

**Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Волгоградский государственный медицинский университет» Министерства
здравоохранения
Российской Федерации**

**Кафедра управления и экономики фармации, медицинского и фармацевтического
товароведения**

«УТВЕРЖДАЮ»
заведующая кафедрой управления
и экономики фармации,
медицинского и фармацевтического товароведения,
д. фарм. н. Л. М. Ганичева



**ВВЕДЕНИЕ
В
ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ
МЕНЕДЖМЕНТ**

Учебное пособие

Волгоград, 2019 год

Автор: Назаренко В.Н.

В настоящем учебном пособии рассмотрены исторический обзор, классические школы и современные направления менеджмента, основные подходы к фармацевтическому менеджменту. Разобран менеджмент аптечных организаций. Даны рекомендации по использованию основных направлений менеджмента в работе аптечных организаций.

Учебное пособие предназначено для студентов фармацевтических учебных заведений, составлено в соответствии с ООП ВО по специальности 33.05.01 «Фармация».

Протокол кафедры управления и экономики фармации,
медицинского и фармацевтического товароведения № 1 от «29» августа 2018
года

Оглавление

1. ПРЕДИСЛОВИЕ.....	4
2. Часть 1. УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ. ПОПЫТКА РАЗОБРАТЬСЯ В ТЕРМИНОЛОГИИ.....	5
3. Часть 2. МЕНЕДЖМЕНТ И МЕНЕДЖЕРЫ.....	9
4. Часть 3. ВЗГЛЯДЫ НА УПРАВЛЕНИЕ И МЕНЕДЖМЕНТ. КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ОБЗОР.....	15
3.1 . КЛАССИЧЕСКОЕ НАПРАВЛЕНИЕ МЕНЕДЖМЕНТА.....	16
3.1.1 НАУЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	17
3.1.2. КОНЦЕПЦИЯ БЮРОКРАТИЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ.....	21
3.1.3. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ.....	24
3.2. ГУМАНИСТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	27
3.2.1. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ.....	27
3.2.2 ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК. КОНЦЕПЦИЯ БИХЕВИОРИЗМА.....	31
3.3. СОВРЕМЕННЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА.....	35
3.3.1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК НАУКА УПРАВЛЕНИЯ ИЛИ КОЛИЧЕСТВЕННЫЙ ПОДХОД.....	35
3.3.2. СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД.....	37
3.3.3. СИТУАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	39
3.4. ПРИНЦИПЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	39
3.5. МЕНЕДЖМЕНТ СЕГОДНЯ: ВИДЫ, РАЗДЕЛЫ, СОСТАВЛЯЮЩИЕ...45	45
3.6. КАКОВ ОН – МЕНЕДЖМЕНТ БУДУЩЕГО? КАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ БУДУТ НУЖНЫ? ЛИДЕРЫ - КТО ОНИ?	65
5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	71
6. ПРИЛОЖЕНИЕ.....	73

Предисловие.

Управление и экономика фармации является комплексной дисциплиной, включающей несколько разделов. Изучение вопросов организации фармацевтической деятельности, учета и отчетности, анализа и экономики позволяет выпускникам фармацевтических учебных заведений использовать профессиональные знания на различных должностях.

Для работы в должности руководителя кроме знаний по специальности необходимы знания и умения, которые в целом определяют как профессиональную управленческую культуру: информационная и правовая грамотность, документальное оформление управления, а также искусство управления людьми для достижения целей организации (включая основы психологических знаний).

Многие из перечисленных вопросов были включены в учебные пособия и программы подготовки специалистов высшего фармацевтического звена и во времена так называемой плановой экономики.

Изучение менеджмента в качестве самостоятельного раздела – дело сравнительно недавнее. Что мы понимаем под термином “управление”? Что такое “менеджмент” вообще и “менеджмент в фармации”? В предлагаемом пособии делается попытка разобраться в этих вопросах.

Часть 1. Управление и менеджмент.

Попытка разобраться в терминологии.

Что означает термин "управление" и что подразумевается под глаголом "управлять"? Обратимся к энциклопедическим источникам:

Управление – элемент, функция организованных систем различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающих сохранение их определенной структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей.

Социальное управление – воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития.

Большой энциклопедический словарь

Управить, управлять - править, давая ход, направленье; распоряжаться, заведовать, быть хозяином, распорядителем чего-либо.

Государь управляет народом, государством, министры управляют каждый своей частью. Именьем управляет староста, он из крестьян. Безумным человеком управляют страсти. Управлять лошадьми, судном рулем – давать направленье, заставляя идти правым нужным путем.

Управить говорится только в значении направить. *"Не управишь собою, не управишь и другимъ. Кто сам собою не управитъ, тот и других не поставитъ."*

Управлять чем-либо – успешно распоряжаться, делаться, ладить; одолевая препоны, трудности, своеволие, успеваая в чем-либо; приводить в порядок.

Вл. Даль. Толковый словарь живого великорусского языка.

Теперь попытаемся разобраться с понятием "менеджмент". Внесем ясность в вопрос проникновения в русский язык слова "менеджмент".

"Менеджмент" – слово английского происхождения. В английском языке есть глаголы: to control (управлять в сфере техники – машины, технические средства);

to govern (управлять в политической сфере – правительство, региональные органы власти) и **to manage** (управлять в хозяйственной сфере – фирма, магазин, оптовая база).

В связи с этим можно согласиться с определениями менеджмента как управления применительно к коммерческим организациям:

Менеджмент – управление производством; совокупность знаний, принципов, средств и форм управления производством в условиях рыночной экономики.

Терра-лексикон: Иллюстрированный энциклопедический словарь.

Менеджмент – это система текущего и перспективного планирования, прогнозирования и организации производства, реализации продукции и услуг в целях получения прибыли.

Менеджмент – процесс управления людьми, осуществляющими свою деятельность в рыночных условиях.

Труды некоторых авторов содержат разделы, посвященные менеджменту так называемых некоммерческих организаций (общественные организации, религиозные объединения, больницы и др.). Очевидно, что в таких организациях на первый план должны выступать такие аспекты менеджмента как коммуникации, мотивация и пр. Здесь также важно эффективное управление и потому вполне логичным кажется такое определение менеджмента:

Менеджмент – это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

Ричард Л. Дафт.

Понимание того, что менеджмент является самостоятельной областью знаний, междисциплинарной областью, уже перестало быть

предметом дискуссий. Существует также мнение, что между понятиями "управление" и "менеджмент" нельзя поставить знак равенства.

Возможно объяснения профессора Бажина И.И. помогут определиться в этом вопросе. Согласно его высказываниям, всякий процесс управления, будучи целенаправленным действием, состоит из двух основополагающих и неразрывно связанных частей:

- 1) субъект управления – та часть, которая собственно производит указанные целенаправленные действия;
- 2) объект управления – часть, которая является предметом приложения этих действий.

Субъектами управления могут быть техническое устройство (в технических системах), отдельный руководитель (менеджер) или коллегиальный орган управления (система управления).

С объектами управления дело обстоит следующим образом:

- если объект управления представляет собой некую техническую систему, обычно употребляют термин "управление";
- если же объектом управления является организационная структура (организация), имеющая в качестве компонентов и людские ресурсы, применительно к такому виду управления чаще употребляется термин "менеджмент".

Несмотря на все выше перечисленные мнения и доводы, в некоторых источниках понятия "менеджмент" и "управление" используются как идентичные, взаимозаменяемые.

Термин "менеджмент" в мировой литературе трактуется очень широко (рис.1). О менеджменте говорят как о **процессе, виде деятельности, науке и искусстве**. Менеджмент – это особый класс руководителей (**категория людей**) и экономический **орган предприятия, общества**.

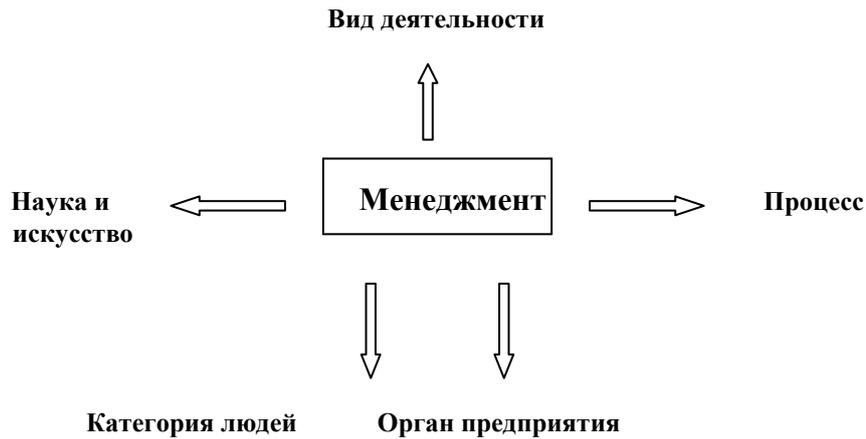


Рис.1. Подходы к определению понятия "менеджмент".

При всем многообразии мнений и подходов наверное ни одно из определений не будет полным. И, тем не менее, необходимо определиться с тем видом менеджмента, который представляет для нас наибольший интерес, а именно: фармацевтический менеджмент.

Фармацевтические организации, осуществляющие производственные и/или торговые функции, главной своей целью имеют осуществление лекарственного обеспечения лечебных учреждений и населения лекарственными средствами и другой продукцией лечебного и профилактического назначения. Получение прибыли при этом является одним из основных условий, позволяющих достичь обозначенную цель.

Однако не будет лишним учитывать и мнение, считающее некоммерческие (в результате деятельности не получающие прибыль) организации, одной из сфер применения управленческих талантов.

И, совершенно очевидно, что менеджмент фармацевтической организации (аптеки), финансируемой за счет средств бюджетов и фондов, не менее сложен. Цель сохраняется – качественная лекарственная помощь, но при этом имеет место дефицит ресурсов, ограниченные финансовые возможности для мотивации персонала и др.

Таким образом, для выражения сущности понятия "фармацевтический менеджмент", можно предложить следующие варианты определений:

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ - процесс управления производством, финансами и людьми в организации с целью обеспечения эффективного решения задач по оказанию качественной и своевременной лекарственной помощи.

ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ – совокупность теории и практики управления имеющимися ресурсами (производственные, финансовые, людские) организации, позволяющая последней выполнять свою миссию (охрана здоровья), достигать основной цели (качественная и своевременная лекарственная помощь) и обеспечивать устойчивость и дальнейшее развитие.

Контрольные вопросы и задания:

1. Что означают термины “управление” и “менеджмент”?
2. Дайте определение понятию “фармацевтический менеджмент”.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Бажин И.И. Информационные системы менеджмента. – М.Ж: ГУ-ВШЭ, 2000.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник.- М. Гардарики, 2000.
3. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика: Пер. с англ. – М.: Дело, 1991.
4. Дафт Р.Л. Менеджмент.– СПб.: Питер, 2000.
5. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: Пер.с англ. : Уч.пособ.. – М. – Издательский дом “Вильямс”, 2000.
6. Кузубова Е. Л. Социальный менеджмент в работе фармацевтических организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
7. Лозовая Г.Ф., Генералова Е.М. риск-менеджмент и прикладной маркетинг фармацевтической организации: Учебное пособие.- М.: МЦФЭР, 2001.
8. Лозовая Г.Ф., Лопатин П.В., Глембоцкая Г.Т. Менеджмент фармацевтической организации: Учебное пособие. – М.: МЦФЭР, 2000.
9. Менеджмент: Век XX – век XXI: Сборник статей/ под ред. О.С. Виханского, А.И.Наумова; сост.И.А. Петровская. – М.: Экономистъ, 2004.
10. Менеджмент организации. Учебное пособие. Румянцева З.П., Саломатин И.А., Акбердин Р.З. и др. – М. – ИНФАРМА, 1995.
11. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. – М.: Дело, 1994.

12. Наумова Н.А. ВТЛ – акции в аптечном бизнесе. //Аптечный бизнес, 2007, №3.
13. Рыжкова М.В., Сбоева С.Г. Финансовый менеджмент аптечного предприятия: МЦФЭР, 2000.
14. Щегорцов В.А. Менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.А.Щегорцов, В.А Таран; под ред. проф. В.А.Щегорцова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
15. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов, контрольных заданий, вопросов для самопроверки по курсу “Менеджмент”. – М.: Финансы и статистика, 2000.
16. Уткин Э. А. Мотивационный менеджмент. – М.: Ассоциация авторов и издателей “Тандем”, Изд-во “ЭКМОС”, 1999.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Тест 1**на соответствие индивидуальных особенностей человека основным чертам профессии менеджера**

Дайте ответы “да” или “нет” на следующие вопросы:

1. Есть ли у Вас желание начать собственное дело, т.е. стать предпринимателем, трудиться на себя вместо того, чтобы работать на других, и “вкалывать на всю катушку”, не считаясь со временем, выходными днями и т. д.?
2. Располагаете ли Вы необходимой энергией для самых решительных действий при любых неожиданных жизненных поворотах?
3. Согласны ли Вы принять участие в сделке, когда нет достаточной ясности и определенности, но выигрыш, возможно, будет большой?
4. Откажетесь ли Вы от гарантированной работы со средним заработком, предпочтя ей менее надежную, но более доходную?
5. Любите ли Вы новые идеи и концепции, причем самые неожиданные?
6. Способны ли Вы постоянно генерировать оригинальные идеи, реализация которых дает прибыль?
7. Желаете ли Вы испытать себя в рискованных ситуациях?
8. Способны ли Вы принять пари на сумму, которой Вы в данный момент не располагаете?
9. Откажетесь ли Вы от малопривлекательной работы, если нет гарантии, что будет другая, лучше оплачиваемая?
10. Будете ли Вы предлагать новые идеи, если реакция на них Вашего руководителя неопределенна?
11. Независимый ли у Вас характер?
12. Располагаете ли Вы большим запасом жизненной энергии?

13. Любите ли Вы острые ощущения, события, которые “щекочут” нервы?

14. Пойдете ли Вы на работу, связанную с многочисленными разъездами?

15. Если бы Вам пришлось играть в азартные игры, то предпочли бы Вы самые крупные ставки?

16. Опасаетесь ли Вы крутых жизненных поворотов?

Тест 2
на лидерство (“кто Вы: капитан или рядовой?”)

1. Дружба для Вас:
А – сотрудничество;
Б – поддержка;
D – альтруизм.

2. Настоящий художник (артист) должен прежде всего обладать:
А- талантом;
Б – решимостью;
В – подготовкой.

3. На вечеринке Вы чаще чувствуете себя:
А - “петушком”;
Б - “курицей”;
В – “цыпленком” .

4. Если бы Вы были геометрической фигурой, то были бы:
А- цилиндром;
Б- сферой;
В – кубом.

5. Когда Вам нравится женщина (мужчина), Вы:
А – делаете первый шаг;
Б – ждете, пока она (он) сделает первый шаг;
В – делаете мелкие шажки.

6. Вы сталкиваетесь с неожиданностью (не только сидя за рулем)

и:

- А – тормозите;
- Б – прибавляете скорость;
- В – теряетесь.

1. Если Вам приходится говорить на публике, Вы чувствуете что:

- А – Вас слушают;
- Б – критикуют;
- В – Вы смущаетесь.

2. В экспедицию лучше брать товарищей:

- А – крепких;
- Б – умных;
- В – опытных.

3. Скажем правду. Золушка была:

- А – несчастная девочка;
- Б – хитрюга-карьеристка;
- В – брюзга.

4. Как бы Вы определили свою жизнь:

- А- партия в шахматы;
- Б – матч бокса;
- В- игра в покер.

Тест 3

на способность к абстрактному мышлению

Ум предпринимателя, бизнесмена, менеджера во много сродни уму полководца, поскольку сходны стоящие перед ними трудности; огромное количество исходных данных; непредсказуемость ответов “противника” (конкурентов); необходимость строить несколько взаимодополняющих и взаимодублирующих планов и быстро их реализовывать; необходимость действовать в условиях “шума” (помех) в условиях опасности (риска).

Творческая деятельность полководца была предметом изучения советского психолога Б.Теплова. Согласно его исследованиям, деятельность полководца предъявляет высокие требования к его уму.

Прежде всего неверно расхожее мнение, что функцией ума является разработка планов, а их исполнение – это уже дело воли. На самом деле исполнение планов требует ума не меньше, чем воли, причем, если для планирования требуется главным образом, абстрактное мышление, то для исполнения планов – конкретное мышление. Как оказалось, мышление талантливых полководцев всегда отличалось равновесием между абстрактным и конкретным мышлением, между мыслительными операциями анализа и синтеза. То же в полной мере относится и к сфере бизнеса, к работе предпринимателя, бизнесмена, менеджера.

В отношении конкретного мышления у предпринимателя все более или менее ясно. Любой из них хорошо знает свои слабые и сильные стороны в конкретной деятельности, в сфере принятия решений. Что же касается абстрактного мышления, тут далеко не все ясно – и человеку зачастую трудно определить свой “рейтинг”.

Вот один из простых тестов: позволяющий достаточно быстро оценить способность человека к абстрактному мышлению, к отыскиванию “далеких ассоциаций”, т. е. тех, которые не “лежат на поверхности”.

Абстрактные загадки и отгадки. Далее приводятся 10 загадок и 10 отгадок, Ваша задача: за 2 минуты найти отгадки для всех или для большинства загадок.

Загадки:

1 – атмосферный окурок; 2 – ваза с видом изо рта; 3 – ежик под наркозом; 4 – мост через ночь; 5 – шарикоподшипник с кубическим шариками; 6- горстка вечных конфет; 7- таблетки от безденежья; 8 – интеллектуальное ведро; 9- яма вверх дном; 10 – туземцы уверяют, что на черный день красного вина не напасешься.

Отгадки:

а – пессимизм, б- зубы; в – кровать; г – коллектив из несовместимых людей; д- монеты; е – кактус; ж – метеорит; з – труба (в оркестре); и – парашют; к – каска.

Тест 4

на обладание качествами, необходимыми для руководства другими, и на определение того, какой начальник получится из тестируемого

1. Обычно Вы предпочитаете:
А – планировать свою деятельность;
Б – действовать спонтанно.
2. Ваши друзья:
А – часто изливают Вам душу;
Б – редко делятся с Вами личными проблемами.
3. Что скорее могло бы стать Вашим хобби?
А – коллекционирование;
Б – игра в теннис.
4. Большое удовольствие Вам доставляет игра:
А – в шахматы;
Б – в карты или вообще в азартные игры.
5. В компании:
А – Вам нравится всех развеселить;
Б – Вы не любите оказываться в роли клоуна.
6. Обычно Вам удается понравиться лицу противоположного пола:
А – с первого взгляда;
Б – после непродолжительной беседы.
7. Лучший способ заставить человека что-то делать – доказать, что:
А – предстоящая ему работа приятна и интересна;
Б – этим он сможет принести пользу себе и другим.
8. Даете ли Вы людям советы?
В – да, если ощущаете себя действительно способным помочь;

- Г – нет, потому что не хотите оказаться виноватым в чужих ошибках.
9. Чужие советы чаще:
В – раздражают Вас;
Г – содержат полезную информацию.
10. Какое качество “вреднее” в работе:
В – безответственность;
Г – индивидуализм.
11. Когда Вам поручают очень ответственную работу:
В – Вам это помогает работать лучше, чем обычно;
Г – Вы боитесь не оправдать доверие, нервничаете и поэтому работаете хуже.
12. Хороший начальник в любой проблемной ситуации знает:
В – что нужно делать;
Г – кто виноват.
13. Человек, который позволяет себе рисковать:
В – должен быть достаточно сильным;
Г – в любом случае – человек надежный.
14. Кто может принести больше пользы на работе:
В – безалаберный гений;
Г – добросовестный дурак.

Тест 5**на соответствие здоровья человека профессии менеджера**

1. Трудно ли Вам обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?
А – да, всегда;
Б - очень часто;
В – иногда;
Г – очень редко;
Д – никогда.

2. Думаете ли Вы о своих проблемах даже в свободное время?
А – очень часто;
Б – часто;
В – иногда;
Г – очень редко;
Д – никогда.

3. У человека что-то не получается, испытываете ли Вы желание сделать это вместо него?
А – да, всегда;
Б – очень часто;
В – иногда;
Г – очень редко;
Д – никогда.

4. Подолгу ли Вы переживаете из-за неприятностей?
А – да, всегда;
Б – часто;
В – иногда;

Г – очень редко;

Д – никогда.

5. Сколько времени Вы уделяете себе вечером?

А – больше трех часов;

Б – два-три часа;

В – один-два часа;

Г – меньше часа;

Д – ни минуты.

6. Перебиваете ли Вы , не дослушав объясняющего Вам что-либо с излишними подробностями?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – в зависимости от обстоятельств;

Г – редко;

Д – нет.

7. О Вас говорят, что Вы вечно спешите:

А – да, это так;

Б – часто спешу;

В – спешу, как и все, иногда;

Г – спешу только в исключительных случаях;

Д – никогда не спешу.

8. Трудно ли Вам отказаться от вкусной еды?

А – да, всегда;

Б – часто;

В – иногда;

Г – редко;

Д – никогда;

9. Приходится ли Вам делать несколько дел одновременно?
- А – да, всегда;
 - Б – часто;
 - В – иногда;
 - Г – редко;
 - Д – никогда.
10. Случается ли, что во время разговора Ваши мысли витают где-то далеко?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – случается;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.
11. Не кажется ли Вам порой, что люди говорят о скучных и пустых вещах?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – иногда;
 - Г – редко;
 - Д – никогда.
12. Нервничаете ли Вы, стоя в очереди?
- А – очень часто;
 - Б – часто;
 - В – иногда;
 - Г – очень редко;
 - Д – никогда.

13. Любите ли Вы давать советы?

- А – да, всегда;
- Б – очень часто;
- В – иногда;
- Г – очень редко;
- Д – никогда.

14. Долго ли Вы колеблетесь, прежде чем принять решение?

- А – всегда;
- Б – очень часто;
- В – часто;
- Г – очень редко;
- Д – никогда.

15. Как Вы говорите?

- А – торопливо, скороговоркой;
- Б – быстро;
- В – спокойно;
- Г – медленно;
- Д – важно.

ШКАЛА ОЦЕНКИ ПОТРЕБНОСТИ В ДОСТИЖЕНИИ

Мотивация достижения – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то ни стало – является одним из ядерных свойств личности, оказывающих влияние на всю человеческую жизнь. Многочисленные исследования показали тесную связь между уровнем мотивации достижения и успехом в жизнедеятельности. И это не случайно, ибо доказано, что люди, обладающие высоким уровнем этой самой мотивации, ищут ситуации достижения, уверены в успешном исходе, ищут информацию для суждения о своих успехах, готовы принять на себя ответственность, решительны в неопределенных ситуациях, проявляют настойчивость в стремлении к цели, получают удовольствие от решения интересных задач, не теряются в ситуации соревнования, показывают большое упорство при столкновении с препятствиями. Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов – “да” или “нет”. Ответы, совпадающие с ключевыми (по коду), суммируются (по одному баллу за каждый ответ).

Суждения

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.

12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы равны 0.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

В отличие от многих тестов-опросников шкала потребности в достижениях имеет децильные (стендовые) нормы, поэтому конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

	Уровень мотивации достижения		
	низкий	средний	высокий
	1 2 3	4 5 6 7	8 9 10
Сумма баллов	2-9 10 11	12 13 14 15	16 17 18-19

Код: ответы “да” на вопросы 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22; ответы “нет” на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 10, 11, 12, 13, 15.

Оценка результатов теста 1

Сосчитайте, сколько у Вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и более рассчитывайте, что можете попытаться силы в предпринимательстве.

Оценка результатов теста 2

За ответы на вопросы начисляются баллы:

Вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
А	3	3	3	1	3	3	3	3	1	2
Б	2	2	2	3	2	2	2	2	3	1
В	1	1	1	2	1	1	1	1	2	3

16 баллов. В обществе Вы – “рядовой”. Вы слишком уважаете других и отождествляете свои слабости со слабостями ближних, а поэтому не способны командовать и успешно конкурировать, ведь для этого необходимо уметь “поглощать и переваривать” чужие трудности. Может быть, за Вашим отказом от власти скрывается страх или обманутые надежды? Тогда, прежде чем делать какие-либо выводы, проанализируйте, сколько раз Ваши попытки руководить терпели неудачу.

Если же вы и без лидерства чувствуете себя прекрасно, останьтесь **несколько в стороне от событий**. В сущности это не так уж плохо – так спокойнее.

17-23 балла. Вы – “офицер”. Это довольно неловкое положение: между “молотом и наковальней”. Вы и на работе с трудом принимаете

решения, так ведь? Вы немножко “капитан” (руководитель) и немножко – “рядовой”. Вам трудно добиваться признания, Ваши аргументы – слишком рациональны и основаны лишь на собственном опыте.

24 и более баллов. Вы – “капитан”. С детских лет Вы всегда в числе первых предлагали свои услуги, когда речь шла об общественных делах, не так ли? С возрастом Ваше влияние на других людей крепло и особенно проявлялось в трудные минуты. Если Вы честолобивы и не боитесь работы, этот дар может поднять Вас очень высоко. Если же нет – довольствоваться тем, что Вас считают прекрасным другом (подругой), советчиком, и Вы всегда оказываетесь в центре внимания на вечеринках.

Оценка результатов теста 3

Правильные ответы: 1-ж; 2-з; 3-е; 4-в; 5-г; 6-б; 7-д; 8-к; 9-и; 10-а.

3 правильных ответа – невысокий уровень абстрактного мышления.

От 4 до 6 правильных ответов – средний уровень.

Более 7 правильных ответов – высокий уровень

Оценка результатов теста 4

1. Подсчитайте количество ответов А, Б, В и Г.
2. Сравните А с Б, В с Г.
3. Найдите свой вариант.

А > Б, В > Г. Вы созданы для ответственных постов. Есть основания предполагать, что еще в школе Вы часто оказывались организатором общественной работы (или срыва уроков). И сейчас, вероятно, Вы уже

занимаете начальственное положение – пусть небольших масштабов. Дело в том, что Вы обладаете умением работать с людьми – те, кто находится под Вашим началом, наверняка довольны своей судьбой, и Вас не очень утомляет необходимость постоянно заниматься организацией и контролем их деятельности. Кроме того, Вы умеете принимать решения и брать на себя ответственность за их принятие – не все из претендующих на высокие должности обладают такой способностью. Резюмируя, можно отметить, что Вы – человек, который способен быть начальником, причем хорошим: и с точки зрения подчиненных, и с точки зрения более высокого руководства. Вместе с тем с Вашим набором качеств Вы можете быть прекрасным учителем и воспитателем, а также сделать карьеру политика или юриста.

A < B, B > G. Если Вы станете руководителем (а это вполне реально, поскольку Вы обладаете организаторским талантом), то рискуете периодически слышать за своей спиной нелестные отзывы о Вас Ваших подчиненных. Вы прекрасно умеете организовать деятельность других, но очень не любите брать на себя ответственность за что бы то ни было. Руководство для Вас – это право и возможность давать поручения; необходимость наблюдать за их выполнением и отчитываться перед вышестоящими руководителями. Таких руководителей, увы, не любят. Но в отдельных случаях именно такие люди необходимы. Представьте себе коллектив, состоящий из очень талантливых людей, которые все “не от мира сего”. Руководить таким коллективом должны именно Вы.

A > B, B < G. Вполне возможно, что в один прекрасный момент Вы окажетесь в кресле руководителя. Дело в том, что Вы обладаете таким ценным (и довольно редким) качеством, как умение брать на себя ответственность за все. Однако именно поэтому руководство может оказаться для Вас очень тяжелой задачей. Вопреки расхожему мнению, что для руководителя главное – знать, кому поручить ту или иную работу,

45-83 балла. Нервный срыв для Вас реальная угроза. Проверьте кровяное давление и содержание холестерина в крови. Не пора ли изменить образ жизни?

20-44 балла. Нужно относиться к жизни спокойнее и уметь внутренне расслабляться, снимая напряжение.

До 19 баллов. Вам удастся сохранять спокойствие и уравновешенность. Старайтесь и впредь избегать волнений, не обращать внимания на пустяки и не воспринимать драматически любые неудачи.

0 баллов. Если Вы отвечали честно и откровенно, то единственная опасность, которая вам угрожает, - это чрезмерное спокойствие и, конечно же, скука.

Impavide progrediamur

Будем идти вперед без колебаний

In magnis voluisse sat est

В великих делах уже само желание – достаточная заслуга

Paulatum summa petuntur

Вершины достигаются не сразу; мастерство приобретается
постепенно

Experto credito

Верьте опытному

Imperare sibi maximum imperium est

Власть над собой – высшая власть

Vivere est cogitare

Жить – значит мыслить

Multa petentibus desunt multa

Кто многого добивается, тому многого недостает

Tantum possamus, quantum scimus

Мы можем столько, сколько мы знаем