М. И. Белый. – М.: Экономика, 1999. – 93 с.
8. *Бороздина Г.В.* Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд. – М.: ИНФРА-М. 2004. – 148 с.
9. *Веснин В.Р.* Практический менеджмент персонала. – М.: Юрист, 2003. – 242 с.
10. *Добrorоднева А.Н., Орлова Т.В.* Психологические тесты для всех. – Киев: Таир, 1999. – 222 с.
11. *Елисеев О.П.* Конструктивная типология и психодиагностика личности: Практическая психология. – Псков: Олма-Пресс, 1999. – 325 с.
12. *Емельянов СМ.* Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2003.-251с.
13. *Карелина А.А.* Психологические тесты. – М.: ВЛАДОС, 2004. – 312 с.
14. *Касьянов А.С.* Энциклопедия психологических тестов. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 552 с.
15. *Касьянова П.М.* Энциклопедия психологических тестов / Под ред. П.М. Касьянова – М.: ЭКСМО, 2001. – 452 с.
16. *Кибанов А.Я., Захарова Д.К, Коновалова В.Е.* Этика деловых отношений: Учебник / Под ред. А.Я. Кибанова. – М.: ИНФРА-М, 2004. – 368 с.
17. *Комаров Е.И.* Женщина-руководитель. – М.: Моск. рабочий, 1999.-175 с.
18. *Лавриненко В.И.* Психология и этика делового общения: Учебник для вузов / Под ред. проф. В.И. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ-ДАНА 2005. – 214 с.
19. *Леонова Н.И.* Психология делового общения: Учебное пособие. – М.: Экономика, 2005. – 127 с.
20. *Леонов И.Г.* Познай себя и других: популярные тесты. – 3-е изд. – М.: Маркетинг, 1999. – 400 с.
21. *Липсиц И.В.* Секреты умелого руководителя. – М.: Экономика, 1999.-320 с.
22. *Литвинцева НА.* Психологические тесты для деловых людей. – М.: Интел-Синтез, 1999. – 317 с.
23. *Лобавин М.Л.* Хочешь узнать себя? Нет проблем! – Челябинск: Издание фирм «Атоксо» и СТ «Пресса», 2002. – 240 с.
24. *Намазов В.Н., Жмыриков А.Н.* Психолого-педагогические методы исследования индивидуально-личностных особенностей. – М.: ИНФРА-М, 1998. – 146 с.
25. *Орлова И.П.* Тест: Вопросы для выявления психологических качеств // Юридический справочник руководителя. – 2004. – № 4. – С. 94.
26. *Панкратов В.Н.* Искусство управлять собой: практическое руководство. – М.: Институт психотерапии, 2001. – 256 с.

27. *Паршев С.Н.* Разработка и применение тестирования в общетехнических дисциплинах. – М.: Экономика, 2002. – 142 с.
28. *Пивовар В.* Энциклопедия хороших манер. – СПб.: Динамит, 2001.-251 с.
29. *Преображенская Н.* Ваши деловые качества. – Екатеринбург: У-Фактория, 2003. – 256 с.
30. *Пугачев В.П.* Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 285 с.
31. *Резник С.Д., Удалое Ф.Е., Соколов С.Н, Бондаренко В.В.* Персональный менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 622 с.
32. *Резник С.Д., Бондаренко В.В., Абрамов Р.Н., Турчаева Р.Ю.* Методические указания к практическим занятиям по курсу «Персональный менеджмент». – Пенза: ПГАСА, 2001. – 51 с.
33. *Резник С.Д., Игошина И.А.* Управление персоналом: тесты и конкретные ситуации. – Пенза: ПГАСА, 2003. – 136 с.
34. *Сизанов А.Н.* Тесты и психологические игры. Ваш психологический портрет. – Минск: Харвест, 2004. – 576 с.
35. *Смирнова Е.* Тест: Вы ищете работу? / Ровесник. – 2001. – № 4. – С. 115.
36. *Старобинский Э.* Передача полномочий – один из важнейших принципов менеджмента // Управление персоналом. – 2000. – № 4. – С. 32. – С. 72.
37. *Уткин С.А., Драчева Е.Л., Кочетков А.И.* Сборник задач, деловых и психологических игр, тестов, вопросов для самопроверки по курсу «Менеджмент». – М.: Финансы и статистика, 2001. – 315 с.
38. *Хохликова А.* Энциклопедия психологических тестов. Профессиональное консультирование. Тесты для безработных. – М.: Научная книга, 1999. – 266 с.
39. *Шейнов В.П.* Как управлять другими, как управлять собой. – Минск: Амалфея, 2000. – 195 с.
40. *Шепель В.М.* Имиджология: Секреты личного обаяния. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 2001. – 320 с.
41. [www.diet-net.nm.ru](http://www.diet-net.nm.ru)
42. [www.krrb.ru](http://www.krrb.ru)
43. [www.onlife.ru](http://www.onlife.ru)
44. [www.azps.ru](http://www.azps.ru)
45. [www.busintsstest.ru](http://www.busintsstest.ru)
46. [www.ronl.ru](http://www.ronl.ru), [www.msu.ru](http://www.msu.ru)

## Приложение

# ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ КУРСОВЫХ И ДИПЛОМНЫХ РАБОТ (ПРОЕКТОВ)

1. Моделирование и количественная оценка качеств руководителя современного типа: отечественный и зарубежный опыт (с использованием анкетного опроса руководителей эффективно действующих фирм (компаний, учреждений)).
2. Разработка модели и количественная оценка качеств руководителя как умения управлять самим собой (модель персонального менеджмента).
3. Система тестов в сфере персонального менеджмента.
4. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда в России.
5. Обобщение опыта развития научной организации управленческого труда за рубежом.
6. Разработка общих требований к формированию системы персонального менеджмента.
7. Моделирование алгоритма постановки и реализации жизненных целей.
8. Применение ситуационного анализа в постановке жизненных целей.
9. Система тестов для определения индивидуальных склонностей личности.
10. Освоение новой работы и адаптация в трудовом коллективе.
11. Анализ факторов, влияющих на самоуправление менеджером своей личной карьерой.
12. Разработка технологии поиска и получения работы.
13. Методы исследования процессов управления и затрат рабочего времени современного руководителя.
14. Анализ потерь рабочего времени и разработка рекомендаций по эффективному использованию рабочего времени менеджера.
15. Технология текущего, среднесрочного и перспективного планирования деятельности руководителя.
16. Разработка организационных принципов распорядка рабочего дня руководителей.
17. Изучение затрат рабочего времени руководителя и содержания управленческого труда.
18. Методы выработки и принятия управленческих решений по приоритетам.
19. Разработка рекомендаций по эффективному делегированию полномочий.
20. Анализ практики организации и техническая оснащенность рабочих мест менеджеров.
21. Рекомендации по совершенствованию организации личного труда менеджеров.
22. Информационное обеспечение деятельности менеджера.
23. Разработка автоматизированного рабочего места менеджера.
24. Анализ работы менеджера с документами.
25. Подготовка к служебной командировке.
26. Записная книжка в работе менеджера.
27. Методы рационализации личного труда менеджера.
28. Умение слушать: практические рекомендации.
29. Анализ подготовки руководителей к публичным выступлениям.
30. Рекомендации по подготовке и проведению деловых переговоров.
31. Анализ практики проведения деловых совещаний и практические рекомендации.
32. Разработка должностных требований к секретарю руководителя.

33. Разработка практических рекомендаций по взаимодействию руководителя и секретаря.
34. Правила этикета в работе руководителя и секретаря.
35. Разработка практических рекомендаций по самоорганизации здоровья менеджера.
36. Эмоционально-волевой потенциал и гигиена умственного труда руководителя.
37. Методы формирования собственного имиджа менеджера.
38. Организация и проведение презентаций.
39. Самоанализ уровня организации личного труда менеджера.
40. Оценка эффективности организации управленческого труда на предприятии.