**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ»**

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

**КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО
УПРАВЛЕНИЯ**

А.А. Иванова

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

**ИЖЕВСК
2018**

УДК 174:33(075.8)
ББК 87.751.2я73
И 209

Рекомендовано Учебно-методической комиссией Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»

Иванова А.А.
И 209 Профессиональная этика. Учебное пособие») – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ», 2018, 95 с.

Учебное пособие содержит теоретические и практические материалы по дисциплине «Профессиональная этика и служебный этикет». В нём излагаются основные положения профессиональной этики, служебного этикета, правила делового общения, представлены задания для самостоятельной работы, предназначенные для закрепления пройденного.

© Иванова А.А., 2018
© ИЭиУ ФГБОУ ВО «УдГУ», 2018

МАТЕРИАЛЫ К ЛЕКЦИОННЫМ ЗАНЯТИЯМ

Раздел I. Теоретические основы этики деловых отношений.
Лекция 1. Природа и сущность этики деловых отношений.
Лекция 2. Этика деятельности организаций (корпоративная этика).
Лекция 3. Этика деятельности руководителя.
Раздел II. Общение как инструмент этики деловых отношений.
Лекция 4. Деловое общение и управление им.
Лекция 5. Технология делового общения
Лекция 6. Основы конфликтологии в деловом общении
Раздел III. Правила и этикет деловых отношений
Лекция 7. Правила деловых отношений
Лекция 8. Этикет делового человека
Лекция 9. Этикет в практике деловых отношений
Лекция 10. Российская деловая культура: история и современное состояние

РАЗДЕЛ I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Лекция 1. ПРИРОДА И СУЩНОСТЬ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

План

1.1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики.
1.2. Основные принципы этики деловых отношений.
1.3. Закономерности межличностных отношений.
1.4. Этические проблемы деловых отношений.

1.1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики

Этика существует не затем, чтобы знать, что такое добродетель, а чтобы стать добродетельным, иначе от этой науки не было бы никакого прока.

Аристотель

Термин «этика» – древнегреческого происхождения и переводится как жилище, гнездо птицы, логово зверя. Понятие «этика» ввел древнегреческий философ Аристотель для обозначения, с одной стороны – добродетелей, присущих совершенному человеку; с другой – той области знания, которая эти добродетели изучала.

Этика возникла как *регулятор поведения человека* в обществе других людей. Такими регуляторами помимо этики являются религия, право, экономика, политика и др. Этика отличается от них (например, права) тем, что моральным регуляторами поведения является добрая воля человека, в то время как в праве, например, действуют запреты, наказания (штрафные, административные санкции), силовые методы (лишение свободы) и институты (тюрьмы).

Ныне этика трактуется как наука, система универсальных и специфических нравственных требований и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни; как наука о морали нравственности. При этом мораль является теоре-

тической частью этики: это принципы, нормы и правила, которые предъявляются человеку, и осуществление которых носит добровольный характер. Нравственность – это практическая часть этики, область реальных поступков, поведения человека. *Объектом этики* (областью деятельности) является общество и человек, *предметом* (что изучает) – их мораль и нравственность.

Как и всякая наука, этика имеет свои законы, например, *«золотое правило»*: «Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой».

Главные *категории* этики:

1) Добро, в самой общей форме, – всё то, что способствует благу; зло – все то, что подрывает и разрушает благо, противостоит ему.

2) Категория долга отражает совокупность обязанностей человека по отношению к обществу, коллективу, семье, отдельным людям. Долг вырастает из общего интереса, который одновременно является и личным.

3) Совесть – внутренний регулятор поведения человека, его самосуд. Это одно из наиболее сильных человеческих чувств, свидетельствующих о высокой степени нравственного развития личности, ее самосознания и ответственности.

4) Подлинное достоинство личности связано с ее общественной значимостью, с тем, насколько в деятельности человека реализуются конкретные принципы и требования добра. Достоинство личности должно быть правильно оценено как обществом, так и самим человеком.

5) Чувство чести формируется в человеке по мере того, как он соотносит себя с той социальной группой людей, членом которой он является. Честь коллектива трансформируется в личную или профессиональную, которая требует ответственного отношения к исполнению профессиональных обязанностей

6) Свобода – это характеристика действия, совершенного со знанием и учетом объективных ограничений по собственному произволению (не по принуждению) и в условиях выбора возможностей; осознанная необходимость.

7) Ответственность – умение предвидеть и отвечать за последствия действий, осознавать значимость (важность) и добросовестно выполнять обязанности. Категории этики одновременно предполагают друг друга.

Этика возникла как составная часть древнейшей науки философии (кроме того в нее входили эстетика и логика) более 2,5 тысяч лет назад. Родиной классической этики была Древняя Греция. В этот же исторический период этика плодотворно развивалась в Древнем Китае и Древней Индии. «Отцами», *основателями этики* называют мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля (Y-IYвек до н.э., Греция), Конфуция (YI век до н.э., Китай), Будду (YI век до н.э., Индия), Сенеку (I в. н.э., Древний Рим) и др.

В самостоятельную науку этика выделилась из философии в конце XIX в. и сама стала активно структурироваться. Особенно бурно эти процессы происходили в начале XX-го в., когда в составе общей этики в качестве самостоятельных частей развиваются:

- профессиональная этика (виды: медицинская – деонтология, педагогическая, дипломатическая, инженерная и др.) – совокупность моральных норм, определяющих отношение человека к своему профессиональному долгу и к людям, с которыми он связан в силу характера своей профессиональной деятельности, к обществу в целом;

- этикет – правила поведения в конкретной обстановке;
- деловая этика – совокупность норм поведения людей, связанных деловыми отношениями; требования общества, предъявляемые к стилю работы, характеру общения между участниками делового общения, их социальному облику.
- Деловая этика включает в себя деловой этикет – определенные нормы, регламентирующие стиль работы, манеру общения между фирмами, внешний вид сотрудников, последовательность и характер ведения переговоров и т.д.

Компоненты деловой этики: сложившиеся ритуалы, субординация, манеры поведения, стиль письма и телефонных переговоров и др. При этом, субординация понимается как соблюдение рангов, строгое подчинение младших старшим в соответствии с правилами служебной дисциплины. Корректность – учтивость, вежливость, тактичность.

Особенности (специфика) деловой этики:

1) ориентация на конкретный конструктивный результат;
2) отношение к проблеме не зависит от отношения к партнеру.

Ее принципы: порядочность, пунктуальность (точность во времени и выполнении), коммуникабельность, ясность изложения мыслей, культура речи (умение слушать), самообладание (эмоциональная стабильность), скромность, опрятность, элегантность, хорошие манеры.

Соблюдение этики деловых отношений – один из главных критериев оценки профессионализма. Выполнение сотрудниками организации ее правил становится «визитной карточкой» и определяет перспективы развития взаимоотношений с партнером или клиентом.

1.2. Основные принципы этики деловых отношений

Принципы этики деловых отношений – обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Главное положение деловой этики – *приоритет* в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен *отдаваться интересам межличностных отношений*, а не производству продукции.

В преамбуле принятой в 1994 г. в швейцарском городе Ко (Caux) Декларации Ко – «Принципы бизнеса» говорится: «Фундаментальными принципами являются: ответственность за проводимую политику и действия в сфере бизнеса, уважение человеческого достоинства и интересов тех, кто участвует в бизнесе».

В качестве главных принципов международного бизнеса на уровне макросубъектов социальной и экономической структуры общества – организаций, государств, общества – выделены следующие:

- ответственность бизнеса: от блага акционеров к благу его ключевых партнеров;
- экономическое и социальное влияние бизнеса: к прогрессу, справедливости и мировому сообществу;
- этика бизнеса: от буквы закона к духу доверия;
- уважение правовых норм;
- забота об окружающей среде;
- отказ от противозаконных действий.

Принципы взаимоотношений на микроуровне, т.е. организации с покупателями, владельцами (инвесторами), персоналом, конкурентами:

1) организации с покупателями:

- обеспечивать своих клиентов товарами и услугами высшего качества в соответствии с их требованиями;

- обходиться с ними честно во всех аспектах своей коммерческой деятельности, обеспечивая высокий уровень обслуживания для удовлетворения их потребностей;

- гарантировать уважение человеческого достоинства в предлагаемых товарах, маркетинге рекламе; уважать целостность культуры клиентов.

Отношения организации с персоналом рекомендуется строить на следующих принципах:

- обеспечивать работников работой и заработной платой, которые повышают их уровень жизни;

- прислушиваться и реагировать на предложения работников;

- в случае конфликтов участвовать в открытых переговорах с трудовым коллективом;

- избегать дискриминационной политики, гарантировать равные права независимо от пола, возраста и т.д.;

- обеспечивать охрану труда;

- поощрять работников в развитии необходимых навыков и умений.

Стремясь учесть специфику деловой культуры, Национальный фонд «Российская деловая культура» разработал документ «Двенадцать принципов ведения дела в России», призывающий предпринимателей к утверждению следующих принципов деловых отношений.

1.3. Закономерности межличностных отношений

Под закономерностью межличностных отношений понимается объективно существующая устойчивая связь явлений, возникающих в общении и накладывающая значительный отпечаток на его характер. Чаще они являются *психологическими* закономерностями. Их учет позволяет руководителю сформировать эффективную линию поведения.

1) Закономерность неопределенности отклика: в зависимости от индивидуальных особенностей, конкретной ситуации, передачи информации люди по разному воспринимают внешние воздействия. Изучение этой закономерности позволяет ответить на ряд вопросов: почему сотрудник не сделал или сделал не так, о чем вы его просили? Почему ваши действия, указания неожиданно обидели человека?

В соответствии с теорией процесса мотивации трудовой деятельности – *модели Портера-Лоулера* – исполнитель оценивает вероятность связи «усилия – вознаграждение». Если человек, дающий указание, избрал способ воздействия, не соответствующий ожиданиям и особенностям исполнителя, – то исполнитель (иногда неосознанно) будет искать способы снижения усилий для выполнения поручения.

2) Закономерность неадекватности отображения человека человеком и неадекватности самооценки: ни один человек не может постичь другого и самого себя с такой степенью достоверности, которая была бы достаточной для принятия серьезных решений.

Поэтому оценивая результат труда, профессионального поведения, личностных качеств других людей (подчиненных, руководителей, внешних партнеров), необходимо соблюдать максимальную взвешенность и корректность. Любая оценка на данный момент времени не может быть окончательной: человек изменяет свои способности, личностные свойства и мотивации или может находиться в физическом, интеллектуальном и эмоциональном состоянии, нехарактерным для него. Эту закономерность следует учитывать при проведении аттестации, назначении и освобождении от должности.

Разработаны принципы подхода к человеку как к объекту познания:

- принцип универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- принцип развития (способности развиваются в ходе изменений условий жизни и интеллектуально-психологических тренировок);
- принцип неисчерпаемости (ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной).

3) Важное значение в межличностных отношениях имеет закономерность искажения смысла информации.

Она действует тем сильнее, чем большее число людей использует какой-либо массив информации, что определяется многовариантностью трактовки понятийного состава языка, различия в восприятии информации разными людьми и даже одним человеком в разные моменты времени и т.д.

4) Закономерность психологической самозащиты.

В повседневной жизни, в процессе профессиональной деятельности можно выделить несколько видов безопасности:

- внешняя физическая;
- внутренняя физическая;
- юридическая (или правовая);
- социальная;
- психологическая.

Часто окружающие пренебрегают психологической безопасностью других людей, что проявляется в осознанном или неосознанном посягательстве на ведущие мотивы социального поведения человека. Необходимость принять меры защиты нарушает нормальные, полезные взаимоотношения людей, создает между ними барьеры в общении.

1.4. Этические проблемы деловых отношений

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, перед которыми стоят субъекты деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;
- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях*:*

- отношения между организациями;

- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.

Серьезные моральные проблемы возникают в настоящее время и на микроуровне, внутри организаций, в таких областях, как*:*

- принятие управленческих решений;
- взаимоотношения между руководителями и подчиненными;
- служебные разоблачения;
- положение женщин в организации;
- взаимные услуги.

Выделяют четыре группы основных аргументов, обосновывающих принятие управленческих решений, неправильных с этической точки зрения:

- уверенность в том, что данная деятельность не выходит за рамки этических и юридических норм, т.е. на самом деле не является моральной;
- уверенность в том, что данная деятельность отвечает интересам индивида или корпорации и что ожидаются именно подобные действия;
- уверенность в том, что данная деятельность «безопасна», так как никогда не будет обнаружена и обнародована;
- уверенность в том, что поскольку данная деятельность помогает организации, то она отнесется снисходительно и даже защитит человека, ею занимающегося.

Современные деловые отношения насыщены этическими проблемами. Для их решения необходима выработка определенных подходов, установление «правил игры», содействующих успешному выполнению профессиональных задач участниками и согласованию интересов деловой сферы и общества.

Вопросы и задания для повторения.

1. Соблюдение каких этических принципов вы считаете наиболее важным для развития деловых отношений в современных условиях?
2. Назовите основные этические принципы на макроуровне и микроуровне деловых отношений.
3. Назовите основные этические принципы на деловых отношений.
4. Объясните механизм действия закономерности неопределенности отклика с помощью модели Портера – Лоулера.
5. В чем состоит сущность и практическое проявление неадекватности отображения человека и неадекватности самооценки?
6. Каковы причины возникновения закономерности искажения смысла информации? Каковы могут быть практические рекомендации, направленные на снижение негативных последствий действия данной закономерности?
7. Объясните сущность понятий психологической безопасности и психологической самозащиты.
8. Каковы, по вашему мнению, причины усиления внимания к этической стороне деловых отношений в современном обществе?
9. Назовите основные этические проблемы на макроуровне и на микроуровне деловых отношений. Чем они, по вашему мнению вызваны?

Лекция 2. ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИЙ (КОРПОРАТИВНАЯ ЭТИКА)

План

2.1. Понятие и содержание корпоративной этики и корпоративной культуры.
2.2. Этика и социальная ответственность организаций.

2.1. Понятие и содержание корпоративной этики и корпоративной культуры

Корпорация: 1) общество, союз, группа людей (лиц), объединяемая общностью профессиональных или сословных интересов; 2) широко используемая форма акционерного общества, одна из главных форм объединений и монополий.

Самыми массовыми формами корпоративных единиц, в т.ч., в России, являются предприятия. Корпорации-предприятия самостоятельно занимаются производством товаров и оказанием услуг, финансируют и инвестируют, ввозят и вывозят, строят и реконструируют.

Корпоративная культура – это деловая культура в ее организационном аспекте, т.е. в том виде, в каком она функционирует внутри группы людей.

Корпоративная этика – это система материальных и духовных ценностей, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении и взаимодействии.

Критерии оценки состояния корпоративной культуры:

- *научность* – использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;
- *системность* в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;
- *гуманизм,* основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности – целью и средством развития личности и общества;
- *профессионализм,* предполагающий у сотрудников любого уровня наличие соответствующего образования, опыта и профессиональных навыков.

Основные функции корпоративной культуры*:*

- *воспроизводства* лучших элементов накопленной культуры, продуцирования новых ценностей и их накопления;
- *оценочно-нормативная*, позволяющая путем сравнения реального поведения человека, корпорации с принятыми нормами культурного поведения выявить позитивные и негативные действия;
- *регламентирующая и регулирующая*, т.е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения;
- *познавательная* – познание и усвоение корпоративной культуры, которые определяют успешность сотрудника;
- *смыслообразующая* – влияние на мировоззрение человека;
- *коммуникационная* – через ценности корпорации, нормы поведения обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- *общественной памяти*, сохранения и накопления опыта корпорации;
- *рекреативная* – восстановление духовных сил;

Структура современной корпоративной культуры:

- *философия, идеология компании*, заявление о миссии, задачах, целях организации;
- *доминирующие ценности* компании, ее методы и средства для достижения целей;
- *нормы* и *принципы* взаимоотношений внутри нее;
- *климата* компании, проявляющийся в стиле отношений между сотрудниками, коллективное, или общинное «Я» компании;
- *ритуалы, церемонии* для фиксации значимых событий;
- *мифы и легенды* о важных событиях и лицах, сыгравших ключевую роль в жизни компании, т.е. ее история, традиции;
- *внешний и внутренний дизайн* компании, ее рабочая среда.
- Ресурсы корпоративной культуры, не требующие мощных инвестиций.
- хороший организационный климат,
- позитивный внешний и внутренний образ фирмы,
- управленческая прибыль, получаемая за счет перестройки управления. Этот ресурс не требует капитальных вложений и мощных инвестиций.

Некоторые нормы российской корпоративной этики начала XXI в.:

1) стремиться избегать чисто уголовных методов разрешения хозяйственных конфликтов, т.е. физической расправы с конкурентами;
2) при публичных корпоративных конфликтах не переходить на личности;
3) не подавать судебные иски за рубеж.

Одним из аспектов корпоративной культуры является деловая культура многонациональных организаций.

Бизнесмены, работающие в таких организациях, должны уметь управлять процессами, происходящими в них, осознавать влияние национальной и корпоративной культур на поведение человека.

Типы многонациональных корпораций:

1) этноцентрические корпорации (моноэтнический тип культуры) – ориентированы на собственную страну;
2) полицентрические (полиэтнический тип культуры) – ориентированы на принимающую сторону (страну, где работает компания);
3) региоцентрические (реактивный тип культуры) – ориентированы на создание единой региональной системы;
4) геоцентрические (межэтнический тип культуры) – ориентированы на весь мир, считают своей окончательной целью создание единой международной интегрированной системы.

Навыки, необходимые для успешной работы в многонациональном окружении:

1) Уважение. Международному менеджеру необходимо выяснить:

- какую роль играет возраст при проявлении уважения;
- какое значение придается манере речи;
- принято ли в данной культуре говорить лишь после того, как к тебе обратились;
- какие жесты выражают уважение;
- как выразить уважение взглядом;
- какие вопросы считаются личными и что в данной культуре означает

вторжение в личную жизнь.

2) Терпимость к неопределенности – способности реагировать на новые, непонятные, непредсказуемые ситуации с наименьшим проявлением неловкости или раздражения.

3) Объективность. Способность воздержаться от суждений и быть объективным до получения полной и исчерпывающей информации.

4) Умение коррелировать свою (личную) точку зрения. Быть менее категоричным в высказываниях и проявлять коммуникативную компетентность, поскольку то, что «верно» в одной культуре, порой «неверно» в другой.

5) Эмпатия. Это способность поставить себя на место другого, видеть организационные проблемы и ситуации глазами своих подчиненных.

6) Настойчивость. Даже если с первого раза не удалось добиться успеха в решении кокой-либо проблемы межкультурного общения, следует двигаться к намеченной цели, используя максимум терпения и упорства.

7) Активное слушание.

В своей международной деятельности многонациональные корпорации применяют различные модели управления:

- культурное превосходство;
- культурный компромисс;
- культурную синергию.

Предварительное изучение иной культуры, активизация межнационального общения помогают естественно войти в новый коллектив. В успешных компаниях большое внимание уделяется процессу отбора и подготовки сотрудников к работе в зарубежных филиалах на стадиях оценки и отбора кандидатов, подготовки сотрудников к работе в другой культуре, поддержки и контроля на месте, программы возвращения.

2.2. Этика и социальная ответственность организаций

Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам государственного регулирования. Однако обществу и человеку совсем не безразлично, какими средствами и по каким правилам достигаются цели организации.

Организация социально ответственна, когда получает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования и при этом обязана ставить и социальные цели: учитывать аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем общества.

В обществе сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочной: ответственно действовать в сферах:

- защита среды обитания;
- здравоохранение и безопасность;
- гражданские права;
- защита интересов потребителя;
- благотворительность;
- добровольный отклик организации на социальные проблемы жителей своего города, края, страны, мира и т.п.

Преимущества, которые получают организации, придерживающиеся политики социальной ответственности:

- формируется привлекательный образ организации в обществе;
- возрастает доверие к организации;
- увеличиваются товарооборот, количество клиентов;
- появляется возможность получить более выгодные заказы;
- благодаря возросшему авторитету организация может вести более эффективную политику в обществе, расширяя свою деятельность, рынки сбыта;
- появляется возможность добиться снижения местных налогов и т.д.

Предпосылками для такой политики служат объективные условия, к которым, прежде всего, нужно отнести наличие ресурсов в организации – материальных, финансовых, человеческих.

В то же время традиционно называют и недостатки такой политики для организации:

- увеличиваются издержки производства;
- ограничивается действие закона максимизации прибыли;
- для поддержания доходов организация повышает цены с целью покрытия издержек (средств, которые предназначены для реализации социальных программ). Следовательно, положение организации в конкурентной борьбе ухудшается;
- вложение средств в социальную сферу часто бывает неэффективным;
- невысокий уровень квалификации персонала организации в области разрешения социальных проблем и т.п.

Названные недостатки преодолеваются посредством известных средств – достижения баланса между социальной политикой и издержками. Такой баланс, составленный в пользу организации, столь же полезен и обществу.

Важнейшими принципами эффективной политики социальной ответственности, которые могут служить ориентирами для организации являются:

- помощь организации прежде всего должна быть направлена на человека;
- помощь должна быть направлена на удовлетворение основных физиологических потребностей в еде, жилье, отдыхе, чистой воде, безопасности и т.д. (создание дополнительных рабочих мест; бесплатное питание для неимущих; благоустройство микрорайонов; помощь многодетным; строительство библиотек, других учреждений культуры; помощь музеям и т.д.).

Лекция 3. ЭТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

План

3.1. Этические нормы организации и этика руководителя.
3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе.
3.3. Нормы этичного поведения руководителя.
3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем.

3.1. Этические нормы организации и этика руководителя

Этические нормы выступают в роли регулятора отношений в коллективе, который или будет способствовать успешной деятельности организации по достижению

ее целей, или будет создавать препятствия, вести к распаду организации.

Система регуляторов, действующая в организации:

- распоряжения работодателя;
- трудовое законодательство;
- моральные нормы;
- традиции;
- убеждения работников; ценности, групповые ценности и др.

Если в коллективе получат широкое распространение аморальные нормы, то он не сможет существовать долго. Во-первых, его авторитет у других организаций и государственных органов будет постоянно снижаться, во-вторых, будут нарастать внутренние конфликты.

Качество этических норм во многом зависит от руководителя. Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми.

На авторитет руководителя оказывает влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики:

- демократизм общения руководителя с подчиненными;
- его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия;
- вежливость и корректность в обращении;
- точность и ответственное отношение к данному слову;
- подтянутость и аккуратность;
- четкость и организованность в манере поведения;
- умение разбираться в людях;
- внутренние нравственные убеждения руководителя.

При общении с людьми руководителю желательно придерживаться следующих правил:

- необходимо проявлять интерес к людям, быть внимательным к ним;
- нужно уметь давать указания своим подчиненным;
- нужно стараться запомнить имена подчиненных;
- в служебных отношениях важно развивать и поддерживать чувство личного достоинства каждого работника, инициативу и творческий подход к делу;
- нельзя высмеивать, осуждать людей, нужно уметь ставить себя на место осуждаемых;
- нужно уметь приветствовать людей;
- нужно уметь слушать людей.

Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя, который должен научиться делать работу руками своих подчиненных. Не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную работу несет руководитель как единоначальник.

3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе

Коллектив – это сложная система, состоящая из множества связанных между

собой групп людей и отдельных личностей. Личность – это данный конкретный человек со всей совокупностью его общественных отношений, психологических и физиологических реакций, индивидуальность которых выражается внутренним духовным миром человека. Индивидуальностью психологи называют какие-либо особенности личности, делающие ее непохожей на других людей.

Производственный коллектив как первичная ячейка общества выполняет две взаимосвязанные между собой функции: экономическую и социальную.

Экономическая (ведущая) *функция* заключается в том, что коллектив осуществляет совместную трудовую деятельность в организации, в результате которой создаются ценности. Экономическая функция является ведущей в деятельности коллектива.

Социальная функция заключается в удовлетворении социальных потребностей членов коллектива, которые выражаются в возможности трудиться, получать материальное вознаграждение, признание, общаться с членами коллектива; участвовать в управлении, общественной деятельности, реализовывать свои права на отдых, охрану здоровья, жилище, образование, пользование культурными ценностями.

Лидер в основном осуществляет регуляцию неформальных отношений, а руководитель выступает в качестве регулятора официальных отношений в коллективе. Руководитель в отличие от лидера обладает более определенной системой санкций. Сфера деятельности, распространения влияния лидера – в основном часть группы, а руководителя – коллектив организации.

Конформизм – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющаяся в изменении его поведения и установок в соответствии с первоначально не разделявшейся им позицией большинства.

3.3. Нормы этичного поведения руководителя

Нормы этичного поведения руководителя – правила, основанные на знаниях и навыках этики, определяющих уважительное отношение руководителя к своим подчиненным и внешнему окружению.

Необходимые качества руководителя:

- организатор трудового процесса (юридическая грамотность по трудовым отношениям);
- специалист, компетентный в решении задач вверенного подразделения (знания в области профессиональной деятельности);
- человек высокой культуры поведения, владеющий знаниями и навыками в области этики деловых отношений.

Общие функции управления:

- планирование;
- организация;
- стимулирование;
- регулирование;
- контроль.

Культура профессионального поведения руководителя определяется общим уровнем его интеллекта, широтой эрудиции, обширностью интересов, общим уровнем образования и воспитания.

Инструментарий этики деловых отношений:

1) знание способов, навыки *профилактики* и устранения *конфликтов*;

2) умение правильно *вести деловую беседу*;

3) *навыки проведения критического разбора деятельности подчиненных*. Критиковать сотрудников – объективная необходимость в работе руководителя. Некоторые правила конструктивной критики:

- показывать личный пример корректного, конструктивного отношения к ситуации;
- не допускать ущемления личного статуса и чувства собственного достоинства критикуемого;
- не следует критиковать в присутствии посторонних;
- не начинать разговор с критики;
- подвергать разбору действия сотрудника, а не личные качества.

4) *сочетать деловую активность с полноценным отдыхом*;

5) быть *примером высокопрофессионального поведения*, а не наглядным свидетельством того, как не надо руководить.

6) позитивно *воздействовать обликом, культурой поведения*.

Таким образом, нормы и принципы поведения руководителя базируются на основных правилах этики делового общения.

3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем

Некоторые претензии по выполнению руководящей роли имеются к каждому начальнику. При этом достаточно часто подчиненные считают своего руководителя «трудным» во всех проявлениях его специфической должностной роли.

Однако *его оценка со стороны подчиненных сотрудников не всегда корректна и объективна*. Это связано с тем, что многие *сотрудники недостаточно ясно представляют себе особенности должностной роли руководителя*.

Объективно присущие руководителю функции, вызывающие у подчиненных негативную реакцию:

1) *функция управления*, как регулирование производственного процесса, может вызывать у подчиненных ощущение излишнего вмешательства в их текущую работу. Руководитель отвечает за результат, поэтому он вынужден вмешиваться в ход выполнения работы.

2) *контроль.* Ее выполнение вызывает негативную психологическую реакцию у подчиненных.

В связи с этим необходима более объективная оценка руководителя со стороны коллектива.

Под объективными качествами, определяющими «трудного» руководителя, следует понимать проявление:

1) *непрофессионализма и некомпетентности* в решении большинства вопросов, относящихся к полномочиям данного руководителя;

2) *незнание и пренебрежение этическими нормами поведения* и взаимоотношений с коллегами по работе;

3) *неумение руководителя подобрать кадры*;

4) *неумение организовать выполнение работы,* распределить обязанности

между подчиненными, мотивировать их.

Определенную степень вины за возникновение подобной ситуации можно возложить на коллектив подразделения:

1) подчиненные не осознают в полной мере факт, что *ответственность за результаты* деятельности подразделений лежит не только на руководителе, но и *на них самих*;

2) *некачественное выполнение* функциональных *обязанностей сотрудниками*, вольное или невольное «провоцирование» руководителя на ошибки;

3) *отсутствие помощи руководителю* на начальных этапах его работы со стороны опытных сотрудников.

РАЗДЕЛ II. ОБЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ЭТИКИ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Лекция 4. ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ИМ

План

4.1. Общение как социально-психологическая категория.
4.2. Коммуникативная культура в деловом общении.
4.3. Виды делового общения.
4.4. Управление деловым общением.

4.1. Общение как социально-психологическая категория

Общение – многоплановый процесс развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной жизнедеятельности; обмен информацией и эмоциями.

В едином процессе общения выделяют три стороны:

- перцептивную (восприятие);
- коммуникативную (обмен информацией);
- интерактивную (взаимодействие общающихся).

Перцептивная сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установления на этой почве взаимопонимания. В процессе восприятия формируется представление о намерениях, мыслях, способностях, установках, культуре. В этом процессе человек осознает себя через механизмы перцепции, к которым относятся:

1) познание и понимание людьми друг друга (идентификация, стереотипизация, эмпатия, аттракция);

2) познание самого себя в процессе общения (рефлексия);

3) прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение о его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Стереотипизация – это восприятие партнера на основе некоего стереотипа, т.е. прежде всего как представителя определенной социальной группы.

Эмпатия – это эмоциональное сопереживание другому человеку. Она основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Аттракция (привлечение) – форма познания другого человека, основанная на формировании устойчивого позитивного чувства к нему. Понимание партнера по общению возникает благодаря формированию привязанности к нему, дружескому или более глубокому интимно-личностному отношению.

Рефлексия – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – механизм интерпретации поступков и чувств другого человека (стремление к выяснению причин поведения субъекта).

Восприятие – процесс контролируемый. Управление восприятием партнера происходит с ситуации, которые «запускают» соответствующие механизмы социального восприятия, т.е. самоподачи. *Самоподача* – с помощью привлечения внимания особенностям своего внешнего облика, поведения или представления.

Коммуникативная сторона общения предполагает обмен информацией, увязанной с конкретным поведением собеседников. Особую роль для каждого участника общения играет значимость информации, единая система кодирования. Но люди не всегда понимают друг дуга в силу социальных, политических, возрастных особенностей. В результате возникают коммуникативные барьеры (барьеры общения) – препятствия и сложности в общении, которые служат причиной непонимания собеседников, могут создавать предпосылки конфликтного поведения.

Виды барьеров общения:

1) *социальные* – создаются различиями между партнерами (социальными, политическими, религиозными, профессиональными и пр.);

2) *психологические* – возникают вследствие индивидуальных психологических особенностей общающихся или в силу сложившихся между ними психологических отношений.

Выделяют три формы барьеров общения:

1) *барьеры непонимания:*

- фонетический барьер (невыразительная быстрая или медленная речь, речь-скороговорка, речь с большим количеством звуков-паразитов);

- стилистический барьер (несоответствие стиля речи коммутатора и ситуации общения или стиля общения и актуального психологического состояния партнера по общению);

- семантический барьер (различие в системах значений слов);

- логический барьер (сложная и непонятная или неправильная логика рассуждений, доказательств);

2) *барьеры социально-культурного различия* (социальные, политические, религиозные и профессиональные различия, приводящие к разной интерпретации понятий, употребляемых в процессе общения);

3) *барьеры отношений* (неприязнь, недоверие к коммуникатору, которое распространяется на передаваемую им информацию).

Интерактивная сторона общения заключается в организации взаимодействия между индивидами, т.е. в обмене не только знаниями и идеями, но и действиями.

В зависимости от мотивов участников взаимодействие может происходить в формах: сотрудничество; противоборство; уклонение от взаимодействия; однонаправленное содействие; контрастное взаимодействие; компромиссное взаимодействие.

4.2. Коммуникативная культура в деловом общении

Коммуникативная культура – это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей в деловой сфере, позволяющие устанавливать психологический контакт с деловыми партнерами, добиваться точного восприятия и понимания в процессе общения, прогнозировать поведение деловых партнеров, направлять поведение деловых партнеров к желательному результату.

Высокий уровень коммуникативной культуры определяется наличием у субъ-

екта общения следующих таких личностных качеств, как эмпатия, конкретность, инициативность, открытость и др.

Нравственные требования к общению связаны с признанием ценности каждой личности и включают в себя:

Вежливость – это выражение уважительного отношения к другим людям, их достоинству, проявляющееся в приветствиях и пожеланиях, в интонации голоса, мимике и жестах.

Корректность – умение держать себя в рамках приличия в любых ситуациях, прежде всего, конфликтных.

Тактичность – чувство меры, границ в общении, превышение которых может обидеть человека, поставить его в неловкое положение.

Скромность в общении означает сдержанность в оценках, уважение вкусов других людей. Антиподами скромности являются высокомерие, развязность, позерство.

Точность выполнения данных обещаний и взятых обязательств. Неточность нередко граничит с аморальным поведением – обманом, ложью.

Предупредительность – это стремление первым оказать любезность, избавить другого человека от неудобств и неприятностей.

Особенности личности позволяет говорить об уникальности индивидуальной коммуникативной культуры и способности к ее развитию в процессе социально-психологического обучения.

4.3. Виды делового общения

Деловое общение – это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом. Деловое общение отличается от общения в широком смысле тем, что в его процессе ставятся цель и конкретные задачи, которые требуют своего решения.

Функции делового общения: организация совместной деятельности; формирование и развитие межличностных отношений; познание людьми друг друга; информативная, коммуникативная, воспитательная, нравственно-психологическая и др.

Принципы делового общения: гуманизм, демократизм, порядочность, пунктуальность, ответственность и др.

Выделяют три основных стиля общения:

- ритуальный стиль, в соответствии с которым главной задачей партнеров является поддержание связи с социумом, подкрепление представления о себе как о члене общества.

- манипулятивный стиль, при котором к партнеру относятся как к средству достижения внешних по отношению к нему целей.

- гуманистический стиль, предполагает удовлетворение потребности в понимании, сочувствии, сопереживании.

- каждому человеку присущ свой индивидуальный стиль.

Деловое общение реализуется в следующих основных формах: *деловая беседа, переговоры, спор, совещании, публичное выступление, переписка, поощрение, критика, наказание.*

4.4. Управление деловым общением

Управление общением – это многообразные формы и методы управления взаимодействием людей.

Деловое общение включает в себя умения:

- формулировать цели и задачи общения;
- организовывать общение;
- разбирать жалобы и заявления;
- владеть навыками и приемами, тактикой и стратегией общения;
- вести переговоры, управлять деловым совещанием;
- предупреждать конфликты и разрешать их;
- доказывать и обосновывать, аргументировать и убеждать, достигать согласия, вести беседу, дискуссию, диалог, спор;
- осуществлять психотерапию, снимать стресс, чувство страха у собеседника, управлять его поведением.

На крупных и средних предприятиях функции управления деловым общением возложены на отделы трудовых отношений.

Существуют социально-психологические методы управления общением:

Заражение – это бессознательное, стихийное принятие личностью определенного психологического состояния.

Внушение – это активное воздействие одного субъекта на другого. Внушение происходит при условиях авторитетности источника внушения, доверия к источнику внушения, отсутствия сопротивления внушающему воздействию.

Подражание – это воспроизводство одним человеком определенных образцов поведения, манеры говорить и т.п. другого человека. Самое массовое проявление подражания – следование моде, держать себя наподобие всевозможных кумиров в молодежной среде.

Убеждение – это целенаправленное воздействие, оказываемое с целью трансформировать взгляды одного человека в систему воззрений другого, является главным методом воздействия на сознательную сферу личности.

Принуждение – это наиболее насильственный метод воздействия на людей, так как предполагает стремление заставить человека вести себя вопреки его желанию и убеждениям.

Вопросы и задания для повторения

1. Что такое управление деловым общением?
2. Раскройте сущность методов управления общением.
3. Раскройте содержание деятельности подразделения организации, осуществляющего функции управления деловым общением.
4. Какие виды коммуникативных барьеров вы знаете? Каковы причины их возникновения?

Лекция 5. ТЕХНОЛОГИЯ ДЕЛОВОГО ОБЩЕНИЯ

План

5.1. Вербальное общение.
5.2. Невербальное общение.
5.3. Дистанционное общение

5.1. Вербальное общение

Деловому человеку важно правильно использовать приспособления в общении, т.е. систему приемов (психологических, мимических, пантомимических, речевых, двигательных и т.д.), избираемую для организации структуры общения, адекватной задаче и особенностям педагогической ситуации.

Вербальным называется общение с помощью речи.

Речь – это мысль, выраженная словом, то есть речевыми средствами. Речевое общение – важнейшая сфера делового взаимодействия.

Культура речи – степень соответствия речи нормам современного литературного языка, совокупность знаний и навыков, обеспечивающих целесообразное и незатрудненное пользование языком.

Основные признаки культуры речи:

- грамотность речи;
- логичность речи;
- психолого-педагогическая направленность;
- техника речи;
- этичность речи.

Речевой этикет предполагает умение пользоваться речевыми нормативами в конкретных ситуациях общения, в частности, при ведении личной или деловой беседы. Этикет беседы включает в себя выбор темы и правила поведения собеседников.

5.2. Невербальное общение

Невербальная коммуникация – общение посредством неречевых знаковых систем, это выразительные движения (мимика и пантомимика), жесты (например, поклон, поворот к собеседнику или от него и др.) использование предметов (например, дарение женщине букета цветов). Людьми выработаны также системы специальных знаков-символов: знаки управления движением транспорта, форменная одежда, знаки отличия, награды и др.

Невербальные коммуникации представлены системами:

- визуализация – воспринимая зрением:
- акустическая – воспринимаемая на слух;
- тактильная – связанная с воздействием на кожные покровы;
- ольфакторная – связанная с восприятием запахов.

Учеными разработана классификация невербальных средств общения:

1) *кинетические* – зрительно воспринимаемые движения человека (поза, походка, жесты, мимика, взгляд, манера одеваться, причесываться и т.д.). Красивая, выразительная осанка воспитателя выражает внутреннее достоинство личности.

Жест делового человека должен быть сдержанным. Чтобы общение было ак-

тивным, следует иметь открытую позу: не скрещивать руки, уменьшить дистанцию, что создает эффект доверия. Мимика, выражение лица должны соответствовать характеру речи, отношений. Наиболее выразительны на лице человека глаза.

Знание языка жестов и телодвижений позволяет не только лучше понимать собеседника, но и (что более важно) предвидеть, какое впечатление произведет на него услышанное еще до того, как он выскажется по данному поводу. Необходимо овладеть хотя бы азами невербального, т.е. бессловесного, общения;

2) *просодические* – выраженные в высоте голоса, громкости и темпе речи, силе ударения;

3) *экстралингвистические* – включение в речь пауз, психофизиологические проявления (плач, кашель, смех, вздохи и т.п.);

4) *проксемические* – расположение людей в пространстве («личная» зона – диаметр между общающимися до 50 см; социальная – при деловых встречах – 120-400 см; публичная – общение с большой группой (лекция) – свыше 400 см). Проксемика включает не только дистанцию, но и конфигурацию, ориентацию людей в пространстве: расположение за столам переговоров и т.д.

5) *такесические* – динамические прикосновения в форме рукопожатия, похлопывания, объятия. Непременным атрибутом любой встречи и прощания является рукопожатие. Оно может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность.

Деловому человеку следует изучить возможности этих средств.

5.3. Дистанционное общение

Этические нормы телефонного разговора.

Телефон – средство оперативной связи, значительно ограниченное по времени. По данным исследователей, незнание правил этикета телефонных разговоров ведут к потерям рабочего времени до 20-30 %.

Полная телефонная беседа состоит из семи обязательных последовательных фраз:

- первая – приветствие;
- вторая – взаимопредставление;
- третья – сообщение цели звонка;
- четвертая – обсуждение существа проблемы или переадресация разговора;
- пятая – подведение итогов;
- шестая – выражение признательности;
- седьмая – прощание.

Общие требования написания деловых писем таковы:

- бумага для делового письма должна быть хорошего качества;
- желательно, чтобы бланк письма был с эмблемой организации, ее полным названием, всеми адресами;
- служебные письма печатаются на лицевой стороне листа;
- текст печатается через полтора – два интервала; избегать переноса слов;
- в правом верхнем углу под адресом организации-отправителя ставится дата, желательно полностью;
- наименование организации или фамилия и адрес человека, куда отправляется письмо, проставляется на левой стороне листа;
- ниже, с края строки или в центре листа пишется вежливое обращение;

- заканчивается письмо словами благодарности за сотрудничество и выражением надежд на его продолжение;
- подпись ставится в правой стороне листа, после заключительной фразы вежливости, например, «С уважением ...», фамилия подписывающего печатается под его рукописной подписью;
- резолюции на всех видах входящей корреспонденции должны делаться карандашом или на отдельных листах;
- письмо складывается текстом внутрь, а наиболее важные деловые письма не сгибаются, для чего посылаются в больших плотных конвертах;
- на телеграфный запрос следует дать ответ в течение 3-х дней, на письмо – 10.

Лекция 6. ОСНОВЫ КОНФЛИКТОЛОГИИ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

План

6.1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура.
6.2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении.
6.3. Правила конструктивной критики.
6.4. Манипуляции в общении.

6.1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура

Конфликт – столкновение противоположных интересов, взглядов; серьезное разногласие, спор.

Существует множество классификаций (типологий) конфликтов:

1) *По количеству участников*:
- внутриличностный;
- межличностный;
- личностно-групповой;
- межгрупповой.

2) *По субъектам конфликта:*
- горизонтальный (между рядовыми или не находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- вертикальный (между находящимися в подчинении друг у друга сотрудниками);
- смешанный.

3) *По содержанию:*
- истинный конфликт;
- ложный конфликт (заблуждение);
- психологическая несовместимость.

4) *По характеру причин:*
- трудовой процесс и сложности в его организации;
- психологические особенности человеческих взаимоотношений (симпатии и антипатии; культурные и этнические различия; действия руководителей и др.);
- личностное своеобразие членов коллектива (неумение контролировать эмоциональные состояния; некоммуникабельность; пренебрежение этическими требованиями).

Предпосылками конфликтов могут быть:

А) несовпадение суждений, точек зрения;

Б) недостаточный уровень профессионализма одной из сторон общения;

В) условия работы (тесное помещение, высокая взаимозависимость сотрудников);

Г) особенности восприятия:

- искаженное восприятие состояние дел, проблемы;
- разные способы и походы в оценке;
- субъективная предрасположенность к конфликтам (особенность психики, характера).

Психологические исследования свидетельствуют, что основными причинами конфликтов в деятельности персонала организации являются:

- различия целей;
- недостаток информации;
- серьезные недостатки в организации управления;
- нечетко обозначенные права и обязанности персонала;
- неритмичность и нестабильность режима труда;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- неправильная оценка труда персонала;
- психологическая несовместимость в силу личностных, возрастных и других различий;
- нарушение сложившихся норм поведения, этики, возникновение разногласий между разными категориями персонала (из-за некомпетентности, неполномочности, амбициозности) и т.д.

Стратегии поведения в конфликтах:

- конкуренция (соперничество);
- сотрудничество;
- компромисс;
- приспособление;
- игнорирование (уклонение).

6.2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении

Стратегия преодоления конфликтов включает технологии:

1) *Недопущение,* избежание возникновения *конфликтов*, что достигается за счет поведения участников общения, в котором преобладают:

- ясность в изложении позиций; четкость в определении предмета обсуждения; устранение неясностей; хорошая информированность;
- вежливость, доброжелательность, этичность
- соблюдение субординации (соблюдение рангов, строгое подчинение в соответствии с правилами служебной дисциплины.)

2) *Прекращение конфликтов*:

- прекращение конфликта силами самих участников на основе позитивных приемов (компромисс, сотрудничество);
- вмешательство «3-го лица»;
- разъединение конфликтующих, применение административных санкций.

Факторы, препятствующие возникновению конфликтов:

1) правильный подбор и расстановка кадров с учетом не только профессиональных, но и психологических качеств;

2) авторитет руководителя, признание его заслуг;

3) позитивные традиции в коллективе, носителями которых является большая часть сотрудников.

6.3. Правила конструктивной критики

Конструктивная критика – высказывания, указывающие на недостатки в действиях кого-либо и основанные на соблюдении этических норм.

В необходимости критического разбора работы сотрудников состоит одна из специфических функций руководителя любого ранга и сотрудников других должностей.

Объективная необходимость критики определяется отклонениями от формальных, организационно регламентированных процессов профессиональной деятельности, несоблюдением со стороны исполнителя каких-либо инструктивных предписаний.

Если подобная взаимосвязь действий и регламентов не просматривается, то в этом случае можно говорить о субъективной необходимости критики. Она определяется личностным восприятием руководителя (или другого критикующего лица) производственной ситуации. Субъективная критика может быть вызвана несоблюдением кем-либо этических норм и правил поведения.

Зачастую критика становится самоцелью, при этом человек не задумывается над ее результатами и позитивным влиянием на сложившуюся ситуацию.

Если по профессиональным функциям вы не наделены правом критического разбора деятельности других сотрудников, лучше откажитесь от критики. Она вряд ли будет воспринята конструктивно и по-деловому.

Принципы восприятия критики:

1) любая критика является формой помощи (специфической);

2) воспринимайте любую критику с благодарностью (как бы это ни казалось трудным и неестественным), ведь критикующий человек тратит свое время и усилия на прояснение ситуации и высказывает свое отношение открыто, а не за спиной;

3) критика может быть причиной не только обострения отношений, но и средством улучшения отдельных сторон профессиональной деятельности, улучшения дисциплины.

При применении критики необходимы максимальная корректность, соблюдение этических правил, руководства целями разрешения проблемы.

6.4. Манипуляции в общении

Характеристика манипуляций в общении

Манипуляция – побуждение другого человека к переживанию определенных состояний, изменению отношения к чему-либо, принятию решений и выполнению действий, необходимых для достижения партнером своих собственных целей. Руководитель вместо силового воздействия может управлять подчиненными незаметно, создавая у них иллюзию полной самостоятельности и свободы.

Виды манипуляций:

1) *Организационно-процедурные манипуляции* могут быть использованы организаторами переговорного процесса, дискуссии. Они сориентированы либо на

срыв обсуждения, либо на умышленное столкновение противоположных взглядов участников дискуссии с целью накалить атмосферу, либо на сведение переговоров к заведомо неприемлемому для оппонентов варианту обсуждения.

2) *Психологические манипуляции* основаны на использовании приемов, вводящих собеседника в состояние раздражения, играющие на его чувствах самолюбия и стыда.

3) Логические манипуляции построены на сознательных нарушениях основных законов и правил формальной логики (противоречивость, двусмысленность, бездоказательность) или же, наоборот, на их умелом использовании в целях воздействия на недостаточно осведомленного оппонента.

Правила нейтрализации манипуляций направлены на то, чтобы помочь человеку не стать объектом манипулирования со стороны безнравственных партнеров. Некоторые из этих правила приведены в таблицах-приложениях к лекции.

РАЗДЕЛ III. ПРАВИЛА И ЭТИКЕТ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

Лекция 7. ПРАВИЛА ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

План

7.1. Правила подготовки публичного выступления.
7.2. Правила подготовки и проведения деловой беседы.
7.3. Правила проведения собеседования.
7.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний.
7.5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами.

7.1. Правила подготовки публичного выступления

Деловому человеку часто приходится сталкиваться с необходимостью публичного выступления. И оно будет тем успешнее, чем более он уделяет внимания подготовительной стадии, которая включает три основные группы правил:

1) предварительная отработка навыков риторики предусматривает несколько искусственных приемов, позволяющих поддерживать оратору повседневную общую готовность к работе с аудиторией:

- Выступление перед воображаемой группой слушателей с предварительно заданными тематикой и составом аудитории.
- Краткое изложение выбранного текста (например, пересказ журнальной статьи).
- Использование аудио- или видеозаписи собственных выступлений.
- Отработка определений каких-либо терминов и понятий.
- Использование опыта ведущих ораторов.

2) Непосредственная подготовка к публичному выступлению включает определение *структуры выступления*, которая может быть такой:

- вступление, стержневая идея доклада;
- краткая история рассматриваемого вопроса;
- тенденции развития проблемы;
- накопленный опыт (положительный и отрицательный) решения рассматриваемых вопросов;
- предложения по решению проблемы;
- заключение.

Увеличивает степень воздействия на аудиторию применение видеосопровождения лекции, электронные презентации, слайд-шоу.

3) Правила изучения навыков поведения во время выступления.

Поведение должно быть естественным, соответствующим проблематике выступления, не отвлекать слушателей от целостного восприятия сообщения. Опытные ораторы заранее на полях тезисов делают пометки, касающиеся отдельных элементов поведения (надпись «Следить за регламентом», афоризмы, примеры из практики данного коллектива, ссылки на свежую публикацию в прессе и др.).

О важности овладеть риторикой свидетельствует то, что зачастую о профессиональных качествах специалиста судят по его выступлению, которое, является средством самореализации.

7.2. Правила подготовки и проведения деловой беседы

Деловая беседа – процесс общения с использованием вербальной и невербальной связей, направленный на решение вопросов производственной деятельности. Процесс деловой беседы – последовательность действий, охватывающий два цикла: подготовку к беседе и ее проведение.

Чаще всего участники деловых бесед допускают следующие ошибки:

- пренебрежение этапом подготовки к беседе, на котором закладываются возможные элементы модели будущей беседы;
- невнимательное отношение к отдельным правилам ведения или подготовки беседы. Так, пренебрежение выбором места проведения беседы может привести к тому, что несоответствующая обстановка, взаиморасположение участников сведут на нет успешность деловой беседы. Важнейшее место в деле переговорном процессе принадлежит этике.

7.3. Правила проведения собеседования

Собеседования являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров.

Цель интервьюера (инициатора собеседования) – получить информацию, «разговорить» претендента. Это требует от него следующих умений:

1) *формулировать и задавать вопросы,* владеть искусством общения;
2) уметь активно слушать, *контролировать ход собеседования*, чтобы претендент говорил о том, о чем вы хотите;
3) *«умение слушать»* (воспринимать, запоминать и анализировать);
4) составлять суждение или принимать решение.

В финале собеседования, после получения требуемой информации следует предоставить претенденту возможности:

- добавить то, что не было затронуто в собеседовании, или сказано недостаточно;
- предложить претенденту задать вопросы о деталях, касающихся предлагаемой ему работы и условий.

7.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний

Служебные совещания – один из эффективных способов привлечения сотрудников к процессу принятия решений, инструмент управления причастностью сотрудников к делам своего подразделения или организации в целом.

Следует остерегаться их чрезмерного количества и длительности.

Виды совещаний (по целевой направленности):

Инструктивное совещание направлено на доведение до участников какой-либо информации, постановку и совместное уточнение возникающих в связи с этим задач (например, определение сроков и условий разработки программы каких-либо мероприятий).

Оперативное совещание посвящено выяснению текущего состояния дел, краткому обмену мнениями. Может быть направлено на выработку тактики действий различных звеньев в связи с текущими задачами.

Проблемное совещание – наиболее сложное, где вырабатывается коллективное решение по вопросам изменения функциональных задач, приспособления к новым направлениям деятельности, формируется долгосрочная стратегия.

7.5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами

Переговоры – обмен мнениями для достижения какой-либо цели, выработки соглашения сторон.

Лекция 8. ЭТИКЕТ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

План

8.1. Этикет и имидж делового человека.
8.2. Внешний облик делового человека.
8.3. Особенности внешнего облика деловой женщины.
8.4. Этикет приветствий и представлений.
8.5. Визитная карточка.
8.6. Резюме.

8.1. Этикет и имидж делового человека

Под имиджем обычно понимают сформировавшийся образ делового человека (организации), в котором выделяются ценностные характеристики и черты, оказывающие определенное воздействие на окружающих; внешний облик, воздействующий на других.

Привлекательный имидж является одним из факторов, определяющих деловой успех. Структура имиджа личности:

1. *природный облик* (рост, комплекция, цвет глаз и волос и т.д.);
2. *искусственный* (костюм, прическа, аксессуары, автомобиль и т.д.);
3. *манеры поведения, этикет.* Кодекс поведения хорошо воспитанного человека включает четыре основных правила: вежливость, естественность, достоинство, такт. Бизнесмены предпочитают в деловом партнере компетентность, порядочность и надежность. Одной из составляющих привлекательного имиджа является хорошее знание и выполнение *норм этикета.*

Этикет – это совокупность правил поведения, регулирующих внешние проявления человеческих взаимоотношений (обхождение с окружающими, формы общения и приветствия, поведение в общественных местах, манеры и одежду).

Деловой этикет регламентирует поведение людей, связанное с выполнением ими служебных обязанностей. Неофициальный (светский) этикет упорядочивает общение в сфере досуга и удовлетворения материальных и духовных потребностей (при приеме пищи, подборе одежды, организации торжеств, посещении театра, спортивных зрелищ, др.).

8.2. Внешний облик делового человека

Внешний облик делового человека – это первый шаг к успеху, поскольку для потенциального партнера костюм служит кодом о степени респектабельности и успеха в делах.

В мире моды давно сложилось определенное понятие – «деловой костюм». Он учитывает последние тенденции в моде, но при этом остается строгим и консервативным. Требования к костюму делового человека:

- впечатление опрятности, аккуратности и даже некоторой педантичности в одежде;
- единство стиля;

- соответствие стиля конкретной ситуации;
- разумная минимизация цветовой гаммы (так называемое «правило трех цветов») и сопоставимость цветов;
- совместимость фактуры материала;
- сопоставимость качества, компонентов костюма и аксессуаров;

Необходимость появляться на работе внешне аккуратным и хорошо одетым каждый день обусловлена тем, что коллеги и начальство склонны, распространять вашу внешнюю аккуратность и на рабочие качества, такие как ответственность, порядочность, обязательность и аккуратность в делах.

Кроме того, выполнение правил этикета внешнего облика говорит об уважении человека по отношению к окружающим его людям.

8.3. Особенности внешнего облика деловой женщины

Если талантливый мужчина может сделать карьеру, даже имея неудачный имидж, то для женщины это практически невозможно. Ключевыми факторами, которые производят положительное впечатление на окружающих, являются:

- элегантная одежда;
- привлекательная прическа;
- тонкий макияж;
- впечатляющие аксессуары.

Женщина пользуется значительно большей свободой в выборе фасона одежды, материала и цвета ткани, нежели мужчина. Хороший фасон одежды должен подчеркивать соответствующую красоту форм и исправлять имеющиеся недостатки фигуры.

Консервативный костюм – главный предмет гардероба деловой женщины и предполагает пять типов моделей

Некоторые рекомендации деловой женщине по оформлению костюма и внешнего облика:

Юбка без пояса обычно выглядит «незаконченной».

Чулки или колготки для делового костюма обязательны и должны сочетаться с цветом юбки, платья или туфель.

Дешевые или поношенные туфли любой имидж сводят на нет. Для работы рекомендуются туфли из натуральной кожи.

Хорошая прическа. Косметика должна быть неброской, а запах духов едва ощутимым.

Часы являются самой значительной вещью, относящейся к аксессуарам.

Очки придают деловой вид, хотя несколько снижают привлекательность.

Ручка для письма деловой женщины не должна выглядеть дешевой.

Неотъемлемым атрибутом является дипломат (атташе-кейс) или дамская сумочка, сделанные из кожи хорошего качества без ярких украшений.

8.4. Этикет приветствий и представлений

1) *Приветствия* обусловлены «неравенством» в этикете, поэтому следует помнить, что *первыми обязаны приветствовать:* молодые – старших, входящие – присутствующих, запаздывающие – ожидающих и т.д. В гостях в первую очередь приветствуют хозяйку и хозяина, после них – женщин (сначала пожилых, затем молодых), потом – более пожилых и старших, по положению мужчин и остальных гостей.

Формы приветствия могут быть разными: от «Здравствуйте» или «Доброе утро» до простого кивка головой. Одной из наиболее распространенных у нас форм приветствий является рукопожатие.

Рукопожатие не должно быть слишком сильным или, наоборот, слишком слабым. Первыми для рукопожатия подают руку женщины, старшие по возрасту или положению. Женщина как бы сама решает, подавать руку или нет. Это ее право. Если приветствие сопровождается рукопожатием, мужчина должен снять перчатку, а женщина может ее не снимать. Однако варежку или теплую перчатку рекомендуется снимать и женщине.

2) *Формы обращения* к другому человеку в современном русском языке, к сожалению, недостаточно корректны. Советское «товарищ» из обихода ушло, «гражданин» звучит слишком официально, «господин», «госпожа», «сударь», «сударыня» приживаются с большим трудом.

Формы обращения «вы» и «ты». К незнакомому, малознакомому человеку или официальному лицу всегда следует говорить «Вы». Форма обращения «ты» выражает более близкие отношения с человеком. С 14 лет к подросткам рекомендуется обращаться на «Вы».

Правила хорошего тона предусматривают, *как следует переходить с «Вы» на «ты»*. Переход на «ты» может предложить только старший младшему и начальник подчиненному. Разрешить говорить «ты» – право женщины, мужчина может только попросить о такой форме обращения. Молодой человек может попросить близких старших говорить ему «ты». При этом сам он продолжает говорить им «Вы». Если же старший разрешит обращаться к нему на «ты», то молодой человек должен принять это как знак доверия и соответственно вести себя.

Те же, кто переходит с «Вы» на «ты» в пылу ссоры, стараясь унизить противника, демонстрируют только несдержанность и невоспитанность.

3) *Этикетные правила знакомства (представления)* являются не менее сложными. Первый шаг к установлению знакомства – *представление.* Представляясь или представляя кого-то, обычно называют фамилию, имя, отчество, иногда – должность или звание.

Правила представления через посредника:

- Для представления лучше прибегать к помощи посредника.
- Если представляющий знакомит людей одного возраста и пола, он должен представить менее знакомого человека более знакомому.
- Мужчину представляют женщине, называя вначале его имя, затем представляя ему женщину.
- Младшего первого представляют старшему.
- Подчиненного первого представляют руководителю.
- Человек, которому представляют нового знакомого, называет свою фамилию и добавляет: «Очень приятно», «Рад с Вами познакомиться» Тот, кого представляют, говорить этого не должен.

8.5. Визитная карточка

Визитная карточка – небольшой лист тонкого картона (или плотной бумаги высокого качества), на котором напечатаны основные сведения о ее владельце. Впервые «визитки» появились во Франции в XVII в., хотя нечто похожее суще-

ствовало в древнем Китае.

Виды визитных карточек:

1. *Карточка для специальных и представительских целей*, на которой указывают фамилию, имя, отчество, полное название фирмы, должность, но не проставляют координаты – адрес и телефон. Такую визитную карточку вручают при знакомстве. Отсутствие адреса и телефона указывает на то, что владелец карточки не намерен продолжать контакт с собеседником.

2. *Стандартная деловая карточка*, на которой указывают фамилию, имя, отчество, место работы, должность, служебный телефон, телефакс (телекс). В России распространены визитные карточки с двусторонним текстом: на русском языке с одной стороны и на иностранном, чаще всего английском, – с другой. Использование визитки на родном языке делового партнера – проявление уважения к нему.

Оформление визитной карточки. Размер и шрифт визитных карточек строго не регламентируется. Однако, чаще всего их размер бывает 5 см Х 9 см; 5,5 см Х 9 см; 4,4 см Х 8,5 см. Солидная визитная карточка оформляется на бумаге белого, кремового или серого цвета, четким шрифтом. Имя, отчество и фамилия печатаются в центре более крупным шрифтом, при необходимости выше, чтобы уместить другие данные (титул, должность, название учреждения). В левом углу помещается адрес и в правом – номер телефона. Номер домашнего телефона на стандартной деловой карточке обычно указывают лишь представители творческих профессий, работающие большую часть времени в домашнем кабинете.

На карточке представителя государственного учреждения может быть изображен герб страны, а на карточке работника фирмы – фирменная эмблема.

Вручение такой карточки свидетельствует о намерении ее владельца установить тесные взаимосвязи с представленным ему лицом. Придя на прием к должностному лицу, необходимо передать секретарю визитную карточку. Ее можно передать и самому, представляясь. Получивший визитную карточку благодарит кивком головы и протягивает в ответ свою. При изменении адреса новую визитную карточку вместе со старой отправляют по почте своим знакомым. Визитные карточки никогда не подписываются, дата на них не проставляется. Аналогично используются визитные карточки и в неофициальной сфере.

3. *Карточка организации (фирмы*), на которой указывают адрес, телефон, телефакс (телекс). С такой карточкой отправляют поздравления, подарки, цветы, сувениры по случаю знаменательных дат.

При проведении мероприятий типа симпозиумов, конференций и т.п. используют большие визитные карточки – *бейджи* с указанием имени, фамилии, ученого звания, должности, организации. Бейджи прикалывают на левой стороне груди и носят только в здании, где проходит мероприятие.

8.6. Резюме

Резюме – это краткое изложение сути написанного; автохарактеристика соискателя должности.

Как писать и оформлять резюме при устройстве на работу

Резюме представляет собой документ, где соискатель должности кратко излагаете свои анкетные данные и профессиональную биографию. С помощью резюме работодатель заочно знакомится с претендентом. Представление резюме – первый

и очень важный момент общения с работодателем, важный элемент саморекламы.

Элементы содержания резюме:

1) личные данные (год рождения, семейное положение);

2) образование (фундаментальное и дополнительные курсы, тренинги, стажировки, семинары);

3) опыт работы (в обратной хронологической последовательности), профессиональную квалификацию и навыки;

4) дополнительные сведения (водительское удостоверение, навыки работы с ПК, уровень владения иностранными языками, награды, способности);

5) рекомендации;

6) контактная информация.

Требования к информации в резюме:

1. структурированность;
2. лаконичность;
3. не содержать второстепенных сведений и подробностей;
4. не содержать орфографических/грамматических/пунктуационных ошибок, корявостей.

Виды резюме:

1) хронологическое излагает в обратной временной последовательности опыт работы;

2) функциональное начинается с информации о профессиональных достижениях, образовании, опыте.

Цель резюме – дать работодателю максимально корректную информацию о себе еще до собеседования. При прочих равных, интерес будет к тому кандидату, резюме которого грамотно оформлено.

Для того, чтобы грамотно составить резюме, порой нужно посмотреть на пример. В качестве примера резюме предлагаем вам ознакомиться с приведенными в приложении образцами.

Лекция 9. ЭТИКЕТ В ПРАКТИКЕ ДЕЛОВЫХ ОТНОШЕНИЙ

План

9.1. Поведение в общественных местах.
9.2. Этикет деловых приемов.
9.3. Презентации организации, продукции, услуг.
9.4. Искусство комплимента.
9.5. Правила вручения подарка.
9.6. Особенности делового общения с иностранными партнерами.

9.1. Поведение в общественных местах

Деловому человеку приходится контактировать с другими людьми в общественных местах: на улице, в транспорте, в государственных и негосударственных административных учреждениях, театре и т.д. Хотя это общение часто кратковременно и обезличено, но также регулируется правилами этикета.

На улице. На тротуаре необходимо соблюдать правую сторону, не мешать

прохожим. Если случится в тесноте или нечаянно толкнуть прохожего, следует извиниться. Вопросы типа «Как пройти ...?» задают вежливо. За ответы благодарят. Если вас спрашивают, то отвечайте четко и ясно. Если сомневаетесь, лучше извинитесь, откажитесь от ответа. На ходу не следует горбиться, размахивать сильно руками или держать их в карманах. Только в очень холодное время их можно засунуть в карманы пальто или куртки. Не следует ходить с сигаретой в зубах, есть на ходу. Если хочется покурить или поесть, для этого нужно отойти в сторону. На прохожую часть нельзя бросать окурки и другой мусор.

Максимальное число идущих в ряд – три человека, на многолюдном тротуаре – два. В паре с мужчиной женщина занимает место с правой стороны. В компании двух мужчин женщина идет посередине. Сумку надо нести так, чтобы не задевать прохожих. Зонтик держат в вертикальном положении.

При желании поговорить со встретившимся знакомым необходимо отойти в сторону, чтобы не мешать прохожим.

Хорошо воспитанный человек оказывает помощь тем, кто в ней нуждается: помогает перейти улицу, спуститься по крутой или скользкой лестнице пожилому человеку, инвалиду, своей спутнице.

В государственных и негосударственных административных учреждениях. Входя в учреждение, здороваются с находящимся в вестибюле вахтером, предъявляют необходимые документы.

Перед посещением учреждения четко уясняют цель визита, предмет беседы, готовят нужные документы. При необходимости заранее договариваются о встрече и приходят к назначенному времени.

Мужчины, входя в служебные помещения, снимают головной убор. Если в приемной должностного лица есть секретарь, то сообщают ему о назначенной встрече.

Входя в комнату, где много сотрудников, тихо приветствуют тех, кто обратил внимание, и подходят к нужному лицу. Общение посетителя и должностного лица должно быть корректным и деловым. Даже если вопрос решен не в пользу посетителя, не следует громко хлопать дверью.

На лестнице мужчина уступает место женщине у перил, сам же по отношению к ней занимает такую позицию, чтобы помочь, если она вдруг споткнется.

При встрече и беседе с кем-то в коридоре занимают такое место, чтобы не мешать идущим. Разговаривают приглушенным тоном. Уходя, прощаются не только с принимавшим вас деловым человеком, но и с дежурящим у входа.

Поведение в театре, кинотеатре, на концерте.

Как и на деловую встречу, так и на культурно-зрелищное мероприятие нельзя опаздывать. Если же это случится, следует сесть на ближайшее свободное место или обратиться к дежурной. Мужчина, пришедший с женщиной, в гардеробе помогает ей снять верхнюю одежду, сдает ее и берет номерок, по окончании спектакля получает одежду и помогает ей одеться.

В вестибюль мужчина пропускает женщину первой, но в зрительный зал входит первым сам. Он же ищет места соответственно купленным билетам, просит разрешения пройти у сидящих и усаживает спутницу. Проходят между рядами спиной к сцене. В кинотеатре мужчина снимает головной убор, женщина может не снимать берет или шляпку с невысокой тульей и полями. Если в зрительном зале усаживаются две пары, дамы сидят в центре, мужчины – по обеим сторонам. В

ложе впереди сидят дамы, за – ними мужчины. Нельзя без особой необходимости оставлять одну женщину, с которой вы пришли в театр или на концерт.

Если вам не нравится происходящее на сцене, не следует во время действия это обсуждать. Уходить из зала можно после антракта или по окончании зрелища. По окончании спектакля следует дождаться закрытия занавеса и выхода актеров к зрителям и спокойно уйти.

9.2. Этикет деловых приемов

Деловое общение включает беседы не только за столом совещаний и переговоров, но и обсуждение вопросов на деловых приемах в сочетании с застольем. Общаясь в неформальной обстановке, люди устанавливают контакты, которые могут превратиться в долголетнее деловое сотрудничество.

Для участия в приеме посылается приглашение, не ответить на которое – серьезная ошибка.

Виды приемов:

Завтрак (или *ланч* – 2-й завтрак с рассадкой) устраивается между 12-00 и 15-00. Меню состоит из одного-двух блюд холодной закуски, одного горячего рыбного блюда, одного горячего мясного блюда и десерта. После завтрака предлагается кофе, чай. Продолжительность завтрака – 1,5 часа. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Прием типа *«фуршет»* устраивается в промежуток времени от 17-00 до 20-00 и длится около двух часов. Накрываются столы с угощением – холодные закуски, кондитерские изделия, фрукты, спиртные напитки, соки, минеральные воды. На столах ставят стопкой тарелки и кладут рядом ножи, вилки, салфетки. Иногда подают и горячие закуски. К концу приема обычно подается мороженое, шампанское, кофе.

Прием проходит стоя. Гости подходят к столам, кладут закуски на тарелки, которые берут из стойки, стоящей в начале стола, и отходят от стола, чтобы дать возможность подойти к ним другим гостям. Форма одежды – повседневный костюм или платье.

Обед (с рассадкой) – наиболее почетный вид приема. Он начинается в промежуток времени от 19-00 до 21-00. Меню обеда: холодные закуски, суп, одно горячее рыбное блюдо, одно горячее мясное блюдо, десерт. После обеда подается кофе или чай. Вина такие же, как и на завтраке.

В период сбора гостей подается аперитив. Обед длится обычно 2-2,5 часа, при этом за столом примерно 50-60 минут, остальное время – в гостиных. Форма одежды – темный костюм, смокинг или фрак в зависимости от указаний в приглашении; для женщин – вечернее платье.

Ужин (с рассадкой) начинается в 21-00 и позднее. Меню ужина и вина – такие же, как и на обеде. Ужин отличается от обеда только временем его проведения. Форма одежды указывается в приглашении – темный костюм, смокинг или фрак; для женщин – вечернее платье.

Любой прием должен быть заранее подготовлен. При приеме с рассадкой необходимо соблюдать старшинство, служебное и общественное положение гостей, т.е. места делятся на более почетные и менее почетные. Первым считается место справа от хозяйки дома, вторым – справа от хозяина. Чем дальше место от хозяев, тем оно менее почетно. На прием с рассадкой следует приходить точно в указанное время.

Во время произнесения речей или тостов недопустимо разговаривать, нали-

вать вина, есть. Тосты произносятся на завтраках, обедах, ужинах и т.д. после десерта, когда всем гостям налито шампанское. На официальных завтраках, обедах и ужинах не принято чокаться. Если чокаются – мужчина должен держать свою рюмку ниже рюмки дамы.

Основное правило поведения на приемах – быть как можно приятнее для его участников.

9.3. Презентации организации, продукции, услуг

Презентация – общественное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного, например, книги, организации; часто сопровождается угощением, эстрадными выступлениями.

Правомерно и иное определение презентации как официального представления вновь созданного предприятия, фирмы, проекта, продукции, товара кругу приглашенных лиц. Обычно презентация проводится с рекламно-коммерческими целями обретения партнеров новой организации, покупателей демонстрируемых товаров. Демонстрация фирмы, товара, услуги является весьма убедительным способом рекламы.

Целями *презентации компании* является создание имиджа фирмы среди деловых кругов, создание или воссоздание благоприятного образа (имиджа) фирмы, реклама брэнда. Дает возможность найти новых клиентов.

Презентация товаров и услуг проводится для распространения знаний о новой марке товаров или услуге на рынке, ознакомление потребителей с новыми возможностями товара, достижение предпочтения этой марке и прочее.

Презентация проекта организуется с целью информирования о каком-либо проекте, определение обратной реакции на проект, поиск заинтересованных в поддержке разработки и реализации проекта.

Технология подготовки презентации включает в себя следующие действия:

1) Извещение о презентации (можно поместить в средствах массовой информации, на канале телевидения, в периодической печати, по Интернет).

2) Определяются место и сроки проведения презентации. Разрабатывается ее сценарий (программа).

3) Время проведения презентации обычно ограничивается 1,5-2 часами.

4) Презентации лучше проводить после обеда, примерно с 15 часов, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет, кофе-брейк (17-19 часов).

5) Обычно открывает и ведет презентации один из руководителей внешней службы предприятия, организующий партнерские связи. Он также представляет руководителей всего предприятия.

6) Часто организуют фото- и видеосъемки для создания презентационного ролика, который в дальнейшем может использоваться для широкой рекламы фирмы, товара чрез СМИ.

7) При регистрации присутствующим раздают информационные материалы, адрес организаторов презентации по теме презентации.

8) Затем можно продемонстрировать фильм (10-15 минут) и сделать сообщение о деяетльности предприятия, его возможностьях или о презентуемом товаре, услугах (не более 30 минут).

9) Оставшееся время можно посвящают ответам на вопросы.

Помещение проведения презентации оформляется рекламными плакатами,

стендами и т.п. Участникам презентации вручаются сувениры (рекламные подарки) с целью напоминая о фирме: записные книжки, блокноты, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки. На эти предметы наносится название фирмы, а иногда ее адрес и характер деятельности.

9.4. Искусство комплимента

Комплимент – слова и выражения, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека.

Существуют особые требования к комплименту:

- сосредоточить внимание не на внешних достоинствах собеседника, а на его внутренних, душевных качествах;
- выделить не очевидные, а скрытые достоинства собеседника (чем больше их удается подчеркнуть в партнере, тем более искренними покажутся они ему);
- быть искренним при высказывании комплимента (или хотя бы убедительно производить впечатление искренности);
- быть кратким при высказывании комплимента;
- не включать в комплимент поучений;
- в комплименте не должно быть двусмысленных оборотов;
- следует лишь немного преувеличивать отражаемое в комплименте положительное качество;
- не следует делать комплимент относительно тех качеств, от которых человек хотел бы избавиться;
- использовать такой эффективный прием, как комплимент на фоне антикомплимента самому себе

Готовясь к деловому разговору, целесообразно заранее подготовить небольшой набор комплиментов для разных случаев, ситуаций, людей.

9.5. Правила вручения подарков

Подарки являются средством общения как внутри организации, так и за ее пределами – с отечественными и зарубежными деловыми партнерами.

Возможны подарки по следующим поводам:

- в знак благодарности (за сверхурочную работу; за выполнение срочного задания и совершенно бескорыстную добросовестную помощь);
- в знак извинения за недоразумения или обиду;
- в знак сочувствия или соболезнования;
- частные поводы: при получении награды, нового места работы, ученой степени, ухода на пенсию и др.

Чем ближе вручение подарка к событию, в связи с которым он сделан, тем лучше.

При общения с иностранцами и обмене подарками следует учитывать, что в разных странах по-разному относятся к дарению. В Великобритании выработан определенный круг товаров-подарков: календари, записные книжки, зажигалки, фирменные авторучки. Другие товары рассматриваются не как знаки внимания, а как средство давления на партнера. В Германии подарки в деловом общении не приняты. В Турции любой деловой прием завершается вручением приглашенным небольших сувениров (популярны «плакеты» – упакованные в бархатную коробку-подставку бронзовые или латунные таблицы с эмблемой фирмы и памятной

подписью). В ответ также может быть преподнесен памятный знак фирмы.

9.6. Особенности делового общения с иностранными партнерами

Незнание национальных особенностей делового этикета может произвести на партнеров нежелательное впечатление, затруднить взаимодействие как на стадии переговорного процесса, так и при реализации тех или иных совместных проектов.

Североамериканская деловая культура сравнительно молода, отмечаются такие ее особенности, сходные с чертами национального характера, как ориентация на индивидуализм, на сильную личность, а отсюда стремление к единоличным решениям. Американские бизнесмены отличаются высокой деловой активностью, исключительной уверенностью в себе, выживаемостью, склонностью к риску.

Американский стиль переговоров проявляется в стремлении обсудить не только общие подходы, но и детали реализаций договоренностей.

Лекция 10. РОССИЙСКАЯ ДЕЛОВАЯ КУЛЬТУРА: ИСТОРИЯ И СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ

План

10.1. Традиции и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей

10.2. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей.

10.3. Социально-психологический и морально-этический портрет современного идеального предпринимателя.

10.1. Традиции и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей

Нынешние предприниматели представляют собой весь спектр бывшего советского общества: красные директора, бывшие партийные работники, начальники цехов и завлабы, музыканты, врачи, таксисты, спекулянты, уголовники. Современная российская деловая культура складывалась стихийно в процессе перестройки и далека от общемировых стандартов.

Деловая культура современных российских предпринимателей – это «пеструю смесь» стереотипов поведения эпохи командной экономики, заимствований из западной деловой культуры и не вполне оформившихся «правил игры», складывающихся в процессе перехода России к подлинно рыночной экономике.

Объективные факторы, тормозящие развитие российской деловой культуры:

- незначительный опыт ведения дел в условиях рынка;
- несовершенное законодательство;
- отсутствие политической стабильности;
- переходный характер экономики; ее криминализация;
- социокультурные факторы: традиции, психология, привычки, склад ума.

Характерные элементы хозяйственной деятельности и деловой культуры предпринимателей России:

- отсутствие привычки строго следовать букве закона;
- сила неформальных отношений;

- избирательная этика в деловых отношениях: со «своими» все же принято вести себя порядочно, с «чужими» допустимо не проявлять щепетильности.
- использование силовых методов;
- «брак по расчету» с властями. Неоспоримым фактом является наличие чиновничьих вымогательств. Отношения с властями трудно назвать партнерскими, это скорее вынужденное сотрудничество;
- независимость и отстраненность от политики;
- создание команд и централизация управленческих функций. Предприниматели редко имеют дело с незнакомыми людьми, предпочитают привлекать своих родственников, друзей. Они стремятся сосредоточить в своих руках максимум функций – управленческих и собственнических.
- технократизм и патернализм руководства;
- трудоголизм;
- повышенная склонность к риску и диверсификация деятельности (расширение ассортимента изделий и услуг; проникновение специализированных фирм в другие отрасли производства и т.п.);
- отношение к благотворительности – достаточно сдержанное;
- пиетет к иностранцам и гостеприимство;
- высокое значение образования как ценности;
- слабовыраженное потребительство.

10.2. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей

На формирование отечественного стиля поведения и общения с иностранными партнерами в первую очередь оказывают влияние черты русского национального характера, среди которых академик Д.С. Лихачев отмечает терпимость к культурам других народов, стремление доводить все «до крайностей, до пределов возможного». Зарубежные партнеры (американский автор Р. Смит) отмечает, что обсуждая конкретную проблему, участники переговоров от России обращают внимание скорее на общие цели и мало уделяют внимания тому, как их осуществлять, в то время как для иностранных партнеров именно вопросы достижения той или иной цели остаются ключевыми.

10.3. Социально-психологический и морально-этический портрет современного идеального предпринимателя

Социально-психологический и морально-этический портрет современного идеального предпринимателя:

1. Инициативность и способность вести поиск.
2. Упорство и настойчивость.
3. Готовность к риску.
4. Ориентация на эффективность и качество.
5. Вовлеченность в рабочие контакты.
6. Целеустремленность.
7. Стремление быть информированным.
8. Умение систематически планировать и наблюдать
9. Способность устанавливать связи и убеждать.
10. Уверенность в своих силах и независимость.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Задание № 1

Одним из ключевых вопросов этики управления в бизнесе был и остается вопрос – что такое хороший менеджер? На протяжении многих лет он оставался путеводной нитью при выяснении, как достичь успеха. Внимание при этом концентрировалось на личных качествах руководителя. Так, Конфуций исходил из того, что руководитель прежде всего обладает тонким и глубоким проникновением в характеры и чувства своих соратников. Греки во времена Гомера видели следующие четыре качества, необходимые руководителю: мудрость Нестора, справедливость Агамемнона, хитроумие Одиссея, энергичность Ахиллеса.

Гомер подчеркивал, что в действительности идеального руководства не существует, к нему можно только приблизиться, когда различные руководители – каждый с присущими ему качествами – будет целенаправленно работать вместе. При этом руководитель обязан постоянно помнить о своих сильных и слабых сторонах; в противном случае он может пасть жертвой собственного высокого положения.

В конце XX-го века некоторые ученые полагают, что для современного менеджера необходимы:

Физические качества – активность, энергичность, здоровье, сила.

Личностные качества – приспособляемость, уверенность в себе, авторитетность, стремление к успеху.

Интеллектуальные качества – ум, умение принять нужное решение, интуиция, творческое начало.

Способности – контактность, легкость в общении, тактичность, дипломатичность.

Однако с этим мнением немало ученых и практиков не соглашаются, высказывая следующие соображения:

- обладание менеджером перечисленными выше качествами еще не гарантирует эффективности руководства;
- всем отмеченным требованиям удовлетворяет только небольшое число людей;
- данный подход предполагает, что "руководителями рождаются";
- хорошо руководить нельзя (или практически нельзя) научиться.

К этому можно было бы добавить и ряд других возражений.

Продумайте и сформулируйте систему тех качеств, которыми должен обладать современный менеджер.

Подчеркните, какими еще достоинствами обязан располагать российский менеджер, действующий на нашем рынке.

Задание № 2

Признано, что в идеале менеджер должен обладать следующими качествами:

- глубокое знание всего того, что связано с функционированием и развитием рыночной экономики;
- политическая зрелость, т.е. умение учитывать политические последствия решений;
- склонность и способность искать и использовать резервы человеческого фактора в предпринимательстве;
- умение эффективно использовать лучшие достижения научно-технического прогресса;

• приоритет общественных интересов, т.е. готовность на определенном этапе отказаться от личных выгод ради достижения общественно значимых целей;

• психологическое образование;

• склонность и желание руководствоваться принципами социальной справедливости;

• умение принимать на себя ответственность;

• способность критиковать с пользой для дела и воспринимать критические замечания;

• постоянно проявлять инициативу и предприимчивость;

• деловитость (умение не делать бесполезных дел);

• стремление преодолевать препятствия, проявлять волю и гибкость;

• логическое мышление;

• способность в интересах дела использовать предложения, противоположные собственной позиции;

• стрессоустойчивость как средство защиты от перегрузок с помощью эффективных методов работы.

Оцените весь комплекс качеств, которыми должен обладать идеальный менеджер и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Достаточно ли полон, на ваш взгляд, приведенный перечень? Не нужно ли в него что-либо добавить?

2. Нет ли в этом наборе, по вашему мнению, чего-либо лишнего?

3. Какие дополнительные качества необходимы менеджеру, функционирующему в современном российском бизнесе?

Задание № 3

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

• панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);

• умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проведение своей принципиальной линии;

• противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;

• умение не соглашаться, не становясь при этом неприятным;

• склонность к новым идеям и достижениям, способность отличить их от прожектерства;

• способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), редко ошибаться с существенным вредом для бизнеса;

• предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;

• демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом мысли и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на повышение дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна.

Современный менеджер должен обладать способностью быть разным в раз-

личных условиях, чтобы соответствовать требованиям обстановки в процессе управления.

Продумайте ответы на следующие вопросы:

1. Согласны ли вы с положениями, изложенными выше, или у вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательства выдвигаемых вами положений.

2. Чем отличается от идеала ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера вы считаете необходимыми активно в себе развивать?

Задание № 4

Считается, что для финансистов, менеджеров в различных сферах бизнеса наиболее важными являются следующие качества:

- искусство устанавливать и поддерживать систему отношений с равными себе людьми;
- искусство быть лидером – способность руководить подчиненными, справляться со всеми сложностями и проблемами, которые приходят к человеку вместе с властью и ответственностью;
- искусство разрешать конфликты, предупреждать их, а если это не удалось, способность выступать в роли посредника между двумя сторонами в конфликте, урегулировать неприятности, порождаемые психологическим стрессом;
- искусство обрабатывать информацию и на этой основе строить систему коммуникаций в организации, получать надежную информацию и эффективно ее оценивать;
- искусство принимать нестандартные управленческие решения – способность находить проблемы и решения в условиях, когда альтернативные варианты действий, информация и цели неясны или сомнительны;
- искусство наиболее эффективно распределять ресурсы в организации – способность выбрать нужную альтернативу, найти оптимальный вариант в условиях короткого периода времени и ограниченности ресурсов;
- искусство предпринимателя – способность идти на оправданный риск и на внедрение нововведений в организации;
- искусство самоанализа – способность объективно оценивать свою позицию лидера, роль в организации; умение видеть, какое воздействие вы способны оказывать на коллектив.

Проанализируйте приведенные выше положения и подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Можно ли считать отмеченные качества менеджера исчерпывающими или многое здесь осталось в тени?

2. Какие еще качества необходимы современному менеджеру, чтобы он был в состоянии успешно выполнять свои функции?

3. Какими дополнительными свойствами и качествами должен обладать менеджер в области финансов, действующий в современных российских условиях?

Задание № 5

В менеджменте особое значение приобретает определение подходящего стиля и этики руководства. Принято считать, что, прежде всего, менеджер обязан задать

себе вопрос, что именно он хотел бы поручить своим сотрудникам. Далее он должен определить, каков уровень зрелости сотрудников в отношении выполнения данной задачи. Предлагаем четыре варианта действий руководителя, дающего поручение своему секретарю Марине.

I. *Марина, я продиктую вам письмо, которое сегодня необходимо отправить.* "*Уважаемые господа, запятая... В продолжение нашей беседы...*". Здесь подробно, в деталях разъясняется, в чем заключается задача и как ее следует выполнять. Кроме того, перед отправкой письма осуществляется контроль, все ли сделано согласно распоряжению.

II. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не могла бы составить конспект письма, чтобы в три часа мы смогли его вместе просмотреть.*

При такой манере руководства разъясняется, что следует сделать, предоставляется возможность сотрудникам самим выработать предложение и, при необходимости, вносятся коррективы. В этом случае перед отправкой письма осуществляется контроль.

III. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо клиенту, которого я посетил утром, с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом*? *Если у тебя есть вопросы, я готов выслушать.*

В этом случае дается распоряжение (что требуется), и лишь потом следуют разъяснения, как его выполнить, в том случае, если сотрудник сам об этом попросит (например: вы сами подпишете письмо или это сделаю я?). Осуществлять ли контроль до отправки письма, зависит от того, попросит ли об этом сотрудник.

IV. *Марина, необходимо сегодня же отправить письмо такому-то поставщику с дальнейшей информацией о... Ты не позаботишься об этом*?

Данную манеру руководства называют "*делегирование*": дается распоряжение о том, что требуется, а выполнение предоставляется самому сотруднику. Контроль, как правило, имеет место уже после того, как письмо отправлено.

Определите свою позицию по различным стилям в руководстве – какой вариант вы считаете предпочтительным и почему.

Задание № 6

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом является одной из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяются пять основных стилей руководства:

1. *Невмешательство*: низкий уровень заботы о производстве и о людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Руководитель добивается минимальных результатов, которых достаточно только для того, чтобы сохранить свою должность в данной организации.

2. *Теплая компания*: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *Задача*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется его крайне мало.

4. *Золотая середина*: руководитель в своих действиях старается в достаточ-

ной степени сочетать как ориентацию на интересы человека, так и на выполнение задачи. Руководитель не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *Команда*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального соединения интересов через внимание и к производству, и к людям. Вопрос заключается в том, чтобы быть и деловым, и человечным. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники по достижению целей организации, ведут к доверию и к уважению во взаимоотношениях.

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Дайте обоснование своей позиции. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда срабатывает, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Подумайте, может ли быть гибкий стиль руководства.

Задание № 7

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудник вместе:

- определяют задачи фирмы;
- уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;
- используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формулирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждается:

- нужна ли корректировка курса;
- реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники:

- знают, что от них ожидают;
- согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

- быть конкретными;
- быть обозримыми;
- быть реалистичными.

1. Сформулируйте свое мнение о методе менеджмента "постановка целей". В чем его сильные и слабые стороны?

2. Какие особенности применения менеджмента посредством постановки целей в современных российских условиях вы могли бы назвать?

Задание № 8

Имеются различные способы лучшей организации менеджером своего бюджета времени, в частности:

- проанализировать, как вы тратите свое время;
- провести анализ стоящих перед вами задач по принципу их значимости, определить, какие задачи являются приоритетными;
- сформулировать свои долгосрочные цели;
- ввести в практику планирование своего времени;
- стремиться уменьшать потери времени.

Дайте ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще способы совершенствования организации своего времени вы можете предложить?

2. Нужно постоянно улучшать использование только своего рабочего времени или всего времени, включая личное?

3. Какие действия вы хотели бы предпринять, чтобы максимально эффективно использовать отведенное вам судьбой время?

Задание № 9

Часто после рабочего дня менеджер констатирует: "Я целый день напряженно работал, однако многое из того, что я намечал сделать, осталось невыполненным!". Обычно при этом ссылаются на следующие основные причины:

- плохо подготовленные совещания, собрания;
- телефонные звонки;
- отсутствие делегирования ответственности;
- отсутствие выбора приоритетов;
- тактика отсрочек;
- неумение говорить "нет";
- неумение доводить дело до конца;
- помехи со стороны других;
- слишком большие объемы чтения.

Приведите ответы на следующие вопросы:

1. Какие еще причины, по вашему мнению, мешают вам выполнять все намеченное?

2. Что необходимо сделать, чтобы вы ежедневно могли реализовывать свои планы без перенапряжения?

Задание № 10

Менеджеру часто приходится работать с большим напряжением. Многие руководители перегружены от того, что слишком велик объем работы, которую им необходимо сделать. Но не только перегруженность работой $_x$ удерживает многих руководителей по 60 – а то и больше – часов в неделю у своих рабочих мест. Часто причина в неправильном распределении времени. В такой ситуации необходимо научиться управлять своим временем, что фактически является управлением собой.

В чем же кроется в конечном итоге причина перегруженности и неэффективного использования времени? Основной причиной в большинстве случаев оказывается необходимость выполнять одновременно разные дела и производить различные действия. Три другие причины зачастую усугубляют уже имеющуюся перегруженность:

- малая степень делегирования ответственности;
- неверно избранные приоритеты;
- слишком большая погруженность в повседневные хлопоты.

В деле реализации использования рабочего времени менеджера большую роль может сыграть использование следующих принципов:

- принцип американского ученого Парето, согласно которому концентрация усилий менеджера на жизненно важных делах практически полностью определяет конечный результат;
- принцип бывшего президента США Эйзенхауэра: определение приоритетов

на основе важности и срочности. Эйзенхауэр, подразделяя задачи по их важности и срочности, пришел к так называемым задачам А, В и С (см. схему).

А-задачи: очень важные и срочные, исполнять которые следует немедленно.

В-задачи: важные, но несрочные; следует определить, в какие сроки выполнить.

С-задачи: менее важные, но срочные, решение которых следует делегировать подчиненным.

Дела, которые не являются ни важными, ни срочными, не должны отвлекать внимание руководителя, стол которого и так завален бумагами. Иногда это требует определенного риска, но такие дела следует сразу отправлять в корзину для бумаг.

Самая большая опасность для менеджера заключается в том, что он дает себя увлечь срочностью задач и тратит свое время на выполнение С-задач, в то время, как В-задачи (а иногда даже А-задачи) остаются невыполненными. Отсюда основательный анализ стоящих перед менеджером задач является хорошей базой для определения действительных приоритетов.

Следует подготовить ответы на следующие вопросы:

1. Какие действия, по вашему мнению, менеджер может предпринять, чтобы более рационально использовать свое рабочее время?

2. Согласны ли вы с целесообразностью применения в российской практике принципов Парето и Эйзенхауэра и почему?

Задание № 11

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решение;
- Руководитель излагает проблему и просит группу принять решения, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- Руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

Задание № 12

Менеджеру постоянно приходится запоминать большое количество различных данных: цены на товары, законодательные статьи, обороты речи для использования в коммерческих переговорах и т.д.

Соорудите "ящик для запоминания". Проще всего это сделать из коробки из-под обуви. Разделите ее четырьмя картонными перегородками на пять отделений.

Вам потребуются карточки размером примерно с почтовую открытку. На од-

ной стороне карточки нужно записать вопрос, а на другой - ответ, который вам хотелось бы запомнить. Прочитайте ответ и вопрос. Карточки расположите в первом отделении ящика той стороной, на которой записан вопрос.

Спустя несколько дней берите поочередно карточки, читайте вопросы и пытайтесь на них ответить. Проверяйте, правильно ли вы отвечаете. Если ваш ответ правильный, переставляйте карточку во второе отделение. Если ответ неправильный, карточка остается в первом отделении.

Цель ваших усилий – переместить карточки в пятое отделение. Вопрос, на который вы четыре раза ответили правильно, прочно "осел" у вас в голове. Если вы ответили неправильно на вопрос карточки, которая уже была в третьем или четвертом отделении, нужно поставить ее снова в первое отделение и начать заучивать вопрос сначала.

Ответьте на вопрос: что положительного и негативного вы видите в практике использования "ящика для запоминания"? Как бы вы предложили усовершенствовать данную практику?

Задание № 13

Менеджеры могут проанализировать свою деятельность при помощи следующего вопросника:

1. Где я черпаю информацию?
2. Какую информацию я распространяю внутри своего организационного подразделения?
3. Находятся ли у меня в равновесии деятельность и накопление информации?
4. Каких изменений я могу требовать от своей организации?
5. Достаточно ли я информирован, чтобы иметь возможность оценивать предложения своих сотрудников?
6. Каким я вижу будущее направление работы своей организации?
7. Как реагируют подчиненные на стиль моего руководства?
8. Какие внешние связи я поддерживаю?
9. Распределяю ли я рабочее время в соответствии с определенной системой или же реагирую на требования настоящего момента?
10. Взваливаю ли я на себя слишком много работы?
11. Не действую ли я слишком поверхностно?
12. Не направлена ли моя активность на решение поверхностных проблем?
13. Соразмерно ли я использую в своей деятельности различные средства?
14. Как я сочетаю свои личные права и обязанности?

Попытайтесь, благодаря совокупной собственной деятельности, определить следующее:

1. Что вам удается в менеджменте, что нет и почему?
2. В чем вы видите дополнительные резервы для повышения эффективности своей деятельности?

Задание № 14

Соблюдая этические правила, менеджер должен уметь нравиться людям, вызывать у них положительные эмоции. Проанализируйте следующие предложения:

1. Вырабатывайте у себя положительный настрой к своим ближним.
2. Относитесь к окружающим с интересом.

3. Внимательно слушайте собеседника.
4. Пытайтесь поставить себя на место другого.
5. Всегда будьте готовы оказать другому помощь.
6. Признавайте достижения и сильные стороны других людей, выражая это, например, комплиментами.
7. Чаще называйте в разговоре своего собеседника по имени.
8. Ведите себя вежливо и корректно по отношению к окружающим.
9. Будьте в общении непринужденны и естественны.
10. По возможности настраивайтесь на радостный и оптимистический лад.
11. Будьте энергичны и уверенны в себе.
12. Выражайте свои мысли точно и внятно.
13. В беседе с окружающими чаще употребляйте местоимения "ты" и "вы", а не "я" и "мы".
14. Критические замечания высказывайте сдержанно и доброжелательно.
15. Постоянно повышайте свой образовательный уровень.

Ответьте на следующие вопросы:

1. Что из предложенного вы уже применяете и что намерены использовать в ближайшее время?

2. Какие еще соображения в формировании личного "имиджа" представляются вам достаточно важными?

Задание № 15

Не возникает ли у вас чувства, что пора поставить перед собой какую-то новую цель, направить свою жизнь в определенном смысле по другому руслу? Попробуйте сделать это в предлагаемой нами форме: заключите сами с собой договор. Возможно, это своеобразное обстоятельство будет способствовать достижению намеченной цели:

1. а) Я ставлю перед собой такую цель_____

б) Я хочу изменить свою жизнь следующим образом_____

2. Я выбираю эту цель, потому что_____
3. Я хочу получить результаты к (срок) _____
4. Цель (изменение) выбрана мною осознанно и в разумных пределах, потому что_____
5. Достичь цели (добиться изменений) можно, потому что_____
6. Я избавляюсь от следующих привычек (образа действий) _____
7. Я вырабатываю у себя следующие привычки (образ действий)_____
8. Чтобы достичь цели (добиться изменений), я сделаю следующее_____
9. В этом мне помогут следующие люди_____
10. Об успехах в реализации цели я могу судить по следующим фактам_____

Подпись _____

Место, дата подписания договора

Установите четкий график практической реализации договора и контроля за ходом его выполнения.

Задание № 16

Сокрушительные неудачи мы подробно анализируем, докапываемся до их причин, чтобы избежать в будущем подобных осечек. Блистательные же успехи люди анализируют значительно реже или вообще никогда. И напрасно. Разбор удач в равной степени полезен, как и разбор фиаско.

Советуем обратить внимание на вопросы, касающиеся ситуации, сложившейся у вашей фирмы с клиентом или заказчиком:

1. Почему клиент сделал покупку?
2. Какая необходимость или потребность побудила его к этому?
3. Попал ли я со своим предложением в особенно благоприятный момент? Почему этот момент был благоприятным?
4. Сыграли ли здесь свою роль симпатии (ко мне, к владельцу фирмы, какие-либо другие)?
5. Можно ли говорить о сложившихся контактах между клиентом и моей фирмой?

Задание № 17

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с партнерами совещания, советоваться с ними по делам фирмы.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию фирмы.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей фирмы и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать продвижение инициативных подчиненных по служебной лестнице.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Предоставлять сотрудникам сложную и ответственную работу, которая потребовала бы от них полной самоотдачи.
14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Дайте ответ на следующие вопросы:

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?
2. Какие еще меры, по вашему мнению, может предпринимать менеджер, чтобы добиться роста производительности и повышения активности труда подчиненных?

Задание № 18

Конфликты в коллективе могут стоит менеджеру немалых нервов, а фирме -

убытков. Поэтому лучше, если руководителю удается вовремя их распознать и сделать соответствующие выводы. Ситуации, как правило, возникают одни и те же.

• Дело, над которым работает коллектив, перестает быть общим. Каждый трудится сам по себе. Дружеская помощь оказывается не "в ходу".

• Сотрудники перестают доверять друг другу, делиться рабочими и личными планами.

• Во время разговора во главу угла ставятся негативные факты. Собеседник скорее выскажет замечание в адрес коллеги, чем тепло отзовется о нем.

Каждый из этих признаков – серьезный настораживающий сигнал. Но уладить конфликт еще не поздно. Для этого придется чуть-чуть изменить принятый вами режим работы.

Например, распределять задания не тет-а-тет, а на общем собрании, ввести в практику открытый обмен мнениями, регулярное совместное подведение итогов.

Иногда и сам шеф, того не замечая, может спровоцировать конфликт. Поэтому прежде чем начинать действовать, проанализируйте собственное поведение. Помните: вам в качестве руководителя недопустимо:

• Скрывать какую-либо деловую информацию от своих подчиненных;

• Высказывать особое расположение к кому-либо из сотрудников;

• Безропотно отдавать своих подчиненных "на растерзание" вышестоящему начальству;

• Недооценивать профессионализм своих коллег.

Постарайтесь формулировать ответы на следующие вопросы:

1. Что должен делать менеджер, чтобы в коллективе не возникало конфликтных ситуаций?
2. Если уж конфликтная ситуация стала реальностью, то как ею управлять?
3. Каковы должны быть ваши действия как менеджера в разрешении конфликта?

Задание № 19

Цель менеджера - внушить сотрудникам, что их работа очень важна, интересна и полезна фирме, что их вклад в ее успехи значителен. Для создания хорошего морального климата в коллективе, мотивации высокоэффективного труда, развития каждого работника как личности обычно используются следующие направления деятельности в этой области:

1. Создание в коллективе климата взаимного доверия, уважения и взаимовыручки.
2. Обеспечение каждого сотрудника интересной перспективной работой, способствующей развитию его творческого потенциала.
3. Постановка перед каждым работником четких конкретных задач, достаточно трудных, но выполнимых.
4. Определение вклада сотрудника в результат деятельности фирмы и в соответствии с этим стимулирование его, особенно не только повышением заработной платы, премиями и иными материальными поощрениями, но и различными другими путями.
5. Создание условий для раскрытия потенциала каждого работника; обеспечение равных условий в найме и продвижении по службе для всех сотрудников?
6. Побуждение коллектива фирмы к единению, искренности и честности.

Однако приведенные выше пути – лишь малая часть возможностей менеджмента в данной области. Исходя из специфики современного этапа развития экономики России, предложите свою систему мер стимулирования высокой отдачи в работе каждого сотрудника, его всестороннего развития, поощрения в соответствии с достигнутыми результатами.

Задание № 20

Хотя главной задачей менеджера является максимизация прибыли, получаемой компанией, все большее значение приобретает и его социальная ответственность перед обществом, его конкретные действия, обеспечивающие решение проблем, стоящих перед страной.

Те, кто считает, что социальные проблемы должно решать государство, а бизнес только "делание денег", аргументирует свою позицию тем, что действия в социальной области ведут к снижению прибылей компании, ухудшению в этой связи ее конкурентных позиций, росту издержек, которые в последующем ведут к повышению цен, что наносит ущерб потребителям и вызывает другие отрицательные последствия.

Сторонники социальной ответственности бизнеса перед обществом считают, что бизнесмены имеют перед ним моральные обязательства, что социальные действия могут оказать большую пользу предпринимателям, улучшают их имидж в обществе, являются неплохой рекламой.

Сформулируйте аргументированные ответы на следующие вопросы:

1. Чью позицию вы разделяете и почему?

2. Должен ли, по вашему мнению, предприниматель в современной России выполнять социальные обязательства перед страной и в каких формах?

3. Будет ли ему в конечном итоге это выгодно, в том числе в финансовом отношении? Если да, то почему?

4. В каких формах российский бизнес может осуществлять социальную поддержку:

а) в масштабах фирмы;

б) в масштабах региона, страны.

Задание № 21

Решение социальных проблем фирмы осуществляется на основе перспективного плана. Планирование социального развития – это составление планов не только для коллектива в целом, но и для отдельных работников. Индивидуальные планы называются картами социально-профессионального роста, или карьерограммами. Это своеобразные договоры, заключаемые работником и администрацией о перспективах его жизнедеятельности на предприятии.

Карьерограмма состоит из ряда разделов. В первом из них в хронологическом порядке указываются события, этапы роста (развития) работника. К таким событиям относятся изменения в квалификации, должности, условиях труда, его оплате, в благах, распределяемых на предприятии. Диапазон событий, которые значимы для людей и вызывают у них чувство необходимости роста, развития, достаточно широк.

Второй раздел отводится требованиям, которые должны выполнить работники для продвижения по этапам роста. Какое, например, образование (или квалификацию) необходимо приобрести, чтобы продвинуться по службе, какие виды работ

выполнить, чтобы получить дополнительное поощрение и т.п. Третий раздел карьерограммы фиксирует обязательства, которые несет администрация в отношении роста работника. В четвертом разделе отмечаются меры поощрения или наказания за выполнение или невыполнение работником требований и администрацией - обязательств.

Попробуйте составить проект своей карьерограммы, который вы хотели бы представить руководству фирмы применительно к современным возможностям предпринимательства в России.

Задание № 22

Как лучше работать с хозяйственным партнером, клиентом? Этот вопрос стоит перед каждым менеджером. Здесь можно использовать следующие подходы:

1. Попробовать создать доверительную атмосферу при переговорах, используя обороты речи партнера.
2. Попросить партнера более подробно рассказать о проблеме. Это будет способствовать более четкому определению позиций сторон.
3. Помочь партнеру глубже вникнуть в ситуацию, делая по ходу беседы краткие, запоминающиеся обобщения-заключения.
4. Ориентировать партнера на творческие рассуждения, чтобы проблема получила более разностороннее освещение.
5. Убедить партнера, что откладывать решение в сложившейся ситуации невыгодно. Это позволит определить реальность намерений партнера о сотрудничестве с вами.
6. Изложить собственное решение проблемы, но в ряду других возможных. Тогда клиент выберет решение самостоятельно, но скорее всего предложенное вами.

Постарайтесь оценить:

1. Какой из отмеченных вами подходов, на ваш взгляд, наиболее эффективен?
2. Какие еще подходы в деловых переговорах, способствующие их успеху, вы могли бы предложить?

Задание № 23

В деловом разговоре, при переговорах важно учесть психологический склад, внутренний мир, темперамент, настроение собеседника. *Начиная беседу*, вы должны разработать ее модель. Вот группа контрольных вопросов для вас:

1. Какую главную цель я ставлю перед собой в переговорах?
2. Могу ли я обойтись без этой беседы?
3. Готов ли к обсуждению предлагаемой темы мой собеседник?
4. Уверен ли я в благополучном (для меня) исходе разговора?
5. Уверен ли в том же мой собеседник?
6. Что я должен уяснить для себя?
7. Какой исход устроит (или не устроит) меня, его, обоих?
8. Какие приемы воздействия на собеседника я использую в разговоре?
9. Какие вопросы я буду задавать?
10. Какие вопросы может задать мне собеседник?

Начиная переговоры:

- готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным;

• добивайтесь предельной краткости в изложении своих мыслей;
• обосновывайте свои суждения;
• не употребляйте слов с двойным значением;
• следите, чтобы ваши вопросы содержали слова: "почему", "когда", "как". Это исключит односложные ответы "да" и "нет".

Следует подготовить *линию своего поведения* на случай, если ваш собеседник:
• во всем согласится с вами;
• решительно возразит, перейдет на повышенный тон;
• не отреагирует на ваши доводы;
• проявит недоверие к вашим словам, мыслям;
• попытается скрыть свое недоверие.

Изложив свои доводы, вы должны быть *готовы к возражениям* собеседника. Здесь целесообразно руководствоваться следующим:
• выслушайте сразу все основные возражения;
• не спешите с ответом, пока не поймете суть возражений;
• уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах;
• выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, разной постановкой вопроса;
• не отвечайте на возражения в категоричном тоне. Это поможет вашему собеседнику и вам найти ответ на собственные возражения;
• вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа. Конкретные вопросы заставляют собеседника высказать то, что, по его мнению, нужно сказать, независимо от собственного мнения.

Во время переговоров нужно *проявить гибкость*. Постарайтесь взглянуть на себя как бы со стороны и ответить на вопросы:

1. Не повлияло ли на характер беседы ваше настроение, не связанное с содержанием беседы?
2. Не проявили ли вы мимикой и позой недовольство разговором?
3. Не отвлекались ли вы во время беседы?

После завершения переговоров нужно оценить:

1. Последовательно ли вы вели основную линию в разговоре?
2. Не навязывали ли вы собеседнику свои аргументы при выработке решения?
3. Основательны ли были ваши замечания и возражения?
4. Удалось ли вам быть тактичным на всем протяжении разговора, не иметь предубеждений против собеседника?
5. Сумели ли вы добиться максимума полезности состоявшегося разговора для дела?

Ответьте также на вопросы, касающиеся *техники ведения переговоров*:

1. Какой аргумент оказался особенно убедительным?
2. Какие данные произвели наибольшее впечатление?
3. Какое сообщение (например, предостережение) оказалось кстати?
4. Какое качество или сторона полезности товара (услуги) показались клиенту наиболее ценными?
5. Какой вид обслуживания вызвал наибольший интерес?
6. У кого из клиентов наблюдается ситуация, схожая с той, которая принес-

ла вам удачную сделку?

После того, как вы проанализировали свои ответы, определите, какие приемы в наибольшей степени оправдали себя на практике. Используйте их чаще.

Задание № 24

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса нашли отражение в документе, разработанном Российской товарно-сырьевой биржей и названном "Этические требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи". Эти требования обязательны для всех служащих РТСБ и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту.

Положение первое: "Относись с уважением к власти". "Во всем должен быть порядок. Власть – необходимое условие порядка в обществе". "Проявлять уважение нужно на всех уровнях общения. Относиться с уважением только к своему начальнику или к равным по положению людям недостаточно, то же вправе требовать и подчиненные". Итак, главное – уважительное отношение, к людям. Это полностью в духе соответствующей заповеди христианства и верно по своей сути: без уважения к другим бизнесменом не стать.

Положение второе: "Будь целеустремленным". Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одном регионе взятка будет рассматриваться как подарок, в другом – считаться взяткой. Но в любом месте обман – это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям.

Третье положение называется: "Не разделяй слово и дело". Здесь зафиксировано следующее: "Деловой человек считается деловым, если умеет держать слово, то есть выполнять свои обещания и поручительства. При деловом общении нельзя произвольно пользоваться значениями слов. На переговорах предпочтительно обходиться словами с четко выраженным смыслом, не имеющими разночтений. Речь брокера не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к брокерской конторе, которую тот представляет".

Положение четвертое: "Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни". В частности, сказано: "Прибыль, получаемая брокерской конторой, зависит не только от эффективного и творческого труда ее работников, но и от состояния их здоровья. Нормальный отдых и восстановление сил работников гарантирует брокерской конторе высокий доход".

В пятом положении "Оказывай уважение старшим" есть пункт, на который хочется особо обратить внимание: "Возраст не является определяющим, и поэтому недопустима дискриминация, основанная на возрасте".

Следующее положение: "Будь постоянен в сексуальных отношениях в браке". "Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие отношения в ней влияют на работу и, следовательно, хорошая семья – залог процветания компании". "Личность должна стремиться к крепкой семье и должна быть ответственна за свой дом". И в заключение: "Сексуальные отношения вне брака... являются неприемлемыми".

Главное для бизнесмена – его репутация. В **девятом положении** "Будь честен и правдив" по этому поводу сказано: "Хорошая репутация это не только недопустимость и бесчестность лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать

обмана... Честность и правдивость – это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений... Отклоняй бесчестные предложения. Бережно относись к доброму имени Биржи, своей брокерской конторы и к своему ближнему. Поступай правильно, и хорошая репутация обеспечена".

Десятое положение: "Уважай право частной собственности". "Система свободного предпринимательства приносит выгоду только тому, кто отдает ей все свои силы". Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы и удовлетворение, и материальный выигрыш.

"Уважение, престиж, благополучие – это результаты работы. Но это не цель. Цель – это максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения – это компенсация затраченных усилий. Выгодно стимулировать новаторство и инициативу".

Проанализируйте требования, предъявляемые к сотрудникам Российской товарно-сырьевой биржи, и определите, какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей фирме; что вы могли бы добавить к упомянутым выше требованиям и в какой мере вы сами выполняете в своей работе, жизни указанные этические нормы.

Задание № 25

В современном российском менеджменте особое значение приобретают психологические аспекты управления. Высказывается мнение, что для большинства наших менеджеров в этой сфере характерны следующие аспекты:

I. Неопределенность, неконкретность самооценки

Оценивая себя как личность, большинство менеджеров склонно к переоценке своего потенциала, собственных возможностей в силу эмоционального защитного компонента самооценки. Иными словами, собственная объективная оценка практически становится невозможной.

II. Искажение, утрачивание смысла управляющей информации при ее движении по уровням управления

Директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания и др. изменяют свой смысл при движении по уровням управления. При этом степень искажения тем значительнее, чем больше число людей, через которых проходит эта информация.

В своей книге "Социодинамика культуры" французский ученый Л. Моль иллюстрирует это так.

Капитан – адъютанту: "Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав в пять часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам необходимые пояснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме".

Адъютант – дежурному сержанту: "По приказу капитана завтра утром в пять часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, тогда явление состоится в казарме".

Дежурный сержант – капралу: "По приказу капитана завтра утром в пять часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые пояснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождливо, а это бывает не каждый день".

Дежурный капрал – солдатам: "Завтра в пять часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день".

Один солдат – другому: "Завтра в самую рань, в пять часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если не будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день".

Здесь почти все слова остались в первоначальном изложении, но их перестановка, разное понимание привели к искажению, потере смысла.

III. Психологическое самосохранение

Опыт убеждает, что абсолютное большинство людей не способно к творчеству, инициативе в условиях недоброжелательной критики или ее угрозы. Учитывая это, менеджер должен обсуждать любую проблему в режиме разделения времени: сначала собирать предложения без их критического разбора и только потом делать их анализ. Критиковать подчиненных можно только с глазу на глаз. При этом всегда начинайте с похвалы и признания достоинств человека. Обращая внимание на ошибки, делайте это в косвенной форме. Прежде чем критиковать других, упомяните о своих собственных ошибках.

IV. Наличие прямой зависимости достижений в работе менеджера от уровня его способностей

Существует прямая пропорциональная зависимость успехов в предпринимательской деятельности менеджера и его реального потенциала. Отсюда вывод: необходим тщательный профессиональный отбор. Существует ряд методик измерения интеллектуально-психологических и этических качеств человека, которые позволяют достаточно достоверно делать выводы о соответствии должности.

На основе анализа приведенного материала подготовьте ответы на следующие вопросы:

1. Все ли важнейшие аспекты психологии менеджмента здесь затронуты?
2. Что вы полагали бы целесообразным к этому добавить?
3. Какие психологические подходы в менеджменте наиболее характерны для современных российских менеджеров?

Задание № 26

Когда человек спешит переделать тысячу дел в точно установленные им сроки, врачи обозначают такое состояние как болезнь торопливости. Эмоциональный стресс – неизбежный спутник такого образа жизни.

В чем заключаются несложные способы замедления темпа жизни?

• Оставляйте наручные часы дома в те дни, когда вам не надо нигде быть точно в указанное время (скажем, в выходной день).

• Старайтесь делать одно дело, а не несколько одновременно (к примеру, не читайте газету за едой, не просматривайте документы, разговаривая по телефону).

• Пытайтесь разговаривать медленно.

• Ходите медленнее, люди вашего типа носятся, как правило, даже тогда, когда им некуда торопиться.

• Будьте любезнее к окружающим, улыбайтесь, а не пробегайте мимо в опаске, что вы опоздаете и ничего не успеете.

• Если вы водите машину, то не старайтесь ехать быстрее, чем окружающие.

• Научитесь стоять в очереди спокойно.

• Планируйте свои деловые встречи так, чтобы между ними были 15-минутные перерывы: ваши мозг и тело нуждаются в отдыхе.

• В вашем распорядке дня должно быть время для отдыха.

• Находите время насладиться маленькими радостями жизни. Возвращаясь с работы, полюбуйтесь на играющих малышей, поиграйте с чужой собакой.

Умение правильно распоряжаться временем – важное средство снижения стресса в своей жизни и работе. Многие люди сначала бездумно тратят его, а потом впадают в панику, чтобы наверстать упущенное. В результате - срывы, низкое качество работы. Предлагаем вам несложные способы хорошей организации своего рабочего дня.

• Составляйте список дел, перечисляя в нем самое необходимое, а также то, что хотелось бы сделать. Регулярно отмечайте, насколько вы продвинулись, это дает приятное чувство удовлетворения.

• Все дела разнесите по категориям: главные (что нужно сделать в первую очередь), второстепенные (что можно сделать позднее).

• Избегайте лишних обещаний. Правильно и реалистично оцените свои возможности: сколько у вас будет свободного времени и что вы успеете, все сверх того – просто невыполнимо.

• Признайте разницу между активностью и продуктивностью. Оцените свою деятельность с помощью этих критериев. Повышенная или, скажем, "бешеная" активность вовсе не означает высокую продуктивность. Продуктивность – это выполнение намеченного, это шаги к цели. Старайтесь быть продуктивным, а не просто активным.

• Проанализируйте причины потери времени. Вспомните, что отняло у вас время и снизило вашу продуктивность: вы слишком долго говорили по телефону, просидели на совещании, выполняли незапланированные и незначительные текущие дела, что-то делали за своего подчиненного, хотя можно было бы ему объяснить и предоставить самостоятельность. Придумайте, как в дальнейшем можно избежать потери времени.

• Организуйте спокойное время на работе. Старайтесь поддерживать атмосферу дружелюбия, баланса и радости. Не позволяйте "разгуляться" стрессу, напряженности, панике. Помните, что главное зависит от руководителя и только от него.

• Как у каждого человека, у вас есть периоды подъема и спада продуктивности. Планируйте свою работу так, чтобы самое трудное приходилось на подъемы, а рутина – на время спада.

• Признайте, что вы несовершенны. Конечно, в любом деле нужно стараться добиваться успехов, но все делать идеально вы не можете и не может ни один человек. Если вы слишком много времени уделяете деталям, вы тратите время впустую – в любом деле есть главное и второстепенное.

• Избегайте нерешительности. Если возникло "пустое" время, спросите себя: что можно сделать сейчас?

• Если вы нервничаете, ваша нервозность передается подчиненным – ждите

снижения качества в их работе. Можете быть уверены: лишний стресс, возникший от неумения держать себя "в узде" и правильно организовывать время, заставит вас потратить его дополнительно на переделку некачественной работы своих подчиненных, которых вы "завели".

Трудоголики – люди, для которых не существует ничего, кроме работы. Когда работа заменяет все виды активности (человек забывает о детях, сексе, пище, отдыхе) – начинается стресс. Признаки такого состояния: снижение эффективности и продуктивности в работе, пренебрежение к семье и общественной жизни, деформирование представления, что важно, а что нет.

Как достичь баланса в труде и отдыхе?

- Постепенно уменьшайте число рабочих часов в неделю. Избегайте резких перемен в своей работе и личной жизни. Запретите себе работать по выходным дням.
- Планируя свой день, отведите время для хобби, увлечений или развлечений, как для самого важного дела. Так оно и есть, удовольствия – это главное лекарство от стресса.
- Каждый день вам необходимо хоть немного физических упражнений. Пусть это будет прогулка или гимнастика, но обязательно каждый день.
- Избегайте говорить за обедом о работе. Договоритесь с коллегами и дома, что во время еды не упоминаются темы, связанные со служебными делами.
- Хотя бы один вид деятельности должен быть связан с семейным общением. Вам необходимо отрываться от коллег и нельзя отрываться от семьи.
- Запретите себе испытывать чувство вины, если вы не заняты работой. Это - самый важный шаг на пути борьбы со стрессом.

Вы оказались в кризисной ситуации. Человек, который переживает проблемную ситуацию, оказывается в состоянии эмоционального дискомфорта. Существуют некоторые способы, позволяющие пережить серьезное жизненное испытание с меньшими потерями:

- Постарайтесь смотреть на будущее в положительном свете: хотя бы ненадолго вспоминайте, как вы ощущали себя, когда все было хорошо. Вызовите в себе эти ощущения, представив приятную ситуацию во всех деталях.
- Учитесь приемам физического расслабления. Если ваше тело расслаблено, то психика не может быть в напряженном состоянии. Наблюдайте за собой: откажитесь от напряженных поз, вызывающих психический стресс.
- Будьте реалистичнее, когда вы описываете себе или близкому человеку свою проблемную ситуацию. Избегайте эмоциональных преувеличений, не говорите такие слова, как "никогда", "всегда", "бессмысленно", "бесцельно", "у меня одни потери и поражения" и т.п. Избегайте максимализма.
- Живите сегодняшним днем. Установите цели на сегодня, не требуйте от себя слишком много. Дайте возможность своему организму постепенно, за счет физиологических механизмов, восстановиться.
- Не разрешайте себе утонуть в жалости к себе и своей жизни. Не отказывайтесь от помощи близких.
- Помните, что вы не одиноки. То, что вы испытываете сейчас, другие перенесли и выжили. Так будет и с вами.

Многие люди победили стресс, отказавшись быть побежденными. Они встре-

тили испытания с высоко поднятой головой. Что же нужно делать?

• Постарайтесь принять негативное событие (например, потерю работы) как позитивное (найти лучшую).

• Относитесь к стрессу как к источнику огромной энергии. Понаблюдайте: в спокойном состоянии вы не могли бы сделать так много, как в стрессе. Каждую проблему воспринимайте как вызов.

• Не думайте о прошлых событиях, как о поражении.

• Спрашивайте себя: "Что может случиться в лучшем случае?", а не "Что будет, если все пойдет худшим из путей?".

• Обязательно отдыхайте в паузах между борьбой за существование.

• Вы никогда не сможете отвечать за поступки других, вы только можете контролировать свою реакцию на них. Ваша главная победа – это победа над своими эмоциями.

• Не старайтесь угодить всем – это нереально. Время от времени угождайте самому себе.

• Нарисуйте картину своего будущего и сравните ее с тем, что вы переживаете сегодня.

Сопротивление стрессу начинается дома. Устойчивы к стрессу те руководители, у которых в семье положительные отношения.

Предлагаем несколько советов, как защитить свою семью от стрессов.

• Находите дома возможность обсудить накопившиеся проблемы. Старайтесь разделить тревоги другой стороны.

• Не переносите на своих домашних свое стрессовое состояние, не "разряжайтесь" на них. Помните, что через какое-то время вы сами станете объектом разрядки или же ваш близкий человек будет испытывать тяжелое чувство несправедливости и обиды.

• Учитесь слушать близких и обнаруживать то, что спрятано между строк. Задавайте вопросы, если вы не понимаете, что вам говорят.

• Воспринимайте проблемы близких людей с позитивным настроем, а не как дополнительную нагрузку: "Ну, что у тебя там еще?"

• Будьте всегда вместе: объединяйтесь против проблем, не позволяйте проблеме разлучить вас.

• Учитесь искусству компромисса. Поверьте, кроме терпения и желания уступить просто нет других способов поддерживать положительный настрой в семье. Деспотичный супруг, или супруг, позволяющий себе обвинения и упреки, занимается тем, что "рубит сук, на котором сидит".

• Будьте гибкими, когда этого требует ситуация. Отступите от своих позиций. Эти качества вам особенно пригодятся, если кто-то в семье испытывает стресс.

• Создавайте условия для роста индивидуальностей в вашей семье. Позволяйте супруге продвигаться по служебной лестнице. Не сравнивайте интеллектуальные способности женщин и мужчин в пользу последних: факты истории этого не подтверждают, среди женщин и мужчин равное число талантливых людей.

• Не сравнивайте братьев и сестер – кто лучше и кто хуже. У каждого должно быть свое "пространство для развития".

• Не позволяйте себе и своим близким тормозить развитие другого члена семьи из-за ревности, зависти, нежелания уступить первенство.

Взрослым кажется, что дети неспособны испытывать стресс. Однако это не так. Научите своих детей приемам борьбы со стрессом.

- Покажите ребенку, что если он злится или раздражен, полезнее и гуманнее вылить энергию этих чувств в каком-нибудь деле, нежели сорваться на ком-то из близких.
- Объясните ребенку, что значит испытывать стресс на понятных для него примерах. Узнайте, испытывает ли ваш ребенок такие симптомы стресса, как расстройство желудка, подавленность.
- Расскажите, как можно успокаиваться, благодаря собственным усилиям. Попросите ребенка медленно и глубоко вздохнуть, как будто он втягивает в себя воздух через ноги. Далее он должен выдохнуть из себя "стрессовый воздух", а вместе с ним и напряжение.
- Предложите ребенку представить приятное состояние, связанное с отдыхом. Помогите ему воспроизвести как можно больше деталей этой картинки, чтобы она стала ясной и запомнилась.
- Объясните ребенку, что когда он напряжен и испытывает состояние стресса, не контролируя его в себе, у него могут портиться отношения с друзьями и близкими. Чувствуя неприятное напряжение в другом человеке, собеседник старается (часто бессознательно) избегать взаимодействия с таким, несущим стресс, человеком.
- Объясните ребенку, что когда он взволнован, надо глубже и реже дышать и постараться вызвать в памяти картинку, которую вы представляли.

Чувство юмора – прекрасное средство против стресса. Предлагаем вам тест, который поможет оценить у самого себя уровень развития чувства юмора (выберите один из ответов).

- 1. Если кто-то идет в лес на ходулях, но поступает так:
- - чтобы было интереснее;
- - чтобы лучше видеть грибы;
- - потому что боится змей.
- 2. Если человек, торгующий бочковым пивом, вдруг просит кого-то из очереди принести ему лимонад, он поступает так:
- - потому, что хочет за свои деньги выпить что-то получше;
- - чтобы рассмешить очередь;
- - потому что встал, наконец, на правильный путь.
- 3. Если ваш подчиненный уснул на работе:
- - вы его разбудете;
- - пока он спит, вы пойдете выпить кофе;
- - вы громко хлопнете дверью.
- 4. В трамвае вы познакомились с симпатичной девушкой. Она отказывается от свидания с вами. Вы отвечаете:
- - Приятно было познакомиться.
- - Ладно, в другой раз.
- - А почему?
- 5. Случайный прохожий просит вас дать ему взаймы сто рублей. Вы отвечаете:
- - А почему не двести?
- - К сожалению, у меня получка только через неделю.
- - Зачем они вам?

• 6. Вам на глаза попалось объявление: "Меняю машину "Жигули" все равно на что". Считаете, что человек дал это объявление, потому что:

• - ждет, чтобы посмотреть, кто попадется на удочку;

• - наверное, не знает, куда деньги девать;

• - с ума сошел.

• 7. Если в переполненном трамвае некто наступил вам на ногу и не собирается с нее сойти, вы ему говорите:

• - Нога, на которой вы стоите, моя!

• - Может быть, мы с вами поменяемся местами?

• - Будьте любезны, подвиньтесь!

• 8. В кульминационный момент детектива вдруг гаснет телевизионный экран. Вы считаете, что это:

• - прекрасная возможность придумать свою версию;

• - совершенно естественно;

• - плохая работа технического персонала телестудии.

• 9. Если в спортлото выиграли цифры, зачеркнутые вами в билете, который вы потеряли, это:

• - упущенный шанс;

• - ваша невезучесть;

• - ...и вообще вся ваша жизнь не удалась.

• 10. В гостях вас угощают тем, что вы не любите, и вы:

• - с улыбкой съедаете и хвалите хозяйку;

• - будете есть с таким видом, что все подумают: вы делаете это через силу;

• - откажетесь.

За каждый первый ответ – 3 балла, за второй – 2, за третий – 1. Если ни один из ответов вас не удовлетворил, вы не получаете ни одного очка.

Подсчитайте количество баллов по своим ответам.

21-30 баллов. Юмор в вас просто бурлит, перехлестывая через край. Как руководитель, будьте сдержаннее, иначе подчиненные могут истолковать ваше поведение не так, как бы вам хотелось. Однако не забывайте, что вы владеете прекрасным оружием против стресса – чувством юмора, к которому вы можете прибегать каждый раз, когда атмосфера в вашем трудовом коллективе накалилась.

11-20 баллов. Вы обладаете здоровым, реальным чувством юмора, никогда не перебарщиваете. Ваше остроумие не задевает и не раздражает подчиненных. Вы можете пользоваться этим средством практически каждый день, а не только в стрессовых ситуациях.

6-10 баллов. Даже в хорошем настроении вы слишком практичны, трезвы в суждениях, а это никого из ваших сотрудников не развеселит, скорее утомит. Вас будут за глаза называть занудой, а через некоторое время в вашем коллективе может появиться эмоциональный лидер, который возьмет на себя поддержание положительной атмосферы. Смотрите, чтобы инициатива не перешла к нему!

0-5 баллов. Вы мрачный человек, и от этого невесело ни вам, ни вашим подчиненным. Не удивляйтесь, если вашего общества избегают. Подумайте, возможно вам не следует заниматься руководящей работой, а перейти на работу предметную, не связанную с общением с людьми.

Задание № 27

Стабильный, уравновешенный человек успешнее справится со стрессом, нежели это сделает нервный руководитель. Вместо того, чтобы направить свою энергию на то, чтобы успокоить подчиненных, у такого начальника все силы уходят только на то, чтобы сдержаться и успокоить самого себя. Но чаще у такого руководителя подчиненные выступают средством успокоения. В коллективе, в котором работает нервный, нестабильный управленческий работник, – повышенная текучесть кадров.

Для определения **степени своей нервности или стабильности** около утверждений, которые к вам подходят, ставьте знаки "плюс":

1. Обычно я спокоен и вывести меня из себя нелегко.
2. Мои нервы расстроены не больше, чем у других людей.
3. У меня редко бывают запоры.
4. Я редко устаю.
5. У меня редко бывают головные боли.
6. Я почти всегда чувствую себя вполне счастливым.
7. Я уверен в себе.
8. Практически я никогда не краснею.
9. По сравнению с моими друзьями я считаю себя смелым человеком.
10. Я краснею не чаще, чем другие.
11. У меня редко бывают сердцебиение и одышка.
12. Обычно мои руки и ноги достаточно теплые.
13. Я застенчив не более, чем другие.
14. Мне не хватает уверенности в себе.
15. Порой мне кажется, что я ни на что не годен.
16. У меня бывают периоды такого беспокойства, что я не могу усидеть на месте.
17. Мой желудок сильно меня беспокоит.
18. У меня не хватает духа вынести все предстоящие трудности.
19. Я хотел бы быть таким нее счастливым человеком, как другие.
20. Мне кажется порой, что передо мной нагромождены такие трудности, которые мне не преодолеть.
21. Мне нередко снятся кошмары.
22. Я замечаю, что мои руки начинают дрожать, когда я пытаюсь что-нибудь сделать.
23. У меня чрезвычайно беспокойный и прерывистый сон.
24. Меня тревожат возможные неудачи.
25. Мне приходилось испытывать страх в тех случаях, когда я точно знал, что мне ничего не угрожает.
26. Мне трудно сосредоточиться на работе или на каком-нибудь задании.
27. Я обычно работаю с большим напряжением.
28. Я легко прихожу в замешательство.
29. Почти все время я испытываю тревогу из-за чего-нибудь.
30. Я склонен принимать все слишком всерьез.
31. Я часто плачу, у меня глаза на мокром месте.
32. Меня нередко мучают приступы рвоты и тошноты.
33. Раз в месяц у меня бывают расстройства стула (или чаще).

34. Я часто боюсь, поэтому краснею.
35. Мне очень трудно сосредоточиться на чем-нибудь.
36. Мое материальное положение весьма меня беспокоит.
37. Нередко я думаю о таких вещах, о которых мне ни с кем не хотелось бы говорить.
38. У меня бывают периоды, когда тревога лишала меня сна.
39. Временами, когда я нахожусь в замешательстве, у меня появляется сильная потливость, и это чрезвычайно меня смущает.
40. Даже в холодные дни я потею.
41. Временами я становлюсь таким возбужденным, что мне трудно заснуть.
42. Я человек легко возбудимый.
43. Временами я чувствую себя совершенно бесполезным.
44. Порой мне кажется, что моя нервная система расшатана и я вот-вот выйду из себя.
45. Я часто ловлю себя на том, что меня сильно что-то тревожит.
46. Я почти все время испытываю чувство голода.
47. Иногда я расстраиваюсь из-за пустяков.
48. Жизнь для меня всегда связана с большим напряжением.
49. Я гораздо чувствительнее, чем большинство людей.
50. Ожидание всегда нервирует меня.

Подсчитайте количество поставленных вами плюсов. Каждый утвердительный ответ равен одному баллу.

Если вы набрали от 0 до 5 баллов, то вы – человек совершенно спокойный и уравновешенный. Возможно, вас за глаза называют даже "толстокожим". Однако вы должны знать, что любой стресс вам нипочем, вы всегда сохраняете самообладание и правильное понимание реальности. Подчиненные чувствуют себя с вами как "за каменной стеной" – надежно, уверенно, стабильно.

Если у вас 7-20 баллов, то вы – человек динамичный, подвижный, эмоциональный, чувствительный. В спокойной атмосфере вы работаете эффективно, но с усилением стресса результаты вашего труда могут снижаться. В напряженной атмосфере вам нелегко сохранить самообладание, хотя часто вам это все же удается за счет внутренней дисциплины и самоорганизации.

Если ваши результаты равны 21 баллу и выше, то вы - безусловно, человек нервный, нестабильный, неуравновешенный. Вы не только в стрессовых ситуациях проявляете несдержанность, но часто и в обычных житейских или производственных случаях бываете неустойчивы, нервны, можете срываться. Скорее всего, вам не следует "идти в начальники" – вы легко разрушите свою хрупкую нервную систему, сможете "износиться", да и подчиненным с вами нелегко. Старайтесь работать там, где не требуются частые контакты с людьми и где вы можете углубиться в работу так, чтобы вам не мешали.

Задание № 28. Тест на самооценку

От того, как человек оценивает самого себя, зависит очень многое: его внутреннее равновесие, устойчивость, стабильность, удовлетворенность собой, свой работой и жизнью.

В случае завышенной самооценки человек переоценивает свои силы и ставит перед собой трудно достижимые цели. Он может проявлять себя заносчивым и

высокомерным. Если самооценка занижена, человек обычно не уверен в себе. При нормальной самооценке человек уравновешен, стабилен, сбалансирован.

По каждому из предложенных утверждений надо дать ответ "очень часто", "часто", "редко" или "никогда", в зависимости от того, насколько свойственны вам утверждения теста.

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

Подсчет баллов производится по схеме: "очень часто" – 4 балла, "часто" – 3, "редко" – 2, "никогда" – 0.

0-25 баллов свидетельствуют о высоком уровне самооценки, при котором человек, как правило, уверен в себе, правильно реагирует на замечания других и редко сомневается в необходимости своих действий.

26-45 баллов – показатель среднего уровня самооценки, человек редко страдает комплексом неполноценности, лишь время от времени старается подстроиться под мнение других людей.

46-128 баллов – уровень самооценки низкий, человек болезненно переносит

критические замечания, не уверен в себе.

Если у вас выявился **высокий уровень** самооценки, можно свободно выбирать профессию бизнесмена.

При среднем уровне самооценки расстраиваться тоже нет смысла: большинство людей оценивают себя именно так.

Ну, а если у вас **низкая самооценка**? Прежде всего, нужно понять, что, в отличие от других качеств личности, самооценка весьма изменчива и во многом зависит от ситуации, периода жизни, событий. Известно также: каким человек хочет видеть себя, таким он и становится со временем. А изменять самого себя человек начинает именно тогда, когда хочет добиться успеха в выбранной им профессии.

Тест № 1 на соответствие индивидуальных особенностей человека профессии менеджера

Если у вас нет стопроцентной уверенности в правильности выбора профессии, то целесообразно себя еще раз проверить. Попробуйте ответить 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, но, как говорится, "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 весьма 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 руководства 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?

Сосчитайте, сколько у вас получилось положительных ответов, и при числе 13 и *более* рассчитывайте, что можете попытать свои силы в предпринимательстве.

Тест № 2 на соответствие здоровья человека профессии менеджера

1. Переживаете ли вы из-за неприятностей долгое время? Да (**5**), **часто** (**4**), **иногда** (**2**), **никогда** (**1**).

2. Много ли времени вы уделяете себе вечером?

Свыше трех часов (0), два часа (0), один час (0), меньше часа (2), ни минуты (4).

3. Перебиваете ли вы собеседника, объясняющего вам что-то с излишними подробностями?

Да (4), часто (3), редко (1), нет (0).

4. Вечно ли вы спешите?

Да (5), спешу часто (4), спешу иногда (1), никогда не тороплюсь (0).

5. Представляет ли вам затруднение обратиться к кому-либо с просьбой о помощи?

Да (3), зависит от обстоятельства (2), очень редко (1), никогда (0).

6. Думаете ли вы о своих проблемах даже в свободное время? **Весьма часто (5), иногда (2), никогда (0).**

7. Если у другого человека что-то не получается, есть ли у вас желание сделать это вместо него?

Да (5), часто (4), иногда (2), никогда (0).

8. Сложно ли вам ограничить себя во вкусной еде? **Да (3), часто (2), иногда (1), редко, никогда (0).**

9. Делаете ли вы несколько дел одновременно?

Да (5), часто (4), иногда (3), редко (2), никогда (0).

10. Бывает ли, что во время беседы ваши мысли витают где-то далеко?

Часто (5), нередко (4), бывает (2), очень редко, никогда (0).

11. Сколь часто вам приходит мысль, что люди говорят об очень скучных и бесполезных вещах?

Весьма часто (5), нередко (4), иногда (1), редко, никогда (0).

12. Нервничаете ли вы, выстаивая очередь?

Очень часто (4), часто (3), иногда (2), очень редко (1), никогда (0).

13. Нравится ли вам давать советы другим?

Да (4), как правило (3), иногда (1), редко, никогда (0).

14. Часто ли вы колеблетесь, прежде чем принять решение? **Всегда (3), зачастую (2), часто (1), очень редко, никогда (0).**

15. Быстро ли вы говорите?

Спеша, скороговоркой (3), довольно торопливо (2), спокойно, рассудительно (0).

От 50 до 63 очков – нервное напряжение велико. Нужно подумать о состоянии своего здоровья и изменить образ жизни.

От 20 до 49 очков – здоровье терпимое, но следует приучить себя расслабляться, снимать напряжение.

До 19 очков – основные ваши черты – спокойствие и уравновешенность. Не обращайте внимания на мелочи, не драматизируйте свои неудачи.

Тест № 3 на способность стать богатым человеком

Дайте ответ на предлагаемые вопросы:

- 1. Каким способом легче "делать деньги"?
- а) Много работать, рисковать, вкладывать заработанные деньги в дело (6).
- б) Надеяться на наследство, на удачу, играть в рулетку и т.п. (0).
- в) Последовательно делать карьеру, проходя все ступени, или же заняться политикой (3).

• 2. Какой персонаж вызывает у вас самую большую улыбку?

• а) Дональд Дак (3).

• б) В. Жириновский (0).

• в) "Рабочий и колхозница" с плаката 70-х гг. (6).

• 3. Какой размер прибыли (в долларах США) может, по вашему мнению, побудить богатейших людей мира заключить сделку?

• а) От полумиллиона до миллиона (0).

• б) До 10 миллионов (3).

• в) Десятки миллионов и выше (6).

• 4. С каким из высказываний вы согласны?

• а) Чем больше денег, тем больше в жизни возможностей и удовольствий (6).

• б) Деньги означают власть (3).

• в) Деньги вызывают много зависти (0).

• 5. Какую роль вы готовы играть в деятельности фирмы, подобной АО "МММ"?

• а) Не участвовать в играх с населением (3).

• б) Участвовать как рядовой вкладчик, стараясь заработать (0).

• в) Быть одним из руководителей такой фирмы (6).

• 6. Придаете ли вы значение тому, чтобы о вас и вашей рыночной деятельности упоминали в разделе "Светская жизнь" в различных газетах?

• а) Я был бы этому очень рад (0).

• б) Нет (6).

• 7. Каким способом вернее всего выиграть на скачках? а) Рисковать высокими ставками (0).

• б) Экономить деньги, ставя только на верный выигрыш, пусть и небольшой (3).

• в) купить лошадь-победителя (6).

• 8. Кто, по вашему мнению, имеет наибольший шанс быстро, надежно и легально стать богачом?

• а) Актер, художник, спортсмен-рекордсмен (0).

• б) Врач, политик, адвокат, маклер (3).

• в) Глава фирмы, президент банка (6).

• 9. Как вы относитесь к бизнесу между приятелями?

• а) Я готов ссужать приятелей деньгами. Может, когда-нибудь и они мне дадут взаймы (3).

• б) Деньги и дружба несовместимы (6).

• в) Я готов брать взаймы у друзей, но не давать (0).

• 10. Если бы вам удалось стать миллионером, наслаждались бы вы этим ощущением?

• а) Разумеется, я бы наслаждался (0).

• б) Я бы продемонстрировал свое наслаждение всем тем, кто мне не доверял или смотрел на меня свысока (3).

• в) Нет (6).

• 11. Куда вложили бы свои миллионы?

• а) В надежные акции и другие ценные бумаги (3).

• б) В недвижимость, антиквариат (6).

• в) Я сделаю так, как решит моя жена/муж (0).

• 12. Если у вас уже есть 100 миллионов, будете ли вы стремиться заработать дополнительно?

• а) Сумму, меньшую 15 миллионов – вряд ли, а от большей суммы не откажусь (3).

• б) Конечно (6).

• в) Нет, поскольку 100 миллионов мне хватит (0).

Теперь сложите все набранные очки.

Если вы набрали **от 0 до 23 очков**, это означает, что лучший способ разбогатеть для вас полностью зависит от случая – это либо удачно жениться, либо получить наследство, либо выиграть в лотерею и т. п.

От 24 до 48 очков: богатство связано для вас с трудом. Избегайте финансовых спекуляций. Лучше делайте карьеру постепенно. Это принесет вам меньше желаемых миллионов, но ваша жизнь будет сносно обеспечена в материальном аспекте.

От 49 до 72 очков: у вас лучшие шансы когда-нибудь стать миллионером (если вы таковым еще не являетесь). У вас коммерческий склад ума, вы разделяете деньги и дружбу. Вы не намерены хвастаться своим роскошным образом жизни, а склонны терпеливо умножать свое богатство.

По данным американской прессы, только 6 % людей наделены способностью "делать деньги". Если вы набрали немного очков поэтому тесту, не отчаивайтесь - в жизни есть множество других интересных возможностей.

Тест № 4 на определение качественных характеристик менеджера по финансам банка или фирмы

Ответьте, "да" или "нет":

1. Хотели бы вы увеличить заработную плату коллективу в 1,5-2 раза, причем не за счет бюджетных средств?
2. По роду деятельности вам необходимо производить срочные расчеты с различными регионами России в течение 72 часов, но на сегодняшний день это лишь мечта.
3. Вы хотите получать в банке наличные средства бесплатно и в удобное для вас время?
4. Вам не нравится ситуация, когда ваш кассир везет заработную плату для всего коллектива в троллейбусе вместо того, чтобы ее доставили вам прямо в офис.
5. Вы или ваш бухгалтер владеете персональным компьютером и хотели бы производить операции по расчетному счету, не выходя из офиса и не тратя по несколько часов в дороге до банка.
6. Вашему главному бухгалтеру необходима профессиональная консультация по налогообложению для сдачи квартального или годового баланса.
7. Вы согласны, что начисление до 100 % годовых по остатку на вашем расчетном счете может являться серьезной статьей дохода вашего предприятия?
8. На расчетном счете вашего предприятия иногда "провисают" некоторые средства (авансовые платежи и т.д.) сроком на 2-7 дней (например, на выходные), и вы пока не нашли способ получать по ним проценты.
9. Вы хотите иметь бесплатную инкассацию торговой выручки?
10. Хотя вы сильно загружены работой, вы найдете раз в месяц полчаса на ознакомление со статистическим анализом банка операций по вашим счетам.
11. Вы согласны, что гораздо удобнее работать с банком с 30 до 00, а не только до 00.

12. Вы устали от обезличенного подхода банков к обслуживанию клиентов и предпочли бы иметь одного куратора, с которым можно решить все вопросы от открытия счета, конечно, бесплатно – до оформления кредитных документов.

Если вы ответили утвердительно на:

0-3 вопроса – вы настолько устали, что у вас пропало ощущение экономической реальности;

4-5 вопросов – вы так увлечены своим делом, что просто не замечаете, что современный банк способен на гораздо большее, чем вы себе представляете;

6-11 вопросов – у вас есть реальные возможности, чтобы решить все проблемы.

Тест № 5 на психологию семейных отношений менеджера

Ответьте на следующие вопросы:

1. Готовите ли вы завтрак сами? – Да (**3**), **нет** (**1**).

2. Бывает ли так, что вы готовите что-то праздничное в выходной день? - Да (**3**), **нет**, (**1**).

3. Помогаете ли вы своей жене закупать продукты в выходные дни? – **Да** (**3**), **иногда** (**2**), **нет** (**1**).

4. Входит ли в вашу обязанность обеспечивать семью овощами, картофелем? – **Да** (**3**), **иногда** (**2**), **нет** (**1**).

5. *Когда в доме производится генеральная уборка, помогаете ли вы своей жене*? – **Да** (**3**), **иногда** (**2**), **нет** (**1**).

6. *Обеспечили ли вы семью кухонным комбайном и другими приборами и приспособлениями, которые облегчают домашний труд*? – Да (**3**), **нет** (**1**).

7. *Ходите ли вы на родительские собрания в школу или в детский сад*? - Да (**3**), **нет** (**1**).

8. Когда в вашем доме перегорают электрические пробки, вы их заменяете сами? – Да (**3**), **нет** (**1**).

9. *Раздражает ли вас, когда жена отправляется в парикмахерскую или косметический салон, а вам приходится дома готовить еду*? – Да (**1**), **иногда** (**2**), **нет** (**3**).

10. Сердитесь ли вы, когда ваша жена с опозданием возвращается с работы? – Да (**1**), **нет** (**3**).

Подсчитайте набранные очки.

От 26 до 30 очков: вашей жене повезло – вы разделяете домашние хлопоты. Это вознаграждается хорошим настроением и благодарностью вашей жены.

От 16 до 25 очков: ваш вклад в домашнее хозяйство скромен. Приглядитесь к тому, что делает ваша жена по хозяйству, и вы увидите, сколько дел вы могли бы взять на себя.

От 10 до 15 очков: вы практически не помогаете своей жене заниматься домашним хозяйством, что не делает вам чести.

Тест № 6 на эффективность предоставления клиентуре товаров или услуг вашей фирмы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Продумываете ли вы заранее, какие свойства и характеристики продукта вы должны представить и в каком порядке?

2. Предлагаете ли вы клиенту модель, которую он хочет посмотреть или которая отвечает его потребностям?

3. Говорите ли вы клиенту до того, как продемонстрируете продукт, на какие

его особенности и качества вы хотели бы обратить внимание?

4. Подчеркиваете ли вы, аргументируя свои доводы, полезность продукта для клиента, возможность путем приобретения продукта снизить затраты, повысить производительность труда и т.д.?

5. Тщательно ли вы готовитесь к процедуре представления продуктов (сотрудники, помещение, приспособления, условия)?

6. Вовлекаете ли вы клиента в процесс демонстрации продукта (в качестве оператора, контролера, испытателя)?

7. Прибегаете ли вы во время демонстрации продукта к дополнительным (световым, звуковым, цветовым, механическим) эффектам?

8. Располагаете ли вы во время представления продукта всем, что может привлечь внимание клиента (проспекты, инструкции по эксплуатации, технические описания, таблицы и т.д.)?

9. Делаете ли вы выводы для клиента по завершении демонстрации, еще раз подчеркивая важнейшие достоинства продукта?

10. Предъявляете ли вы клиенту после окончания демонстрации продукта заранее заполненный бланк заказа для подписи?

Оценка: всегда – 15 очков, обычно – 10 очков, редко – 5 очков, никогда – 0 очков.

Подсчитайте набранные очки: более 120 – очень хорошо; 95-120 – хорошо; 70 – удовлетворительно; менее 70 – неудовлетворительно.

Тест № 7 на этику бизнеса

Подсчитайте набранные очки: 0-**5 баллов** – ваша этика выше всяких похвал; **6-10 баллов** – у вас высокий уровень этики; **11-15 баллов** – вполне приемлемо; **16-26 баллов** – средний этический уровень; **27-35 баллов** - необходимо ваше моральное совершенствование; **36 и выше** – как бы не упасть в пропасть.

Тест № 8 на отношение менеджеров-мужчин к прекрасному полу

Ответьте на следующие вопросы "да" или "нет":

1. Смотрите ли вы вслед симпатичным женщинам? – Да (**1**), **нет** (**0**).

2. Случается ли, что женщина, вслед которой *вы смотрите, оборачивается и смотрит на вас*? – Да (**3**), **нет** (**0**).

3. Если вам понравилась женщина, появляется ли желание представить себе ее на пляже? – Да (**2**), **нет** (**0**).

4. Довольны ли вы собой, когда смотритесь в зеркало? – Да (**1**), **нет** (**0**).

5. *Танцуя и чувствуя прикосновение женщины, испытываете ли вы возбуждение*? – Да (**3**), **нет** (**0**).

6. *Нравятся ли вам эротические фильмы, книги, журналы*? – Да (**2**), **нет** (**0**).

7. Считаете ли вы, что способны произвести сильное впечатление на женщину при первом же знакомстве? – Да (**2**), **нет** (**0**).

8. Верите ли вы в любовь с первого взгляда? – Да (**3**), **нет** (**0**).

9. *Считаете ли вы верность добродетелью*? – Да (**0**), **нет** (**2**).

10. Любите ли вы носить тесные джинсы? – Да (**2**), **нет** (**0**).

11. Следите ли вы за модой, стараетесь следовать ей? – Да (**2**), **нет** (**0**).

12. При разрыве с любимой женщиной впадаете ли вы в меланхолию? – Да (**0**), **нет** (**2**).

13. *Случались ли у вас курортные романы*? – Да (**3**), **нет** (**0**).

От 0 до 9 очков. Вы имеете иммунитет против женских чар, не поддаетесь

соблазнам. Если же кто-то сумел завоевать ваше сердце, это навсегда. Скорее всего, подруга главенствует в ваших отношениях. Она самоуверенная, почти наверняка прекрасно одевается. Не таит ли это для вас некоторую угрозу?

От 10 до 14 очков. Вы далеки от Казановы, но вас это едва ли волнует. Тем не менее, вы всегда следите за своей внешностью, не старомодны. Вы понимаете, что подтянутый и хорошо одетый мужчина имеет больше шансов на успех в бизнесе и у женщин. Понравившуюся вам женщину долго провожаете глазами, но сделать решительный шаг и познакомиться с ней – проблема. Больше всего вас страшит отказ или насмешка. Проявляйте настойчивость. В конце концов вряд ли найдется мужчина, который ни разу не получил бы отказа!

От 15 до 20 очков. Вы достаточно уверенны в себе. Не проклинайте природу, что она не одарила вас всеми прелестями. Казанова ведь тоже был далеко не красавцем, но был мужчиной чувственным и энергичным.

21 и более очков. Вы притягательны для женщин. Но им нелегко с вами, а уж в семье вы и вовсе не подарок! Заботитесь только о своей внешности, не пропускаете ни одной хорошенькой женщины, часто пытаетесь завязать роман (хотя и не всегда успешно). Часто разговор сводите к эротике, что отталкивает от вас многих. Это может серьезно помешать бизнесу.

Тест № 9 на стремление к деловому успеху

1. *Думаю, что успех в жизни скорее зависит от случая, чем от расчета*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

2. *Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет, всякий смысл*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

3. В *любом деле для меня важнее не его исполнение, а конечный результат*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

4. *Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

5. *По моему мнению, большинство людей живут далекими, а не близкими целями*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

6. В *жизни у меня было больше успехов, чем неудач*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

7. *Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

8. *Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

9. *Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

10. *Мои близкие считают меня ленивым*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

11. *Думаю, что в моих неудачах повинны скорее обстоятельства, чем я сам*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

12. *Терпения во мне больше, чем способностей*. – Да (0), **нет** (**1**).

13. *Мои родители слишком строго меня контролировали*. – **Да** (0), **нет** (**1**).

14. *Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

15. *Думаю, что я уверенный в себе человек*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

16. *Ради у спеха я могу рискнуть, даже если шансы не в мою пользу*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

17. *Я усердный человек*. – Да (**0**), **нет** (**1**).

18. *Когда все идет гладко, моя энергия усиливается*. – Да (**1**), **нет** (**0**).

19. *Если бы был журналистом, то писал бы скорее об оригинальных изобретениях, чем о происшествиях* – Да (**1**), **нет** (**0**).

20. Мои близкие обычно не разделяют мои планы. – Да (0), **нет** (**1**).

21. Мои требования к жизни ниже, чем у моих товарищей. – Да (**1**), **нет** (**0**).

22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей. – Да (**1**), **нет** (**0**).

При **высоком уровне мотивации** поведения, обладая большой активностью, упорством и настойчивостью, вы сможете стать хорошим специалистом в любой профессии. Как правило, по мере достижения профессиональных успехов самооценка человека повышается, он становится более уверенным в своем стремлении к жизненному успеху.

При **среднем уровне мотивации** достижения необходимо немного активизировать себя. Если вы хотите быть преуспевающим деловым человеком, работайте над собой, вырабатывайте в себе уверенность и целеустремленность.

В случае, когда полученные результаты соответствуют **низкому уровню мотивации** стремления к успеху, любая профессия окажется для вас трудной. Постарайтесь увлечься каким-нибудь делом. Чем больше интереса к нему проявить, тем больше у вас шансов достичь успеха в любой области.

Тест № 10 на определение индивидуального стиля поведения

Опытный руководитель знает, что эффективность управления зависит не столько от того, "правильно" или "неправильно" он организует и контролирует работу подчиненных, сколько от того, действует ли он в соответствии со своими индивидуальными возможностями и способностями.

Определите, какую тактику вы выбираете в проблемной или конфликтной ситуации. Это важно, потому что именно в напряженной ситуации конфликта индивидуальность человека проявляется в том виде, как она задана природой, наследственностью и воспитанием.

Вам даны 30 пар утверждений, характеризующих поведение человека. Выберите из каждой пары одно утверждение, которое вам подходит больше всего.

Например, из первой пары вы выбрали утверждение "а", а из второй пары – "б", следовательно, напротив соответствующих разделов вы проставите 1а и 26.

Обратите внимание, что утверждения повторяются, но каждый раз в новом сочетании. Делайте выбор из той пары утверждений, которая вам предложена.

1. а) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

б) Чем обсуждать то, в чем мы расходимся с деловым партнером, я стараюсь обратить внимание на то, с чем мы оба согласны.

2. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Я пытаюсь уладить дело с учетом интересов другого и своих собственных.

3. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я стремлюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.

4. а) Я стараюсь найти компромиссное решение.

б) Иногда я жертвую своими собственными интересами ради интересов другого человека.

5. а) Улаживая спорную ситуацию, я стараюсь избежать бесполезной напряженности.

б) Стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

6. а) Я пытаюсь избежать возникновения неприятностей для себя.

б) Я стараюсь добиться своего.

7. а) Я стараюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

б) Я считаю возможным в чем-то уступить, чтобы в главном добиться своего.

8. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Я первым делом стараюсь ясно определить то, в чем состоят затронутые интересы и спорные вопросы.

9. а) Думаю, что не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

б) Я предпринимаю усилия, чтобы добиться своего.

10. а) Я твердо стремлюсь достичь своего.

б) Я пытаюсь найти компромиссное решение.

11. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стараюсь успокоить другого и, главное, сохранить наши отношения.

12. а) Зачастую я стараюсь не занимать позицию, которая может вызвать споры.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

13. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я настаиваю, чтобы было сделано по-моему.

14. а) Я сообщаю другому свою точку зрения и спрашиваю его о его взглядах.

б) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

15. а) Я стараюсь успокоить другого и, главным образом, сохранить наши отношения.

б) Я стремлюсь сделать все необходимое, чтобы избежать неприятности.

16. а) Я стараюсь не задеть чувства другого.

б) Я пытаюсь убедить другого в преимуществах своей позиции.

17. а) Я обычно стараюсь настойчиво добиться своего.

б) Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезной напряженности.

18. а) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

б) Я даю возможность другому в чем-то остаться при своем мнении, если он также идет мне навстречу.

19. а) Первым делом я стараюсь ясно определить то, в чем состоят все затронутые интересы и спорные вопросы.

б) Я стремлюсь отложить решение спорного вопроса с тем, чтобы со временем решить его окончательно.

20. а) Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия, б) Я стараюсь найти наилучшее сочетание выгод и потерь для нас обоих.

21. а) Проводя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

б) Я всегда склоняюсь к прямому обсуждению проблемы.

22. а) Я пытаюсь найти позицию, находящуюся посередине между моей позицией и точкой зрения партнера.

б) Я отстаиваю свои интересы.

23. а) Как правило, я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания свои и своего партнера.

б) Иногда я предоставляю возможность другим взять на себя ответственность за решение спорного вопроса.

24. а) Если позиция другого кажется ему самому очень важной, я стараюсь пойти навстречу его желаниям.

б) Я стараюсь убедить другого придти к компромиссу.

25. а) Я пытаюсь показать другому логику и преимущества моих взглядов.

б) Проводя переговоры, я стремлюсь быть внимательным к желаниям другого.

26. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Я обычно озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого из нас.

27. а) Часто я избегаю позиции, которая может вызвать споры.

б) Если это сделает другого счастливым, я дам ему возможность настоять на своем.

28. а) Обычно я настойчиво стремлюсь добиться своего.

б) Улаживая ситуацию, я часто стремлюсь найти поддержку У другого.

29. а) Я предлагаю среднюю позицию.

б) Не всегда стоит волноваться из-за каких-то возникающих разногласий.

30. а) Я стараюсь не задеть чувств другого.

б) Я всегда занимаю такую позицию в споре, чтобы мы совместно с заинтересованным человеком могли добиться успеха.

Данный тест позволяет оценить, какую коммуникативную тактику в конфликте вы выбираете. Выделяются пять основных тактик:

• противоборство (установка на борьбу и сопротивление);

• сотрудничество (стремление к равному партнерству);

• компромисс (желание найти третий вариант решения, удовлетворяющий интересы обеих сторон);

• избегание (уход от конфликта);

• уступка (стремление любой ценой не допустить возникновения осложнений в отношениях, даже ценой отказа от собственных интересов).

Подсчитайте, какие результаты имеются у вас: суммируйте количество положительных ответов по каждой выделенной тактике. У вас получится пять сумм, выражающих количество баллов относительно каждой коммуникативной тактики:

• противоборство: За, 6б, 8а, 9б, 10а, 15б, 14б, 16б, 17а, 22б, 25а, 28а;

• сотрудничество: 2б, 5а, 8б, 11а, На, 19а, 20а, 21б, 23а, 26б, 28б, 30б;

• компромисс: 2а, 4а, 7б, 10б, 12б, 13а, 18б, 20б, 22а, 24б, 29а;

• избегание: 1а, 5б, 6а, 7а, 9а, 12а, 15б, 17б, 19б, 21а, 23б, 27а, 29б;

• уступка: 1б, 3б, 4б, 11б, 15а, 16а, 18а, 24а, 25б, 26а, 27б, 30а. Полученные пять показателей нанесите на график (рис. 1);

Тест № 11 на определение типа личности

Оцените степень своего согласия или несогласия с приведенными ниже утверждениями по 6-балльной шкале: полное несогласие -3 -2 -1 1 2 3 полное согласие.

1. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.

2. Большинство разводов происходит от того, что люди не захотели приспособиться друг к другу.

3. Болезнь – дело случая; если суждено заболеть, то ничего не поделаешь.

4. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.

5. Осуществление моих желаний часто зависит от везения.

6. Бесполезно предпринимать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.

7. Внешние обстоятельства – родители и благосостояние – влияют на семейное счастье не меньше, чем отношения супругов.

8. Я часто чувствую, что мало влияю на то, что со мной происходит.

9. Как правило, руководство оказывается более эффективным, когда полностью контролирует действия подчиненных, а не полагается на их самостоятельность.

10. Мои школьные оценки больше зависели от случайных обстоятельств (например, от настроения учителя), чем от моих собственных усилий.

11. Когда я строю планы, то верю, что смогу их осуществить.

12. То, что многим людям кажется удачей или везением, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.

13. Думаю, что правильный образ жизни может помочь здоровью больше, чем врачи и лекарства.

14. Если люди не подходят друг к другу, то, как бы они ни старались, наладить семейную жизнь они не смогут.

15. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено другими.

16. Дети вырастают такими, какими их воспитывают родители.

17. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моей жизни.

18. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое зависит от обстоятельств.

19. Мои оценки в школе больше всего зависели от моих усилий и степени подготовленности.

20. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, нежели за противоположной стороной.

21. Жизнь большинства людей зависит от стечения обстоятельств.

22. Я предпочитаю такое руководство, при котором можно самостоятельно определять, что и как делать.

23. Думаю, что образ жизни человека ни в коей мере не является причиной его болезней.

24. Как правило, именно неудачное стечение обстоятельств мешает людям добиться успеха в своем деле.

25. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.

26. Я часто чувствую, что ничего не могу изменить в сложившихся отношениях в семье.

27. Если я очень захочу, то могу расположить к себе любого человека.

28. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей часто оказываются бесполезными.

29. То, что со мной случается, – дело моих рук.

30. Трудно бывает понять, почему руководители поступают именно так, а не иначе.

31. Человек, который не смог добиться успеха в жизни, скорее всего не проявил достаточно усилий.

32. Чаще всего я могу добиться от членов моей семьи всего, чего захочу.

33. В неприятностях и неудачах, которые были в моей жизни, чаще виноваты другие люди, нежели я.

34. Ребенка всегда можно уберечь от простуды, если за ним следить и правильно его одевать.

35. В сложных обстоятельствах я предпочитаю подождать, пока проблемы разрешатся сами собой.

36. Успех является результатом упорной работы и не зависит от случая или везения.

37. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого-либо, зависит счастье моей семьи.

38. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.

39. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей или на судьбу.

40. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.

41. В семейной жизни бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.

42. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности, должны винить в этом только самих себя.

43. Многие мои успехи были возможны благодаря помощи других людей.

44. Большинство неудач в моей жизни произошло от неумения, незнания или лени, и мало зависело от везения или невезения.

Тест определяет, к какому типу личности вы относитесь: интерналам или экстерналам. **Интерналы** склонны контролировать себя и ситуацию, в которой они находятся. Они обладают сильной волей, энергией, напористостью и всегда надеются только на самих себя. Это, в основном, руководители-лидеры, склонные к жесткому стилю управления и постоянному контролю над починенными. **Экстерналы**, напротив, чаще полагаются на то, как ситуация сложится без их активного участия. Это люди зависимые, мягкие, не стремящиеся к власти и лидерству.

Подсчитайте свои результаты. Первый показатель получается при сложении ваших ответов по следующим вопросам (суммируйте количество баллов с тем знаком, который вы поставили): 2, 4, 11, 12, 13, 15,16, 17, 19, 20, 22, 25, 27, 29, 31, 34, 36, 37, 39, 42, 44. Второй показатель получается при сложении ваших ответов по вопросам (при суммировании ваших оценок меняйте знак на противоположный): 1, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 14, 18, 21, 23, 24, 26, 28, 30, 33, 35, 40, 41, 43. Сложите первый и второй показатели.

Показатель среднего, обычного человека, обладающего как чертами экстернала, так и особенностями интернала, находится **близко к 5,5**. Если у вас показатель значительно **выше 5,5**, то можно говорить о том, что вы – человек, склонный к лидерству и выбору преимущественно силовых тактик в конфликте. Во всяком случае, вы всегда стремитесь контролировать себя, своего партнера и ситуацию. А, следовательно, вы стремитесь к силовым тактикам в конфликте.

Если ваш показатель в стенах значительно **ниже 5**,**5**, то можно говорить о том, что вы – человек мягкий по характеру и склонный подчиняться ситуации и обстоятельствам. По-видимому, вы выбираете более мягкие тактики в конфликте (компромисс, уступку).

Тест № 12 на стимулирование делового успеха

Ответьте "да" или "нет" на каждый из предложенных вопросов:

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на неопределенное время.
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100 % выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. При возникновении проблемной ситуации я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Если у меня несколько дней подряд нет работы, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим людям.
8. Я более доброжелателен, чем другие люди.
9. Если я отказываюсь от трудного задания, я потом осуждаю себя, так как знаю, что добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие – не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание стимулирует меня сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня деловым человеком.
16. Препятствия делают меня более твердым.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на себя.
22. В жизни мало вещей, более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить важную работу, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно рад, что скоро выходить на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь сделать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих партнеров.
33. Бессмысленно противодействовать воле высшего руководства.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я становлюсь нетерпеливым.

36. Я обычно мало обращаю внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими людьми, мои результаты выше, чем у них.

38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой так, как я.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на все, вплоть до крайних мер.

Подсчитайте свой результат. Вы получили по 1 баллу за ответ "да" по вопросам: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41. Поставьте себе также по 1 баллу за ответ "нет" по следующим вопросам: 6, 18, 24, 38, 39. Ответы на вопросы 1, 11, 19, 23, 33, 34, 35, 40 учитывать не нужно.

От 1 до 10 баллов: вы имеете низкую мотивацию к успеху, собственно, не очень-то и стремитесь к тому, чтобы всегда быть первым и всегда добиваться только победы.

От 11 до 16 баллов: вы в принципе стремитесь к успеху, но можете так же хладнокровно принять неудачу.

От 17 до 20 баллов (это – лучший результат по данному тесту): вы активны в достижении успеха, но для вас не будет трагедией, если вы его не достигнете по причинам, которые, возможно, от вас не зависят. Вы будете делать еще попытки достигнуть поставленной цели, неудачи вас не будут останавливать.

И если вы получили свыше 21 балла, это свидетельствует о том, что вы слишком сильно стремитесь к успеху и каждую свою неудачу или ошибку очень болезненно переживаете. В какой-то момент вы можете отказаться от борьбы по причине того, что испытываете истощение от эмоционального перенапряжения.

Тест № 13 Как избегать неудач?

Вам предлагается список из 30 строк, по 3 слова в каждой строке. Выберите только одно из трех слов в каждой строке и отметьте его. Это качество должно наиболее точно характеризовать вас самих.

По данному тесту вы получаете по 1 баллу за следующие выборы, приведенные в следующей форме. Так, цифры 1/2 означают, что получает 1 балл слово, находящееся в первой строке и во втором столбце (слово "бдительный"). Другие выборы не получают баллов.

Подсчитайте ваши баллы: 1/2, 2/1, 2/2, 2/1, 4/3, 5/2, **6/3**, **7**/ **2**, **7/3**, 8/3, 9/1, 9/2, 10/2, 11/1, 11/2, 12/1, 12/3, 13/2, 13/3, 14/1, 15/1, 16/2, 16/3, 17/3, 18/1, 19/1, 19/2, 20/1, 20/2, 21/1, 21/2, 23/1, 23/3, 24/1, 24/2, 25/1, 26/2, 27/3, 28/1, 28/2, 29/1, 29/3, 30/2.

Чем больше вы набрали баллов, тем сильнее вы стремитесь избежать неудачи (тем больше вы испытываете страха перед неудачами и ошибками).

Если вы набрали **от 2 до 10 баллов**, это свидетельствует о том, что вы совершенно не боитесь оказаться неправым или допустить ошибку.

Если вы набрали **от 11 до 16 баллов**, можно говорить о том, что вы стараетесь не ошибиться в своей работе, но при ошибке сохраняете спокойствие и стремитесь ее исправить. Вы рассуждаете так: "Не ошибается тот, кто ничего не делает".

Если вы набрали **от 17 до 20 баллов**, то ваш результат отражает ваше стремление всегда и везде избегать неудачи. Может быть, именно по причине того, что вы так боитесь неудачи, она вас преследует? Вспомните формулу: "Опасения все-

гда превращаются в реальность". Если вы будете спокойнее относиться к возможным неудачам или ошибкам, они реже будут проявляться в вашей работе.

Ну, а если вы набрали **свыше 20 баллов**, вы слишком боитесь неудач и ошибок. Подумайте о том, что ваш страх перед неудачами сковывает ваш творческий потенциал. Вы часто отказываетесь от оригинального проекта только потому, что его реализация связана с определенным риском. Вы можете также уволить талантливого сотрудника, приносящего фирме прибыль, по причине того, что опасаетесь, что он может занять ваше кресло руководителя. Вы стараетесь обезопасить себя со всех сторон, если это является возможным.

Если вы получили средние результаты как относительно стремления к успеху, так и стремления избежать неудачи, это хорошо: вы в меру честолюбивы и в меру защищаетесь от излишнего риска.

Если вы получили низкие результаты, это говорит о том, что в своей работе вы пассивны: вы не стремитесь к победе и ваши ошибки для вас безразличны. Возможно, работа вам вообще не нравится?

Если же вы имеете предельно высокие результаты, вы работаете в условиях хронического стресса, который сами же себе и создаете: излишне активно стремитесь только к успеху и слишком сильно боитесь неудач и ошибок.

Тест № 14 Эффективный ли вы руководитель?

1. Стремитесь ли вы к использованию в работе новейших достижений в своей профессиональной области?
2. Ориентированы ли вы на сотрудничество с другими людьми?
3. Вы говорите с сотрудниками кратко, ясно и вежливо?
4. Поясняете ли вы причины, заставившие вас принять то или иное решение?
5. Доверяют ли вам подчиненные?
6. Вовлекаете ли вы всех исполнителей задания в процесс обсуждения целей, сроков, методов, ответственности и т. д. ?
7. Поощряете ли вы сотрудников проявлять инициативу, вносить предложения и высказывать замечания?
8. Помните ли вы имена всех деловых партнеров, с которыми общаетесь?
9. Предоставляете ли вы свободу действий исполнителям в достижении поставленной цели?
10. Контролируете ли вы ход выполнения задания?
11. Помогаете ли вы подчиненным только тогда, когда они об этом просят?
12. Выражаете ли вы свою благодарность подчиненному за хорошо выполненную работу?
13. Стремитесь ли вы найти в людях лучшие качества?
14. Знаете ли вы, как эффективно можно использовать возможности каждого подчиненного?
15. Знаете ли вы интересы и устремления ваших подчиненных?
16. Умеете ли вы быть внимательным слушателем?
17. Благодарите ли вы сотрудника в присутствии его коллег по работе?
18. Делаете ли вы критические замечания своим подчиненным наедине?
19. Отмечаете ли вы хорошую работу своего коллектива в докладе вышестоящему руководству?
20. Стремитесь ли вы дать сотрудникам всю информацию, которую получае-

те сами по административным и управленческим каналам?

21. Поясняете ли вы сотруднику значение результатов его труда в соответствии с целями предприятия, отрасли?

22. Оставляете ли вы время себе и подчиненным для планирования работы?

23. Есть ли у вас план самосовершенствования, по крайней мере, на год вперед?

24. Существует ли в вашей фирме или в банке план повышения квалификации персонала в соответствии с требованиями времени?

25. Регулярно ли вы читаете специальную литературу по своей специальности?

26. Имеете ли вы достаточно большую библиотеку по специальности?

27. Заботитесь ли вы о состоянии своего здоровья и работоспособности?

28. Любите ли вы выполнять сложную, но интересную работу?

29. Эффективно ли вы проводите беседы со своими подчиненными по вопросам улучшения их работы?

30. Знаете ли вы, какие качества работника должны быть в центре внимания при приеме на работу?

31. Доверяете ли вы своим подчиненным?

32. Занимаетесь ли вы с готовностью проблемами, вопросами и жалобами своих подчиненных?

33. Держите ли вы определенную дистанцию со своими подчиненными?

34. Относитесь ли вы к сотрудникам с пониманием и уважением?

35. Вы уверены в себе?

36. Хорошо ли вы знаете свои сильные и слабые стороны?

37. Часто ли вы применяете оригинальный творческий подход в принятии управленческих решений?

38. Регулярно ли вы повышаете свою квалификацию на специальных курсах, семинарах?

39. Достаточно ли вы гибки в своем поведении, в отношениях с людьми?

40. Готовы ли вы изменить стиль своего руководства с целью повышения его эффективности?

Сумма положительных ответов отражает показатель по данному тесту. Если вы набрали **больше 33 баллов**, то можно с уверенностью говорить о том, что вы имеете высокий управленческий потенциал. Если вы набрали **от 15 до 32 баллов**, – вы успешный руководитель, но вам необходимо подумать над проблемой выработки собственного эффективного индивидуального стиля. Если же вы набрали **меньше 14 баллов**, то ваш стиль должен быть существенно изменен.

Тест № 15 на качество управления

Если вы согласны с каким-либо утверждением, поставьте рядом ответ "да", если не согласны – "нет".

1. Вы постоянно сталкиваетесь с непредвиденными трудностями.
2. Вы компетентнее других и поэтому стараетесь все делать сами.
3. Основная часть вашего рабочего времени уходит на детали и второстепенные вопросы.
4. Вам приходится делать много дел одновременно.
5. Ваш стол постоянно завален бумагами без приоритета важности.
6. Вам приходится работать по 10-14 часов в сутки.
7. Дома часто приходится заниматься производственными проблемами.

8. Вы предпочитаете отложить решение вопроса, чтобы вернуться к нему тогда, когда для этого возникнут соответствующие условия.

9. Вы стараетесь принять наилучшее решение, не всегда заботясь о его реалистичности.

10. Вы стремитесь к тому, чтобы ваш авторитет не пострадал ни при каких обстоятельствах.

11. Вам постоянно приходится идти на компромиссы и уступки.

12. В случае неуспеха дела вы обычно ищете, кто из подчиненных виноват.

13. Чувствуете ли вы себя средством в руках других людей.

14. Вы действуете по привычной схеме в различных деловых ситуациях.

15. Вы считаете, что полная информированность подчиненных о ходе дел на фирме снижает эффективность их работы.

16. В экстремальных ситуациях вы предпочитаете не брать на себя персональную ответственность, а предлагаете принять коллективное решение

17. Считаете, что подчиненные не должны обсуждать решения руководства.

18. Вы считаете, что стаж практической работы всегда дает преимущество перед специальным образованием и профессиональными способностями.

19. Вы стараетесь не рисковать, "не высовываться".

20. Поскольку вы работаете в довольно узкой профессиональной области, остальное вас не касается.

Оценка результата по данному тесту: поставьте 1 балл в тех случаях, в которых вы отвечали "Да". Вы можете считать себя весьма эффективным руководителем, если набрали в сумме **от 11 до 15 баллов**.

Вы – эффективный руководитель, если набрали сумму **менее 10 баллов**.

Если же вы имеете **от 16 до 20 баллов**, ваш стиль руководства является малоэффективным.

Тест № 16 Как управлять собой в конфликтных ситуациях

От того, насколько вы можете управлять собой, зависит успех вашей карьеры и эффективность ваших деловых взаимодействий с подчиненными. Определим развитие у себя такого важного качества как сила воли. Отвечая на вопросы, отметьте в таблице, данной после вопросника, свой ответ знаком "+" (если вы хотели ответить "да"), знаком "-" (если вы отвечаете "нет") и знаком "0" (если вы не знаете, как отвечать).

1. В состоянии ли вы завершить начатую работу, которая вам неинтересна, независимо от того, что время и обстоятельства позволяют оторваться и потом снова вернуться к ней?

2. Преодолеваете ли вы без особых усилий внутреннее сопротивление, когда нужно сделать что-то неприятное (например, пойти на дежурство в выходной день)?

3. Когда вы попадаете в конфликтную ситуацию (на работе или в семье), в состоянии ли вы взять себя в руки настолько, чтобы взглянуть на ситуацию трезво, с максимальной объективностью?

4. Если вам прописана диета, сможете ли вы преодолеть все кулинарные соблазны?

5. Найдете ли вы в себе силы встать утром раньше обычного, как было запланировано вечером?

6. Останетесь ли вы на месте происшествия, чтобы дать свидетельские показания?

7. Быстро ли вы отвечаете на письма?

8. Если у вас вызывает страх предстоящий полет на самолете или посещение зубопротезного кабинета, сумеете ли вы без особого труда преодолеть это чувство и в последний момент не изменить свое намерение?

9. Будете ли вы принимать очень неприятное лекарство, которое вам настойчиво рекомендует врач?

10. Сдержите ли данное сгоряча обещание, даже если его выполнение принесет вам немало хлопот?

11. Без колебаний ли вы отправляетесь в командировку в незнакомый город?

12. Строго ли придерживаетесь распорядка дня: времени пробуждения, приема пищи, занятий, совещаний и прочих дел?

13. Относитесь ли вы неодобрительно к библиотечным должникам?

14. Самая интересная телепередача не заставит вас отложить выполнение срочной работы. Так ли это?

15. Сможете ли вы прервать ссору и-замолчать, какими бы обидными ни казались вам слова противоположной стороны?

Просуммируйте полученные ответы по балльной системе: за ответ "да" – 2 балла, "не знаю" – 1 балл, "нет" – 0 баллов.

Если вы набрали **0-12 баллов**, то с силой воли у вас неважно обстоят дела. Вы просто делаете то, что вам приятно и интересно, даже если это в некоторых случаях может повредить вам. К своим обязанностям вы относитесь спустя рукава, что бывает причиной различных неприятностей для вас же. В стрессовых ситуациях вы часто спускаете все "на тормозах", стараясь либо просто не вмешиваться, либо уйти от решения назревших проблем. Сдерживать себя вы не умеете, часто проявляете свои настроения при подчиненных, теряя у них авторитет.

И дело не столько в слабой воле, сколько в эгоизме. Постарайтесь взглянуть на себя с учетом именно такой оценки, может быть, это поможет вам что-то изменить в самом себе. Если вам это удастся, вы от этого только выиграете.

Если вы набрали **12-21 балл**, то сила воли у вас средняя. Если вы столкнетесь с препятствием, вы начнете действовать, преодолевая его. Но если имеется обходной путь, вы воспользуетесь им. Не переусердствуете, но слово свое сдержите. Неприятную работу выполните, хотя и поворчите. Но по доброй воле лишние обязанности на себя не возьмете.

В стрессовых ситуациях вы можете прекрасно повести себя и легко решить возникшую проблему, но если вас это особенно не касается, можете тихо "уйти в тень". Это может отрицательно сказываться на ваших отношениях с подчиненными: они чувствуют себя брошенными в сложных ситуациях и считают вас слабым руководителем.

У вас 22-30 баллов. С силой воли у вас все в порядке. На вас можно положиться: вы не подведете. Вас не страшат ни новые поручения, ни стрессовые ситуации. Вы прекрасно владеете собой и всегда сохраняете самообладание. Но иногда ваша твердая и непримиримая позиция слегка досаждает окружающим, особенно вашим близким в семье. Сила воли – это очень хорошо, но необходимо обладать еще и такими качествами, как гибкость, снисходительность, умение идти на разумные компромиссы.

Тест № 17 на решительность действий

В конфликте почти всегда необходимо проявить решительность – либо в за-

явлении своей позиции, либо в отстаивании своих интересов и интересов коллектива, либо в защите своего подчиненного. Руководитель способен уладить конфликт в самом его начале, оперативно решив проблему.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы:

1. Сможете ли вы легко приспособиться на старом месте работы к новым правилам, новому стилю, существенно отличающемуся от привычных вам?
2. Быстро ли вы адаптируетесь в коллективе?
3. Способны ли вы высказать свое мнение публично, даже если знаете, что оно противоречит точке зрения вышестоящего руководства?
4. Если вам предложат должность с более высоким окладом в другом учреждении, согласитесь ли вы без колебаний перейти на новую работу?
5. Склонны ли вы отрицать свою вину в допущенной ошибке и отыскивать подходящую для данного случая отговорку?
6. Объясняете ли вы обычно причину своего отказа от чего-то истинными мотивами, не прикрывая их разными "смягчающими" и камуфлирующими причинами и обстоятельствами?
7. Сможете ли вы изменить свой прежний взгляд по тому или иному вопросу в результате серьезной дискуссии?
8. Вы читаете чью-то работу (по долгу службы или по просьбе), мысль ее верна, но стиль изложения вам не нравится – вы написали бы иначе. Станете ли вы править текст и настойчиво предлагать изменить его в соответствии с вашими представлениями?
9. Если вы увидите в витрине вещь, которая вам очень понравилась, купите ее, даже если эта вещь не так уж вам необходима?
10. Можете ли вы изменить свое решение под влиянием уговоров обаятельного человека?
11. Планируете ли вы заранее свой отпуск, не полагаясь на "авось"?
12. Всегда ли вы выполняете данные вами обещания?

Ответ "да" приравнивается к 5 баллам, ответ "нет" – к 2 баллам. Подсчитайте количество набранных вами баллов.

Если вы набрали **от 0 до 9 баллов**, то знайте, что вы очень нерешительны. Постоянно и по любому поводу долго и мучительно взвешиваете все "за" и "против". Если удается переложить принятие решения на плечи другого, вздыхаете с огромным облегчением. Прежде чем решиться на какой-нибудь шаг, долго советуетесь и решение часто принимается половинчатое. На собраниях и совещаниях предпочитаете отмалчиваться, хотя в кулуарах обретаете смелость и красноречие. Но не пытайтесь оправдать все тем, что это – ваша прирожденная осмотрительность. Нет, чаще всего это просто нерешительность. С вами трудно работать. Подчиненные знают это ваше качество характера и также стараются не проявлять инициативу. Когда же в коллективе вспыхивает конфликт, сотрудники знают, что конфликтующий всегда добьется того, чего хочет: вы, как руководитель, не сможете этот конфликт погасить.

Конечно, перестроить себя нелегко, но начните с мелочей. Например, рискните принять собственное решение и добиться его выполнения, хотя бы по поводу трудовой дисциплины у себя в коллективе!

Если вы набрали **от 10 до 18 баллов**, вы, очевидно, принимаете решение

осторожно, но не пасуете перед трудностями. Колеблетесь обычно тогда, когда у вас есть на это время. Тогда вас начинают одолевать различные сомнения, появляется соблазн все "утрясти" с вышестоящим руководством, чтобы не принимать решение самостоятельно. Больше полагайтесь на свой опыт, он подскажет вам, как правильно решить дело. Посоветуйтесь с кем-нибудь из руководителей своего ранга, но только для того, чтобы проверить себя и посмотреть, какая реакция возникает на то решение, которое планируете принять вы сами.

Если вы набрали **от 19 до** 28 **баллов**, то вы достаточно решительны. Ваша логика, последовательность, с которой вы подходите к изучению проблемы, и главное – опыт, помогают вам решать сложные вопросы быстро и большей частью правильно. Полагаясь на себя, вы не игнорируете советы других, хотя и прибегаете к ним не так уж часто. Принятые решения отстаиваете до конца, но если выявляется их ошибочность, не продолжаете упрямо отстаивать честь мундира. Конфликты всегда разрешаете вовремя и справедливо.

У вас более 29 баллов. Вы считаете себя компетентным во всех аспектах своей деятельности и не считаете нужным выяснять чье-то мнение. Единоначалие понимаете как право на единоличные решения, критические замечания по их поводу вызывают у вас раздражение. Вам импонирует, когда вас называют человеком решительным, хотя бывают ситуации, когда вы отвергаете разумные мнения ваших подчиненных и принимаете только свои решения. Ошибки переживаете очень болезненно, считая, что в них виноват кто-то другой или обстоятельства. Вера в непогрешимость своих действий – ваш недостаток. В конфликтных ситуациях подавляете напряжение в коллективе административными мерами: приказом, выговором и т. п. Это приводит к тому, что внешне конфликт сразу же потухает, но подспудно разрастается и превращается в невидимую "опухоль", разъедающую внутриколлективные взаимодействия и снижающую производительность труда ваших сотрудников. Кроме того, вы подавляете инициативу своих подчиненных, их стремление к самостоятельным действиям. Обычно от вас уходят самые талантливые и непослушные работники.

Тест № 18 Нужно ли быть агрессивным?

В конфликтной ситуации агрессивность проявляется сразу же. Более того, агрессивный человек, как правило, занимается тем, что затевает все новые и новые конфликты. Если в вашем коллективе есть хотя бы один такой сотрудник – у вас не будет спокойной и качественной работы. Ну, а если вы сами – человек с некоторыми склонностями к агрессии? Давайте проверим это и проанализируем, как использовать это ваше качество для пользы дела.

Обведите кружочком тот ответ на вопрос, который вас правильно характеризует.

1) Склонны ли вы искать пути к примирению после очередного служебного конфликта?

- a) Всегда.
- b) Никогда.
- c) Иногда.
- 2) Как вы ведете себя в критической ситуации?
- a) Внутренне кипите.
- b) Сохраняете полное спокойствие.
- c) Теряете самообладание.

- 3) Каким считают вас коллеги?
- a) Самоуверенным.
- b) Дружелюбным.
- c) Спокойным и независтливым.
- 4) Как вы отреагируете, если вам предложат еще более ответственную должность?
- a) Примете ее с опасениями.
- b) Согласитесь без колебаний.
- c) Откажетесь от нее ради собственного спокойствия.
- 5) Как вы будете себя вести, если кто-то из подчиненных возьмет без разрешения с вашего стола документ?
- a) Выдадите ему "по первое число".
- b) Заставите вернуть.
- c) Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
- 6) Какими словами вы встретите жену (мужа), если она (он) вернулась с работы значительно позже обычного?
- a) "Что тебя так задержало?"
- b) "Где ты торчишь допоздна?"
- c) Я уже начал(а) волноваться!"
- 7) Как вы ведете себя за рулем автомобиля?
- a) Стараетесь обогнать машину, которая "показала вам хвост".
- b) Вам все равно, сколько автомобилей вас обошло.
- c) Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто вас не догнал.
- 8) Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?
- a) Сбалансированными.
- b) Легкомысленными.
- c) Крайне жесткими.
- 9) Что вы предпринимаете, если не все удается?
- a) Пытаетесь свалить вину на другого.
- b) Смиряетесь.
- c) Становитесь впредь осторожнее.
- 10) Как вы отреагируете на фельетон о случаях распущенности среди современной молодежи?
- a) "Пора уже запретить им такие развлечения!"
- b) "Надо создать им возможность организованно и культурно отдыхать".
- c) "И чего мы только с ними возимся?"
- 11) Что вы ощущаете, если место, которое вы хотели занять, досталось другому?
- a) "И зачем только я на это тратил нервы!"
- b) "Видно, его физиономия боссу приятнее!"
- c) "Может быть, мне это удастся в следующий раз".
- 12) Как вы смотрите страшный фильм?
- a) Испытываете страх, но не показываете его.
- b) Скучаете.
- c) Получаете искреннее удовольствие.
- 13) Каким животным вы предпочли бы стать, если бы пришлось им родиться?
- a) Тигр или леопард.

- b) Домашняя кошка.
- c) Медведь.
- 14) Если из-за дорожной пробки вы опаздываете на важное совещание?
- a) Будете нервничать.
- b) Попытаетесь что-то предпринять.
- c) Огорчитесь.
- 15) Как вы относитесь к своим спортивным успехам?
- a) Обязательно стараетесь выиграть.
- b) Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
- c) Очень сердитесь, если проигрываете.
- 16) Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?
- a) Стерпите, чтобы не было скандала.
- b) Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
- c) Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
- 17) Как вы себя поведете, если вашего ребенка обидели в школе?
- a) Поговорите с учителем.
- b) Устроите скандал родителям "малолетних преступников".
- c) Посоветуете своему ребенку научиться давать сдачи.
- 18) Какой, по-вашему, вы человек?
- a) Средний.
- b) Самоуверенный.
- c) Пробивной.
- 19) Что вы ответите подчиненному, с которым столкнулись в дверях предприятия, если он начал извиняться перед вами?
- a) "Простите, это моя вина".
- b) "Ничего, пустяки".
- c) "А повнимательнее вы не можете быть?!"
- 20) Как вы отреагируете на статью в газете о случаях правонарушений среди молодежи?
- a) "Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры!"
- b) "Надо бы широко применять телесные наказания!"
- c) "Нельзя все валить на молодежь, виновато и старшее поколение: показывают пример!"

Против номера вопроса, отмеченного жирной арабской цифрой, в вертикальной колонке находится тот ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Вычислите сумму баллов, которую вы набрали.

Обратимся к анализу результатов. Итак, перед вами – **36-44 балла**. Это означает, что вы умеренно агрессивны, но вполне успешно делаете свою служебную карьеру. У вас достаточно здорового честолюбия и самоуверенности. В конфликтных ситуациях и стрессах вы проявляете решительность, напор, успешно боретесь за победу. Вы можете проявить жесткость там, где это необходимо, но "бить лежачего" не вызывает у вас удовольствия. Вы предпочитаете встретить соперника "в честном бою", любите испытывать азарт от поединка, однако не преследуете побежденного. Поверженный недавний противник вызывает у вас либо чувство сожаления или жалости, либо безразличие.

Можно смело сказать, что специально "работать над собой" вам не надо: у вас

подходящий характер для руководящей работы.

Ваш результат **45 и более баллов**. Вы излишне агрессивны, оказываетесь чрезмерно жестким к другим людям. В конфликтных ситуациях и случаях противоборства проявляете неуравновешенность и жесткость. Вы надеетесь добраться до "высших эшелонов власти", рассчитывая на собственные методы, и добиться успеха, жертвуя интересами других людей. Часто вы замечаете неприязнь окружающих, но если вы заметили это у собственных подчиненных, при малейшей возможности стараетесь их за это наказать.

Вам необходимо немного измениться и вы вполне сможете это сделать. Достаточно только побольше думать о других людях: вы сделаете их своими союзниками и вам не придется тратить столько усилий для собственной карьеры. Помните: "короля делает его свита". Если вы будете иметь "кабинет" своих единомышленников, вы сможете более быстро и эффективно продвигаться "наверх".

35 и менее баллов. Вы чрезмерно миролюбивы. Возможно, вы просто "от природы" очень добрый человек, а, возможно, вы несколько неуверенны в своих силах и возможностях. Больше решительности вам не помешает! Подчиненные знают эту черту вашего характера и делают за вашей спиной все, что им захочется, в душе, конечно, относясь к вам хорошо и дружелюбно.

Если по семи и более вопросам вы набрали по 3 балла и менее чем по семи вопросам – по 1 баллу, то взрывы вашей агрессивности носят разрушительный, а не конструктивный характер. Вы склонны к необдуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Вы относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением часто провоцируете конфликты, которых вполне можно было избежать. Когда вы идете к высшему руководству обсудить сложную проблему, вы готовитесь к бою. И собственник, чувствуя ваше напряжение, также "поднимает забрало": напрягается, чтобы "выдержать". Если ваш высший начальник – слабый человек, ваша тактика всегда удается. Но если он так же легко проявляет силу и энергию, вы вынуждены вступить в бой, и ваш соперник проявит значительно больше упрямства и агрессии, нежели бы он проявил эти качества в спокойной и дружелюбной атмосфере.

Если по семи и более вопросам вы набрали по 1 баллу и менее чем по семи вопросам – по 3 балла, то вы чрезмерно замкнуты.

Тест № 19 "Как вести себя на деловых переговорах"

Одной из наиболее важных функций любого руководителя выступает его умение легко и эффективно вступать в коммуникативные взаимодействия, умение общаться и добиваться своих целей. Насколько вы общительны? Как легко и непринужденно вы вступаете в общение? Можете ли вы без особых моральных потерь достичь своей цели в коммуникативном контакте? Сможете ли вы, наконец, отказать, не вызывая негативизма у просящего вас человека?

Отметьте знаком "+" те положения, с которыми вы согласны, и знаком "-", если не согласны.

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое,

чем это есть на самом деле.

5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.

6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.

7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.

8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня хотят увидеть.

9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых я не выношу.

10. Я всегда такой, каким кажусь.

Начислите по 1 баллу за ответы: "нет" – на 1-й, 5-й и 7-й. По 1 баллу положите на все ответы "да". Подсчитайте сумму баллов.

Вы набрали 0-3 балла. Это означает, к сожалению, что у вас низкие коммуникативные возможности. Ваше поведение устойчиво, и вы не считаете нужным менять его в зависимости от складывающейся ситуации. Вы способны к искреннему самораскрытию в общении, но только с близким единственным другом. Некоторые считают вас "неудобным" в общении по причине вашей излишней прямолинейности.

Ваш результат – 4-6 баллов. У вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих проявлениях человек. Все хорошо, но вам иногда следует больше считаться с мнением окружающих: своих подчиненных и своих близких.

При результате 7-10 баллов мы вас поздравляем: у вас прекрасные коммуникативные способности.

Тест № 20 Есть ли у вас трудности в отношениях с подчиненными?

Проверим, насколько легко и эффективно вы вступаете в отношения с людьми. Тест позволит вам также определить причины тех трудностей во взаимодействиях, которые вы, возможно, испытываете.

Ответьте "да" или "нет" на следующие вопросы.

1. Считаете ли вы себя бесспорно более компетентным, чем ваши коллеги и подчиненные? Намекаете ли вы им на это?

2. Стремитесь ли вы, критикуя, образумить ошибающихся или "отхлестать" их, чтобы "впредь неповадно было"?

3. Нуждаетесь ли вы в полном контроле за всем происходящим в вашем коллективе и организации?

4. Потребуете ли вы, чтобы все или почти все мероприятия в вашем коллективе получали вашу "визу"?

5. Не слишком ли длительны ваши выступления на совещаниях?

6. Присуща ли вам привычка безоглядно атаковать противника, чтобы оспорить его аргументы?

7. Испытываете ли вы потребность спорить? Быстро ли вы скатываетесь к спору в любой дискуссии или обсуждении?

8. Избегают ли окружающие обсуждать с вами свои замыслы?

9. А если обсуждают, не ведут ли они разговоры с самого начала в оборонительном или атакующем ключе?

10. Очень ли важны для вас внешние символы высокого положения и власти?

11. Уходите ли вы от ответственности в случае неудачи?

12. Неохотно ли вы идете на предоставление другим тех же привилегий или

символов власти, которыми обладаете сами?

13. Не слишком ли часто вы используете местоимение "я", рассказывая о своей деятельности?

14. Восхищаются ли ваши подчиненные вашей решительностью и квалификацией или тем, что в вашей организации и с вашей поддержкой они сами могут быть решительными и постоянно повышать свою квалификацию?

15. Ощущаете ли вы с горечью и разочарованием, что люди говорят о вас сдержанно и с холодком, тогда как вам хочется, чтобы о вас говорили с симпатией?

Если вы ответили положительно хотя бы на три из пятнадцати вопросов, то не исключено, что некоторые "шершавые" грани вашего характера весьма болезненно воспринимаются вашими подчиненными и близкими.

Если вы дали шесть положительных ответов, то весьма вероятно, что ваши отношения с подчиненными и близкими несколько напряжены.

О большем числе "да" нечего и говорить. Следует только подчеркнуть, что положительный ответ на любой из этих вопросов еще ни о чем не свидетельствует. Лишь в комплексе они обрисовывают облик "шершавого" и неуживчивого человека.

Что делать, если вы действительно такой – неудобный, "с острыми углами"?

Во-первых, понять это – уже сделать шаг к самосовершенствованию. Вы теперь будете знать, за какими чертами своего характера надо следить особенно тщательно. Но в одиночку перебороть себя трудно. Огромную помощь вам может оказать человек, которому вы безоговорочно доверяете: супруга (супруг), приятель, психолог. Особенно полезно обратиться к специалисту или пройти обучение на курсах менеджмента, если ваш характер стал создавать для вас проблемы на работе и в жизни.

Во-вторых, постарайтесь определить, какие внутренние причины заставляют вас проявлять такие качества неуживчивости? Это могут быть: внутренняя застенчивость, которую вы всячески пытаетесь скрыть; неуверенность, которую вы считаете большим недостатком для руководителя и всегда с. ней боретесь; соперничество со своим сильным властным отцом, который подавлял вас в детстве; желание доказать самому себе, что вы "чего-то стоите"; вашей неудачей в личной жизни и сейчас вы хотите "любой ценой", в частности, высокой карьерой привлечь к себе ушедшую от вас супругу (супруга); нежеланием думать о других вообще; тем, что интересы и цели дела вы ставите значительно выше людей и видите последних в качестве "винтиков" в общем механизме деятельности; просто тем, что вы – резкий человек по характеру, например, в своего деда; вы считаете, что авторитарный стиль наиболее эффективен в нашей стране; вы всегда уважали силу и сами старались проявлять себя человеком "без сантиментов"; тем, что вы не щадите для дела ни своих подчиненных, ни близких, ни самого себя.

В-третьих, вам полезно проанализировать положительные и отрицательные последствия применяемого вами авторитарного стиля руководства. Конечно, такой стиль сохраняет хорошую дисциплину в коллективе, создает возможности своевременного выполнения производственного задания, подавляет возможное недовольство среди подчиненных, а, значит, уменьшает появление конфликтов, делает коллектив сплоченным, как "один кулак". Однако помните, что в таком коллективе, как правило, нет способных и инициативных сотрудников, подчиненные перестают думать, зная, что вы все равно примете свое собственное решение, все жи-

вые процессы в группе постепенно затухают, как бы "умирают", и получается хорошо отлаженная, но "мертвая" машина. Вы уничтожаете способность людей и трудового коллектива к развитию, движению вперед, а следовательно, в условиях рыночной экономики будете плестись позади своих соперников.

Тест № 21. Умеете ли вы вести деловые совещания?

Еще совсем недавно были привычными долгие и низкоэффективные совещания руководителей всех рангов. Сейчас темпы жизни и работы принципиально другие: ценится каждая минута, каждый час рабочего времени. В этих условиях необходимо проводить совещания по-новому, быстро и эффективно. Многие из руководителей просто не умеют это делать. Проверьте себя на этот счет.

По каждому утверждению постарайтесь объективно оценить себя по пятибалльной системе и рядом с каждым вопросом поставьте себе "отметку": 5 – да, так бывает всегда; 4 – да, как правило, это бывает; 3 – неопределенная оценка; 2 – нет, как правило, так не бывает; 1 – нет, так совсем никогда не бывает.

1. Я даю подчиненным нужные поручения даже в том случае, если есть опасность, что при их невыполнении критиковать будут меня.
2. У меня всегда много идей и планов.
3. Я прислушиваюсь к замечаниям других.
4. Мне в основном удается привести логически правильные аргументы при обсуждении.
5. Я настраиваю своих сотрудников на то, чтобы они решали свои задачи самостоятельно.
6. Когда другие приводят свои доводы, я всегда прислушиваюсь.
7. Для того, чтобы провести какие-то мероприятие, мне приходится строить планы заранее.
8. Свои ошибки я, по большей части, признаю.
9. Я предлагаю альтернативы к предложениям других.
10. Я защищаю тех, у кого есть трудности.
11. Я высказываю свои мысли с максимальной убежденностью.
12. Мой энтузиазм заразителен.
13. Я принимаю во внимание точку зрения других и стараюсь включить ее в проект решения.
14. Обычно я настаиваю на своей точке зрения и отстаиваю свои гипотезы.
15. Я с пониманием выслушиваю и агрессивно высказываю аргументы.
16. Я ясно выражаю свои мысли.
17. Я всегда признаюсь в том, что не все знаю.
18. Я энергично защищаю свои взгляды.
19. Я стараюсь развивать чужие мысли так, как будто бы они были моими.
20. Я всегда продумываю то, что могли бы ответить другие, и ищу контраргументы.
21. Я помогаю другим советами, как организовать свой труд.
22. Я увлекаюсь своими проектами и обычно не беспокоюсь о чужих работах.
23. Я всегда прислушиваюсь к тем, кто имеет свою точку зрения, отличную от моей.
24. Если кто-то не согласен с моим проектом, я не сдаюсь, а ищу новые пути, как переубедить другого.

25. Я использую все средства, чтобы заставить согласиться с моим мнением.

26. Я открыто говорю о своих надеждах, опасениях и личных трудностях.

27. Я всегда нахожу, как облегчить поддержку их проектов.

28. Я понимаю чувства других людей.

29. Я больше говорю о собственных мыслях, чем выслушиваю чужие.

30. Прежде чем защищаться, я всегда выслушиваю критику.

31. Я излагаю свои мысли кратко и системно.

32. Я помогаю другим получить слово.

33. Я внимательно слежу за противоречиями в чужих рассуждениях.

34. Я меняю точку зрения для того, чтобы показать другим, что слежу за ходом их мыслей.

35. Как правило, я никогда никого не перебиваю.

36. Я не притворяюсь, что уверен в своей точке зрения, если это не так.

38. Я трачу много энергии на то, чтобы убедить других, как им правильно поступать.

39. Я выступаю эмоционально, чтобы вдохновить людей на работу.

40. Я стремлюсь, чтобы при подведении итогов были активны и те, кто редко просит слова.

Сложите баллы, поставленные вам против утверждений 1,3, 5, 7, 9, 11, 14, 16, 18, 22, 24, 27, 29, 31, 33, 35, 36, 37, 40 и обозначьте сумму буквой А (сумма должна находиться в интервале от 20 до 100). Для получения суммы В сложите баллы в остальных утверждениях (2, 4, 6, 8, 10, 12, 13, 15, 17, 19, 21, 23, 25, 26, 28, 30, 32, 34, 38, 39). Эта величина также находится между 20 и 100.

Если **сумма А превышает сумму В на 10 баллов**, то большая часть ваших подчиненных считает вас хорошим дипломатом, и ваши совещания оперативны и эффективны. Если же **сумма В, как минимум, на 10 больше суммы** А, то вы ведете дискуссию авторитарно, властно и бесцеремонно. И хотя на совещания у вас не уходит много времени, они неэффективны, в них нет творческого элемента. Если же **обе суммы различаются менее чем на 10 баллов**, ваше поведение не получает среди подчиненных однозначной оценки. Вас часто обсуждают и даже спорят по поводу различия в оценках.

Итак, допустим, что **ваш ведущий стиль управления – дипломатичный.** Это означает, что у вас есть стремление учесть мнение других или убедиться в том, что ваши идеи согласуются с мнением подчиненных. Вы идете на компромиссы, а участники совещания убеждаются, что есть и их собственный вклад в общее дело. У всех появляется ощущение, что все тянут "в одну сторону".

Авторитарные руководители стремятся проводить совещания с использованием возможностей протащить свои идеи и проекты, не обращая внимания на подчиненных. Они действуют агрессивно, напористо, динамично. У подчиненных не появляется возможности высказаться. Они как бы загнаны в угол. И уходят с совещания с чувством отчуждения и слабым желанием реализовывать чужие идеи. Вы можете быть уверены, если они не будут бояться административных взысканий, сотрудники будут стараться отлынивать от работы.

Вернемся к анализу эффективности авторитарного и дипломатичного стилей управления.

Дипломатия уместна: если достаточно времени, чтобы обсудить все детали:

решение будет успешно реализовано только тогда, когда в нем будут заинтересованы все участники совещания; участники совещания являются вашими единомышленниками и правильно понимают проблему; участники совещания знают варианты решений проблемы; возникли широкие разногласия и нужно переубедить самых несогласных, иначе решение не будет реализовано; необходимо принять действительно нестандартное, творческое или оригинальное решение.

Авторитарный стиль допустим, если по каким-то причинам нельзя обратиться к помощи партнеров; сложилась такая ситуация, что решение должно быть принято очень быстро (аварии, стихийные бедствия и др.); вы работаете в системе с военизированными порядками и жесткой дисциплиной (железная дорога, армия и др.); вы являетесь руководителем коллектива, в котором слишком много некомпетентных работников; вы значительно превосходите ваших подчиненных в уровне развития интеллектуальных способностей и считаете, что лучше всех видите перспективу (однако здесь легко ошибиться); если можно не обращать внимания на психологический барьер, возникший в коллективе.

Самое эффективное - применять комбинированный стиль в зависимости от ситуации и коллектива подчиненных.

Тест № 22 Правильно ли вы проводите деловые переговоры?

Переговоры все больше становятся частью нашей производственной жизни. Руководитель, показывающий себя на высоте в переговорной ситуации – современен, интеллектуален, эффективен. Отметьте ситуации, которые вызывают у вас чувство неудовлетворенности или досады при беседе с любым человеком – будь это ваш товарищ, подчиненный, непосредственный начальник, член вашей семьи или просто случайный собеседник.

Варианты ситуаций:

1. Собеседник не дает мне шанса высказаться, у меня есть что сказать, но нет возможности вставить слово.
2. Собеседник постоянно перебивает меня во время беседы, переговоров.
3. Собеседник никогда не смотрит в лицо во время разговора, и я не уверен, слушает ли он меня.
4. Разговор с таким партнером часто вызывает чувство пустой траты времени.
5. Собеседник постоянно суетится: карандаш и бумага его занимают больше, чем мои слова и мысли.
6. Собеседник никогда не улыбается. У меня возникает чувство неловкости и тревоги.
7. Собеседник всегда отвлекает меня вопросами и комментариями.
8. Что бы я ни сказал, собеседник всегда охлаждает мой пыл.
9. Собеседник искажает смысл моих слов и вкладывает в них другое содержание.
10. Иногда собеседник переспрашивает меня, делая вид, что не расслышал.
11. Собеседник, не дослушав до конца, перебивает меня затем, чтобы согласиться.
12. Собеседник при разговоре сосредоточенно занимается посторонним: играет ручкой, курит сигарету, протирает стекла очков и проч., и я твердо не уверен, что он при этом внимателен.
13. Собеседник делает выводы за меня.
14. Собеседник всегда пытается вставить слово в мое повествование.

15. Собеседник смотрит на меня, не мигая.

16. Собеседник смотрит на меня, как бы оценивая. Это беспокоит.

17. Когда я предлагаю что-нибудь новое, собеседник говорит, что он думает так же.

18. Собеседник переигрывает, показывая, что интересуется беседой, слишком часто кивает головой, ахает и поддакивает.

19. Когда я говорю о серьезном, собеседник вставляет смешные истории, шуточки, анекдоты.

20. Собеседник часто глядит на часы во время разговора.

21. Когда я вхожу в кабинет, собеседник бросает все дела и все внимание обращает на меня.

22. Собеседник ведет себя так, будто я мешаю ему делать что-нибудь важное.

23. Собеседник требует, чтобы все соглашались с ним. Любое его высказывание завершается вопросом: "Вы тоже так думаете?" или "Вы не согласны?".

Процент ситуаций, вызывающих у вас досаду и раздражение, составляет:

70-100 % – **вы плохой собеседник**. Вам необходимо работать над собой и учиться вести переговоры.

40-70 % – **вам присущи некоторые недостатки**. Вы критически относитесь к высказываниям, вам еще недостает некоторых достоинств хорошего собеседника; вам следует стремиться избегать поспешных выводов; не заострять внимание на манере разговора, а вдумываться в смысл беседы; не притворяться; искать скрытый смысл сказанного, "читать между строк"; не монополизировать позицию в разговоре; проявлять больше гибкости и легкости в переговорах.

10-40 % – **вы хороший собеседник, но иногда отказываете партнеру в полном внимании**. Повторяйте вежливо его высказывания, дайте ему вовремя раскрыть свою мысль, приспосабливайте свой темп мышления к его речи и можете быть уверены, что общаться с вами будет интересно и эффективно.

0-10 % – **вы отличный собеседник**. Вы умеете слушать, ваш стиль делового и неформального общения может стать примером для окружающих.

СОДЕРЖАНИЕ

Материалы к лекционным занятиям. 3
Раздел I. Теоретические основы этики деловых отношений. 3
Лекция 1. Природа и сущность этики деловых отношений. 3
1.1. Понятие, содержание, истоки и место деловой этики в структуре общей этики. 3
1.2. Основные принципы этики деловых отношений. 5
1.3. Закономерность межличностных отношений. 6
1.4. Этические проблемы деловых отношений. 7
Лекция 2. Этика деятельности организации (корпоративная этика). 9
2.1. Понятие и содержание корпоративной этики и корпоративной культуры. 9
2.2. Этика и социальная ответственность организаций. 11
Лекция 3. Этика деятельности руководителя. 12
3.1. Этические нормы организации и этика руководителя. 12
3.2. Управление этическими нормами межличностных отношений в коллективе. 13
3.3. Нормы этичного поведения руководителя. 14
3.4. Этика взаимоотношений с «трудным» руководителем. 15
Раздел II. Общение как инструмент этики деловых отношений. 17
Лекция 4. Деловое общение и управление им. 17
4.1. Общение как социально-психологическая категория. 17
4.2. Коммуникативная культура в деловом общении. 18
4.3. Виды делового общения. 19
4.4. Управление деловым общением. 20
Лекция 5. Технология делового общения. 21
5.1. Вербальное общение. 21
5.2. Невербальное общение. 21
5.3. Дистанционное общение. 22
Лекция 6. Основы конфликтологии в деловом общении. 23
6.1. Понятие конфликтов, их классификация, причины, структура. 23
6.2. Технология преодоления и прекращения конфликтов в деловом общении. 24
6.3. Правила конструктивной критики. 25
6.4. Манипуляции в общении. 25
Раздел III. Правила и этикет деловых отношений. 27
Лекция 7. Правила деловых отношений. 27
7.1. Правила подготовки публичного выступления. 27
7.2. Правила подготовки и проведения деловой беседы. 28
7.3. Правила проведения собеседования. 28
7.4. Правила подготовки и проведения служебных совещаний. 28
7.5. Правила проведения переговоров с деловыми партнерами. 29

Лекция 8. Этикет делового человека **29**
8.1. Этикет и имидж делового человека. 29
8.2. Внешний облик делового человека. 29
8.3. Особенности внешнего облика деловой женщины. 30
8.4. Этикет приветствий и представлений. 30
8.5. Визитная карточка. 31
8.6. Резюме. 32
Лекция 9. Этикет в практике деловых отношений **33**
9.1. Поведение в общественных местах. 33
9.2. Этикет деловых приемов. 35
9.3. Презентация организации, продукции, услуг. 36
9.4. Искусство комплимента. 37
9.5. Правила вручения подарков. 37
9.6. Особенности делового общения с иностранными партнерами. 38
Лекция 10. Российская деловая культура: история и современное состояние **38**
10.1. Традиции и новаторство как черты формирования деловой этики российских предпринимателей. 38
10.2. Своеобразие стиля общения российских предпринимателей. 39
10.3. Социально-психологический и морально-этический портрет современного идеального предпринимателя. 39
Задания для самостоятельной работы **40**

ИВАНОВА АЛЁНА АНАТОЛЬЕВНА

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Подготовка к изданию:
Кононыхиной М.Д., Кричмар В.В.

Подписано в печать 26.02.2018 г. Формат 60x84/16.
Отпечатано на ризографе.
Уч.-изд. л. 8,02. Усл. печ. л. 5,45.
Заказ № 821. Тираж 30 экз.

Издательство Института экономики и управления ФГБОУ ВО «УдГУ»
426034, г. Ижевск, ул. Университетская, 1, корп. 4.

А.А. ИВАНОВА

ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ЭТИКА

Ижевск
2018