

МПД-ОЗ-14

**Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Северо-Осетинская государственная медицинская академия»
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**КАФЕДРА ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДОРОВЬЯ, ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
И СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК**

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»**

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

ВЛАДИКАВКАЗ 2020

УДК 338.24.01(075.8)

Составители:

Цхурбаева Ф.Х., доктор экономических наук, профессор

Рецензенты:

Кусова А.Р., доктор медицинских наук, профессор, зав. кафедрой общей гигиены и физической культуры ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России

Дзанайты Х.Г. доктор экономических наук, доктора политических наук, профессор кафедры экономической теории и прикладной экономики ФГБОУ ВО ГГАУ.

Рабочая тетрадь для практических занятий по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении» предназначена для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы в соответствии с основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

<i>Введение</i>	4
1. <i>Тема №1.</i> Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм.....	5
2. <i>Тема №2.</i> Функции менеджмента.....	8
3. <i>Тема №3.</i> Организация. Признаки, структура, законы организации.....	10
4. <i>Тема №4.</i> Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.....	13
5. <i>Тема №5.</i> Система мотивации труда.....	15
6. <i>Тема №7.</i> Управление рисками.....	18
7. <i>Тема №8.</i> Управление конфликтами в коллективе.....	21
8. <i>Тема №9.</i> Психология управления личностью. Психология управления коллективом.	22
9. <i>Тема №10.</i> Этика делового общения. Виды делового общения.....	24
10. <i>Тема №11.</i> Особенности менеджмента в области профессиональной деятельности.....	26
11. <i>Тема №12.</i> Применение информационных технологий в профессиональной деятельности.....	30
<i>Список литературы</i>	31
<i>Приложения</i>	32

ВВЕДЕНИЕ

Рабочая тетрадь для практических занятий по дисциплине «Менеджмент в здравоохранении» предназначена для аудиторных занятий и внеаудиторной самостоятельной работы аспирантов. Рабочая тетрадь содержит набор тестов, практических заданий, профессиональных задач по всем темам, предусмотренным примерной и рабочей программами дисциплины. К каждой теме разработано от 2 до 4 практических заданий. Одно из представленных заданий, является обязательным для выполнения на учебном занятии. Второе задание может быть предложено для выполнения наиболее заинтересованными в изучении дисциплины студентами. Последующие задания предлагаются для индивидуального выполнения исследователями во время внеаудиторной самостоятельной работы.

Все практические задания предполагают письменные ответы непосредственно в рабочей тетради.

После перечня практических заданий по темам предложены в качестве приложений теоретические материалы для самостоятельного ознакомления и использования при заполнении аналитических таблиц.

Рабочая тетрадь включает список рекомендуемой литературы для самостоятельного изучения аспирантами.

Основными задачами дисциплины являются: теоретическое и методологическое обоснование менеджмента, содержательная характеристика организационных, экономических и социальных компонентов управления производством, анализ содержательной характеристики управленческого процесса, а также овладении принципами организационно-управленческой деятельности, как важнейшей составляющей общей профессиональной подготовки.

Задачами раздела дисциплины являются:

- формирование у исследователя навыков управления ;
- формирование у исследователя навыков общения и взаимодействия с коллективом, коллегами, представителями правоохранительных органов, родственниками стоматологических пациентов;
- обучение аспирантов основам предпринимательства, менеджмента и маркетинга;

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

- сущность и содержание менеджмента, как системы управления производством;
- объект, предмет и методы науки управления, ее связи с другими областями знаний;
- принципы менеджмента;
- организационно-экономические основы управления;

- содержательную характеристику управленческого процесса;
- порядок формирования, содержание и требования к управленческим решениям;
- виды организационных структур управления и их основные характеристики;
- методы управления производством;
- основные положения информационного обеспечения процесса управления;
- методы анализа эффективности управления производством.

Тема №1. Цели и задачи управления организациями различных организационно-правовых форм

Задание1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Задание (вопрос)		Ответ	Код
Выберите неверное утверждение. Менеджмент – это...		наука управлять	1
		способ управления	2
		вид профессиональной деятельности	3
		деятельность, направленная на получение прибыли на основе эффективного использования материальных и человеческих ресурсов.	4
Выберите верные ответы. Какие работники являются менеджерами?		председатель правления банка	1
		начальник цеха завода	2
		преподаватель вуза	3
		главный врач поликлиники	4
		член Совета директоров АО	5
		участковый врач	6
		бригадир строительной бригады	7
		инженер - проектировщик	8
		генеральный директор производственного объединения	9
		начальник отдела сбыта	10
Распределите перечисленных выше менеджеров по категориям:	1 высшая		
	2 средняя		
	3 низшая		
Выберите верное утверждение. Практически полный контроль над компанией обеспечивает...		владение всеми или большинством акций	1
		владение 51% акций	2
		владение 50% плюс 1 акцией	3
Какова главная цель управления?		решение социальных вопросов	1
		получение (увеличение) прибыли	2
		удовлетворение потребностей рынка	3
		повышение эффективности хозяйствования	4
Выберите неверное утверждение. Задачами управления являются:		внедрение новейших наукоемких технологий	1
		повышение качества продукции	2
		организация производства конкурентоспособных товаров	3
		снижение затрат на производство	4
		совершенствование производственного процесса	5
		снижение заработной платы работников	6

Задание 2. Изучив материал лекции по данной теме, заполните таблицу:

Таблица **Особенности управления многопрофильными и узкоспециализированными**

	Многопрофильные ЛПУ	Узкоспециализированные ЛПУ
Преимущества		
Недостатки		
Особенности управления		

Тема №2. Функции менеджмента

Задание 1. Изучив материал лекции по данной теме, заполните таблицу 1:

Таблица 1 **Виды менеджмента**

№	Вид управления	Объект управления	Задачи управления

Задание 2. Изучив материал приложения №1, заполните таблицу 2:

Таблица 2 **Функции менеджмента**

	Плановая экономика		Рыночная экономика	
	преимущества	недостатки	преимущества	недостатки
Планирование				
	Решаемые задачи			
	Плановая экономика		Рыночная экономика	
Организация				
	Факторы высокой мотивации работников		Причины низкой мотивации работников	
Мотивация				
	Мероприятия контроля			
Контроль	Выявление отклонений в ходе производства		Сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами	

Тема №3. Организация. Признаки, структура, законы организации.

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопрос		Ответ	Код
Выберите неверное утверждение. Организация – это...		группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели	1
		структура взаимодействия людей для достижения общей цели	2
		процесс взаимодействия людей для достижения общей цели	3
		группа людей объединенных общей целью	4
Выберите верные суждения:		каждый работник знает цели организации	1
		каждый работник знает свою задачу	2
		каждый работник знает, каким образом он должен выполнять свою задачу	3
Что не является признаком организации:		организационная структура	1
		организационная культура	2
		наличие людей	3
		наличие документации по организации деятельности	4
		наличие цели	5
		наличие задач	6
		наличие координирующего центра	7
Выберите верные суждения. К ресурсам всякой организации относятся:		средства коммуникации	1
		транспорт	2
		профессиональные знания работников	3
		финансы	4
		информация о состоянии продвижения товара (услуги) на рынке	5
		производственные фонды	6
В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр			
Выберите признаки горизонтального и вертикального разделений труда	1. Горизонтальное разделение труда – это разделение:	1. на определенные части общей деятельности	
		2. в соответствии с квалификацией работников	
		3. в зависимости от качества работы персонала	
	2. Вертикальное разделение труда – это разделение:	4. по степени ответственности за определенный участок	
		5. по принадлежности к управлению предприятием	
		6. по выполнению функции контроля за отдельным участком	

В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр

Установите соответствия между названием законов и их трактовками	1. Закон синергии	1.существует зависимость между всей организацией и ее элементами;	
	2. Закон информированности	2.любая организация стремится сохранить себя как единое целое;	
	3. Закон композиции	3.в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении дел, позволяющем им принимать осмысленные решения;	
	4. Закон сохранения	4.функционирование всех элементов организации должно быть подчинено общей цели;	
	5. Закон пропорциональности	5.возможности организации как единого целого превышают сумму потенциалов ее отдельных элементов.	

Практическое занятие №1. Типы организационных структур.

Задание 1. Изучить материал приложения №2 о различных типах организационных структур

Задание 2. Заполнить таблицу для любых 3-х типов организационных структур.

Примечание: Разработать свою схему для каждой из выбранных организационных структур по аналогии с приведенными.

Таблица **Типы организационных структур**

	Особенности структуры	Преимущества структуры	Недостатки структуры	Блок-схема
1-я структура				
2-я структура				
3-я структура				

Тема : Управленческие решения. Типы решений. Методы и этапы принятия решений.

Задание 1. Изучите ситуацию:

«Руководитель автотранспортного предприятия получил информацию о том, что общественная природоохранная организация готовит обращение в СМИ, администрацию города о неудовлетворительных последствиях деятельности АТП в отношении окружающей среды. Также направляется ходатайство в экологическую службу города о вынесении решения и наказании предприятия. Штрафные санкции в отношении предприятий имеют значительный для них размер, к тому же может быть приостановлена работа АТП, что чревато финансовыми потерями. Директор АТП не согласен с тем, как природозащитная организация представляет его предприятие, однако он не владеет стопроцентно ситуацией в этом вопросе, полагаясь на компетентность и ответственность своих специалистов».

Задание 2.

1. Смоделируйте и проанализируйте ситуацию, возникшую на «Вашем» предприятии.
2. Разработайте план действий по изучению состояния экологической обстановки и соблюдения природоохранных мер при работе «Вашего» предприятия (какие объекты, документы, должностные лица будут контролироваться и с какой целью).
3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде четкого плана действий (мероприятия, ответственные, сроки).
4. Разработайте этапы реализации решения, который предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.
5. Опишите контроль реализации и анализа результатов развития ситуации после управленческого воздействия.

1. «Модель» ситуации:

2. План действий:

3. Управленческое решение:

4. Этапы реализации решения:

6. Мероприятия контроля: _____

Практическое занятие №2. Выбор вариантов управленческих решений в конкретных ситуациях.

Задание 1. Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите варианты управленческих решений руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Сотрудник, которого в ближайшем будущем планируется выдвинуть на руководящую должность, видит в работе начальника только преимущества, но не представляет ее реальных сложностей. Сделайте рефрейминг так, чтобы показать всю трудность и ответственность задач руководителя.

Ситуация 2.

Компания меняет форму организации юридического лица или повышает степень открытости для проверяющих органов. В связи с этим резко увеличиваются документооборот и отчетность. Такое положение раздражает работников компании. Сделайте рефрейминг этой ситуации, чтобы ее восприятие было позитивным.

Ситуация 3.

Менеджеру по продажам предстоит пройти сложное обучение – освоение специфики продукции в течение двух недель. Он несколько демотивирован тем, что мог бы за это время осуществить ряд продаж и соответственно заработать. Сделайте рефрейминг ситуации как можно большим числом способов.

Примечание.

Рефрейминг – это специальный прием, который позволяет увидеть ситуацию, факт, действие под иным, непривычным для человека углом зрения. В классическом примере оптимист видит стакан с водой наполовину заполненным, пессимист же считает его наполовину пустым. Зная, какая установка для сотрудника является приоритетной – позитивная “стремление” или негативная “избегание”, – вполне возможно частично спрогнозировать его действия в той или иной ситуации. Руководители с помощью специальных приемов могут влиять на формирование положительного восприятия действительности у подчиненных, развивать у них умение видеть другую сторону событий.

Задание 2.

2.1. Проанализируйте возникшую ситуацию.

Максим был хорошим менеджером: он обладал острым умом и, как и следовало ожидать, использовал аналитический подход к принятию решений. С сотрудниками своего отдела он проводил регулярные совещания, к которым тщательно готовился. Он описывал текущие проблемы, выдвигал предложения, приглашал к дискуссии и подводил итоги, оценивая результаты, которых они достигли. Он гордился своей практичностью, поэтому был удивлен, когда двое его подчиненных попросили перевести их в другие отделы, - в них не предвиделось повышений в должности, и он считал, что менеджмент в этих отделах не столь хорош, как в его отделе.

Когда Максим обсудил это со своим менеджером, она, напротив, была совсем не удивлена. «Я предвидела это, сказала Тамара. — Эти двое испытывали недовольство в течение некоторого времени. Они не соглашались с тем, что функция набора персонала была внешней, и не считали, что Вы должны отвечать на все запросы о финансовой информации, которые приходят от бизнес-менеджеров, они понимали, что это разрушает профессиональную целостность отдела».

Максим был изумлен, он находился в полном неведении об этих разногласиях. «Они никогда не поднимали этих проблем на наших совещаниях», — сказал он. «Конечно, нет, — ответила Тамара. - Вы их менеджер, и они не собираются идти против Вас. И, кроме того, они немного боятся Вас — Вы намного авторитетнее, чем они, и если они выскажут свою точку зрения, Вы заставите их замолчать. Поэтому спустя некоторое время они перестали выдвигать свои концепции. Но это не означает, что они согласны с Вами».

2.2. Разработайте план действий по изучению обстановки и морального микроклимата на предприятии (какие объекты, документы, должностные лица будут наблюдаться, изучаться и контролироваться и с какой целью).

2.3. Сформулируйте управленческое решение, позволяющее эффективно решить возникшую проблему в виде плана действий. Предложите альтернативные варианты управленческого решения.

Тема №5. Система мотивации труда.

Задание 1. Рассмотрите рисунок, отражающий различные сочетания мотивации и способности у работников.

Работник А Мотивация + Способности +	Работник В Мотивация + Способности -
Работник Б Мотивация - Способности +	Работник Г Мотивация - Способности -

Ответьте на вопросы:

1. Какие работники желают работать эффективно и производительно?
2. Какие работники проблематичны для предприятия и почему?
3. Что необходимо сделать, чтобы повысить производительность и эффективность работников Б и В? Чем отличаются усилия менеджера?
4. В чем сходство усилий менеджера по управлению работниками А и Г?

Задание 2.

2.1. Разработать систему мотивации труда на предприятии, включающую удовлетворение потребностей (материальных, социальных, моральных) в виде системы поощрений и наказаний:

- Кто поощряется? За что поощряется? В чем заключается поощрение?
- Кто наказывается? За что назначается наказание? Что представляет собой наказание?

Примечание: Система должна содержать по 3 примера на каждый вид поощрения и наказания.

2.2. Заполнить таблицу.

Таблица Система мотивации труда на предприятии

	Поощрения		Наказания	
	Форма поощрения	За что поощрять	Форма наказания	За что наказывать
Материальное стимулирование				
Социальное стимулирование				
Моральное стимулирование				

Задание 3. Познакомьтесь с системами оплаты труда в 2-х американских компаниях. Определите, какие цели преследует каждая система, каковы преимущества предприятию и работникам дает каждая система и какие «минусы» имеет система для предприятия и работников. Заполните соответствующие графы таблицы.

Компания *Du Pont de Nemours* использует жесткую систему вознаграждения, которая позволяет распределять риск производства между менеджерами и работниками. Вознаграждение выплачивается по итогам выполнения производственной программы компании, рассчитанной на 3 – 5 лет. Каждый работник компании, желающий участвовать в этой программе, отчисляет в нее 6% своего годового заработка. При 100%-м выполнении плана компания возвращает работникам эти 6% , а при выполнении плана на 125 или 150% работники получают дополнительное вознаграждение 6 или 12% от годового заработка. Если же план выполнен менее, чем на 80%, работники теряют полностью 6% своего годового заработка.

В компании *Nukor* выплата вознаграждения связана с качеством производимой продукции и производственной дисциплиной. Размер оплаты труда составляет от 6 до 9 долл. в час, что в 2 раза меньше, чем в среднем по отрасли. Однако, благодаря тому, что рабочие превышают установленные задания по производству продукции, их годовой заработок на 2 тыс. долл. Выше, чем на аналогичных предприятиях. Кроме того существует правило, согласно которому в случае разового опоздания на работу до 30 мин. Работник лишается дневного вознаграждения, а при опоздании свыше 30 мин. – еженедельного.

Таблица Характеристика систем оплаты труда на предприятиях

Du Pont de Nemours и *Nukor*

	<i>Du Pont de Nemours</i>	<i>Nukor</i>
Преследуемая цель системы оплаты труда		
Преимущества для предприятия		
Преимущества для работников		
«Минусы» для предприятия		
«Минусы» для работников		
Ваши предложения по усовершенствованию системы		

Тема №7. Управление рисками

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопросы	Ответы	Код
Выберите верное суждение: Риск-менеджмент – это...	деятельность, связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, в процессе которой имеется возможность количественно и качественно оценить вероятность достижения предполагаемого результата, неудачи и отклонения от цели.	1
	процесс, связанный с идентификацией, анализом событий и принятием решений, который включает максимизацию положительных и минимизацию отрицательных последствий их наступления.	2
	представляет собой систему управления риском и экономическими (финансовыми) отношениями, возникающими в процессе этого управления, включая в себя стратегию и тактику управления риском.	3
	это средство поддержания роста и развития бизнеса, особенно в условиях жестких законодательных требований.	4
Выберите неверное суждение: Снижение себестоимости рисков включает в себя...	уменьшение случайных потерь, которые не возмещаются страхованием или из других источников;	1
	уменьшение административных расходов на систему управления рисками.	2
	уменьшение расходов на оплату труда риск-менеджеров	3
	сокращение расходов на превентивные мероприятия по снижению или предотвращению случайных потерь;	4
	уменьшение страховых премий и других платежей за использование резервов и страховых фондов;	5
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр.		
1.Персональный риск	1.возможность материальных и/или эмоциональных потерь, которые может понести личность: смерть, травма, потеря трудоспособности, болезнь, безработица...	
2.Риск ответственности	2.возможность материальных потерь в результате повреждения, разрушения или хищения того или иного имущества, принадлежащего человеку или организации.	
3.Риск несоответствия	3.возможность экономических потерь в результате того, что человек или организация будут в законном порядке признаны виновными в нанесении ущерба другим лицам и организациям. В этом случае виновник обязан и будет принужден судебным исполнителем возместить финансовые последствия этого ущерба.	

4.Имущественный риск	4.возможность того, что продукция или услуга фирмы не соответствует стандарту или договору. Неустойки, моральный и материальный ущерб, проистекающие из этого, можно застраховать.	
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр.		
1.Прямые потери – это...	1.покупка временного заменителя поврежденной вещи, стоимость дополнительных врачебных и других консультаций и т.д., если все это является следствием страхового случая	
2.Косвенные потери - это...	2.наиболее очевидные, явные ущербы, связанные со страховым случаем	
3.Дополнительные издержки- это...	3.возмещение неудобств, боли, моральных страданий, необходимости временно жить в гостинице, потеря части потенциальной прибыли, ...если все это связано со страховым случаем	
Выберите верное продолжение фразы. Планирование, идентификация рисков, оценка рисков, контроль, документирование являются...	функциями риск-менеджмента	1
	целями риск-менеджмента	2
	задачами риск-менеджмента	3
Перечислите основные методы управления рисками	1. 2. 3. 4. 5.	

Задание 2.

Внимательно прочитайте цитату:



**Б. Уманов,
председатель правления
АО "СК "Евразия":**

«Надо не избегать риска, а уметь оценивать степень риска и управлять им. Предприниматель, умеющий грамотно и своевременно рисковать, всегда оказывается в лидерах рынка, поскольку риск – это ключевой элемент предпринимательства, а управление рисками - ключевой фактор конкурентоспособности».

1. Объясните смысл приведенной цитаты
2. Приведите доводы необходимости учета рисков в менеджменте

Задание 3

Ответьте на вопрос:

Что, по вашему мнению, должен сделать работодатель, чтобы в достаточной степени побеспокоиться о своих работниках, клиентах и потребителях тем самым снизить риски на производстве по отношению к ним?

Задание 4.

Заполните таблицу.

Мероприятия по снижению рисков	
Безопасность работников	Безопасность потребителей

Тема № 7: Управление конфликтами в коллективе.

Задание 1. Прочитав материал лекции «Управление конфликтами в коллективе», проанализируйте типы и причины конфликтов. Используя материал и собственные наблюдения конфликтных ситуаций, возникающих в учебных и трудовых коллективах, заполните таблицу.

Таблица **Причины конфликтов в управлении**

Конфликты по вине руководителя		Конфликты по вине подчиненных	
объективные	субъективные	объективные	субъективные

Задание 2. Решение конфликтных ситуаций.

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Проанализируйте, каковы могут быть причины таких ситуаций. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя Вас, дает срочное задание подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и Ваш начальник считаете свои задания неотложными. Как Вы поступите?

Ситуация 2.

Неопытный сотрудник поехал на встречу к конфликтному клиенту. Тот остался недоволен результатами встречи, позвонил руководителю этого работника. Начальник уладил разногласие, затем пригласил своего подчиненного, сообщил ему о факте конфликта и его разрешении, а также рассказал об ошибке, которую, по его мнению, совершил сотрудник при построении отношений с этим клиентом. Проанализируйте ситуацию и предложите свой более удачный вариант действий руководителя.

Ситуация 3.

Сотрудник сообщает своему начальнику о возникшей сложной ситуации, тот предлагает несколько путей выхода из нее и просит подчиненного самостоятельно выбрать лучший. Проанализируйте эту ситуацию и, если необходимо, измените действия руководителя.

Ситуация 4.

Когда сотрудники приходят к вышестоящему лицу с вопросом о возникшей сложной ситуации, тот раздражается и говорит о том, что они выдумывают проблемы сами. Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 5.

Когда менеджер Юрий пришел на работу, то обнаружил, что Александр ожидает его возле офиса: «Я просто не могу работать с Марией в одной команде, занимающейся новым проектом, - были его первые слова. - У нее еще мало опыта, и она не желает воспринимать мою точку зрения серьезно, потому что у меня нет высшего образования». Проанализируйте, каковы могут быть причины такой ситуации. Предложите свой вариант действий руководителя.

Задание 3. Вспомните конфликт, который Вы наблюдали на своем рабочем месте во время практики. Ответьте на вопросы.

Что было причиной конфликта?

Как он был разрешен?

Если бы Вы были менеджером, как бы Вы справились с ним по-другому?

Тема № 8: Психология управления личностью. Психология управления коллективом.

Задание 1. Внимательно прочитайте материал о различных акцентуациях характера (Приложение № 3). Ответьте на вопросы:

1. Люди, с каким типом характера могут управлять?
2. Люди, с каким типом характера могут только подчиняться?
3. Люди, с каким типом характера могут и управлять и подчиняться?

Задание 2.

2.1. Проведите попарный сравнительный анализ типов характеров:

- Гипертимный – аутистический;
- Неустойчивый – конформный;
- Психастенический – застревающий;
- Демонстративный – лабильный;
- Циклоидный – гипертимный.

2.2. Заполните сравнительную таблицу

Таблица Сравнительный анализ типов характеров

Акцентуация характера	Сходства	Различия	Особенности управления	
			могут управлять	могут только подчиняться
Гипертимный				
Аутистический				
Неустойчивый				
Конформный				
Психастенический				
Застревающий				
Демонстративный				
Лабильный				
Циклоидный				
Гипертимный				

Задание 2. Решение профессиональных ситуаций.

Познакомьтесь с предложенными ситуациями. Предложите свои варианты действий руководителя. Постарайтесь отойти от стереотипов.

Ситуация 1.

Вы собираетесь на переговоры со сложным клиентом, который к тому же сотрудничает с вашими конкурентами. Опишите, как будете настраиваться на встречу с ним (эффективность варианта зависит от типа человека).

- Я ничего не потеряю, но могу приобрести нового заказчика.
- Интересно, смогу ли переманить клиента на свою сторону, тем самым отобрать долю прибыли у конкурента.
- Потренируюсь в применении новой технологии представления конкурентных преимуществ.
- Познакомлюсь с клиентом: собрано много информации о его компании, а с коммерческим директором до сих пор не встречался.
- В сложных ситуациях я всегда добиваюсь большего.
- Ваше предложение: _____

Ситуация 2.

Вам предстоит несколько неприятных объяснений с коллегами в начале дня. Это обстоятельство может вызвать негативные эмоции на целый день.

Предложите выход из такой ситуации.

- Перенести разговор на другое время.
 - Воспринять, как тренинг переговоров.
 - Если возможно, то сделать это письменно.
 - После объяснения сделать приятное для себя дело, которое сможет повысить настроение.
 - Не планировать на этот день ничего важного и сложного.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Ситуация 3.

Вы работаете секретарем и считаете, что ваша застенчивость и скромность – серьезный недостаток. Как можно скорректировать данную ситуацию?

- Превратить в достоинство: представить это качество как вежливость и следование этикету.
 - Овладеть техникой переговоров.
 - Больше общаться письменно.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Ситуация 4.

Вы работаете в отделе продаж. Ваша сильная сторона – коммуникабельность, слабая – работа с документами. Предложите как можно больше способов минимизации отрицательного влияния вашего “недостатка” на результаты работы.

- Делегировать работу с официальными бумагами секретарю, если это возможно.
 - Несколько раз проверять документы.
 - Максимально автоматизировать процесс подготовки и составления документов (например, с помощью специальных форм в ПК).
 - Использовать шаблоны при подготовке деловых бумаг.
 - Убедить руководителя поручить данную часть работы другим людям.
 - Ваше предложение: _____
-
-

Тема № 10: Этика делового общения. Виды делового общения.

Задание 1.

- 1.1. Изучите правила подготовки деловой беседы и делового совещания.
- 1.2. Разработайте согласно правилам план мероприятий по подготовке и проведению делового совещания, беседы (на выбор)

Правила построения деловой беседы:

1 этап – **подготовительный:**

- задачи
- составление плана
- регламент
- место проведения
- время проведения
- согласование с собеседником

На этом этапе проверяется готовность по следующим пунктам:

- тщательная продуманность хода беседы
- свобода от стереотипов, готовность принимать людей такими, какие они есть,
- полная готовность выслушать собеседника, ответить на все его вопросы
- наличие точного, ясного и корректного плана беседы
- способность составленного плана вызывать вопросы, уводящие обсуждение в сторону,
- наличие естественных и убедительных формулировок

- выражение мыслей точно и ясно
- правильный выбор тона беседы
- попытка представить себя на месте собеседника и понять его

2 этап – **ознакомительный:**

- преодоление психологического барьера,
- установление атмосферы доверия.

3 этап – **основной:**

- вводная часть
- основная часть
- заключительная часть

вводная часть	вопросы	
	возражения	
основная часть	доказательства	слушание
	выводы	
заключительная часть	решения	

Рис.1 Структура основной части деловой беседы

Правила подготовки делового совещания:

1. Определить тему проведения совещания.
2. Обосновать актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Определить повестку дня: разработать круг вопросов, освещение которых позволит раскрыть данную тему, назначить выступающих по каждому вопросу.
4. Определить качественный и количественный состав участников совещания.
5. Назначить день и время проведения.
6. Выбрать место проведения совещания.
7. Описать деятельность по подготовке участников совещания:
 - кто проводит консультирование по каждому вопросу (экономист, инженер, научный консультант, представитель администрации, заместитель директора по определенному вопросу, начальник подразделения, отдела и т.д.);
 - где получить информацию по каждому вопросу (отдел кадров, служба маркетинга, плановый отдел, бухгалтерия, ОТК и др.);
 - информирование о проведении, повестка дня.
8. Определить продолжительность совещания, регламент.
9. Просчитать возможные итоги совещания:
 - спрогнозировать выводы, сформулировать возможные решения, к которым придут участники совещания;
 - определить тех, кто и в какие сроки должен выполнить определенный объем работ;
 - определить формы подведения итогов совещания.
10. Составить проект информирования об итогах совещания (приказ, информация на сайте, информация в СМИ и др.)
11. Определить круг лиц, осуществляющих контроль за выполнением принятого решения.

План подготовки делового совещания (рекомендации):

1. Тема совещания.
2. Актуальность, целесообразность выбранной темы.
3. Повестка дня.

Источник власти	Ситуация А	Ситуация Б
Положение или должность		
Контроль над ресурсами		
Социальные связи		
Экспертные знания: техническое знание		
Знание процесса		
Контроль над информацией		
Личностные качества		

Возможно, Ваша должность и контроль над ресурсами будут более важны во взаимоотношениях, представленных в ситуации А, чем в ситуации Б. Экспертные знания и социальные связи, которые Вы используете, вероятно, будут несколько отличаться в рассмотренных взаимоотношениях. Весьма вероятно, что источником власти является контроль над потоками информации, поступающей «сверху - вниз» в ситуации А и «снизу - вверх» - в ситуации Б. Важный урок, который необходимо зафиксировать после выполнения этого задания, заключается в том, что Ваши источники власти или их мощностъ будут меняться в зависимости от различных ситуаций, в которых Вы можете оказаться.

Все рассмотренные источники власти признаются законными (легитимными) до тех пор, пока они используются корректно для реализации целей, согласованных с целями организации. Однако власть может быть разрушительной и нелегитимной. Это так называемая негативная власть. Примерами использования негативной власти могут служить различные бюрократические проволочки, блокирование информации, срыв мероприятий.

Задание 2. Проведите инвентаризацию распределения своего времени. Заполни 1 и 2 таблицы в соответствии с примерами и пользуясь приведенными перечнями временных потерь (убийц времени).

Убийцы времени - внутренние помехи

неумение отказывать и говорить НЕТ;

- привычка хвататься за все и сразу;
- неверная оценка сроков и объемов работ;
- желание всегда быть полезным и помогать всем;
- природная медлительность;
- отсутствие привычки вести записи;
- излишняя общительность;
- нежелание устанавливать dead line для задания/работы;
- привычка приступать к работе не обеспечив себя всем необходимым;
- не умение расставлять приоритеты;
- привычка каждые 5-10 минут проверять почту (блоги, форумы, RSS) или другую информацию на сайте;
- «Одноклассники.ру» и «В контакте.ру» (и др. социальные сети)
- недостаток отдыха (постоянное сонное-выжатое состояние);
- привычка полностью полагаться на память;
- природная рассеянность;
- привычка откладывать ежедневные дела на конец дня;
- не умение следить за выполнением проекта;
- привычка курить.

Убийцы времени - внешние помехи

Помехи извне — это плоды нашего рабочего окружения; события, отвлекающие внимание и лишаящие контроля над временем. Эти убийцы времени бывают следующими:

- задержки при выходе из дому (Ключи забывали дома?);
- задержки в дороге (Очередь на маршрутку);
- болтовня с коллегами;
- неполадки с компьютером и доступом в Интернет;
- электронная почта (спам);
- совещания;
- поиск папок, ручек и т. д. (поиск чашки для кофе);
- телефонные звонки;
- курсы повышения квалификации;
- посетители;
- прослушивание сообщений голосовой почты.

А какие у вас есть убийцы времени, которые не добавлены в список? Перечислите.

Шаги инвентаризации:

1. Выписать ВСЕ свои дела

2. Рассортировать:

- Важное и срочное - А
- Важное и несрочное - Б
- Неважное и срочное - Г
- Неважное и несрочное – Д

По результатам заполняются таблицы 1 и 2.

Таблица 1 **Анализ использования времени. Инвентаризация времени.**

Продуктивная деятельность

Анализ использования времени	Изменение расхода времени	Анализ ценности времени
Подготовка к докладу 1,5 час.	0.5 час.	В

Таблица 2 **Анализ использования времени. Инвентаризация времени.**

Помехи, перерывы в работе

Анализ временных потерь	Источники временных потерь	Листки-памятки
1. кофе 3x10 мин.= 0,5 час. 2. телефонный разговор 4x10 мин.= 40 мин.	Недостаток отдыха Телефонные звонки	Соблюдать режим дня. Делать зарядку. Отвечать во время работы только важные звонки

3. Составить инвентарную опись всех видов деятельности, в которой вы участвовали
- а) анализ видов деятельности и расхода времени
 - б) листок дневных помех, перерывов в работе
4. Подсчитать дневные и недельные расходы времени на продуктивную и непродуктивную деятельность (в часах).

Продуктивная деятельность за день:

Продуктивная деятельность за неделю:

Непродуктивная деятельность за день:

Непродуктивная деятельность за неделю:

Рассмотреть инвентарную опись своего времени надо с таких позиций, чтобы выявить слабые и сильные стороны вашего личного рабочего стиля. Выявив сильные стороны, вы должны систематически их развивать. Вскрыв свои личные слабые стороны вам нужно разработать исходные пункты и стратегию по их преодолению.

5. Распознайте и определите в деталях с помощью своих формуляров критические моменты, вредные привычки и наиболее частые ошибки вашего стиля:

6. Анализ поглотителей времени.

Примечание:

Инвентаризация времени - ключ к успешному самоменеджменту! Метод записи сам по себе дает большой дидактический и познавательный эффект. Путем инвентаризации временных затрат вы сможете проанализировать в тезисном порядке ваши поглотители времени и найти способы их устранения.

Тема № 12: Применение информационных технологий в профессиональной деятельности.

Задание 1. Выполните задания и ответьте на вопросы теста:

Вопрос	Ответ	Код
Информационная технология это...	процесс, использующий совокупность средств и методов сбора, обработки и передачи данных (первичной информации) для получения информации нового качества о состоянии объекта, процесса или явления (информационного продукта).	1
	выполнения различных математических расчетов: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными;	2
	выпуск продукции, удовлетворяющей потребности человека или системы	3
Установите соответствие между графами. В графе «Код» расположите соответствующие заданию пары цифр.		
1.программная среда	1.вид используемой техники для решения основных задач	
2.техническая среда	2.набор программных средств	
3.предметная среда	3.содержание конкретной предметной области науки, техники, знания	
4.технологическая среда	4.инструкции, порядок пользования, оценка эффективности и др.	
Перечислите основные принципы ИТ	1. 2. 3.	
Выберите неверный ответ. Комплексное применение ИТ означает...	приобретение информационной культуры	1
	решать задачи оптимизации деятельности;	2
	осуществлять проверку статистических гипотез средствами конструирования математических моделей и другими инструментами, необходимыми для проведения разнообразных технических расчетов	3
	выполнять различные математические расчеты: от простых арифметических вычислений до решения уравнений с частными производными;	4

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

а) Основная

1. Менеджмент и лидерство : учеб. для студентов учреждений высш. проф. образования / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных и др. - М. : ГЭОТАР-Медиа, 2012. - 528 с. - ISBN 978-5-9704-1325-8.
2. Решетников, А. В. Экономика и управление в здравоохранении : учебник и практикум для вузов / А. В. Решетников, Н. Г. Шамшурина, В. И. Шамшурин ; под общ. ред. А. В. Решетникова. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 303 с. — (Серия : Специалист). — ISBN 978-5-534-00752-7.
3. Маркетинг. Учебник для студентов бакалавриата. под ред. И. В. Липсица. М.: ГЭОТАР-Медиа, 2012 — ISBN 978-5-9704-2112-3 — 576 с.
4. Котлер Ф., Келлер К.Л. Маркетинг менеджмент. 12-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 816 с.: ил.
5. Малахова Н.Г. Маркетинг в здравоохранении: учебное пособие. – М: Феникс, 2010. – 222 с.
6. Менеджмент и лидерство [Текст] : учебник для студентов учреждений высшего профессионального образования, обучающихся по дисциплине "Менеджмент и лидерство" по специальности 060109.65 "Сестринское дело" / Н. Н. Камынина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. - Москва : ГЭОТАР-Медиа, 2009. - 527 с.
7. Менеджмент качества в вузе Текст. / под ред. Ю. П. Похолкова, А. И. Учалина.— М.: Логос, 2005.—208 с. ... 167.

б) Дополнительная

1. Кантемирова. М.А., Цхурбаева Ф.Х. «Учебное пособие по Экономике (экономической теории) для студентов лечебного, стоматологического, педиатрического, фармацевтического и медико-профилактического факультетов. Часть 1: рабочая тетрадь» Изд-во ГБОУ ВПО СОГМА ,Владикавказ, 2015.
2. Кантемирова. М.А., Цхурбаева Ф.Х. «Учебное пособие по Экономике (экономической теории) для студентов лечебного, стоматологического, педиатрического, фармацевтического и медико-профилактического факультетов. Часть 2: рабочая тетрадь» Изд-во ГБОУ ВПО СОГМА ,Владикавказ, 2015.

в) Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины «Основы менеджмента» студентам полезно пользоваться следующими Интернет – ресурсами:

-общие информационные, справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант»;

- профессиональные поисковые системы «Science Direct», «EconLit»;

-официальные сайты Росстата (www.gks.ru), Банка России (www.cbr.ru), Росбизнесконсалтинга (www.rbc.ru).

Microsoft Office;

-учебные тематические фильмы;

-презентации по темам;

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение № 1.

Функции менеджмента

Планирование.

План предприятия выступает как научно обоснованная программа его дальнейшего развития. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но, и предусматриваются условия их достижения.

Прежде чем рассматривать особенности планирования производства в условиях рыночной экономики, кратко ознакомимся со спецификой работы по планированию при централизованной системе хозяйствования, характерной для периода существования СССР. В этой системе было много позитивного, того что может быть с успехом использовано в современной России.

В условиях плановой экономики существовала система директивного (обязательного к выполнению) народнохозяйственного планирования в масштабах всей страны. Деятельность предприятия находилась в непосредственной зависимости от качественного содержания и количества директивно планируемых для него показателей.

Вышестоящими организациями предприятиям утверждался перечень основных показателей хозяйственной деятельности: производство важнейших видов продукции в натуральном выражении; объем реализуемой продукции; общая сумма прибыли и рентабельность; производительность труда; задания по освоению производства новых видов продукции и др. Ряд расчетных показателей разрабатывался самими предприятиями (объем валовой и товарной продукции, численность работников, средняя зарплата и др.).

Существовала система технико-экономического планирования, основой которой была долгосрочная программа (прогноз) научно-технического и социально-экономического развития народного хозяйства (по соответствующим отраслям), определяющая важнейшие направления развития предприятия и его производственно-хозяйственной деятельности.

Сердцевиной системы планирования являлся пятилетний (среднесрочный) план, который был направлен на решение коренных задач производства. Исходными данными для разработки пятилетнего плана предприятия являлись: данные перспективных (на более длительный срок) прогнозов и планов развития отрасли; основные направления к составлению пятилетнего плана (контрольные цифры); технико-экономические нормы и нормативы.

В отличие от пятилетнего плана, текущее планирование заключалось в разработке годового плана предприятия, который регламентировал производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия на год. Разрабатывался он на базе уточненных показателей пятилетнего плана и контрольных цифр на соответствующий год. К моменту выполнения очередного пятилетнего плана долгосрочный прогноз уточнялся на очередные пять лет, тем самым обеспечивалась система непрерывного прогнозирования и планирования производства.

Планирование в условиях рыночной экономики имеет определенную специфику.

В развитых в экономическом отношении странах на предприятиях существует хорошо налаженная система планирования при одновременном отсутствии таковой в масштабах всей страны. Другими словами, государство не требует от предприятий обязательного составления и, соответственно, выполнения плановых заданий. При этом основное внимание уделяется долгосрочному планированию в противовес планированию ежегодному. Минимальный период эффективного долгосрочного планирования — пять лет, но некоторые компании делают наметки на десять и более лет вперед.

Считается, что планирование должно быть непрерывным. Постоянный пересмотр и ревизия планов необходимы, чтобы они сохраняли свою актуальность и приносили максимальную пользу, чтобы можно было проверить, как идет выполнение планов, изменить их в зависимости от конкретной обстановки.

В большинстве случаев перспективные планы пересматриваются ежегодно. Многие компании предпринимает пересмотр планов каждое полугодие или даже каждый квартал. Таким образом, предприятие в условиях рыночной экономики представляет собой организацию, действующую на основе перспективного плана.

Внимание, уделяемое планированию, является характерной особенностью современного производства. Любой проект, прежде чем он доходит до производственной стадии, тщательно планируется.

Первым шагом является *изучение рынка*.

Планирование часто позволяет менеджеру идти на довольно серьезный риск. Изучение рынка имеет исключительно большое значение. Подготовка к производству начинается только в том случае, если высший менеджмент компании уверен в том, что спрос на данный товар действительно существует.

Система управления, при которой в основу принятия решения о начале производства продукции положена информация о рынке, называется маркетингом. Особое значение маркетинговая деятельность имеет в условиях, когда на рынке наблюдается состояние устойчивого превышения предложения продукции над спросом на нее. В данной ситуации предприятие планирует свое развитие исходя из потребностей и желаний потенциальных покупателей. Это становится для продавца главным условием победы в конкурентной борьбе за покупателя. Такая система планирования производства предполагает наличие у производителя продукции, как правило, достаточных материальных, финансовых и трудовых ресурсов, резервного

производственного потенциала. В свою очередь, это позволяет предприятию быстро адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям продаж на рынке и запросам потребителей.

Производитель продукции постоянно должен решать проблему снижения издержек производства. Используются все возможные способы снижения издержек производства до желательного уровня: одни виды сырья и материалов заменяются другими, упрощается конструкция, меняются производственные процессы, улучшаются методы производства.

Основной задачей всех предприятий в условиях рыночной экономики является учет интересов потребителей. Поэтому определение возможных объемов реализации продукции и плановой цены продажи, а лишь затем планирование производства продукции следует признать единственно верным решением для менеджера.

На стадии планирования для удешевления продукции необходимо осуществлять работу по упрощению конструкции изделия. Борьба за повышение производительности труда предполагает, что специалисты предприятия должны изучать конструкции изделий и менять их с единственной целью — удешевить производство.

Организация. Организация производства представляет собой совокупность методов, обеспечивающих наиболее целесообразное использование предметов и средств труда в процессе трудовой деятельности с целью выполнения установленных для предприятия плановых заданий. Только при соответствующей организации производства продукции становятся возможными эффективное взаимодействие людей в процессе совместного труда, целенаправленность и четкая согласованность всех элементов системы. Тем самым обеспечивается оптимальное сочетание следующих процессов: основных (производственно-технологических), вспомогательных (энергетическая, ремонтная и другие службы) и обслуживающих (контроль за качеством продукции, транспортные и складские операции и т.д.).

Организация производства предполагает дифференциацию процесса производства на операции, рациональную расстановку работников по рабочим местам, обеспечение четкой взаимосвязи между ними в целях бесперебойного выпуска продукции. Работа по организации производства, являясь одной из функций менеджмента, связана с решением многочисленных вопросов, например: определение номенклатуры выпускаемой предприятием продукции; создание технологии производства и контроль над ним; организация транспортировки сырья, материалов и готовой продукции; уход за оборудованием и его ремонт; анализ издержек производства и осуществление мер по их снижению; сбор рационализаторских предложений.

Организация производства на предприятии в решающей степени предопределяется характером и уровнем его специализации. Внутрипроизводственная специализация, являющаяся продолжением и углублением специализации предприятия, выражается в обособлении структурных подразделений по выпуску отдельных видов продукции или по выполнению определенных стадий технологического процесса.

Систематически осуществляемые меры по повышению уровня специализации предприятия открывают возможность для совершенствования процесса разделения труда между подразделениями. Специализация подразделений предприятия предполагает наличие между ними кооперированных связей, что является непременным условием организации их совместной работы. Связи эти обусловлены логикой процесса производства и выражаются в услугах, оказываемых вспомогательными службами основным, например, в передаче полуфабрикатов из цеха в цех, обеспечении энергетическими ресурсами, выполнении ремонтных работ.

В зависимости от сочетания основных принципов организации производства — специализации и непрерывности — различают три основных типа производства: массовое, серийное и единичное.

Работа по улучшению организации производства имеет большое значение для повышения его эффективности. Количество времени и размер финансовых средств, которые могут быть с выгодой затрачены на улучшение методов работы, зависят от масштабов использования инноваций (нововведений). Там где производятся небольшие партии продукции, перспективы совершенствования организации производства весьма ограничены. Но в тех случаях, когда процесс производства постоянно повторяется и носит массовый, непрерывный характер, возможности для улучшения организации производства практически безграничны.

Таким образом, проблема совершенствования организации производства требует от менеджера поиска путей, способствующих в наибольшей степени повышению его эффективности.

Одно из таких направлений — постоянное сопоставление результатов работы предприятия и величины издержек производства. Эту задачу легче осуществить, если специалисты, занимающиеся расчетами издержек производства, будут привлекаться уже на самом раннем этапе работы. Конкурентная борьба в условиях рыночной экономики сделала необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Можно сказать, что вопрос об издержках производства является центральным, поэтому в каждой компании работа по организации производства и исчисление издержек производства всегда должны быть тесно взаимосвязаны.

В теории и практике менеджмента распространена точка зрения, что все функции в области улучшения организации производства должны входить в обязанности либо специального подразделения на крупных фирмах, либо одного ответственного работника — менеджера по организации производства. В

действительности встречается значительное разнообразие форм организации такой работы. Некоторые крупные компании распределяют ответственность за ведение работы по организации производства между различными работниками. Координация их деятельности и контроль над ними могут быть возложены на одного из менеджеров высшего звена управления.

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания.

Система стимулов представляет собой совокупность вознаграждений, обещанных работнику за выполнение данной работы с определенной эффективностью.

Мотивация человека складывается из системы ожиданий. Сначала работник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также происходит, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Однако оценка получаемого вознаграждения может быть неоднозначна. Сначала люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение демонстрирует несправедливость, то возникает психологическое напряжение. В следующий раз человек либо изменяет уровень затрачиваемых усилий, либо пытается увеличить уровень получаемого вознаграждения.

Мотивация бывает материальной, моральной и социальной. Материальная мотивация осуществляется путем выплаты сотрудникам заработной платы, премий и других видов материального вознаграждения. Примерами моральной (психологической) мотивации являются благодарность, грамота, фото на доске почета и др. Наконец, социальная мотивация состоит в создании менеджером условий для интересной творческой работы в дружном, слаженно работающем коллективе, в котором каждый человек может рассчитывать на поддержку и взаимопомощь коллег по работе.

Менеджеры должны обеспечить подчиненных достойным уровнем оплаты труда, определенным набором социальных благ, создать комфортабельные условия для труда и отдыха сотрудников. Дополнительную мотивацию труда создает обстановка причастности каждого сотрудника к решению актуальных для предприятия задач. С этой целью менеджер должен регулярно созывать совещания с участием работников предприятия. На таких общих совещаниях целесообразно свободно и откровенно обсуждать производственную политику, финансовые результаты, проблемы издержек производства, вопросы сбыта и др. Персонал предприятия должен получать полную информацию о его деятельности. Особое значение это имеет при внедрении в производство инноваций (нововведений). В тех случаях, когда администрация информирует персонал о своей политике и намерениях задолго до проведения их в жизнь, она встречает меньше затруднений при их реализации. Для менеджера должно быть правилом выражение: «Довольный рабочий — это производительный рабочий».

Таким образом, для успеха работы по улучшению методов производства необходимо участие в этой деятельности рабочих и служащих. Они должны быть полностью информированы о состоянии своего предприятия, его успехах и неудачах. В этом случае можно рассчитывать на взаимопонимание и участие рабочих и служащих в решении проблем.

Контроль. Это заключительная функция цикла менеджмента. Контроль заключается в наблюдении за ходом производственных процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов.

За рубежом на большинстве предприятий, как крупных, так и мелких, контроль над производством получил весьма большое развитие. Более того, считается выгодным иметь большой штат высокооплачиваемых работников для контроля над производством, так как это устраняет потери рабочего времени на предприятиях. Предприятия стремятся выполнять намеченные планы даже в случае изменения каких-либо условий работы.

Многие крупные компании в условиях действия четкой системы контроля устанавливают значительно более жесткие сроки производственного цикла. Это является следствием надежной деятельности поставщиков и эффективной системы контроля. Уверенность в соблюдении сроков поставок является необходимым условием производства. Кроме того, четкость поставок позволяет сокращать издержки производства путем экономии на складском хозяйстве.

Наряду с этим считается выгодным иметь определенное количество резервных производственных площадей и неиспользуемого оборудования, даже если оно используется не полностью, так как это делает излишней переналадку машин, которая отнимает много времени.

На предприятиях создаются аварийные запасы сырья, материалов, запасных частей. Однако точное соблюдение производственных графиков и контроль за их выполнением позволяют сокращать запасы и экономить средства, которые могли бы оказаться замороженными в запасах.

Конкурентная борьба в условиях рынка делает необходимым тщательный анализ издержек производства с целью выявления всех видов потерь. Только таким способом можно достигнуть наибольшей экономии в производстве. Менеджер должен быть заинтересован не столько в том, чтобы знать, какими в конечном счете оказываются издержки производства, сколько в том, чтобы контролировать эффективность работы предприятия. Поэтому более пристальное внимание при контроле он должен направлять на отыскание причины отклонений от стандартов или нормативов. При определении размеров этих отклонений устанавливается контроль на соответствующих участках работы, чтобы решить: оправданы ли при существующих условиях работы указанные отклонения; каким способом можно в будущем устранить эти отклонения, ведущие к превышению нормативных издержек производства; может ли более тщательный анализ методов работы способствовать достижению лучших результатов.

Другим видом контроля является сравнение сметы доходов и расходов с реальными результатами. Его цель состоит в том, чтобы выявить отступления от плановых заданий сразу же по их возникновении. Сравнение производится по принципу исключений, при котором показатели, имеющие наибольшее значение, выделяются для проверки, а остальные отбрасываются как ненужные. Отступления от нормативов исследуются только в тех случаях, когда они существенны. Контроль посредством проверки выполнения сметы доходов и расходов облегчает распределение ответственности среди персонала предприятия. Каждый работник, который ответственен за свой участок работы, должен работать по утвержденной смете. Через определенные промежутки времени он получает от менеджера информацию с указанием о том, в какой мере им выполняется плановое задание, положенное в основу сметы.

В последнее время в теории и практике контроля появляется все больше сторонников так называемого «экологического» подхода. Суть его можно понять путем сравнения с традиционным вариантом организации контроля на предприятии.

Традиционный подход к контролю построен на функциональном принципе, при котором процесс работы дифференцируется на множество этапов. Каждый работник получает определенные задания от руководства и должен их строго выполнять в соответствии с установленными правилами. Тотальный контроль за выполнением этих правил отнимает много времени и мешает работе.

Современный взгляд на контроль основан на известном в живой природе принципе выживания и самоконтроля. Экосистема — это некое сообщество организмов, находящихся в сбалансированных, хотя и сложных, отношениях. Несмотря на то, что члены такого сообщества могут конкурировать друг с другом за доступ к ресурсам, они всегда поддерживают общее равновесие в системе. Любое неожиданное событие может нарушить равновесие. Экосистемы с множеством разнообразных составляющих более активны и жизнеспособны.

Типы организационных структур

1. Функциональная организационная структура

Очевидно, что в функциональной структуре применяется закон разделения труда - подразделения фирмы организованы по функциям - производство, маркетинг и т.д.

Кроме того, каждое подразделение фирмы, организованное по функциональному признаку, объединяет людей, выполняющих схожие виды работы. Это, в свою очередь, приводит к положительному эффекту масштаба, который обусловлен возможностью экономно применять оборудования для решения задач функциональных подразделений и активно использовать внутреннюю специализацию. Например, в подразделении маркетинга, при достаточной его численности, можно выделить специалистов по рекламе, ответственных за исследования рынка, начальника отдела сбыта с подчиненными ему сотрудниками.

Обычно руководители функциональных подразделений имеют достаточно полномочий для решения своих функциональных задач. Например, главный бухгалтер решает многие вопросы в своей сфере компетенции без согласования с высшим руководителем.

Норма управляемости для руководителей функциональных подразделений достаточно высока (у одного руководителя может находиться в подчинении до 20 человек), поскольку легче выдавать задания и контролировать их выполнение в случае, если подчиненные выполняют схожие работы.

В функциональной структуре хорошо реализуется также принцип единоначалия, это чрезвычайно важно для обеспечения координации работ, организованных в соответствии с законом разделением труда.

Как правило, руководители функциональных подразделений не владеют всей необходимой информацией для принятия важных решений, а только информацией, связанной с деятельностью своего подразделения, поэтому обычно функциональные структуры имеют высокую степень централизации - большинство важных решений принимает высший руководитель фирмы. Это не только снижает инициативу подчиненных, но еще часто приводит к перегрузке высшего руководителя.

Начиная с численности предприятия в несколько сот человек, ФС приводит к тому, что руководители соответствующих подразделений начинают больше интересоваться своими функциональными обязанностями, нежели целями всей корпорации в целом. Поэтому обычно говорят, что функциональная структура меньше ориентирована на рынок, и больше на решение своих внутренних проблем. По этой причине функциональная структура раньше, чем другие типы организационных структур, начинает проявлять отрицательный эффект масштаба.

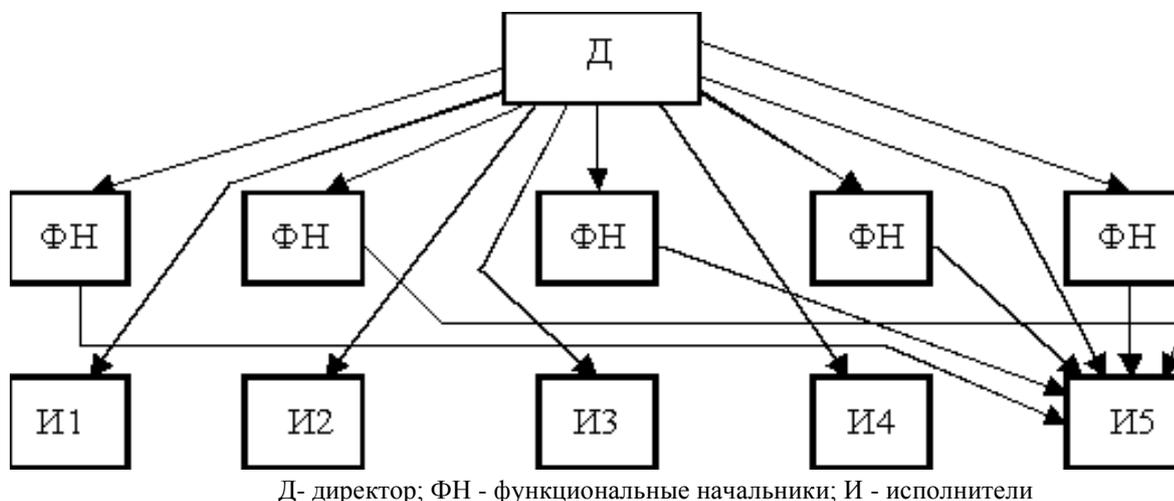


Рис. 1 Функциональная организационная структура

2. Линейная организационная структура

Основы линейных структур составляет так называемый "шахтный" принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач. Соответственно строится и система мотивации и поощрения работников. При этом конечный результат (эффективность и качество работы организации в целом) становится как бы второстепенным, так как считается, что все службы в той или иной мере работают на его получение.

Преимущества линейной структуры:

четкая система взаимных связей функций и подразделений;

четкая система единоначалия - один руководитель сосредотачивает в своих руках руководство всей совокупностью процессов, имеющих общую цель;

ясно выраженная ответственность;

быстрая реакция исполнительных подразделений на прямые указания вышестоящих.

Недостатки линейной структуры:

отсутствие звеньев, занимающихся вопросами стратегического планирования; в работе руководителей практически всех уровней оперативные проблемы ("текучка") доминирует над стратегическими;

тенденция к волоките и перекладыванию ответственности при решении проблем, требующих участия нескольких подразделений;

малая гибкость и приспособляемость к изменению ситуации;

критерии эффективности и качества работы подразделений и организации в целом - разные;

тенденция к формализации оценки эффективности и качества работы подразделений приводит обычно к возникновению атмосферы страха и разобщенности;

большое число "этажей управления" между работниками, выпускающими продукцию, и лицом, принимающим решение;

перегрузка управленцев верхнего уровня;

повышенная зависимость результатов работы организации от квалификации, личных и деловых качеств высших управленцев.

Обеспечивает, начиная со второго уровня иерархии, деление задач управления "по функциям". Штабы могут создаваться в центральных и других органах управления, образуя штабную иерархию.

Эта структура управления характеризуется:

- высокой централизацией стратегических решений и децентрализацией оперативных;
- организацией директивных связей по однолинейному принципу;
- преобладающим применением инструментов координации с технической поддержкой.

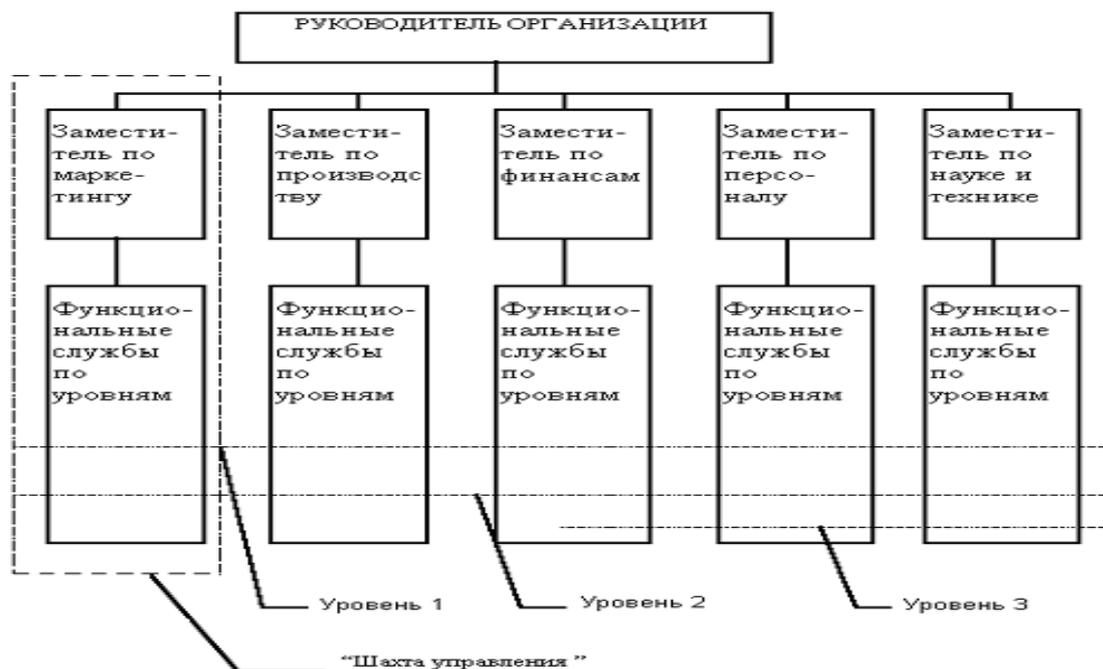


Рис.2. Линейная организационная структура

3. Линейно-функциональная структура

Вообще говоря, штабы должны консультировать и участвовать в подготовке решений, но не давать конкретных директив. Однако вследствие своей профессиональной компетентности их сотрудники часто оказывают сильное неформальное влияние на линейных руководителей. Если же они выполняют только рекомендательную функцию, то возникает риск, что их работа слабо влияет на ход производственных процессов.

Структура имеет следующие преимущества:

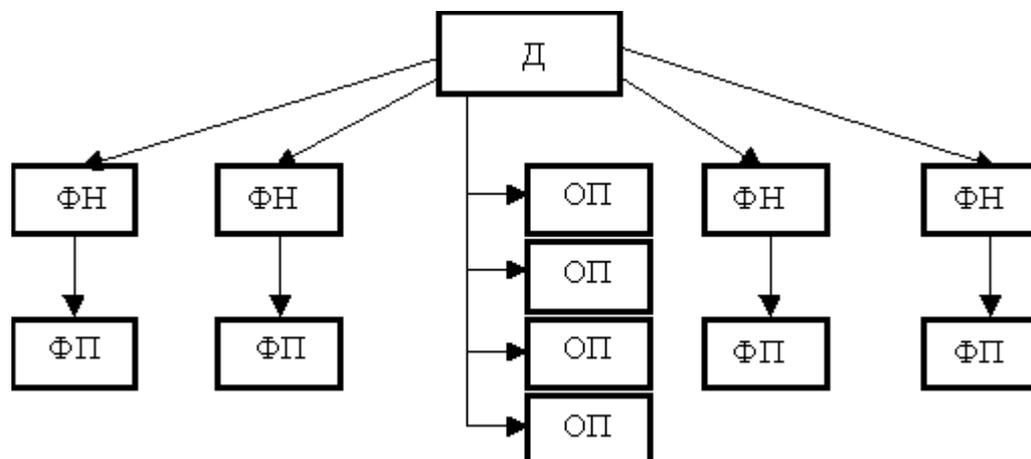
- обеспечивает высокую профессиональную специализацию сотрудников;
- позволяет точно определить, где принимаются решения, и необходимые ресурсы;

- способствует стандартизации, формализации и программированию процессов управления.

Недостатки:

- образование специфических для функциональных подразделений целей затрудняет их горизонтальное согласование;

- структура инерционна и с трудом реагирует на изменения.



Д- директор; ФН - функциональный начальники; ФП - функциональные подразделения; ОП - подразделения основного производства.

Рис. 3. Линейно-функциональная организационная структура

4. Дивизионная структура управления

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизионной структурой являются уже не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения (дивизионы). Структуризация по дивизионам, как правило, производится по одному из критериев: по выпускаемой продукции (изделиям или услугам) - продуктовая специализация; по ориентации на определенные группы потребителей - потребительская специализация; по обслуживаемым территориям - региональная специализация. В нашей стране аналогичные структуры управления широко внедрялись, начиная с 60-х годов в форме создания производственных объединений.

Преимущества дивизионной структуры:

она обеспечивает управление многопрофильными предприятиями с общей численностью сотрудников порядка сотен тысяч и территориально удаленными подразделениями;

обеспечивает большую гибкость и более быструю реакцию на изменения в окружении предприятия по сравнению с линейной и линейно - штабной;

при расширении границ самостоятельности отделений они становятся "центрами получения прибыли", активно работая по повышению эффективности и качества производства;

более тесная связь производства с потребителями.

Недостатки дивизионной структуры:

большое количество "этажей" управленческой вертикали; между рабочими и управляющим производством подразделения - 3 и более уровня управления, между рабочими и руководством компании - 5 и более;

разобщенность штабных структур отделений от штабов компании;

основные связи - вертикальные, поэтому остаются общие для иерархических структур недостатки - волокита, перегруженность управленцев, плохое взаимодействие при решении вопросов, смежных для подразделений и т. д. ;

дублирование функций на разных "этажах" и как следствие - очень высокие затраты на содержание управленческой структуры;

в отделениях, как правило, сохраняется линейная или линейно - штабная структура со всеми их недостатками.

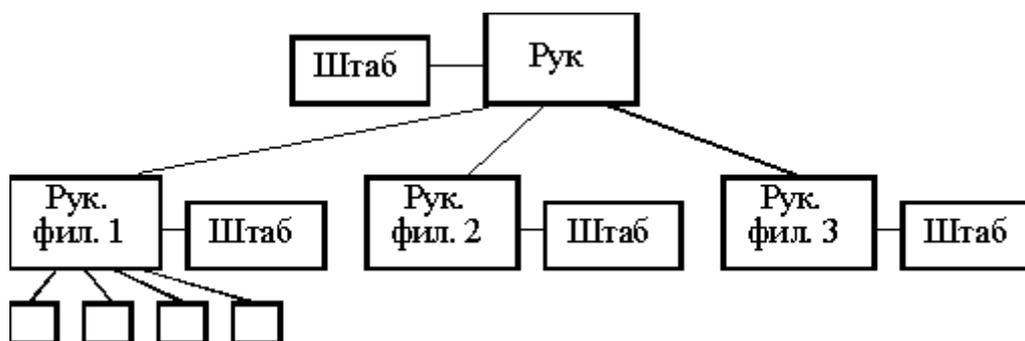


Рис. 4. Дивизионная структура управления

5. Матричная (программно - целевая) организационная структура

Такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб. Для деятельности, которая имеет четко выраженное начало и окончание, формируют проекты, для постоянной деятельности - целевые программы. В организации и проекты, и целевые программы могут сосуществовать.

Управление по целевым программам осуществляется через функциональные комитеты. Например, при создании функционального комитета в области обеспечения качества председателем комитета назначается уполномоченный руководства по качеству. В состав комитета входят как сотрудники отдела обеспечения качества, так и 1-2 сотрудника других отделов. Каждый комитет имеет секретариат и назначает секретаря для ведения дел. Основные вопросы рассматриваются комитетом на ежемесячных заседаниях. Комитет также может создавать группы, работающие над отдельными проектами. Комитет по качеству определяет права и обязанности всех отделов, связанных с вопросами качества и устанавливает систему их взаимоотношений. Ежемесячно комитет по качеству анализирует показатели обеспечения качества и разбирается в причинах рекламаций, если таковые имеются. В то же время комитет не несет ответственности за обеспечение качества. Эта задача решается непосредственно каждым отделом в рамках вертикальной структуры. Обязанностью комитета является соединение вертикальной и горизонтальной структуры для улучшения деятельности всей организации.

Преимущества матричной структуры:

- лучшая ориентация на проектные (или программные) цели и спрос;
- более эффективное текущее управление, возможность снижения расходов и повышения эффективности использования ресурсов;
- более гибкое и эффективное использование персонала организации, специальных знаний и компетентности сотрудников;
- относительная автономность проектных групп или программных комитетов способствует развитию у работников навыков принятия решений, управленческой культуры, профессиональных навыков;
- улучшение контроля за отдельными задачами проекта или целевой программы;
- любая работа организационно оформляется, назначается одно лицо - "хозяин" процесса, служащее центром сосредоточения всех вопросов, касающихся проекта или целевой программы;
- сокращается время реакции на нужды проекта или программы, т. к. созданы горизонтальные коммуникации и единый центр принятия решений.

Недостатки матричных структур:

- трудность установления четкой ответственности за работу по заданию подразделения и по заданию проекта или программы (следствие двойного подчинения);
- необходимость постоянного контроля за соотношением ресурсов, выделяемых подразделениям, и программам или проектам;
- высокие требования к квалификации, личным и деловым качествам работников, работающих в группах, необходимость их обучения;
- частые конфликтные ситуации между руководителями подразделений и проектов или программ;
- возможность нарушения правил и стандартов, принятых в функциональных подразделениях, из-за оторванности сотрудников, участвующих в проекте или программе, от своих подразделений.



Рис. 5. Матричная структура управления, ориентированная на продукт

Типы акцентуации характеров

Гипертимный, или гиперактивный, характер. Работники, обладающие таким типом характера, обращают на себя внимание восторженным отношением к людям, повышенной доброжелательностью и общительностью. Если такой сотрудник приходит на новую работу, то быстро знакомится со всеми, одинаково дружелюбно относясь даже к тем, кто состоит между собой в неприязненных отношениях. О таких людях говорят: «Душа-человек». Часто у них могут возникать нарекания по работе, так как они не доводят до конца то, за что берутся. Причиной является постоянное дружеское общение с коллегами и обсуждение новостей, в результате чего на работу времени не остается. Но эти работники боятся испортить отношения с начальством, поэтому незаконченную работу быстро доделывают.

Иногда может наблюдаться излишняя оптимистичность: работник может пророчить себе высокие должности, излагая естественную теорию смены поколений. Плюсом такого характера является' постоянно хорошее настроение, помогающее человеку быстро преодолевать трудности, на которые он всегда смотрит легко, как на преходящие и временные. Сотрудник - гипертим добровольно занимается общественной работой и стремится во всем подтвердить свою высокую самооценку, иногда завышенную.

В качестве рекомендации для менеджера можно предложить следующее. Если вы преднамеренно хотите избавиться от такого работника, то следует доверить ему кропотливую и однообразную работу, требующую усидчивости, а также ограничить контакты и лишить его возможности проявлять инициативу. В этом случае он будет пренебрегать своими обязанностями, при этом бурно возмущаясь скучной работой. Но он беззлобен и не будет мстить. И наоборот. Если вы заинтересованы в конкретном сотруднике - гипертиме, то создайте условия для проявления инициативы. В этом случае личность его ярко раскроется, а работа будет буквально гореть в его руках. Гипертимов хорошо ставить на тех участках производства, на которых требуются контакты с людьми. Они хорошие организаторы, способны создать климат доброжелательности и тепла в коллективе. У таких работников могут наблюдаться нарушения адаптации и здоровья, так как они не щадят себя. Гипертимы берутся за многое, стараются все успеть сделать, торопятся, увеличивают темпы деятельности.

Менеджер должен создать такие условия труда для гипертима, чтобы он мог выражать свою бурную энергию в работе и общении. Таким людям полезны занятия спортом. Они должны избегать возбуждающих ситуаций. На некоторых предприятиях есть комнаты отдыха, поэтому гипертиму будет полезным прослушивание успокаивающей музыки. В крайнем случае, можно порекомендовать прием легких успокаивающих психофармакологических средств и аутогенную тренировку.

Аутистический характер. Сотрудники с аутистическим (от лат. *auto* — обращенный в себя, замкнутый) типом характера на работе держатся официально и никогда не раскрывают своих личных переживаний перед окружающими. Часто они одиноки. Если на предприятии устраивают праздники, то такие сотрудники стараются на них не ходить, а если и приходят, то безучастно сидят в стороне. Они малообщительны. Если по работе возникают трудности, то стараются во всем разобраться сами. На работе проводят много времени, часто задерживаясь. Дома также часто продолжают заниматься делами, связанными с работой. Пользуются служебным авторитетом, но малопонятны для окружающих, так как в общении не выражают, в отличие от большинства людей, свои эмоциональные позиции. Менеджер должен знать, что работники с аутистическим характером чрезвычайно чувствительны, легко травмируются и именно поэтому предпочитают не раскрывать свой внутренний мир. С их стороны может наблюдаться повышенная чувствительность и робость либо абсолютная, «каменная» холодность и неприступность. Частые переходы от одного состояния к другому создают впечатление непоследовательности.

Положительными сторонами аутистического характера являются стойкость интеллектуально-эстетических увлечений, тактичность, ненавязчивость в общении с коллегами, самостоятельность поведения, а также соблюдение правил формально-деловых отношений. У таких людей чувства сильно подчиняются рассудку.

Но при этом им трудно войти в новый коллектив и наладить неформальные связи. Дружеские отношения на работе складываются с трудом. В случае, если они все-таки складываются, то оказываются весьма устойчивыми, иногда на всю жизнь.

Менеджер должен знать, что если в коллектив приходит человек с таким характером, не стоит торопиться устанавливать с ним неформальные отношения. В случае настойчивых попыток проникнуть во внутренний мир такого человека он может замкнуться в себе еще больше.

Минусом аутистического характера для работы является тот факт, что он во всем хочет разобраться сам. От этого страдает производственная деятельность. Излишняя самостоятельность затрудняет переключение с одного вопроса на другой и может усложнить сотрудничество. Менеджер должен уметь организовать деятельность таким образом, чтобы работник с аутистическим характером мог прислушаться к мнениям окружающих. На совещании такому работнику следует давать слово в последнюю очередь.

Менеджер должен сделать так, чтобы сотрудник с аутистическим типом характера был вынужден общаться по работе с коллегой, обладающим эмоциональным, открытым, доброжелательным характером.

Лабильный характер. Работникам с лабильным характером очень важно, какова у них на работе психологическая обстановка. Малейшая грубость приводит их в уныние, а простая похвала окрыляет. Они могут отказаться перейти на другую работу с большим окладом, если узнают, что там грубый начальник. Такие люди опасаются конфликтов, всячески ограничивают себя от контактов с грубыми, резкими и категоричными сотрудниками. При таком характере настроение быстро и легко меняется вслед за обстоятельствами. Даже незначительное событие способно полностью изменить эмоциональное состояние.

В качестве рекомендации менеджеру можно посоветовать следующее. Работников с лабильным характером нельзя критиковать, особенно в присутствии других людей. Делать это следует в очень мягкой форме. В противном случае работник-мужчина может уволиться, а женщина начнет рыдать. В крайних случаях такие люди способны даже покончить с собой.

Работник с лабильным характером имеет устойчивые привязанности, искренен в поведении, умеет сопереживать.

Большое значение для таких людей имеют условия жизни и хорошее психологическое здоровье, так как те же черты эмоциональной лабильности могут проявляться не положительными, а отрицательными сторонами (раздражительность, плаксивость, неустойчивость настроения).

Если коллеги доброжелательны, то человек может быстро забывать плохое, оно как бы вытесняется. Менеджер должен знать, что благоприятное воздействие на лиц эмоционально-лабильного характера оказывает общение с гипертимами.

Демонстративный характер. Человек с таким характером пытается выработать у окружающих мнение о себе, как о человеке исключительно исполнительном и незаменимом.

Основная черта демонстративного характера — способность вытеснять рациональный, критический взгляд на себя, демонстративное, немного «актерское» поведение. «Вытеснение» — свойство психики, которое связано с развитой эмоциональностью, ярким воображением, слабостью логики, неспособностью воспринимать собственное поведение со стороны. Это способность вытеснять Настоящее придуманным. Человек, обладающий демонстративным характером, легко имитирует поведение других людей. Он способен выдавать себя за такого, каким его хотели бы видеть. Эти люди имеют широкую сеть контактов, стремятся к успеху, имеют желание хорошо выглядеть в глазах окружающих. В случае, если отрицательные черты развиты не слишком ярко, их любят. Ключевая черта — неспособность в определенные моменты времени критически взглянуть на себя со стороны. С разными людьми человек с демонстративным характером может вести себя по-разному. Если окружающие холодны, формальны, не замечают его, человек начинает вести себя демонстративно: привлекает к себе внимание, разыгрывает сцены.

Работники с демонстративным типом характера при наличии опыта и способностей хорошо различают особенности других людей. Они видят отношение к себе, могут подстраиваться под него и пытаться им управлять, сами вырабатывают к себе то отношение, которое хотят, иногда активно манипулируют людьми в свою пользу. Они — хорошие актеры, часто поступают в театральные институты. Опытный менеджер должен знать, что можно поручить такому работнику. Например, рекламу продукции, если другие черты личности не будут этому противоречить. Демонстративные личности любят участвовать в художественной самодеятельности. Они хорошо умеют анализировать факты и способны разыгрывать в воображении целые картины, сценарии возможного развития исходной ситуации. Умеют подмечать детали поведения людей и точно реагировать на них.

Психастенический характер. Люди с психастеническим характером любят работать с аппаратурой, они как бы прячутся за ней от других людей. Работники эти добросовестные, пунктуальные. С коллегами крайне замкнуты. Выражение лица озабоченное. Очень заботятся о собственном здоровье. Рациональны, склонны к аналитической, «пошаговой» обработке информации, осмыслению фактов путем дробления и выделения отдельных признаков. Эмоциональные переживания блеклы, однообразны и подчиняются ходу рассудочных построений.

При принятии решения такой сотрудник взвешивает все «за» и «против» и все-таки медлит с решением. Для людей такого типа характерно отсутствие твердой позиции. Ясно прослеживается стремление все исследовать, анализировать отдельные стороны ситуации. Менеджер должен знать, что на сотрудника с таким типом характера не следует вваливать принятие решений, особенно ответственных. Если все же сотруднику-психастенику приходится принимать решения, то необходимо оказывать ему в этом помощь: советовать, подсказывать решения или выделять экспертов по данному вопросу. Психастенику категорически противопоказана административная работа. Если он попадает в сложную, быстро меняющуюся, многостороннюю ситуацию, то не успевает ее осмыслить, становится скованным, теряется.

Менеджер должен знать, как помочь такому человеку. Нужно попытаться развить образную память, эмоциональность. Воображение позволяет воспроизводить различные ситуации и сопоставлять их, делая правильные выводы даже без анализа всех сторон каждой ситуации. Эмоциональные оценки могут заменить рациональный анализ, позволяя отразить множество сторон ситуации. Развитие эмоциональности сглаживает психастенические черты.

Застревающий характер. Люди с застревающим характером стремятся выглядеть как можно авторитетнее. Они волевые, даже упрямые. Обладают властолюбием, склонны к саморекламе и деспотизму.

По особенностям эмоциональных переживаний застревающий характер противоположен лабильному. Его обладатель часто вспоминает о том, что было, происходит как бы накопление эмоций (позитивных или негативных). Особенно долго помнятся обиды. Такие люди злопамятны, но это объясняется не умыслом, а стойкостью и малоподвижностью переживаний.

Это яркие представители руководителей «советского» типа, называющие подчиненных на «ты», а равных по рангу — по имени-отчеству, но тоже на «ты».

Их мышление малоподвижно, новые идеи усваиваются с трудом. Чтобы внушить такому работнику свежую идею, нужно потратить дни и месяцы. Но если он ее поймет и примет, то будет следовать ей с неотвратимым упорством. На уровне движений проявляется медлительность, инертность. Походка у такого человека нетороплива.

В трудовой деятельности проявляются чрезмерная детализация, повышенная аккуратность. Но если что-то не попало в сферу внимания застревающей личности, то этому внимание не уделяется совсем. Долго, предельно аккуратно, детально проводится уборка рабочего стола. Бумаги и книги раскладываются очень тщательно. Менеджер, если, конечно, он сам не такой, должен знать как «бороться» с таким типом характера. такому человеку нельзя поручать работу, с людьми, но можно поручить обустройство цеха, отдела. Все будет организовано, однако есть опасность, что наведением порядка он будет терроризировать окружающих. Следует знать, что вследствие своей инертности он может злоупотреблять своей властью. Обычно негативно на человека с таким характером влияет травмирование какими-то обстоятельствами или постоянные условия, вызывающие отрицательные эмоции. Эти отрицательные эмоции и чувства не только сохраняются, но и суммируются, что может привести к взрыву. Застревающие типы выражают свой гнев, плохо владея собой. Положительные эмоции, связанные с успехом, ведут к тому, что у человека возникает «головокружение от успеха», он не критически доволен собой.

Коллегам нужно с пониманием относиться к особенностям этого характера, проявлять терпимость к высказыванию давно забытых обид или обвинений, снисходительно относиться к нему. Нельзя противоречить такому человеку, бессмысленно стремиться перевоспитать его. Лучше сделать так, чтобы застревающий сотрудник «застрял» на позитивных, а не на негативных переживаниях.

Конформный характер. Как правило, работники с конформным характером имеют хорошую профессиональную подготовку. Но в случае, если работа не получается, например цифры не сходятся, такой сотрудник теряется. И вместо того, чтобы самостоятельно разобраться в проблеме, обращается к коллегам за помощью. Давать советы такому работнику бесполезно — он растерян, несобран, абсолютно несамостоятелен. Конформисты нуждаются не в помощи, а в постоянном руководстве. Работа часто ими не доводится до конца. Эти работники робки, покорны и готовы выполнять любую другую работу, так как всегда стремятся избежать наказания со стороны начальства. Они нерешительны, неорганизованны, боятся малейшей трудности.

Люди с таким характером могут действовать только тогда, когда находят поддержку у окружающих. Если поддержка отсутствует, они теряются, не знают, как им поступать в конкретной ситуации. Они не могут решить, что будет правильным, а что — нет.

Главная особенность людей с конформным характером — это полное отсутствие противоречий со своей средой. Они не умеют спорить, со всем соглашаются, легко чувствуют так называемое «среднестатистическое» мнение окружающих, быстро и легко впечатляются наиболее распространенными суждениями коллег и легко им следуют.

Так как конформисты легко подчиняются окружающим, они часто не имеют собственного мнения. В случае, если мнение окружающих по какому-либо вопросу меняется, то мнение конформиста тоже меняется. Они не умеют сопоставлять свои взгляды, прошлые и настоящие, критически. Естественно, что люди с таким типом характера могут располагать знаниями и даже собственным мнением, но они будут бояться его высказать. И если такой работник робко выскажет мнение, которое не совпадет с мнением окружающих, он растеряется. Одной из рекомендаций для менеджера, в чьем коллективе работает конформист, может явиться следующее: нужно предоставлять конформисту слово первому на совещании, чтобы он имел возможность высказать свое мнение по вопросу, а не следовал за мнениями других.

Живут и работают люди с таким характером по правилу: «Быть как все». Они консервативны, боятся менять среду обитания, стремятся быть в тени, в золотой середине. От них не стоит ожидать смелых, бросающих вызов окружению, поступков. Крайне редко такие люди меняют место работы. Если атмосфера на работе их не устраивает, будут терпеть. Ни в коем случае нельзя допускать, чтобы работник с таким типом характера становился начальником. Таким нельзя поручать самостоятельную организацию дела. Часто бывает, что конформисты начинают подчиняться своему подчиненному. Менеджер должен создать такие условия для работников с конформным характером, чтобы их деятельность была хорошо регламентирована. Нужно расписать и объяснить: что необходимо сделать, в какие сроки, в какой последовательности. Нужно четко разъяснять все требования к конформисту и последовательно руководить им.

Конформистам можно рекомендовать тренировать волю, стремясь высказывать и выражать в поведении свою внутреннюю позицию, отстаивать ее, развивая твердость характера.

Неустойчивый характер. Сразу можно сказать, что работник с неустойчивым характером на производстве — далеко не подарок. И по возможности следует от такого сотрудника избавиться. Но если это не представляется возможным, то нужно как-то к этому факту приспособиться.

Работники с неустойчивым характером сразу заводят себе на работе «дружков», с которыми постоянно проводят время в курилке. У людей с таким характером нет твердых внутренних принципов, недостаточно развито чувство долга, отсутствуют высшие человеческие мотивы. Неустойчивые личности постоянно стремятся к сиюминутным удовольствиям и развлечениям. Они любят посмеяться над чужими недостатками, испытывать превосходство над другими. Часто пренебрегают элементарными обязанностями, настроены только на потребление. Любят блага жизни получать за счет других, считают, что удовольствия — основной мотив, ради которого стоит жить. У них ярко выраженное нежелание трудиться. На производстве неустойчивые работники пренебрегают той частью обязанностей, которая требует кропотливого труда. Если менеджер снизит контроль или ослабит требования к такому работнику, то обязанности не будут выполняться, а порученное задание не будет доведено до конца. Если требования со стороны начальства или коллектива не будут твердо предъявлены работнику с неустойчивым типом характера, то это усилит его безалаберность, пренебрежение делами и обязанностями. Но менеджер должен также знать, что контроль не должен быть слишком жестким, так как человек, подвергающийся контролю, может отвергнуть право окружающих на управление его поведением.

Если сотрудник с неустойчивым характером по каким-либо причинам дорог коллективу или начальству (например, он чей-то ребенок или муж), следует учитывать его интересы, увлечения и склонности. Организация работы должна быть такой, чтобы все организующие функции, а также рутинную часть работы и заботу о мелочах приняли на себя другие работники. Работник с неустойчивым характером может оказаться лидером там, где будет нужно выполнить приятную, броскую часть работы, связанную с развлечением. В этом случае ему не будет равных. Менеджер должен знать, что необходимость контроля за поведением лиц с неустойчивым характером может сохраняться на протяжении всей их жизни. Возникает резонный вопрос: «Стоит ли удерживать такого работника на предприятии, тратить время, деньги и нервы на его перевоспитание?» Каждый менеджер должен сам уметь ответить на этот вопрос.

Циклоидный характер. Работники с циклоидным характером неровны в работе. То все горит в руках, то работа идет медленно, и все валится из рук. То настроение отличное, то — депрессия. Циклы длятся обычно по две недели. В период подъема циклоиды веселы, энергичны, жизнь кажется им прекрасной, в фазе подъема циклоиды проявляют себя как гипертимы: общительны, доброжелательны, быстро говорят, легко решают возникшие проблемы. У них может возникать ощущение неограниченности собственных возможностей и даже проявляться некоторая переоценка собственной личности. В период спада циклоид хандрит: ухудшается работоспособность, снижается общительность, падает настроение. При этом характере наблюдаются периодические изменения работоспособности, активности и настроения.

Ошибкой менеджера является то, что замечая неровность труда таких подчиненных, он может начать критиковать их за неустойчивость и расхлябанность в работе. Руководитель должен знать, что эти особенности в значительной степени являются биологически обусловленными. Критика и неприятности в период спада могут только удлинять его и углубить тяжесть состояния. Циклоид не стоит ставить на участки, на которых требуется постоянно высокий темп труда и все связано единым ритмом, например на конвейере. Работник с таким типом характера вполне может добиваться высоких результатов труда, если этот труд правильно и рационально для него организован.

В период снижения работоспособности циклоиду лучше стараться избегать трудностей, неприятностей, соблюдать режим дня. Трудовую нагрузку целесообразно снизить и не браться за новые виды работ.

РАБОЧАЯ ТЕТРАДЬ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕНЕДЖМЕНТ В ЗДРАВООХРАНЕНИИ»

основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре по направлению подготовки 32.06.01 Медико-профилактическое дело по специальности 14.02.03 Общественное здоровье и здравоохранение, утвержденная ректором ФГБОУ ВО СОГМА Минздрава России 31.08.2020 г.

ВЛАДИКАВКАЗ 2020