

Тесты «Стресс усердия»

Врач-психиатр Метцель и его группа изучали людей, пораженных так называемой манией усердия. Диагностирование этой мании оказалось куда более сложным, чем таких привычных, как алкоголизм, наркомания, обжорство или стремление любой ценой похудеть. Стресс усердия не портит карьеру и воспринимается чем-то вроде шрамов от боевых ранений, которыми можно гордиться. Как и любая болезнь, стресс начальника поддается лечению тем лучше, чем раньше он обнаружен, но провести раннюю диагностику может только сам руководитель. Ниже даются два теста. Тесты направлены на оценку возможного нервного срыва из-за излишнего рабочего усердия, "работоголизма". Протестируйте кого-либо из знакомых вам руководителей, а лучше – своих родителей.

Первый мини-тест. Он призван помочь вам обнаружить симптомы стрессового состояния. Для этого необходимо ответить на следующие вопросы:

- 1) Легко ли вы раздражаетесь?
- 2) Считаете ли вы, что даже ближайшие коллеги по работе относятся к вам недоброжелательно?
- 3) Кажется ли вам, что у вас плохая память?
- 4) Полагаете ли вы, что начальник вас недооценивает?
- 5) Случается ли вам просыпаться на два часа раньше срока?
- 6) Бывает ли у вас беспричинный страх?
- 7) Случается ли вам испытывать острую потребность в алкоголе, никотине или... шоколаде?
- 8) Бывает ли, что желание поработать у вас возникает только в конце дня?
- 9) Замечаете ли вы у себя повышенный или, наоборот, ослабленный аппетит?
- 10) Случалось ли вам слышать от жены, что мышление - враг секса?

Если на эти вопросы респонденты как минимум в двух случаях дали положительный ответ, им уже пора идти консультироваться с врачом.

Второй тест должен помочь разобраться: не стал ли человек уже настоящим «работоголиком»? Тест состоит из вопросов и комментариев к ним.

Берете ли вы с собой работу домой или на время отпуска?

Любопытно, что некоторые "работоголики" пытаются замаскировать свое состояние от окружающих и, например, утверждают, что берут работу домой или специальную литературу в отпуск только потому, что им это интереснее других занятий.

Часто ли выдумаете о работе, например, когда не можете заснуть?

Честный - по крайней мере, перед самим собой – «работоголик» отвечает на такой вопрос: «Как правило, в такие минуты я думаю исключительно о работе».

Быстро ли вы работаете?

Как алкоголик стремится опьянеть побыстрее и торопится налить рюмку за рюмкой, так и «работоголик» находит особое удовольствие в высоком темпе работы.

Избегаете ли вы в разговорах упоминания о том, как много вы работаете?

Начинающий «работоголик» любит говорить о своем трудовом усердии, а хронический - избегает таких разговоров, ощущая чувство вины перед заброшенной им семьей.

Испытываете ли вы непреодолимое желание не отрываться от начатой работы и работать до тех пор, пока хватит сил?

Как алкоголик не может остановиться после первой рюмки, так и «работоголик» теряет контроль над собой и буквально пьянеет от работы.

Используете ли вы какие-то оправдания своей склонности работать без меры?

Характерный пример такого рода оправданий - сентенция «Работу надо делать либо как следует, либо не делать ее вообще».

Агрессивны ли вы по отношению к окружающим?

«Работоголик» склонен оценивать окружающих только через призму их трудового вклада, и беда тем, кто работает хоть чуточку менее интенсивно!

Пытаетесь ли вы время от времени заставить себя не работать?

Ощущая ненормальность своего образа жизни или выслушивая упреки на эту тему от окружающих, «работоголик» время от времени пытается заняться «самолечением» - например, беря более продолжительный, чем обычно, отпуск или уезжая на выходные дни куда-нибудь на экскурсию.

Есть ли у вас склонность к раскаянию и чувству вины из-за своей работы?

Диапазон угрызений совести может быть очень широк, но суть от этого не меняется: «работоголик» испытывает вину перед собой и близкими за чрезмерную погруженность в работу.

Пытались ли вы перейти работать туда, где рабочее время жестко регламентируется?

Это тоже одна из форм «самолечения» - ответственность за регламентацию режима работы перекладывается на высшее начальство.

Часто ли вы меняли свое место работы или сферу деятельности?

«Работоголик» любит искать для себя новые возможности самораскрытия, меняя место работы или стремясь занять руководящие должности в общественных или политических организациях.

Подстраиваете ли вы весь образ своей жизни под нужды работы?

Для «работоголика» все в жизни, кроме работы, второстепенно и подчинено служебным интересам. Хронические «работоголики» жертвуют в конце концов даже совместными обедами и ужинами с семьей.

Заметили ли вы, что теряете интерес к знакомым, которые не связаны с вашей работой?

Так как работа отнимает все больше времени, для других интересов и людей не остается времени и душевных силы.

Испытываете ли вы жалость к себе самому?

«Работоголик» обожает, когда окружающие жалеют его за перегруженность работой. Это ослабляет мучающее его чувство вины и улучшает настроение.

Ощущаете ли вы перемены в своей семейной жизни?

Несмотря на отрицательные последствия «работоголизма», внешне семейная жизнь «работоголиков» не претерпевает изменений, но в ней остается все меньше тепла и внутренней сплоченности.

Замечаете ли вы за собой стремление «запасть» работой?

«Работоголик», похоже, испытывает страх перед бездействием и старается всегда иметь работы хоть чуть-чуть, да больше, чем можно сделать сегодня.

Пренебрегаете ли вы едой?

Работа держит «работоголика» в состоянии постоянной спешки, и потому он обычно питается ведьма нерегулярно, но зато уж когда он садится за стол...

Попадали вы в больницу из-за своего «работоголизма»?

Чтобы ответить на этот вопрос, вы должны знать, что работоголизм является причиной многих заболеваний, в том числе гипертонии и инфаркта.

Часто ли вы работаете вечерами?

Как для алкоголика традиционна тяга «пропустить по одной с утра», так и для «работоголика» характерна работа по вечерам и даже ночью.

Случалось ли вам иногда работать непрерывно буквально днем и ночью?

«Работоголики» работают больше других, а спят, увы, меньше. Выполняете ли вы порой и ту работу, которая явно ниже ваших возможностей и положения? В своем стремлений записаться работой «работоголик» принимает порой на себя и выполнение той работы, которую он вполне мог бы поручить подчиненным.

Замечаете ли вы ослабление своей работоспособности?

Первый признак того, что «работоголик» переоценил свои по возможности, - ослабление его способности концентрироваться на работе.

Итоговые выводы по результатам тестирования руководителей.

Если респондент дал ответ «да» более чем на пять вопросов, это означает, что он поражен «работоголизмом». Положительный ответ на десять и более вопросов означает, что его уже можно классифицировать как настоящую жертву работоголизма.

Национальные особенности поведения людей различных культур представлены на таблице 4.

Таблица 5. Особенности систем ценностей, присущих различным культурам

Характерная особенность	Объяснение	Примеры стран
Универсализм (всеобщность) Партикуляризм (сепаратизм)	Ценятся социальные законы и нормы Ценятся личные отношения между людьми	США, Швейцария, Норвегия, Швеция Корея, Венесуэла, Китай, Индонезия
Индивидуализм Коллективизм	Ценится индивидуальный вклад индивида Ценится труд команды	США, Нигерия, Дания, Австрия Мексика, Индонезия, Япония, Филиппины
Эмоциональность Сдержанность, нейтральность	Ценится выражение эмоций Ценится бесстрастная реакция	Иран, Испания, Франция, Швейцария Корея, Эфиопия, Китай, Япония
Специфичность (обособленность) Диффузность (взаимопроникновение)	Ценится разделение жизненных ролей Ценится интеграция, взаимопроникновение жизненных ролей	Голландия, Швеция, Дания, Великобритания Китай, Нигерия, Сингапур, Корея
Достижения Происхождение	Оценка по личным достижениям Ценится происхождение, значимые социальные характеристики личности	США, Норвегия, Канада, Австрия Египет, Индонезия, Корея, Чехия
Прошлое и настоящее Будущее	Будущее тесно связано с прошлым Будущее ценится, но ни с чем не связывается	Франция, Япония, Великобритания США, Голландия
Интернальность Экстернальность	Ценится самоконтроль Контроль осуществляется со стороны внешних сил	США, Канада, Австрия Чехия, Япония, Египет, Китай

Тема 6. Мотивация и стимулирование труда и эффективность работы

1. Понятие мотивации труда. Основные концепции мотивации труда работника.
2. Мотивы трудового поведения
3. Стимулы трудового поведения.
4. Закономерности мотивирования и стимулирования труда работников

Ситуация 2. «ЧТО ИМ НУЖНО?»

Борис Егоров является заместителем начальника по вопросам производства и эксплуатации предприятия средних размеров. Набив себе шишек, управляя производством, Борис ведет себя очень осторожно. Хотя на предприятии не существует проблемы текучести кад-

ров, для Бориса и других ключевых менеджеров очевидно, что работники при почасовой оплате часто «отбывают» свои восемь часов в день. Они и близко не реализуют свой потенциал. Борис очень расстроен такой ситуацией, поскольку при растущих затратах единственный способ обеспечить дальнейшее процветание предприятия – это повышение производительности труда работников.

Борис вызвал к себе менеджера по персоналу Ольгу Ковалеву и без обиняков спросил ее: «Что же все-таки происходит с нашими людьми? Ваши отчеты по зарплате показывают, что мы платим достаточно высокую зарплату, по сравнению с уровнем зарплаты в регионе. Надежный и дорогой социальный пакет, и все же люди не мотивированы. Чего они хотят?»

Ольга ответила: «Я все время повторяю вам и начальнику, что деньги, условия работы и социальный пакет – это еще не все. Для мотивации работникам необходимо еще нечто иное. Я проводила выборочные конфиденциальные интервью с некоторыми из наших работников, и они сказали, что их очень расхолаживает тот факт, что независимо от хорошей работы они будут получать ту же зарплату и иметь те же возможности продвижения по службе, как и их коллеги, которые работают спустя рукава или имеют такой низкий уровень профессионализма, что едва справляются с работой». Борис ответил: «Хорошо, вы у нас эксперт по вопросам мотивации, скажите, что мы можем с этим сделать? Нам необходимо повысить их производительность».

Вопросы для анализа ситуации

1. Объясните «проблему мотивации в этой организации с точки зрения содержательных моделей Маслоу, Альдерфера и Херцберга. Что подразумевала менеджер по персоналу, когда говорила, что работникам нужно нечто иное помимо денег, условий работы и социального пакета, чтобы мотивировать их к высокопроизводительному труду?

2. Объясните мотивацию работников этого предприятия с точки зрения одной или нескольких процессуальных моделей. Исходя из ответов, полученных в ходе интервью, попробуйте определить ожидания, валентность, ощущение несправедливости и атрибуции работников.

3. Что вы можете сказать о Борисе? Как вы думаете, этот менеджер находится под влиянием внешнего или внутреннего побуждения к труду?

4. Как бы вы отреагировали на последний вопрос и заявление Бориса, будучи менеджером по персоналу?

Ситуация 3. “ПООЩРЕНИЕ”

Официальная часть вечера работников шинного завода была рассчитана на 50 минут. Началась она в полном согласии со сценарным планом. Под музыку вспыхнул экран: на нем проецировались цветные слайды, диктор рассказывал об истории завода, о лучших шинниках. Это был пролог. Но вот свет снова залил сцену и зал. Ведущий и ведущая приглашают на сцену инженеров, знатных рабочих - начинается “пресс-конференция” о новостях в шинном производстве. Для эмоционального тепла короткие интервью перемежаются музыкальными сувенирами участникам пресс-конференции - их “дарят” артисты филармонии. Они, правда, представления не имеют о тех, кому “от всей души” преподносят то любимую песню, то любимый танец и, к примеру, пожилому рабочему достается в подарок молодежный шлягер. Но зал в общем-то доволен и настроен на веселый лад.

Однако тут начинается кульминация официальной части: объявляется вынос знамени завода. Люди постепенно сгоняют с лица улыбки, встают. Зачитывается приказ директора завода и приглашаются на сцену 15 лучших шинников. Им повязывают ленты через плечо, вручают цветы. Героев дня усаживают в президиум. Зрители дружно аплодируют.

Чтение приказа продолжается: "... за высокопрофессиональный труд... награждается премией..."

На сцену поднимается один человек, второй, третий... Каждому пожимают руку и вручают конверт. Зрители аплодируют выходящим один за другим на сцену работникам. Постепенно ведущий убыстряет темп чтения. Вместо аплодисментов - уже разрозненные хлопки. Некоторые приглашенные по списку не поднимаются на сцену: то ли не пришли на вечер, то ли стесняются. Ведущий уже читает настолько быстро, что фамилии сливаются во что-то неразборчивое. Аплодисменты уже вовсе не звучат. На сцену выходят все реже и реже, а получившие деньги тут же сходят со сцены несмотря на приглашение остаться в президиуме.

Один из зрителей не выдерживает - поднялся и вышел из зала. Вслед за ним - другой. Зал редет.

70-фамильный список кончается, но появляется еще один: зачитываются благодарности... объявляются должности, фамилии... - еще добрые полсотни человек.

Наконец, "ритуал" награждений завершен. Ведущая торжественно призывает весь зал спеть заводской гимн, который существует у завода уже 50 лет. Из-за кулис доносятся первые звуки фонограммы. Зрители смеются - фонограмму включили не на той скорости. Через минуту ведущая снова призывает спеть. Запеваает сама, поет ведущий, но зритель не поет. В зале наступает неловкая пауза.

Вопросы и задания для анализа ситуации

Сформулируйте ошибки, которые допустили организаторы вечера при поощрении лучших профессионалов.

Известно, что награды, премии, благодарности играют стимулирующую роль. Сыграли ли они эту роль на этом вечере?

Опишите один случай поощрения кого-либо за трудовые успехи, запомнившийся Вам на всю жизнь.

Приведите случай неудачного, на Ваш взгляд, процесса награждения.

Предложите варианты оптимальных способов поощрения рабочего, работницы, мастера, инженера, начальника цеха.

Тест «Оценка потребности в достижении»

Мотивация труда – стремление к улучшению результатов, неудовлетворенность достигнутым, настойчивость в достижении своих целей, стремление добиться своего во что бы то не 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 неслучайно, ибо до-

казано, что люди, обладающие высоким уровнем этой самой мотивации, ищут ситуации достижения, уверены в успешном исходе, ищут информацию для сужения 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 теряют в ситуации соревнования, показывают большое упорство при столкновении с препятствиями.

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы – небольшого теста-опросника. Шкала эта 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 такой 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 страдают от неудач на работе, чем от плохих отношений 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 не велики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если 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 ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

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

	Уровень развития 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» должны быть на вопросы: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22;

ответы «нет» - на вопросы 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.