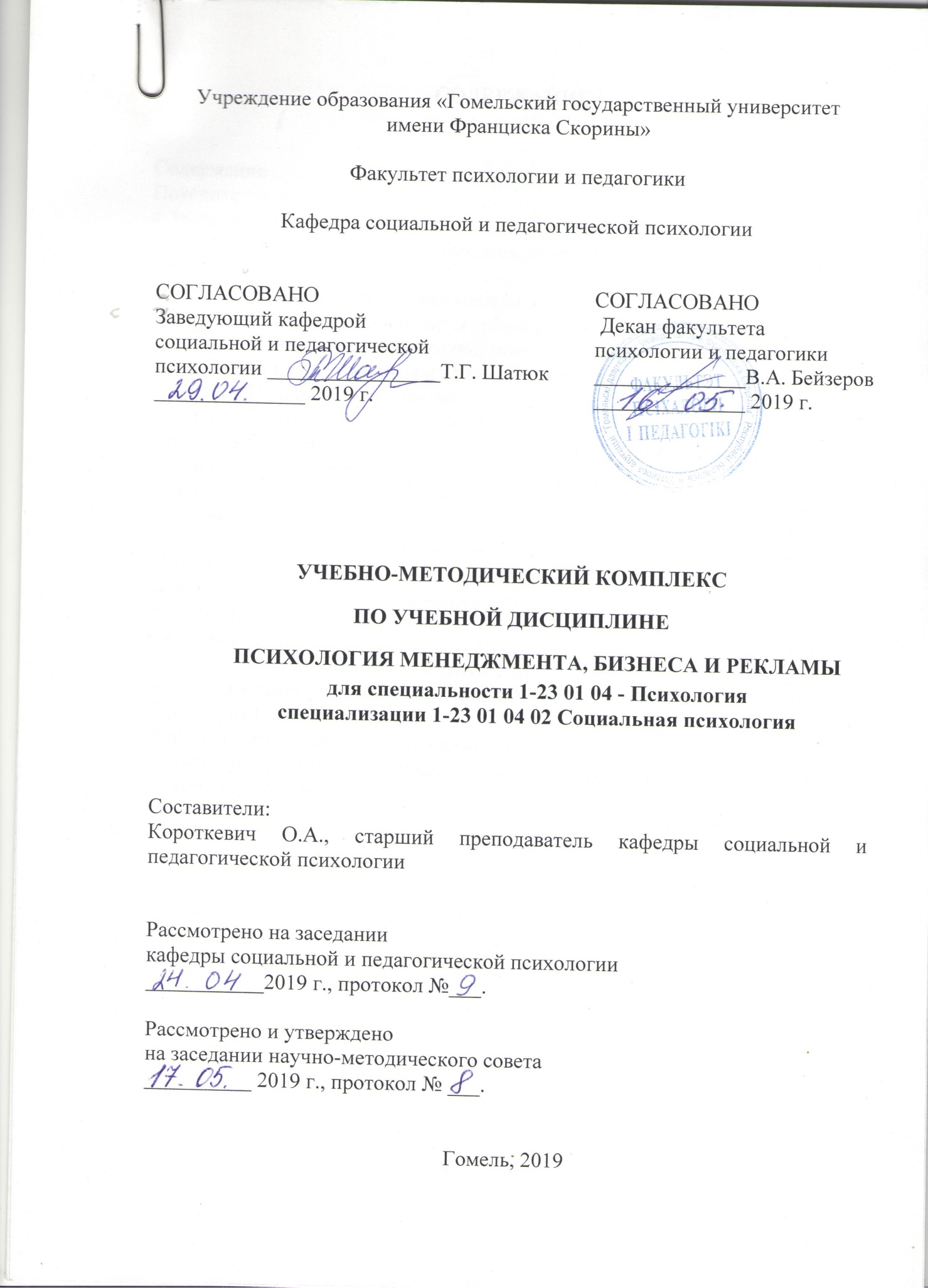
****

**СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Содержание ……………………………………………………………. | 2 |
| Пояснительная записка ……………………………………………...... | 3 |
| 1 Теоретический раздел……………………………………………....... | 8 |
| Лекция 1 Введение в психологию менеджмента, бизнеса и рекламы………………..……………………………………………….. | 8 |
| Лекция 2 Личность как субъект менеджмента и бизнеса …………. | 34 |
| Лекция 3 Коллектив как объект и субъект менеджмента …………. | 53 |
| Лекция 4 Психология делового общения……………………………. | 71 |
| Лекция 5 Психология найма и адаптации персонала …………........ | 106 |
| Лекция 6 Психология мотивации персонала ……………………….. | 121 |
| Лекция 7 Психология эффективных продаж………………………. | 132 |
| Лекция 8 Психологические возможности рекламы в менеджменте.. | 167 |
| 2.Практический раздел…………………………………………………. | 186 |
| Занятие 1……………………………………………………………… | 186 |
| Занятие 2……………………………………………………………… | 197 |
| Занятие 3……………………………………………………………… | 202 |
| Занятие 4……………………………………………………………… | 210 |
| Занятие 5……………………………………………………………… | 214 |
| Занятие 6……………………………………………………………… | 236 |
| Занятие 7……………………………………………………………… | 238 |
| 3. Раздел контроля знаний…………………………………………....... | 242 |
| Вопросы к зачету по учебной дисциплине……………………..…… | 242 |
| Примерный тематический план…………………………………….... | 245 |
| Рекомендуемые темы реферативных работ………………………... | 246 |
| Содержание учебного материала…………………………………….. | 248 |
| Рекомендуемая литература ………………………………………….. | 253 |

**Пояснительная записка**

Дисциплина специализации «Психология менеджмента, бизнеса и рекламы» является одной из важных в системе профессиональной подготовки современных специалистов психологического профиля. Система менеджмента в организациях, работающих в условиях рынка, обеспечивается в рамках менеджмента как научно-практического направления. Менеджмент как форма управления предприятием в условиях рыночной экономики является наукой и искусством. Искусство менеджмента опирается на научные знания. Научный менеджмент – это направление в экономической психологии, науке о поведении субъектов экономической деятельности.

Психология бизнеса – это современная отрасль психологической науки и практики, которая изучает бизнес как целостное многоплановое явление и направлена на разработку практических рекомендаций по интеграции интересов бизнеса и общества, повышению эффективности бизнес-деятельности, оптимизации взаимодействия представителей бизнеса и всех заинтересованных сторон, а также оказанию психологический помощи субъектам бизнеса. Это молодая, активно формирующаяся отрасль психологии, которая возникла на стыке нескольких гуманитарных дисциплин (психологии, социологии, экономики) под влиянием как новых теоретических и практических задач, стоящих перед современной психологией, так и развития социально-экономических аспектов общества, требующих психологического осмысления. Развитие психологии бизнеса – яркий пример реакции науки на новые социально-экономические условия современной жизни. Поэтому преподавание основ психологии бизнеса и менеджмента необходимо при подготовке специалистов многих специальностей, и, особенно, психологов в предпринимательской деятельности, что обуславливает актуальность и необходимость изучения студентами дисциплины специализированного модуля по выбору студента «Психология менеджмента, бизнеса и рекламы».

Основной **целью** создания ЭУМК по данной учебной дисциплине является приобретение студентами необходимых теоретических и практических психологических знаний и коммуникативных умений, развитие психологической компетентности, повышение психологической и профессиональной культуры будущего психолога. Целью дисциплины специализации «Психология менеджмента, бизнеса и рекламы» является усвоение студентами знаний о теоретических закономерностях психологии менеджмента, структурирования деловых отношений и практического менеджмента в условиях современного рынка.

**Задачами** электронного учебно-методического комплекса являются:

– ознакомление студентов со спецификой социально-психологических методов и средств современного менеджмента;

– ознакомление с понятийным аппаратом дисциплины;

– овладение психологическими методами и приемами современного менеджмента, бизнеса и рекламы;

– овладение психологическими средствами организации различных форм делового общения;

– формирование умений и навыков практического использования теоретических знаний о различных психологических методах современного менеджмента, бизнеса и рекламы.

В результате изучения электронного учебно-методического комплекса «Психология менеджмента, бизнеса и рекламы»:

**студент должен знать:**

– сущность управленческой деятельности, структурирования деловых отношений;

– виды управленческой деятельности, структуру, функции и средства менеджмента;

– структуру и средства передачи информации в процессе менеджмента и делового общения;

– механизмы и стили организации взаимодействия в процессе менеджмента и делового общения;

– механизмы и закономерности социального восприятия в процессе менеджмента и делового общения;

– современные психологические теории и способы мотивации персонала;

– современные подходы к формированию имиджа менеджера организации и бизнесмена;

**–** основные понятия и категории психологии бизнеса;

– ключевые принципы проведения деловых переговоров;

– основные положения психологии эффективных продаж, психологии маркетинга;

– принципы применения психологических знаний в области психологии бизнеса для решения личных, социальных, профессиональных задач;

– психологическую сущность рекламы, её виды и значение в современном обществе;

– сущность когнитивной, эмоциональной и поведенческой составляющих рекламного воздействия;

– психологические технологии разработки и воздействия рекламного продукта.

**Студент должен уметь:**

* применять знания психологии современного менеджмента в практической деятельности;
* самостоятельно работать с социально-психологической литературой по проблемам психологии современного менеджмента;

– самостоятельно планировать рекламную деятельность и разрабатывать рекламный продукт;

– использовать психологические знания, методы и современные психотехнологии в бизнес-процессе;

– организовывать и проводить различные виды переговоров, деловых бесед, совещаний;

– осуществлять деловую переписку;

– оптимизировать персональную деятельность.

**Студент должен владеть:**

* различными методами оперативного и стратегического менеджмента;
* навыками применения различных средств и форм организации делового общения;
* «средствами» психологического влияния и противостояния манипулированию;
* навыками подготовки и проведения деловой беседы;
* навыками подготовки публичного выступления;
* навыками подготовки и проведения деловых переговоров;
* навыками использования средств диагностики коммуникативных качеств личности и процесса межличностного взаимодействия в процессе менеджмента;
* навыками проведения собеседования при приеме на работу;

– навыками эффективной самопрезентации;

– навыками убеждающей коммуникации;

– навыками работы с критикой и возражениями;

– навыками применения современных психологических технологий при создании рекламного продукта;

– навыками анализа мотивационного компонента рекламы;

– навыками применения психологических технологий влияния и убеждения в рекламе;

– навыками психологической технологии эффективной презентации;

– навыками проведения психологической экспертизы рекламного продукта с помощью различных методов.

**Требования к компетентности специалиста**

**Требования к академическим компетенциям специалиста:**

**Специалист должен:**

**АК-1** уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

**АК-2** владеть системным и сравнительным анализом**.**

**АК-3** владеть исследовательскими навыками.

**АК-4** уметь работать самостоятельно.

**АК-5** быть способным вырабатывать новые идеи (креативность).

**АК-6** владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.

**АК-7** иметь навыки, связанные с использованием технических устройств, управлением информацией и работой с компьютером.

**АК-8** иметь лингвистические навыки (устная и письменная коммуникация).

**АК-9** уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

**Требования к социально-личностным компетенциям специалиста**

**СЛК -1** обладать качествами гражданственности.

**СЛК – 2** быть способным к социальному взаимодействию.

**СЛК – 3** обладать способностью к межличностным коммуникациям.

**СЛК – 4** владеть навыками здорового образа жизни.

**СЛК – 5** быть способным к критике и самокритике (критическое мышление).

**СЛК - 6** уметь работать в команде.

**СЛК – 7** опираться в своей работе на профессиональные этические нормы и стандарты поведения.

**Требования к профессиональным компетенциям специалиста**

**Специалист должен быть способен:**

**Научно-исследовательская деятельность**

**ПК-7** планировать, организовывать и обеспечивать психологическое сопровождение внедрения результатов научных исследований.

**Научно-педагогическая деятельность**

**ПК – 8** использовать основные социально-гуманитарные знания в профессиональной деятельности.

**ПК – 9** планировать, организовывать и вести педагогическую (учебную, методическую, воспитательную) деятельность в учреждениях среднего и специального образования.

**ПК – 10** осуществлять мониторинг образовательного процесса, диагностику учебных и воспитательных результатов.

**ПК – 11** подготавливать научные публикации.

**ПК – 12** планировать и организовывать воспитательную работу с обучающимися.

**Учебно-методическая деятельность**

**ПК – 13** разрабатывать и использовать современное научно-методическое обеспечение.

**ПК – 14** преподавать психологические дисциплины на современном научно-техническом и методическом уровнях.

**ПК – 15** обеспечивать самостоятельную работу обучающихся и организацию их учебно-познавательной деятельности.

**ПК – 16** подготавливать учебно-методические публикации.

**Экспертно-аналитическая деятельность**

**ПК -17** анализировать факты и прогнозировать развитие социальных явлений на основе психологической интерпретации текущих событий в обществе.

**ПК – 18** осуществлять моделирование и прогнозирование психологических процессов в различных сферах общественной жизни.

**ПК -19** оценивать социальные проблемы и тенденции с позиции современной психологии.

**ПК – 20** выполнять функции эксперта при проведении психолого-педагогической, комплексной судебной психолого-психиатрической, судебно-психологической, воинской и трудовой экспертизы, при экспертизе принимаемых решений в различных сферах управления и общественной практики.

**Организационно-управленческая деятельность**

**ПК – 21** планировать, организовывать просветительскую, профилактическую, диагностическую, консультативную и психотерапевтическую работу.

**ПК – 22** владеть основными методами защиты производственного персонала и населения от возможных последствий аварий, катастроф, стихийных бедствий.

**ПК – 23** пользоваться основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, наличием навыков работы с компьютером как средством управления информацией.

**ПК – 24** использовать методы и приёмы воспитания в трудовых коллективах.

**ПК -25** принимать самостоятельные и оптимальные профессиональные и управленческие решения с учетом их экономических, социокультурных и этических и индивидуально-личностных последствий.

**Инновационная деятельность**

**ПК – 32** осваивать и внедрять в учебный процесс инновационные образовательные технологии.

**ПК – 33** осваивать и внедрять современные психологические инновации в практическую деятельность.

**ПК – 34** осваивать и реализовывать управленческие инновации в профессиональной деятельности.

Электронный учебно-методический комплекс разработан для студентов специальности 1-23 01 04 – «Психология» специализации 1-23 01 04-02 «Социальная психология».

Общее количество часов для студентов дневной формы обучения – 134 часа, аудиторное количество часов – 52 часа, из них: лекции – 10 часов, семинарские занятия – 14 часов, лабораторные занятия – 14 часов, управляемая самостоятельная работа (УСР) – 14 часов. Форма отчетности: экзамен (7 семестр).

Общее количество часов для студентов заочной формы обучения – 134 часа, аудиторное количество часов – 18 часов, из них: лекции – 10 часов,

лабораторные занятия – 2 часа. Форма отчетности: экзамен (9 семестр).

**1 Теоретический раздел**

**Тема 1 Введение в психологию менеджмента, бизнеса и рекламы**

**Вопросы:**

1. Психология менеджмента как отрасль психологической науки.

2. Основные понятия и категории менеджмента.

3. Психология бизнеса, как современная отрасль психологического знания.

4. Бизнес, его основные виды и формы.

**1. Психология менеджмента как отрасль психологической науки**

Управление считается одновременно древнейшим искусством и новейшей наукой. Как наука, управление представляет собой постоянно накапливающуюся совокупность знаний и методов их получения. Психология управления находится в постоянном поиске новых данных о природе воздействия человека на другого человека, группу или общество в целом с целью понять и объяснить механизмы этого воздействия и способы его совершенствования.

Основные предпосылки возникновения и развития психологии управления:

1 повышение заинтересованности работников в труде;

2 определение наиболее рациональных форм взаимоотношений представителей различных классов и социальных групп на предприятии;

3 изучение личности работника, необходимое для анализа наиболее эффективно работающих руководителей и работников, а также анализа поведения работников, отклоняющихся от принятых предписаний и норм;

4 изучение непосредственной сферы приложения промышленного труда, структуры предприятия, организации труда).

**Психология управления** – отрасль психологии, изучающая психологические закономерности управленческой деятельности.

Анализируя более чем столетнюю историю менеджмента, можно условно выделить три этапа его развития как науки: *экономический, социальный* и *психологический*.

На ***экономическом*** этапе (первая четверть ХХ века) развития менеджмента главное внимание уделялось проблеме приспособления человека к орудиям производства. Отсюда и человек рассматривался как некая часть, которая с большей или меньшей мерой эффективности выполняла общую управленческую задачу по обеспечению успешности деятельности. В целом данный этап характеризовался «механическим» подходом к роли человека в организации. Самого работника рассматривали как фактор, элемент производственного процесса, непосредственно сопряженный со средствами труда по принципу «человек – придаток машины».

На ***социальном*** этапе (конец 30-х гг. ХХ века) формируется новая «школа человеческих отношений», которая рассматривает человека как существо социальное. Главным идеологом можно считать Г. Мюнстерберга – автора известного лозунга: «На каждом рабочем месте должен стоять человек, наиболее для этого пригодный». Особенно значительным был его вклад в такое направление зарождающейся психологии менеджмента как выбор профессии и профессиональный отбор. Он сформулировал основные задачи профессиональной пригодности: 1) психологический анализ профессии и выявление профессионально важных качеств; 2) психодиагностика, т.е. установление степени выраженности требуемых профессионально важных качеств у претендента с помощью соответствующих тестов.

Наибольшую известность как представитель «школы человеческих отношений» получил американский психолог Дж. Мейо, который сформулировал ряд важных идей: 1) человек – существо социальное, ему нужно работать в группе; 2) все члены группы придерживаются в своем поведении групповых норм; 3) выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями; 4) руководители производства должны ориентироваться в большей степени на людей, чем на продукцию.

В итоге стало больше уделяться внимания человеческим ценностям, психологии и групповым интересам, поведению людей, которое является реакцией на различные стимулы, рассмотрению предприятия как единого целого, пониманию того, что кроме получения прибыли управленческим персоналом должна осознаваться социальная ответственность перед обществом.

Начало ***психологического*** этапа (50-е гг. ХХ века) развития менеджмента самым тесным образом связано с акцентом не на внешних по отношению к человеку факторах успешности деятельности организации таких как повышение производительности труда, а на том, что присуще человеку – реализации его потребностей к самоуважению и самоактуализации. Был сделан вывод, что модели «человеческих отношений» неадекватны реальной организационной жизни и что понимание природы человека и поведения человека очень важны при выборе стиля действий менеджера.

Основным выводом проведенных в то время исследований является заключение, что для повышения производительности труда необходимо использовать не только материальные стимулы, но и учитывать также психологические и моральные качества работающих людей, проявляя заботу о нуждах подчиненных путем поддерживающего контроля за их деятельностью.

Становление управления как научной дисциплины происходило эволюционным путем. Четко различимые школы управленческой мысли получили развитие в первой половине XX в. Хронологически они могут быть представлены в следующем порядке:

* [школа научного управления](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-nauchnogo-upravleniya.html) (1885-1920 гг.);
* [классическая](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/klassicheskaya-shkola-upravleniya.html), «школа административного управления» (1920-1950 гг.);
* [школа человеческих отношений](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-chelovecheskih-otnosheniy.html) и поведенческих наук (1930- 1950 гг.);
* школа количественных методов (с 1950 г.).

**Школа научного управления**

Основатель школы научного управления Ф. Тейлор пытался найти ответ на вопрос: как сделать так, чтобы рабочий работал как машина? Представителями этой школы были созданы научные основы управления производством и трудом. В 1920-е гг. из этого научного направления выделились самостоятельные науки: научная организация труда (НОТ), теория организации производства и др.

Целью классической (административной) школы было создание универсальных принципов и методов успешного управления организацией. Основатели этой школы А. Файоль и М. Вебер разрабатывали принципы и методы управления организацией и хотели, чтобы вся организация работала как машина.

Школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, на увеличение внимания социальным потребностям работников. Школа науки о поведении сконцентрировала внимание на методах налаживания межличностных отношений, мотивации, лидерстве, изучении индивидуальных способностей отдельных работников.

Ключевой характеристикой школы количественных методов является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями. Она базируется на достижениях таких наук, как математика, кибернетика, статистика; на использовании математических методов и моделей при подготовке управленческих решений.

[Школа научного управления](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-nauchnogo-upravleniya.html" \o "Школа научного управления) с самого начала стремилась к поиску наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Основу теорий этой школы составляют идея рационализации всех компонентов организации, ориентация всех структурных единиц организации на ее цели, всеобщая целесообразность.

Достижению всеобщей целесообразности и рациональности в организации служит, прежде всего, жесткая иерархия управления всех органов и должностей организации, которая содействует осуществлению возможно более жесткого всеобъемлющего контроля.

Фредерик У. Тейлор (1856-1915) считается отцом классической теории научного управления. Становление школы научного управления связано с публикацией в 1911 г. его книги «Принципы научного управления». Он первым обосновал необходимость научного подхода к управлению в целях наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Ф. Тейлор интересовался эффективностью не человека, а организации. В его подходе по совершенствованию управления организацией приоритет отдан инженерным решениям.

Его теория предусматривала одностороннее влияние управляющей системы на работника и его подчинение управленцу. Побудительным мотивом и движущими силами трудовой деятельности Тейлор считал получение материального вознаграждения за труд и заинтересованность в личной экономической выгоде.

Ф. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления:

* внедрение экономических методов стимулирования работы;
* профессиональный подбор и обучение кадров;
* рациональная расстановка кадров;
* сотрудничество администрации и работников.

Идеи Ф. Тейлора были развиты его последователями – Г. Гантом, Ф. Гилбрейтом, Г. Эмерсоном.

Концепция научного управления стала переломным моментом, благодаря которому управление было признано самостоятельной областью научных исследований.

Заслуги школы научного управления состоят в том, что ее представители:

* обосновали необходимость научного управления трудом в целях повышения его производительности;
* выдвинули принципы научной организации труда;
* подошли к необходимости решения задачи эффективной мотивации труда.

Однако человеческий фактор практически оставался вне сферы внимания этой школы.

**Классическая школа управления**

[Административная школа в управлении](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/klassicheskaya-shkola-upravleniya.html) преследовала такие цели, как повышение эффективности больших групп людей и создание универсальных принципов управления, затрагивавших два основных аспекта:

* разработку рациональной структуры организации;
* построение на ее основе рациональной системы управления персоналом – бюрократической модели.

Анри Файоль (1841 – 1925), французский социолог, считается основателем административной школы управления. Заслуга А. Файоля заключалась в том, что он разделил все функции управления на общие, относящиеся к любой сфере деятельности, и специфические, относящиеся непосредственно к управлению предприятием.

По утверждению А. Файоля, вначале необходимо создать продуманную структуру, где нет дублирования функций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивать подходящих работников, т.е. принцип соответствия работников структуре.

А. Файоль сформулировал четырнадцать принципов управления, которые и сегодня признаются специалистами:

1. Дисциплина, то есть послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Дисциплина предполагает также справедливо применяемые санкции.

2. Вознаграждение персонала, в том числе справедливая зарплата.

3. Справедливость: сочетание доброты и правосудия.

4. Корпоративный дух, то есть гармония персонала, его сплочение.

5. Подчиненность личных интересов общим. Интересы отдельного работника или группы не должны превалировать над интересами компании.

6. Разделение труда, то есть специализация. Ее цель: выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству при тех же усилиях.

7. Полномочия и ответственность. Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность – ее составляющая противоположность.

8. Единоначалие. Работник должен получать приказы только от одного – непосредственного начальника.

9. Единство направления. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

10. Централизация. Речь идет о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией.

11. Скалярная цепь. Это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение, до руководителя низового звена.

12. Порядок. Место – для всего, и все на своем месте.

13. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации.

14. Инициатива. Означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

А. Файоль синтезировал идеи единоначалия и функционального администрирования, что было положено в основу современной теории организации. Предложенные им четырнадцать принципов содержали в себе элементы управления «человеческими ресурсами» («управления персоналом», как принято говорить сегодня), которые впоследствии получили широкое распространение в Америке.

Макс Вебер (1864-1920), немецкий социолог, примерно в то же время провел анализ деятельности бюрократических систем, построил модель идеальной бюрократии, основанную на жестко регламентированных принципах иерархической структуры, и сформулировал концепцию рационального управления. С его точки зрения, идеальная, наиболее эффективная система управления – бюрократическая. Бюрократия в организации характеризуется: быстротой принятия решений; оперативностью в решении производственных вопросов; жесткостью связей, что способствует устойчивости бюрократических структур и четкой направленности на достижение целей организации.

Важнейшей идеей М. Вебера, принятой в управлении, стала концепция социального действия.

Согласно этой концепции, основу социального порядка в обществе составляют только социально ориентированные и рациональные действия, а задачей членов организации следует считать понимание ими собственных целей и последующую оптимизацию собственной деятельности. Каждое действие работника в организации должно быть рационально с точки зрения как выполнения им собственной роли, так и достижения общей цели организации. Рациональность является высшим смыслом и идеалом любого предприятия или учреждения, а идеальная организация характеризуется предельно рациональными технологией, коммуникациями и управлением.

Однако для административной школы управления характерно игнорирование человека и его потребностей. Ее сторонники пытались повысить эффективность организации в обход человека, посредством выполнения административных процедур по управлению формальной стороной организации. В итоге административная школа, признавая значение человеческого фактора, не смогла осознать значимость эффективности мотивации труда.

**Школа человеческих отношений**

Концепция «[человеческих отношений](http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/shkola-chelovecheskih-otnosheniy.html)» – новая школа теории управления – начинает развиваться в 1930-е гг. Эта школа зародилась в ответ на неспособность классической школы осознать человеческий фактор как основной элемент эффективной организации и управления. Невнимание к человеческому фактору отрицательным образом сказывалось на работе «рациональных организаций», которым не удавалось повышать эффективность, несмотря на наличие ресурсов.

Элтону Мэйо (1880-1949), сотруднику Гарвардского университета, принадлежит особое место в создании теории «человеческих отношений». Этот американский социолог и психолог провел ряд экспериментов, получивших название «хотторнские эксперименты». Изучая влияние таких факторов, как условия, организация груда, заработная плата, межличностные отношения, стиль руководства, он сделал вывод об особой роли человеческого фактора в производстве.

«Хотторнские эксперименты» положили начало исследованиям: взаимоотношений в организациях, учету психологических влияний в группах, выявлению мотивации к труду в межличностных отношениях, выявлению роли отдельного человека и малой группы в организации.

Таким образом, положено начало использованию социологии и социологических исследований в управлении персоналом; в противовес подходу к работнику с позиций биологизма, когда эксплуатируются в основном такие ресурсы работника, как физическая сила, навыки, интеллект (научная и административные школы управления), член организации стал рассматриваться с точки зрения социально-психологического подхода.

Мотивами поступков людей являются в основном не экономические факторы, как считали сторонники научной школы управления, а разнообразные потребности, которые с помощью денег могут быть удовлетворены лишь частично.

По мнению У. Уайта, которое он высказал в книге «Деньги и мотивация», в основе классической концепции лежат три ложных допущения:

* человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды;
* каждый индивид реагирует на экономические стимулы как изолированный индивид;
* к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизованным образом.

Э. Мэйо и его последователи были убеждены, что конфликт между человеком и организацией можно полностью решить, если удовлетворить социальные и психологические потребности работников, причем предприниматели только выиграют, так как резко возрастает производительность труда.

В целом суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

* человек – «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;
* труд человека, если он интересен и содержателен, может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;
* средний человек стремится к ответственности, и это качество нужно использовать на производстве;
* роль экономических форм стимулирования труда ограниченна, они не являются единственными и универсальными;
* производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;
* для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании, специализации труда.

М. Фоллет (1868-1933) была видной представительницей этой школы. Основная ее заслуга в том, что она попыталась соединить идеи трех школ управления – научного управления, административную и школу человеческих отношений.

Суть концепции М. Фоллет состоит в следующем:

* по мере укрупнения организации на смену концепции «окончательного, или центрального, авторитета» приходит теория «функционального, или плюралистического, авторитета»;
* нельзя решать проблемы организационной деятельности, руководства подчиненными с позиции силы;
* следует учитывать психологическую реакцию лиц, получающих приказы;
* невозможно заставить работников выполнять задания удовлетворительно, если ограничиться только требованиями, приказаниями и убеждением;
* следует обезличить отдачу приказаний, т.е. работа должна быть организована так, чтобы и начальник, и подчиненный следовали тому, «что требует ситуация».

М. Фоллет считала, что конфликт в трудовых коллективах не всегда деструктивен; в некоторых случаях он может быть конструктивным. Она определила три типа разрешения конфликтов:

* «доминирование» – победа одной стороны над другой;
* «компромисс» – соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок;
* «интеграция» – наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна из сторон ничем не жертвует и обе стороны выигрывают.

Эффективность управления, по мнению сторонников концепции «человеческих отношений», определяется: неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием работников, общим контролем, самодисциплиной, возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации, отказом от единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры организации работникам, а не наоборот.

Сторонники концепции «человеческих отношений» были едины в мнении, что жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека.

Таким образом, школа человеческих отношений сосредоточила свое внимание на человеческом факторе при достижении эффективности организации. Но проблема не получила своего решения в полной мере.

Школа поведенческих наук в существенной мере отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись преимущественно на методах налаживания человеческих отношений. Основной целью школы было повышение эффективности организации за счет повышения ее человеческих ресурсов.

Р. Лайкерт, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Ф. Херцберг являются наиболее видными представителями поведенческого (бихевиористского) направления. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, лидерства, организационной структуры, коммуникации в организации, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

По мысли А. Маслоу, у человека существует одна система (иерархия) потребностей, а, по мнению Ф. Герцберга, две – качественно различные и независимые:

* факторы актуализации, или мотиваторы, – труд и все получаемые благодаря ему признания: достижение успеха, признание заслуг, служебное продвижение, интерес к работе, ответственность, возможность роста. Использование этих факторов позволяет добиться глубокого и устойчивого во времени изменения индивидуального поведения человека в процессе труда. Это сильные мотивационные стимулы, результатом становится качественное исполнение работы;
* факторы фрустраторы (или гигиенические) – условия работы и окружающая среда: оплата труда, гарантия занятости, политика и деятельность компании, условия труда, статус, технический надзор, отношения с начальниками, коллегами, подчиненными, безопасность труда.

Внешние факторы способны ослабить внутреннюю напряженность в организации, но их влияние носит кратковременный характер и не может привести к глубоким изменениям в поведении работников.

Наиболее сильными стимулами эффективности труда Ф. Герцберг считал не «хорошую зарплату», а интерес к работе и вовлеченность в трудовой процесс. Без денег люди себя чувствуют неудовлетворенными, но при их наличии не обязательно почувствуют себя счастливыми и повысят производительность труда.

Чрезмерное расчленение работы на дробные операции, по мнению Ф. Герцберга, лишает человека ощущения завершенности и полноты работы, приводит к снижению уровня ответственности, подавлению действительных способностей работника, появлению чувства бессмысленности труда, падению удовлетворенности работой.

Не человека следует приспосабливать к работе, а работа должна отвечать индивидуальным способностям человека. Эта идея впоследствии воплотилась в адаптивных, гибких организациях, сетевых компаниях.

Основными достижениями школы поведенческих наук считаются:

* использование приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности работой и производительности труда;
* применение науки о человеческом поведении для формирования организации таким образом, чтобы потенциал каждого работника мог быть использован полностью;
* был сделан вывод о том, что для достижения эффективности управления социальной организацией необходимо научиться управлять поведением людей как членов этой организации.

**Школа количественных методов**

Данное направление в теории управления стало возможным благодаря развитию таких наук, как математика, кибернетика, статистика.

Представителями этой школы являются: Л.В. Канторович (лауреат Нобелевской премии), В.В. Новожилов, Л. Берталанфи, Р. Акофф, А. Гольдбергер и др.

Школа количественных методов исходит из того, что математические методы и модели позволяют описывать различные бизнес-процессы и отношения между ними. Поэтому целесообразно проблемы, возникающие в бизнес-процессах организации, решать на основе исследования операций и математических моделей.

Тезис «наука только тогда достигает совершенства, когда ей удается пользоваться математикой» является основанием для присвоения этой школе другого названия: «школа науки управления». Эта школа применила экономике-математические методы, теорию исследования операций, статистику, кибернетику и подобное для решения задач управления, чем внесла существенный вклад в развитие науки управления.

Исследование операций – применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. При этом подходе вначале исследования уточняется проблема. Затем разрабатывается модель ситуации. После ее создания переменным задаются количественные значения и находится оптимальное решение.

В настоящее время количественные методы управления получают новое развитие в связи с широким использованием компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые в большей мере приближаются к реальности и, следовательно, являются наиболее точными.

Ключевой характеристикой школы является замена словесных рассуждений моделями, символами и количественными значениями.

Дальнейшее развитие методов математического моделирования нашло свое отражение в возникновении теории принятия решений. Первоначально это теоретическое направление основывалось на использовании алгоритмов выработки оптимальных решений. Позднее начали применяться количественные (прикладные и абстрактные) модели экономических явлений, таких как модель затрат и выпуска продукции, модель научно-технического и экономического развития и т.п.

Вклад школы науки управления в теорию менеджмента.

* Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей, в том числе экономико- математических.
* Развитие количественных методов в помощь руководителям, принимающим решения в сложных ситуациях.
* Использование информационных технологий в управлении.
* Разработка общей теории управления.

Влияние школы науки управления растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

Психология управления в настоящее время имеет два основных источника своего развития:

1 *потребности практики.* Современное общественное развитие характеризуется тем, что человек выступает и объектом, и субъектом управления. Это требует изучения и учета психических данных о человеке с этих двух точек зрения;

2 *потребности развития психологической науки*. Когда психологическая наука перешла от феноменалистического описания психических явлений к непосредственному изучению механизмов психического, то в качестве первоочередной встала задача управления психическими процессами, состояниями, свойствами и в целом деятельностью и поведением человека.

Согласно последним данным, основными характеристиками менеджмента являются:

1 *интернационализация,* что обусловлено углублением международного разделения труда и расширением взаимозависимости в мировой экономике,

2 *экологизация*, когда наряду с социальными и экономическими целями предприятия и их руководство должны преследовать и экологические цели,

3 *психологизация* и *популяризация,* что выражается в проявлении интереса многих людей к проблемам и технологиям психологии менеджмента.

*Управление представляет собой не что иное, как настраивание других людей на труд.*

***Ли Якока, американский менеджер***

*Объект изучения* *психологии управления* – люди, находящиеся в финансовых и юридических отношениях в самостоятельных организациях, деятельность которых ориентирована на корпоративно полезные цели.

*Предмет психологии управления –* совокупность психологических явлений и отношений, отражающих совместную работу людей в организации в соответствии с экономическими, технологическими, социально-психологическими, правовыми, организационными и корпоративными требованиями.

Предмет психологии управления подразделяют на четыре области:

1 психологические закономерности управленческой деятельности;

2 психологические закономерности деятельности субъекта управления – руководителя;

3 психологические закономерности управляемой подсистемы и её субъектов – подчиненных;

4 особенности взаимодействия руководителя с подчиненными.

**Задачи психологии управления:**

1 рост производительности и улучшение качества труда работников в организации

2 повышение эффективности производства и управления

3 развитие техники и технологии в организации с учетом человеческого фактора

4 совершенствование социально- психологических отношений в процессе производства

5 улучшение качества воспитания и образования работников в организации

6 Совершенствование психологических аспектов организации совместной деятельности людей

7 развитие умений руководить людьми в организации:

– воздействовать на людей

– развивать инициативу работников

– организовывать отношения в коллективе

– создавать заинтересованность персонала делами предприятия

– формировать отношение к труду, обществу, организации

8 психологические факторы эффективности деятельности руководителей, групп и коллективов:

– динамика развития коллектива

– повышение эффективности управления коллективом

– взаимосвязь и взаимодействие личности и коллектива.

**Методы психологии управления.** К основным методам психологии управления относятся:

– наблюдение;

– эксперимент;

– психологическая диагностика;

– анализ результатов управленческой деятельности.

Наблюдение – один из основных эмпирических методов психологического исследования, который заключается в преднамеренном, систематическом и целенаправленном восприятии психических явлений с целью их познания, измерения и объяснения.

Эксперимент отличается от наблюдения более активным вмешательством в ситуацию со стороны исследователя, осуществляющего планомерное воздействие на одну или несколько переменных и регистрацию сопутствующих изменений в поведении изучаемого объекта.

Основные виды психологического эксперимента – это эксперимент лабораторный и естественный. Лабораторный эксперимент проводится в специально созданных (искусственных) условиях, а естественный – в условиях естественных, обычных и привычных для испытуемых.

Важным преимуществом эксперимента как метода исследования является то, что его можно неоднократно воспроизвести и подвергнуть полученные данные проверке с помощью методов математической статистики.

Психологическая диагностика является дополнительным (вспомогательным) методом психологии управления и включает в себя совокупность опросниковых диагностических методов, а также методов поведенческой диагностики.

Анализ результатов управленческой деятельности. Анализ результатов (продуктов) управленческого труда руководителя (нормативно-распорядительной документации, инструкций, приказов, распоряжений и т. п.) представляет обширный материал для понимания организации управленческого процесса.

Существующие методы психологии управления позволяют не только получать достоверные данные, но и давать достаточно полные и точные рекомендации, помогающие организовать управление коллективом максимально эффективным и гуманным путем.

Связь психологии управления с другими смежными психологическими направлениями. Теснее всего психология управления связана с:

– социальной психологией;

– психологией личности;

– психологией труда;

– психологией развития и акмеологией.

Кроме этого психология управления тесно связана с такими науками как теория управления, теория систем, менеджмент, экономика и другие.

**2. Основные понятия и категории менеджмента**

***Администрирование*** – это контроль деятельности предприятия, отдельных его подразделений и единиц персонала. Данный процесс осуществляют руководители, специалисты, исполнители управленческого аппарата, обычно состоящие в организации на верхнем уровне. Администрирование – это процесс управления человеком в качестве единицы персонала предприятия, то есть он не рассматривается как личность. Субъект контролирует объект администрирования на предмет надлежащего исполнения правил, предписанных внутренним распорядком организации.

***Организация*** представляет собой форму объединения группы людей (два и более), деятельность которых сознательно координируется субъектом управления для достижения общей цели или целей и для упорядочения совместной деятельности. В зависимости от целей и условий деятельности индивиды в социальном управлении выступают субъектами и объектами управления. Элементы организации: наличие не менее двух человек, единство цели, совместный труд.

Формальная организация имеет административно-юридический статус и ставит индивида в зависимость от обезличенных функциональных связей и норм поведения.

Неформальная организация – это общность людей, сплачиваемая личным выбором и непосредственными внедолжностными контактами. Она может возникнуть как в рамках формальной организации, так и вне её.

***Менеджмент* –** это научно-практическое направление, преимущественно ориентированное на обеспечение эффективной жизнедеятельности (функционирования) организаций в рыночных условиях хозяйственных отношений. Английское слово *management* (управление) происходит от корня латинского слова *maims* (рука). Этот термин не имеет аналога в русском языке, хотя его часто используют как синоним терминов «управление» и «научная организация труда».

***Менеджер*** – это специалист по управлению, который разрабатывает планы, определяет, что и когда делать, как и кто будет выполнять намеченное (управление персоналом), разрабатывает рабочие процедуры (технологии) применительно ко всем стадиям управленческого цикла, осуществляет контроль.

***Психологию менеджмента*** можно рассматривать как междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого – исследование и психологическое обеспечение решения проблем организаций преимущественно в условиях рыночной системы хозяйствования.

***Управление*** – направленное воздействие на систему или отдельные происходящие в ней процессы с целью изменения ее состояния или придания ей новых свойств и качеств.

***Собственно управление*** – целенаправленное воздействие на определённый объект. Руководство и управление – это близкие, но не тождественные понятия. Управлять – означает воздействовать на людей и технологические процессы, руководить – означает воздействовать только на людей.

***Социальное управление*** есть процесс воздействия человека (субъекта управления) на организованную группу людей или на кого-либо из этой группы в отдельности (объект управления), побуждающий к определенным действиям для достижения желаемых результатов. В самом широком смысле к социальному управлению можно отнести любое воздействие одного человека на другого человека, побуждающее последнего к каким-либо действиям или эмоциональным реакциям.

***Организационное управление*** – это специальным образом организованный вид управленческой деятельности по выполнению функций управления в организации, осуществляемый персоналом управления, наделенный для этого соответствующими полномочиями и ответственностью. Главная цель организационного управления заключается в обеспечении эффективного функционирования организации и оптимального решения стоящих перед ней задач.

Продуктом управленческой деятельности являются управленческие решения и практические действия, необходимые для функционирования организации в требуемом режиме.

Организационное управление является видом управленческой деятельности, организованным особым образом. Под этим следует понимать то, что организационное управление осуществляется посредством специализированных форм управленческого труда: проведения собраний, совещаний и т. п., а также нормативно-распорядительной документации (приказов, распоряжений, разработок должностных инструкций, положений о деятельности, планов работы и т. п.).

***Субъектом управления*** является носитель предметно-практической деятельности, источник управленческой активности, направленной на определенный объект управления. Субъектами управления может выступать как отдельный индивид, так и социальная группа.

***Объект управления*** – часть объективной действительности, на которую направлено управленческое воздействие. Объект и субъект управления в совокупности образуют систему управления.

***Управленческие отношения*** – сложные отношения людей, различных организаций, возникающие в процессе осуществления управленческих функций на основе общих принципов управления. Система управленческих отношений опирается на два социально-психологических феномена: собственно управление и подчинение.

Подчинение – восприимчивость и подверженность целенаправленному субъекту воздействия.

***Персонал управления.*** Управленческую деятельность в крупных организациях осуществляют сотрудники персонала управления, которые в зависимости от функциональной роли разделяются на три основные категории:

– аппарат управления;

– административный аппарат;

– руководители подразделений.

***Аппарат управления.*** Аппарат управления составляет высшее руководство (правление) организации. Его главная задача – общее управление процессами функционирования и развития организации. В основные задачи входит построение образа будущего организации, формулирование миссии, определение целей и постановка приоритетных задач, а также обеспечение протекания процессов деятельности в организации за счет анализа внешней и внутренней ситуаций, разработки и реализации соответствующих программ ее функционирования и развития, оценки результатов деятельности.

***Административный аппарат.*** Административный аппарат реализует распределение основных ресурсов организации, а также осуществляет контроль за реализацией планов деятельности. К специалистам административного аппарата могут относиться инженеры, экономисты, юристы, психологи и др. Они призваны решать задачи получения, обработки и анализа информации о состоянии дел в организации по своему конкретному направлению; разработки на основе аналитических данных, вариантов решения отдельных функциональных вопросов; подготовки и разработки управленческих решений; контроля степени реализации управленческих решений по своим направлениям.

Категорию служащих административного аппарата составляют секретари, машинистки, техники, лаборанты и др., т. е. те, кто осуществляет текущий учет и делопроизводство в аппарате управления. Главная их задача – информационное и техническое обслуживание управленческой деятельности.

***Руководители подразделений.*** Руководители отвечают за непосредственное решение поставленных перед ними задач через организацию и непосредственное руководство деятельностью своих подчиненных. В их задачи входит отбор, подготовка и расстановка исполнителей; планирование деятельности, постановка перед служебными коллективами и конкретными сотрудниками профессиональных задач, стимулирование и мотивирование их деятельности, контроль ее результативности, а также обеспечение благоприятного морально-психологического климата в служебных коллективах.

***Контроллинг –*** комплексная система поддержки управления организацией, направленная на координацию взаимодействия систем менеджмента и контроля их эффективности. Контроллинг может обеспечивать информационно-аналитическую поддержку процессов [принятия решений](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D0%BE%D1%80%D0%B8%D1%8F_%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D1%8F%D1%82%D0%B8%D1%8F_%D1%80%D0%B5%D1%88%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B9) при управлении организацией (предприятием, корпорацией, органом государственной власти) и может быть частью прописывающей принятие определённых решений в рамках определённых систем менеджмента. Современный контроллинг включает в себя [управление рисками](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5_%D1%80%D0%B8%D1%81%D0%BA%D0%B0%D0%BC%D0%B8), обширную систему информационного снабжения предприятия, систему оповещения путём управления системой [ключевых показателей](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BB%D1%8E%D1%87%D0%B5%D0%B2%D1%8B%D0%B5_%D0%BF%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D0%B7%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D0%B8_%D1%8D%D1%84%D1%84%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8), управление системой реализации стратегического, тактического и оперативного планирования и [систему менеджмента качества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0_%D0%BA%D0%B0%D1%87%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B0).

**3. Психология бизнеса, как современная отрасль психологического знания**

**Психология бизнеса** (Business Psychology) – молодая, активно формирующаяся отрасль психологии, которая возникла на стыке нескольких гуманитарных дисциплин (психология, социология, экономика) под влиянием как новых теоретических и практических задач, стоящих перед современной психологией, так и развития социально-экономических аспектов общества, требующих психологического осмысления (Иванова, Михайлова, Штроо, 2008). Как и другие разделы психологии, она направлена на общий предмет – психику человека, а следовательно, базируется на фундаментальных и прикладных подходах, сложившихся в общей, социальной, возрастной, педагогической психологии и других традиционных отраслях психологии.

Развитие психологии бизнеса – яркий пример реакции науки на новые социально-экономические условия современной жизни. В последние десятилетия мы наблюдаем в России стремительное развитие рыночной экономики, сопровождающееся формированием предпринимательства, банковского дела, разветвленной торговли и сети обслуживания. Бизнес как неотъемлемая часть новых экономических отношений требует от своего субъекта порой сильного напряжения, непрерывного самосовершенствования, умения выстраивать нужные отношения и управлять различными по численности группами людей. Представители бизнеса, сталкиваясь с потоком проблем, нуждаются в помощи специалистов (консультантов, тренеров и др.), которые могут оказать помощь как в личностном, так и в профессиональном развитии, в том числе в приобретении навыков управления людьми. Поэтому появление психологии бизнеса отражает классическую логику выделения новых отраслей в психологии, в которой главным принципом классификации является развитие психики под влиянием деятельности и социума. В частности, в этом новом прикладном направлении проявляется интерес ученых к психологическим проблемам людей, профессионально связанным с бизнесом (его созданием, реализацией, развитием).

Специфика психология бизнеса:

1. Главное, что отличает психологию бизнеса – это целостное отношение к бизнесу как сложному экономическому явлению и социальному институту. Возникнув в русле, прежде всего, экономической психологии и психологии труда, это направление сегодня представляет собой сложный конгломерат прикладного психологического знания, обобщающего теории и практики психологического сопровождения работы различных сфер бизнеса.

2. Особенностью психологии бизнеса является ее междисциплинарный характер. Это отрасль психологии, формирующаяся во многом под влиянием процессов социального и экономического развития общества, находится на стыке многих гуманитарных дисциплин (психология, социология, экономика, менеджмент и т.д.).

3. Психология бизнеса носит прикладной, практико-ориентированный характер. Изучение бизнеса как многопланового явления направлено на повышение эффективности бизнес-деятельности, оптимизацию взаимодействия субъектов бизнеса и интеграцию интересов бизнеса и общества, а также на оказание эффективной психологической помощи субъектам бизнеса.

**Психология бизнеса** – это современная отрасль психологической науки и практики, которая изучает бизнес как целостное многоплановое явление и направлена на разработку практических рекомендаций по интеграции интересов бизнеса и общества, повышению эффективности бизнес-деятельности, оптимизации взаимодействия представителей бизнеса и всех заинтересованных сторон, а также оказанию психологический помощи субъектам бизнеса. Это также междисциплинарная область, которая основана на единстве всех отраслей психологии, прежде всего психологии труда, личности, развития, индивидуальных различий, а также социальной, организационной и экономической психологии и т.д.

**Психология бизнеса** (Business Psychology) – это междисциплинарная отрасль психологической науки и практики, которая изучает бизнес как многоплановое явление и направлена на повышение эффективности бизнес-деятельности, оптимизацию взаимодействия субъектов бизнеса как между собой, так и со всеми заинтересованными сторонами, включая общество в целом.

**Предмет психологии бизнеса** конкретизируется в соответствии с представлениями о структуре психических явлений, которая отражена в категориальном аппарате психологии.

Опираясь на общепсихологический подход, выделяют следующие психические категории (явления).

1. Психические процессы (познавательные и регуляторные), базовые явления, обеспечивающие отражение, познание окружающего мира, восприятие и переработку полученной информации (познавательные) и активное взаимодействие с ним (регуляторные). К познавательным (когнитивным) процессам относят ощущение, восприятие, мышление, воображение, память, к регуляторным – эмоциональные и волевые процессы. Все вместе они образуют собственно психическую деятельность человека. В данных категориях подчеркивается динамичный характер психических явлений, их постоянное развитие и формирование. Благодаря психическим процессам происходит формирование образов внешних и внутренних условий, в которых осуществляется деятельность, а также чувств человека и регуляторных механизмов его психики.

2. Психические состояния как временные модификации психических процессов, которые определяются особенностями жизнедеятельности, личности и отношением человека к ним (тревога, любовь, страх, аффект, восхищение, напряжение, спокойствие и т.д.). Отчасти к психическим состояниям относится и стресс как неспецифическая реакция организма и соответствующее состояние. Существуют различные подходы к классификации состояний психики. Традиционно выделяют несколько групп психических состояний: мотивационные (вызванные потребностями, желаниями), эмоциональные (любовь, настроение, стресс), волевые (целеустремленность, решительность, настойчивость). Кроме того, состояния организованности сознания (внимательность, рассеянность), пограничные состояния (акцентуации характера, неврозы) и т.д.

3. Психические свойства личности как типологическая модификация психических процессов человека, иными словами, присущие человеку на протяжении длительного периода его жизни особенности. К ним относят темперамент, характер, способности и направленность личности (потребности, интересы, мировоззрение, идеалы).

Понимание структуры психических явлений очень важно для бизнес-психологов, поскольку позволяет содержательно наполнить исследовательскую работу, а также практически воплощать полученные результаты. Например, при исследовании профессионального самоопределения личности в бизнесе обращение к различным психическим явлениям позволяет выделить различные стороны этой проблемы, такие как когнитивные факторы самоопределения, волевые, эмоциональные механизмы и т.д.

Опора на знания о психических явлениях придает определенность психологии бизнеса и позволяет найти новые, отличные от тех, что предлагаются в управлении, пути решения проблем, стоящих перед предпринимателями, руководителями и сотрудниками бизнес-организаций и т.д. Это могут быть новые идеи оптимизации бизнес-процессов с учетом особенностей сознания человека, построения типов управления и поведения успешных руководителей, разработки стратегий внутрикорпоративного обучения, способов активизации потребительского поведения, методов повышения эффективности взаимодействия представителей бизнеса с деловыми партнерами, другими заинтересованными сторонами и обществом в целом и т.д.

На данный момент развития психологии бизнеса выделились следующие основные **уровни анализа бизнеса:** личностный, социально-психологический, социологический.

На **личностном уровне** исследуются личность бизнесмена и психологическая структура его профессиональной деятельности. Поскольку круг профессий, относящихся к бизнесу, как уже говорилось, в нашей культуре четко не определен, психологически исследуется деятельность, направленная на получение прибыли, что и составляет суть бизнеса. На этом уровне внимание исследователей фокусируется на личностных особенностях людей, склонных к занятию бизнесом, процессах самоопределения и самоидентификации бизнесменов, факторах удовлетворенности деятельностью и т.д. Особое внимание уделяется внутриличностным конфликтам и психологическим кризисам в процессе бизнес-деятельности. Интерес исследователей привлекают также процессы принятия решения в бизнесе.

На **социально-психологическом уровне** анализа изучаются особенности организаций и групп, занимающихся производством товаров и услуг, их реализацией, закономерности появления, развития и функционирования бизнес-организаций, аспекты взаимодействия людей в процессе их совместной деятельности и т.д. Современные исследования в этой области рассматривают организации как инструмент бизнеса, т.е. особенности координации деятельности людей: руководство, лидерство, стимулирование, разрешение конфликтов и другие проблемы, возникающие в ходе деятельности организации. Социально-психологической уровень анализа предполагает также изучение психологических проблем взаимодействия в бизнесе, делового партнерства, конкуренции, деловой этики, репутации, доверия и т.д. В фокусе внимания находятся социально-психологические факторы поведения, взаимодействия и общения индивидов в бизнес-сообществе и бизнес-среде. Важное место в ряду изучаемых феноменов занимают стратегии проведения переговоров, способы разрешения конфликтов, принципы эффективного заключения сделок и делового общения.

На **социологическом уровне** бизнес исследуется прежде всего как социальный институт, который занимает большое место в жизни всего общества. Так как бизнес представляет собой систему связей и социальных норм, которая объединяет ценности и процедуры бизнес-организаций, удовлетворяющие основным потребностям общества, наиболее важными изучаемыми проблемами являются социальная ответственность бизнеса, проблемы взаимодействия со всеми заинтересованными сторонами, имидж бизнеса и бизнесменов в обществе и т.д.

Таким образом, бизнес с психологической точки зрения может рассматриваться в разных аспектах:

* как особая деятельность, направленная на получение прибыли и предъявляющая определенные требования к личности деятеля;
* как организация (группа людей), имеющая свои закономерности возникновения и функционирования;
* как социальный институт, оказывающий существенное влияние на социальные структуры и порядок в обществе, социализацию граждан и стандарты общественного поведения.

Все выделенные составляющие бизнеса (деятельность, личность, организация, социальный институт) тесно связаны между собой, взаимно дополняют и обогащают друг друга. Поэтому представители различных областей знаний, по-разному изучая и интерпретируя бизнес, в той или иной степени учитывают эти сторона бизнеса как сложного общественного и психологического явления. Современная, пока еще очень молодая, психология бизнеса развивается, опираясь на все три обозначенных уровня анализа бизнеса. Такой многоплановый подход к бизнесу позволяет увидеть различные стороны этого сложного явления в процессе подготовки и практической работы бизнес-психологов. Это сложный путь, поскольку он предполагает адаптацию академического научного аппарата к решению задач практической психологии, что в любой прикладной отрасли представляет собой наибольшую трудность.

Основным **объектом** исследований в области психологии бизнеса являются психологические механизмы и закономерности функционирования бизнеса как сложного психологического феномена.

Приоритетные направления исследований (предмет):

1) деятельность и личность бизнесмена: структура бизнес-деятельности, психология успеха в бизнесе, психологические аспекты принятия решений, профессиональное самоопределение и развитие и т.д. В этом направлении проводится, например, исследование профессионального и социального самоопределения личности в бизнесе, в частности, мотивация выбора того или иного виды экономической активности, феномена профессиональной идентичности, эмоционального выгорания, профессиональных деформаций и т.д.;

2) организация как инструмент бизнеса: психология управления персоналом, организационная культура, развитие, коммуникации, обучение в организации и т.д. Проводятся исследования организационных факторов деятельности субъектов бизнеса, методов формирования эффективной организационной культуры, создания оптимального психологического климата и атмосферы, приверженности и лояльности, деловой этики и доверия в бизнес-организациях. Важным направлением является динамика организационных феноменов в изменяющихся условиях как внешних, так и внутренних (кризис, реструктуризация, смена собственника и т.д.);

3) взаимоотношения бизнеса и всех заинтересованных сторон (stakeholders), в том числе общества. Изучаются проблемы социальной ответственности бизнеса, взаимодействия с деловыми партнерами, потребительская, социально-экономическая и культурная среда бизнеса, факторы экономического развития, психология межкультурного взаимодействия и т.д. Проводятся исследования потребительского поведения, методов и механизмов продвижения продукта бизнес-деятельности. Важное место занимают проблемы разрешения конфликтов, проведения деловых переговоров и заключения сделок, а также проблемы делового общения. Привлекает внимание также имидж бизнеса и бизнесмена в обществе и у представителей различных социальных групп.

**4. Бизнес, его основные виды и формы**

Слово «бизнес» (от англ. business ) означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, – это бизнесмен (от англ. businessman), то есть делец, коммерсант, предприниматель. В новых экономических справочниках бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). Также понятие «бизнес» может рассматриваться как синоним понятия «предпринимательство». Предпринимательская деятельность, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Кроме того, бизнес – это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации. Несмотря на некоторые общие признаки, на практике реальная деятельность предпринимателей сильно различается. Это связано с тем, что в отдельных видах бизнеса возникают различные конкурентные преимущества и риски, реализация первых и преодоление вторых заставляет предпринимателей видоизменять механизмы функционирования своего дела. Существуют особенности и в механизмах правового регулирования и правового обеспечения предпринимательской деятельности в разных видах бизнеса. Для изучения этих особенностей мы существующие виды бизнеса разделим на виды.

Обычно выделяют виды бизнеса в зависимости от отраслевой принадлежности, размера бизнеса и формы собственности. Любой бизнес, так или иначе, связан с такими фазами воспроизводственного цикла – производство продукции или услуг, обменом и распределением, их потреблением. Поэтому, в зависимости от того к какой стадии воспроизводственного преимущественно принадлежит бизнес выделяют следующие виды предпринимательской деятельности: производственное, коммерческое, финансовое и услуги.

### Производственное предпринимательство – это ведущий вид предпринимательства. Его основная функция – организация производства. К производственному бизнесу относят автомобильные, строительные, фармацевтические фирмы, предприятия занятые в производстве косметики, пошиве одежды и многие, многие другие. Производственное предпринимательство относится к числу самых распространенных, общественно необходимых и одновременно самых сложных видов бизнеса, именно он формирует основу современной рыночной экономики - массовое производство. В его рамках предприниматели преобразуют сырьевые материалы в готовую продукцию. При этом он использует в качестве факторов собственные или приобретаемые орудия и предметы труда, рабочую силу, организует производство продукции для последующей продажи потребителям или торговым организациям.

### Коммерческий бизнес. Полем деятельности [коммерческого бизнеса](http://econbook.kemsu.ru/UMK_Aparina/glossary.html#Коммерческий) являются операции по купле продаже товаров. В этом виде бизнеса предприниматель выступает в роли торговца, коммерсанта, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц. Примерами коммерческого бизнеса могут служить разнообразные оптовые торговцы и посредники, магазины, бензоколонки, аптеки и т.д. Коммерческий бизнес занят тем, что приобретает товары у производителей, перевозит ее в разные уголки страны и мира, складируют и доставляют другим посредникам или потребителям. При прохождении товара от производителя к потребителю товар не изменяется, но потребители получают возможность не заботиться о доставке товаров и в то же время более равномерно потреблять необходимую продукцию. Коммерческий предприниматель берет на себя и риски связанные с изменением спроса, цен и т.д. Этот вид бизнеса проще производственного. К его достоинствам можно отнести быстроту создания.

### Финансовое предпринимательство. Особым видом предпринимательской деятельности является Сфера его деятельности денежное обращение и кредит. Финансовая деятельность выступает в таких формах как банковская деятельность, страховой и венчурный бизнес. Оно распространяется на такой круг операций как продажа и покупка иностранной валюты, обмен ценных бумаг на деньги, валюту или другие ценные бумаги. К этой сфере относятся услуги разнообразных финансовых посредников: брокеров, дилеров и т.д. Прибыль предпринимателя возникает в результате операций с финансовыми ресурсами и получением процентов.

Во всем мире финансовый бизнес также как и производственный бизнес является одним из самых рискованных видов бизнеса, поэтому подлежит наиболее сильному государственному регулированию.

### Бизнес в сфере услуг. В последние годы во всем мире все большее развитие получает [бизнес в сфере услуг](http://econbook.kemsu.ru/UMK_Aparina/glossary.html#Бизнес2). Из четырех основных групп отраслей легче всего организовать предприятие в сфере услуг. Работой по предоставлению услуг можно управлять прямо из дома или конторы. Примерами такого бизнеса являются телефонные справочные службы, услуги няни, переводчика. Подобные предприятия требуют незначительных (или вообще никаких) капиталовложений. Некоторые услуги, например гостиницы или спортивный бизнес, требуют гораздо больше инвестиций. Подобно торговле услуги насчитывают сотни разных типов - от мастерских по ремонту обуви до агентств по прокату автомобилей, от брачных консультантов до стоматологов. Услуги – это очень привлекательный бизнес для предпринимателей. В настоящее время именно в этой сфере идут активные инновационные процессы, которые сулят предпринимателям прибыли более высокие, чем в торговле. Особенно рентабельным и быстрорастущим является бизнес в сфере деловых услуг.

### Крупное, среднее и малое предпринимательство

**Крупный бизнес** – это форма предпринимательства, которая включает популярные компании, охватывающие целую страну или более 2 стран мира, а также имеющие большой спрос у потребителей.

Субъектами крупного бизнеса являются крупные компании, которые:

* занимаются производством техники: Apple, Bosch, Samsung, Lenovo и т.п.;
* производят продукты питания: MC.Donald, Nestle, Coca Cola и т.д;
* производят транспортные средства автомобильных марок: Ferrari, Bogati, Alfa Romeo, BMW и т.д.

Для того чтобы быть крупным предпринимателем необходимо соответствовать следующему: иметь не менее 251 работников; получать доход не менее 2 млрд. рублей; своевременно провести инвентаризацию и переоценку основных фондов.

Малое предпринимательство (малый бизнес) – [предпринимательство](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), опирающееся на деятельность небольших фирм, малых предприятий, формально не входящих в объединения. Субъектом малого предпринимательства являются не только ИП, а также компании, среднегодовая численность сотрудников которых составляет не менее 50 человек. Малый бизнес определяется как экономически, так и юридически. Как показывает опыт стран с высокоразвитой экономикой, он является важнейшей составляющей рыночного хозяйства. В современных условиях роль малого бизнеса в рыночной экономике растет.

### Средний бизнес. В современной рыночной экономике помимо крупного и малого бизнеса сохраняется значительная прослойка среднего бизнеса. Также как и крупный бизнес средний бизнес не имеет особого правового статуса. Он занимает промежуточное положение между малым и крупным бизнесом, находящимися на разных полюсах экономики и играет чрезвычайно важную роль. Он выполняет роль посредника и связующего звена между крупным и малым бизнесом, между малым бизнесом и государством.

**Бизнес-процесс и его виды**

Бизнес-процесс – это:

- совокупность различных видов деятельности в рамках, которых на входе используется один и более видов ресурсов и в результате этой деятельности на выходе создается продукт, который представляет ценность для потребителя;

- структурирование конечное множество действий, спроектированное для производства специфического продукта для конкретного потребителя или рынка;

- любые виды деятельности в организации;

- совокупность взаимных ресурсов и деятельности, которое преобразует входящие элементы в выходящие.

## Существуют *три вида бизнес-процессов:*

1. ***Управляющие –*** бизнес-процессы, которые управляют функционированием системы. Примером управляющего процесса может служить [корпоративное управление](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D1%80%D0%BF%D0%BE%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D1%83%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) и [стратегический менеджмент](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82).
2. ***Операционные –*** бизнес-процессы, которые составляют основной бизнес компании и создают основной поток доходов. Примерами операционных бизнес-процессов являются [снабжение](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%BD%D0%B0%D0%B1%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5), [производство](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B8%D0%B7%D0%B2%D0%BE%D0%B4%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE), [маркетинг](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3) и [продажи](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D0%B4%D0%B0%D0%B6%D0%B8).
3. ***Поддерживающие –*** бизнес-процессы, которые обслуживают основной бизнес. Например, [бухгалтерский учет](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%83%D1%85%D0%B3%D0%B0%D0%BB%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BA%D0%B8%D0%B9_%D1%83%D1%87%D0%B5%D1%82), [подбор персонала](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D0%BE%D0%B4%D0%B1%D0%BE%D1%80_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%81%D0%BE%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D0%B0), [техническая поддержка](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B5%D1%85%D0%BD%D0%B8%D1%87%D0%B5%D1%81%D0%BA%D0%B0%D1%8F_%D0%BF%D0%BE%D0%B4%D0%B4%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%BA%D0%B0).

Бизнес-процесс начинается со спроса потребителя и заканчивается его удовлетворением. Процессно-ориентированные организации стараются устранять барьеры и задержки, возникающие на стыке двух различных подразделений организации при выполнении одного бизнес-процесса.

Бизнес-процесс может быть [декомпозирован](http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%86%D0%B8%D1%8F) на несколько подпроцессов, которые имеют собственные атрибуты, однако также направлены на достижение цели основного бизнес-процесса. Такой анализ бизнес-процессов обычно включает в себя составление карты бизнес-процесса и его подпроцессов, разнесенных между определенными уровнями активности.

Участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

1. Собственно предприниматели, то есть лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск, под свою экономическую и юридическую ответственность, а также коллективы предпринимателей. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в итоге сферу предпринимательского бизнеса. Последняя включает три компонента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество;
2. индивидуальные и коллективные потребители продукции, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.;

Деловой интерес участников бизнеса этой группы – приобретение товаров и услуг. Он реализуется посредством налаживания контактов с производителями и продавцами продукции на основе взаимной выгоды;

1. работники, осуществляющие трудовую деятельность по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Извлечение доходов – реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для наемных работников – личный доход, получаемый в результате выполненной работы;
2. государственные органы, учреждения и организации, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Деловой интерес участников этой группы – осуществление общегосударственных программ (научно-технических, научно-производственных, социальных и др.) в целях удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан.

Одной из основных областей применения систем управления рисками является предпринимательство (бизнес). При удачном исходе предприниматель получает прибыль, а при неудачном теряет вложенные в предприятие средства. Здесь присутствует огромное количество неопределенных факторов, что порождает очень высокую степень неопределенности. Чтобы иметь возможность выявлять все действующие на предприятие риски, создают специальные системы классификации.

Традиционный подход к подобной классификации – деление рисков по тем сферам деятельности предприятия, где они возникают. Рассмотрим один из примеров такой системы.

**Стратегические риски –** риски, связанные со стратегическими решениями при ведении бизнеса (выбор сферы деятельности, позиционирование фирмы на рынке, продуктовая стратегия, бренд (имидж) и т.д.):

а) риск недостижения стратегических целей;

б) риск принятия неправильных стратегических решений.

Примеры внешних неопределенных факторов: конкуренция; изменения потребительских предпочтений; отраслевые изменения и т.д.

Примеры внутренних неопределенных факторов: компетенция руководства, качество исследований, служащих основой для принятия стратегических решений и т.д.

**Операционные риски –** риски, связанные с осуществлением бизнес-процессов и операций (операции бухгалтерского и управленческого учета, логистические операции, технологические процессы и т.д.):

а) риски неправильной организации бизнес-процессов, технологических процессов и т.д.

б) риски неправильного выполнения операций (ошибки, упущения, сбои и т.д.)

Примеры внешних неопределенных факторов: изменения нормативов, регламентирующих отдельные виды деятельности (бухучет, транспорт, трудовое законодательство и т.д.)

Примеры внутренних неопределенных факторов: компетенция руководства и исполнителей, трудовая дисциплина, внутренний контроль и т.д.

**Финансовые риски –** риски, связанные с финансовым обеспечением бизнеса:

а) риски изменения финансовой конъюнктуры;

а) риски неправильного планирования и осуществления финансовой деятельности фирмы.

Примеры внешних неопределенных факторов: изменение курсов валют, процентных ставок, ставок и условий кредитов и т.д.

Примеры внутренних неопределенных факторов: компетенция сотрудников, отвечающих за финансовое обеспечение, структура портфеля и т.д.

**Юридические риски -** риски, связанные с юридическим обеспечением бизнеса:

а) риски контактов с государственными органами (регистрация, лицензирование, акционерные дела, претензии налоговых и антимонопольных органов, уголовные преследования и т.д.);

б) риски гражданской ответственности, то есть связанные с исками о причинении вреда со стороны третьих лиц, в том числе. риски ответственности производителя;

в) договорные риски, то есть риски, связанные с ошибками и упущениями при оформлении договоров (невозможность защитить права фирмы).

Иногда к юридическим относят все риски, связанные с изменением регулирования и нормативных документов, хотя, это не совсем удачно. Подобные изменения удобнее рассматривать как внешние причины реализации рисков, относящихся к соответствующей сфере деятельности предприятия (финансам, производству, логистики и т.д.).

**Естественные риски –** чистые риски, имеющие внешние (не зависящие от предприятия) причины и присущие любому виду деятельности (природные риски (естественные опасности), риски техногенных катастроф и т.д.).

Приведенная классификация не является общепринятой, существуют и другие варианты. Кроме того, для отдельных видов бизнеса разрабатываются свои подробные системы, учитывающие специфику именно данной деятельности. В частности, для банков, где основная деятельность связана с финансами, используется более тонкое деление финансовых рисков: риск ликвидности; кредитный риск; рыночный риск (валютный риск; риск процентных ставок, риски ценных бумаг и т.д.).

**Тема 2 Личность как субъект менеджмента и бизнеса**

**Вопросы:**

1.Личность руководителя в организационных структурах.

2. Структура предпринимательской деятельности.

3. Лидерство и руководство в организации.

**1. Личность руководителя в организационных структурах**

Руководитель – это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организация его деятельности.

**Функции руководителя:**

1.Целеполагание – основная функция руководителя, это формулировка или выбор цели функционирования организации, а также ее конкретизация на подцели и их согласование.

2. Прогнозирование – управленческая функция, направленная на предвидение возможных изменений внешней и внутренней среды организации и их учет при управлении ею.

3. Планирование – разработка и реализация планов организации.

4. Функция организации имеет три основных значения: 1) это общий процесс создания определенной организационной структуры; 2) это функциональное разделение и последующая координация основных видов работ между индивидами в управляемой системе; 3) определенные координирующие процессы, необходимые для реализации любой иной управленческой функции.

5. Функция принятия решения – это любой процесс выбора, реализующийся либо в индивидуальной деятельности руководителя, либо в различных формах коллегиальных решений.

6. Функция мотивирования – стимулирование исполнителей на достижение общих целей организации.

7. Коммуникативная функция обеспечивает координацию совместной деятельности в процессе деятельности организации на основе обмена информацией ее членами.

8. Функция контроля и коррекции обеспечивает достижение организацией поставленных целей.

9. Кадровые функции руководителя заключаются в формировании и реализации кадровой политики организации (определение систем заработной платы и льгот).

10. Производственно-технологические функции – это совокупность функций руководителя, связанных с управлением операционной подсистемой организации.

11. Производные (комплексные) функции управления: интеграционная, стратегическая, стабилизационная, представительская.

Критерием эффективности руководства является степень авторитета руководителя. Авторитет – это морально-психологическое влияние, которое личность оказывает на людей, это то признание, которым она пользуется среди них.

Основные психологические качества руководителя можно разделить на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К профессиональным относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста, и обладание которыми является лишь необходимой предпосылкой выполнения им обязанностей руководителя. Ими являются:

– высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей профессии;

– широта взглядов, эрудиция, глубокое знание не только своей, но и смежных сфер деятельности;

– стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;

– поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим, их обучение;

– умение планировать свою работу и т. п.

Личностные качества руководителя:

– высокие моральные стандарты;

– физическое и психологическое здоровье;

– внутреннюю и внешнюю культуру;

– справедливость, честность;

– отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;

– эмпатийность, рефлексивность;

– визуальная привлекательность;

– оптимизм, уверенность в себе.

Однако руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а деловые качества, к которым необходимо отнести:

– знание организации, способность обеспечить ее деятельность всем необходимым, ставить и распределять среди исполнителей задачи, координировать и контролировать их осуществление, побуждать к труду;

– энергичность, доминантность, честолюбие, стремление к власти, личной независимости, к лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, завышенный уровень притязаний, смелость, решительность, напористость, воля, требовательность, бескомпромиссность в отстаивании своих прав;

– контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения, повести за собой;

– целеустремленность, инициативность, оперативность в решении проблем, умение быстро выбрать главное и сконцентрироваться на нем, но при необходимости легко перестроиться;

– ответственность, способность управлять собой, своим поведением, рабочим временем, взаимоотношениями с окружающими, воспитывать их;

– стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск самому и увлекать за собой подчиненных и т. п.

Гражданское мировоззрение руководителя включает следующие компоненты:

* признание самоценности человеческой жизни и здоровья, отношение к каждой личности как к индивидуальности;
* бережное обращение с природой и ее животным миром, активная экологическая деятельность;
* неукоснительное соблюдение общечеловеческих нравственных норм, незыблемость демократических прав и свобод;
* законопочитание и законопослушание, уважительное отношение к правопорядку;
* постоянное стремление к овладению научными знаниями, укрепление своих умений в их разумном техническом применении;
* стремление к самоутверждению, вера в себя и людей, неиссякаемость жизненного оптимизма.

Профессиональное мировоззрение руководителя включает следующие постулаты:

* личное достоинство каждого неприкосновенно;
* постоянно изучать людей, знать их нужды и интересы;
* главное в общении - завоевать доверие людей;
* справедливость и совесть в союзе с волей - гаранты человеческой и деловой порядочности;
* умение раскрывать интеллектуальный потенциал людей - высший показатель управленческого мастерства;
* личный пример в непрерывности духовного и профессионального совершенствования – свидетельство ресурсной перспективности руководителя.

**2. Структура предпринимательской деятельности**

**Бизнес** – это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, бизнес – это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации.

К ключевым **атрибутам предпринимателя** относят:

* стремление к коммерческому успеху и получению прибыли (А. Смит, Ж. Б. Сей, А. Каминка, Ф. Хайек, П. Друкер, Л. И. Абалкин и др.);
* действия в условиях риска (Р. Кантильон, А. Смит, А. Петражицкий, Л. И. Абалкин);
* совмещение функции собственника капитала, наемного управляющего и работника (Ж. Бодо);
* наличие коммерческой идеи (А. Смит, П. Друкер);
* комбинирование ресурсами и перемещение капитала в зону максимальной прибыльности (Ж. Б. Сей, Й. Шумлетер, П. Друкер);
* определенный набор личностных качеств (Й. Шумпетер, И.Г. Акперов, Ж. Б. Масликова);
* свободу в выборе направлений и методов деятельности (Л.И. Абалкин, И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова).

К возможным **(дополнительным) атрибутам предпринимателя** можно отнести:

а) наличие собственного капитала (А. Смит);

б) генерацию новой идеи или технологии (П. Друкер);

в) предложение новой услуги или товара, освоение нового сегмента рынка (П. Друкер).

Эти свойства предпринимателя не являются ключевыми, так как предпринимательство возможно и без наличия собственного капитала (например, с использованием заемных средств или за счет государственных субсидий), с использованием чужих идей или уже существующих технологий и т. д. Конечно, наличие этих дополнительных преимуществ повышает шансы предпринимателя на успех, но они не являются ограничивающими.

**Специфической особенностью предпринимательской деятельности** (в отличие от труда наемного рабочего) является неопределенность в выборе не только средств, но и целей деятельности. Отсутствие инструкций и жесткой регламентации приводит к необходимости очень часто принимать важные решения, что служит дополнительной психологической нагрузкой.

Кроме того, предприниматель одновременно выполняет несколько функций, разделенных на сложившемся предприятии. Он одновременно является владельцем предприятия, управляет бизнес-процессами и является работником своего предприятия, как правило, сам организует продажи, а иногда даже выполняет функцию бухгалтера, что создает дополнительную психологическую нагрузку.

Современное предпринимательство выполняет три социально-экономические функции, которые оказывают все большее влияние на различные области общественной жизни.

1. Экономическая функция – формирование рыночной экономики, переход рычагов управления экономикой от государства к частным лицам, инициативное развитие отдельных направлений в промышленности и сельском хозяйстве.

2. Социальная функция – формирование новой социальной группы – предпринимателей и бизнесменов; формирование среднего класса – социального слоя обеспеченных людей; формирование положительного отношения к бизнесу в обществе.

3. Психологическая функция – формирование классового самосознания буржуазии, осознание себя как особой активной экономической (и даже политической) силы, способной оказывать влияние на различные стороны жизни страны; самореализация себя через собственный бизнес, политику, инновационные технологии или благотворительность.

В современной отечественной психологии предпринимательство, как правило, рассматривается с позиций традиционного деятельностного подхода. Примечательно, что и значительное число зарубежных работ находится в прямом соответствии с ним.

Любая человеческая деятельность, в том числе и предпринимательская, имеет определенную *структуру.* Она включает в себя цели – будущие результаты, на достижение которых направлена деятельность; потребности, мотивы, побуждающие к деятельности; предмет, видоизменение которого возможно для достижения цели, знание об этом предмете, способы и средства достижения цели, а также условия деятельности.

Единицей деятельности является действие. Оно осуществляется такими средствами и способами, которые, отвечая условиям деятельности, способствуют реализации выбранной цели.

Данное понимание структуры деятельности впервые четко сформулировано в работах Л. Н. Леонтьева и до сих пор поддерживается в отечественной психологии. Рассмотрим отдельные элементы этой структуры. Начнем с *цели,* или чего хочет добиться, получить или создать человек, и что является предвосхищаемым результатом.

А. Коул считает: «Цель направлена на создание, сохранение или увеличение ориентированной на получение прибыли организационной единицы. Данная единица занимается производством или распределением хозяйственных благ, чтобы добиться денежной или иной выгоды, являющейся мерой успеха, во взаимодействии с внутренней ситуацией в самой организации или с экономическими, политически­ми и социальными условиями периода, позволяющего значительную степень принятия решении». Из этого определения следует, что главная цель предпринима­тельской деятельности – получение «денежной или иной выгоды». Под денежной выгодой понимается прибыль, которая, по мнению Д. Вэнса, «в известном смысле содержит в себе также и иные выгоды».

Однако «средой» деятельности предпринимателя является, по выражению другого известного американского исследователя Ф. Найта, неопределенность. Необходимость окунаться в нее возникает тогда, когда экономическая ситуация не может быть типизирована на основании прошлого опыта и вероятностный характер событий неизвестен. Следовательно, человек является предпринимателем, если у него есть готовность к занятию такой деятельностью, при которой само получение прибыли и ее величина будут неопределенными. При этом человек берет на себя конечную ответственность за реализацию своей задачи. В процессе предпринимательской деятельности, по словам И. Шумпетера, «при производстве совершенно нового блага, которое вначале надо навязать потребителям хотя бы даром», должна проявиться готовность к получению минимальной прибыли и даже убыткам.

В таких ситуациях проявляется отличительная особенность предпринимателя от капиталиста, которая состоит, по утверждению И. Шумпетера, в том, что этот человек отождествляет себя с делом, а не с капиталом. Только предприниматель способен замечать и делать то, чего не замечают и не делают другие люди, несмотря на рискованность большинства мероприятий.

Мотивы или внутренние побудители к предпринимательской деятельности.Особое место зарубежные психологи уделяют мотиву достижения. По мнению Д. Макклеланда, мотив достижения успеха каждым отдельным человеком во многом определяет прогресс экономики всего общества. Мотив же избегания неудачи проявляется значительно реже. Очень важная черта предпринимателя – вера в свой успех, а также ответственность за принятие решений и их реализацию. Мотив, соединенный с верой, придает предпринимательству страстность, увлеченность, создает впечатление легкости предпринимательского труда.

И. Шумпетер выделяет три предпринимательских мотива. Первый – потребность в господстве, власти, влиянии. Она материализуется в накоплении предпринимателями имущества. Второй – жажда победы, стремление к успеху в борьбе с соперником и с самим собой. Третий мотив – радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дел.

Отечественные исследователи А.Д. Смирнов, В.Ф. Максимов, Д.Н. Акуленок и др. видят мотивационную структуру предпринимателя так. Во-первых, необходимо острое желание выделиться, проявить себя, удовлетворить здоровое честолюбие. Во-вторых, стремиться к независимости. В-третьих, желать принести благо обществу. В-четвертых, удовлетворить личные потребности в лидерстве. В-пятых, проявить потребность в самовыражении, самоактуализации, которая является отчаянной борьбой за бессмертие (по А. Маслоу, Г. Олпорту и К. Роджерсу). Наиболее ярко выражена такая мотивация у творческих людей, и заключается она в стремлении «оставить после себя след на земле».

Следующим элементом предпринимательской деятельности является *способ и средства достижения цели.* Под ними понимаются особые знания, умения, навыки, а также способности и задатки. Значительное число исследователей придерживается мнения, что научить предпринимательству нельзя. Для этого рода деятельности необходимы особые способности. Природной же предпосылкой развития способностей является наличие задатков – некоторых врожденных анатомо-физиологических особенностей мозга и нервной системы. К задаткам, согласно позиции отечественного психолога В.А. Крутецкого, относятся типологические свойства нервной системы, природные свойства анализаторов, индивидуальные варианты функционирования коры головного мозга.

Люди обладают врожденными индивидуальными различиями в задатках. Потому у некоторых имеются преимущества в овладении определенной деятельностью. Задатки определяются генетической программой и проявляются в виде способностей – прижизненных образований, формирующих социальный опыт человека, условия его жизни, обучения и воспитания.

Утверждение, что предпринимателем надо родиться, подтверждает следующий факт: по обследованиям, проводимым в США и других странах, в 50-72 % случаев у основателей фирм по крайней мере один из родителей имеет свободную профессию. Эти цифры значительно превышают показатели по другим видам деятельности. В Гарвардскую школу бизнеса, например, принимают людей, обладающих предпринимательским типом личности по специальному тесту Мейерса-Бриггса. В результате 83 *%* выпускников этой школы остаются в качестве предпринимателей не менее 5 лет, что существенно отличает их от тех, кто не имеет никакой специальной подготовки. Исследования по изучению предпринимательских способностей проводились в Гарвардском Медицинском центре Рут Ричарда и Деннио Кинней. Было обнаружено, что только 1 *%* людей одарены «исключительной творческой потенцией», связанной с выдающимися достижениями в области предпринимательской деятельности. Всего 10 *%* обладают «высокой творческой потенцией». Еще 60 % обследуемых обладают «некоторой творческой потенцией, связанной с непостоянными и даже случайными проявлениями предпринимательских способностей (например, изобретения нового рецепта пиццы в своем кафе). И только 30 *%* людей вообще не склонны заниматься предпринимательской деятельностью.

Дж. Долан и Е. Лидсей определяют предпринимательство как способность к творчеству: «Если вы познаете механизм, подавляющий проявления творческих потенциалов, то поймете, как создать условия для их процветания. Создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, – ключевая проблема предпри­нимательства и инновационных процессов, равно как и достижение вершин в искусстве». Аналогичное понимание встречается у Р. Макконнэл и Л. Брю, считающих, что «предпринимательство – это особый вид человеческих талантов – предпринимательских способностей».

*Способность* понимается здесь как одно из качеств личности, обнаруживающееся в быстроте, глубине и прочности овладения знаниями, умениями и навыками, применяемыми в конкретной деятельности. Рассмотрим некоторые точки зрения по этому вопросу.

По утверждению И. Шумпетера, первым основным качеством предпринимателя является развитая интуиция, восполняющая недостаток информации. Автор отмечает, что основательная подготовка, специальные знания, способность к логическому анализу могут стать лишь источником неудач. Второе основное качество – сильная воля, помогающая преодолевать не только инерцию собственного и общественного мышления, но и сопротивление среды – традиций, правовых и моральных норм и т. п. Наконец, третьим качеством является развитое воображение, помогающее придумывать новые комбинации и снижать степень неопределенности, живущую в сознании каждого предпринимателя.

Предприниматели, по утверждению Б. Карлоф, – творческие, изобретательные, энергичные люди. Часто это незаурядные личности, с трудом вписывающиеся в административно-корпоративную культуру. Они могут строить корабли, учиться играть на пианино, создавать компании. В общем, значение их для создания и процветания фирмы невозможно переоценить.

В настоящее время ни в одной стране мира не существует профессии «предприниматель», несмотря на то, что предпринимательство как занятие существует. Распространенным среди исследователей предпринимательства является мнение, что ему практически невозможно научить. Б. Карлоф пишет, что «люди, начиная какое-либо дело, обнаруживают, что знания, полученные в процессе обычной учебы, оказываются практически бесполезными... связь между деловыми качествами предпринимателя и его образованием отсутствует. Выпускники школ бизнеса не отличаются более мощными способностями к предпринимательству, чем прошедшие подготов­ку по другим дисциплинам».

Есть еще два очень важных качества предпринимателя, отмечаемых исследователями. Первое – способность доводить дело до конца, второе – умение объединить вокруг себя людей, благоприятствующих выполнению основных задач. Профессор кафедры предпринимательства в США Р. Хизрич и его коллега, профессор факультета маркетинга М. Питере считают, что специальные курсы для предпринимателей могут выработать у слушателей, способных к бизнесу, необходимые умения и дать нужные знания. Ссылаясь на Р.С. Ронстад, они приводят список особых предпринимательских умений и знаний:

* ясное понимание предпринимательства. отделение фактов от мифов.
* умение давать взвешенные оценки.
* умение находить нестандартные решения.
* умение вести себя и принимать решения в условиях неопределенности.
* умение вырабатывать новые коммерческие идеи.
* умение оценивать перспективность новых идей.
* знания, необходимые для создания нового дела.
* умение оценить внешнюю ситуацию.
* умение оценивать действия с точки зрения этики и морали.
* умение заключать сделки, устанавливать контакты, вести переговоры.
* умение получить причитающееся.

По мнению авторов, большинство из перечисленных умений можно выработать у людей, имеющих особые врожденные задатки, что говорит о необходимости первичного отбора на курсы предпринимателей. Остается выяснить, какие именно задатки способствуют проявлению предпринимательских способностей, и тогда появится уникальная возможность выявлять склонных к предпринимательству с. раннего детства.

Во многих странах мира существует специальная государственная политика, поощряющая предпринимательство, и создаются благоприятные условия для его развития. *Условия* являются одним из компонентов структуры деятельности. Следующим элементом предпринимательской деятельности, являются обстоятельства, способствующие или не способствующие данному роду занятий. Чтобы человек проявил себя как талантливый предприниматель, приносящий пользу обществу, недостаточно иметь редкие способности и определенные мотивации. Необходимы благоприятные условия, которые, как питательная среда, взрастят из предпринимательских семян зрелые и сочные плоды экономического благосостояния.

Одним из таких условий является национальная культура. Р. Хизрич и М. Питере пишут, что существуют страны, «где на человека, создавшего собственное дело, смотрят с одобрением ...В США к человеку, который сам себе хозяин и имеет собственное дело, добился успеха и делает деньги, всегда относились с большим уважением. В этой стране «есть регионы, где для предпринимательства существует особо благоприятная почва. Это дорога номер 128 под Бостоном, Силиконовая долина в Калифорнии и Северо-Каролинский треугольник. Традиции этих центров способствуют созданию новых предприятий, превращая местности в крупнейшие финансовые и промышленные узлы.

Р. Рейг раскрыл секрет почетности предпринимательства в Америке. Он пишет, что не существует противоречий между предпринимательской и гражданской культурой. Ведь первая – «отстаивающая ценности успеха, свободы и эффективности», и вторая – «поддерживающая ценности справедливости социального устройства, гармонии и гуманности», сменяются их синтезом.Там, где этот синтез есть, предпринимательская активность облагораживается. Если государственные воззрения на методы решения экономических проблем совместимы с предпринимательскими интересами, это обеспечивает качественный и количественный подъем предпринимательства. В результате бизнесмен в США – это национальный герой и пример для подражания.

Для подъема предпринимательского духа в США используются различные меры. Например, программы поотбору и поддержке талантливых детей. По свидетельству экономиста П. Дракера, «аллокационный эффект» образования имеет предпринимательский характер. Это означает, что по мере повышения образования у человека растет способность к принятию самостоятельных решений. По данным Нью-Йорк Таймс, в Америке среди 100 тысяч видов игрушек все больший удельный вес занимают формирующие предпринимательский навык у детей. Например, «ранец бизнесмена» содержит 76 видов бизнеса! Бизнес-игры существуют для разных возрастных категорий от 8 до 18 лет. В США существуют специальные образовательные «Программы развития бизнеса», на которые тратится $ 100 млн. в год. Они включают обучение и консультирование начинающих бизнесменов, поддержку пятиста институтов малого бизнеса, частные и государственные университеты, поощряют проведение семинаров и конференций по про­блемам предпринимательства, публикуют информационные материалы по бизнесу (Нью-Йорк Тайме, 1988,27 апреля).

Другой метод создания режима благоприятствования предпринимательству – использование средств массовой коммуникации, с помощью которых создается социальная атмосфера, формирующая благоприятное для бизнесменов общественное мнение. Так, в США, во времена президента Рейгана, была проведена мощная кампания. Она использовала радио- и телевещание. Президент, пытаясь облагородить пред­принимательскую активность, выступал с речами под лозунгом «возвращение к традициям» в духе американских ценностей: семья, труд, добрососедство. Установка Американского института предпринимательства «Новая цель для либерального общества – добродетель» помогает до сих пор вести борьбу с коррупцией, подпольным бизнесом, стимулирует благотворительность и одновременно «возвышает» и гарантирует безопасность предпринимательства.

Одним из мощных катализаторов предпринимательства на Западе является «перекачка талантов». Известно, что все национальные меньшинства в США пополняются за счет иммигрантов, которые, по мнению Ф. Броделя, обнаруживают повышенную склонность к предпринимательству и имеют более высокие доходы по сравнению с англосаксонским населением.

Однако имеются и другие примеры – создания не просто неблагоприятных, но направленных на полное уничтожение предпринимательства условий в советский период. Однако сейчас имеются все основания считать, что предпринимательскую деятельность не удалось истребить, несмотря на физическое уничтожение ее носителей и идеологические запреты.

Одним из механизмов сохранения данного вида деятельности, по мнению В.С. Ротенберга и В.В. Аршавского, является его превращение в частный случай поисковой активности. Авторами предложена оригинальная гипотеза, подтверждающая неискоренимость людей с ярко выраженным адаптационным синдромом к внешним неблагоприятным воздействиям. Эти люди, если у них есть задатки к предпринимательству (имеются данные, что около 11% населения рождается с такими задатками), удовлетворяют потребность в проявлении своих способностей путем поиска постоянных изменений и риска в схожей по некоторым параметрам с предпринимательством деятельностью.

Существует и другой подход, с помощью которого можно объяснить неискоренимость предпринимательства. Речь идет о теории «массовой деятельности», создатели которой – Г.П. Щедровицкий, В.Я. Дубровский, В.А. Лефевр – утверждают, что сама по себе она не является атрибутом, принадлежащим людям. Наоборот, именно люди оказываются включенными в нее либо в качестве материала, либо в качестве элементов наряду с машинами, вещами, знаками, социальными организа­циями и т. д. Деятельность рассматривается как полиструктурная система с многочисленными и весьма разнообразными функциональными и материальными компо­нентами и связями между ними. Люди являются лишь одним из компонентов, «захваченных» в эту систему, и это заставляет их вести себя определенным образом. К массовым относятся виды деятельности, жизненно необходимые для существования любого общества: преподавание, градостроение, медицина, юриспруденция и многие другие, включая предпринимательство.

Следовательно, если предпринимательская деятельность является массовой системой, то поисковая активность – фактором ее выживания, особенно ярко проявляющимся в периоды запретов на ее существование. Согласно мнению А.Г. Щедровицкого, любая деятельность не может исчезнуть по желанию отдельного человека или группы людей, если она является объективно существующей, необходимой для общества. Любая система функционирует по своим законам, традициям, нормам, которые нужно знать и соблюдать, чтобы достичь желаемых, общественно-полезных результатов.

По мнению А.И. Агеева, неизбежным атрибутом всяких структурных сдвигов, создания новых и роста существующих производств является *новаторство.* Он дает такую интерпретацию предпринимательской деятельности: «предпринимательство – новаторская экономическая деятельность, где новаторство состоит в комбинирова­нии производственных факторов или, другими словами, в создании, изменении или развитии организационных структур с целью открытия или роста производства тех или иных товаров или услуг».

Новаторство часто идет «рука об руку» с *творчеством и изобретательством.* Все три категории являются составляющими процесса создания нового, ранее не известного. Б. Карлоф считает, что предпринимательство имеет много общего с творчеством, которое, в его понимании, состоит в способности интегрировать отдельные элементы знаний в абсолютно новые комбинации.

Чтобы создать что-либо новое, даже в виде идеи, необходимо мыслить определенным образом. Далеко не каждому дано на основе прошлых знаний сконструировать принципиально новую идею, а затем с помощью особых способностей разрушить стереотипы общественного мышления и претворить эту идею в жизнь. Отмечая особую важность инновационного мышления, С.И. Кретов определяет предпринимательство как способ мышления инициативного человека, быстро мобилизующего имеющиеся ресурсы на организацию производства в какой-либо сверхприбыльной сфере или отрасли.

Итак, отличительными чертами предпринимателя являются самостоятельность, ответственность, рискованность, инициативность, склонность к творчеству, новаторству.

Предпринимательство – это новаторская деятельность людей, принадлежащих к особой социальной группе, называемых предпринимателями, обладающих редкими способностями, по­зволяющими нести бремя отличительных черт этой деятельности и развивающих экономику функций с целью получения прибыли.

**3. Лидерство и руководство в организации**

Лидерство (от англ. leader – ведущий, руководитель)  соотносительное положение (статус) определенной личности в социальной группе, союзе, движении, партии и т.д., в стране, обществе в целом, характеризующееся способностью занимающего его лица оказывать решающее влияние на других людей, организовывать и направлять их коллективные действия. Лидерство выступает как разновидность власти, своеобразный управленческий статус личности, подчиняющей своему влиянию других людей.

Понятие лидерства связано с понятиями «управление» и «руководство». В отличие от лидера руководитель коллектива всегда выступает посредником социального контроля и административной власти. Лидер – член группы, добровольно принимающий на себя значительно большую меру ответственности в достижении групповых целей, чем того требуют формальные предписания или общепринятые нормы. Формальный лидер назначается или избирается, приобретая таким путем официальный статус руководителя; неформальный лидер – член группы, наиболее полно в своем поведении отвечающий групповым ценностям и нормам. Он ведет группу, стимулируя достижение групповых целей и проявляя при этом по сравнению с остальными членами более высокий уровень активности.

В психологии существует несколько точек зрения на природу и сущность лидерства.

Одна из них – «теория черт» – обосновывает выдвижение лидеров их личными качествами (ум, храбрость, знания и др.). Абсолютным воплощением теории великих людей является понятие харизматического лидера, перед которым преклоняются окружающие (от греч. charizma – дар, благодать божья, милость богов).

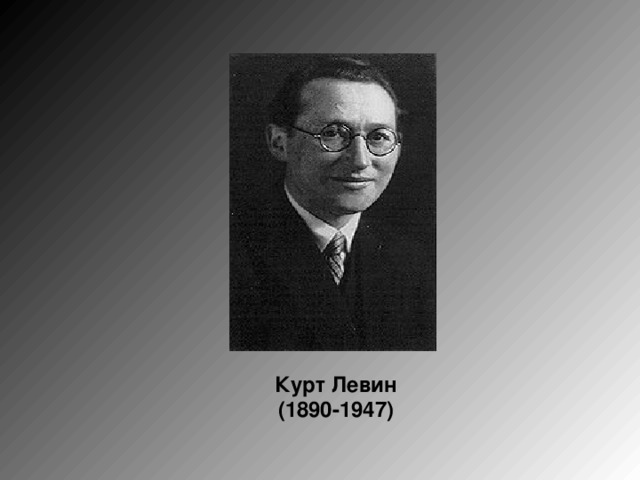
Другая – «ситуационная теория» (contingency theory of leadership) Фреда Фидлера (Fiedler) – обусловливает инициативное поведение личности потребностями сложившейся социальной ситуации (исторические условия, особенности сферы групповой деятельности, специфика групповых задач, целей и т. д.). Ситуационная теория лидерства утверждает, что эффективность лидера зависит как от того, насколько данный лидер ориентирован на задачу или на отношения, так и от того, в какой степени лидер контролирует группу и реализует свое влияние на нее. Предположение Фидлера состоит в том, что лидеров можно разделить на два больших типа. Представители первого ориентированы главным образом на задачу, второго – на взаимоотношения. Лидер, ориентированный на задачу (task-oriented leader), больше обеспокоен тем, чтобы работа была сделана как следует. Взаимоотношения и чувства работников его не интересуют. Потенциальные преимущества такого стиля – это скорость принятия решений, подчиненных общей цели, суровый контроль над подчиненными. Лидер, ориентированный на взаимоотношения (relationship-oriented leader), в первую очередь интересуется тем, какие чувства и взаимоотношения возникают в среде работников. Он стремится повысить эффективность труда путем улучшения человеческих отношений: поощряет взаимопомощь, позволяет подчиненным принимать участие в выработке важных решений, учитывает настроение и потребности работников и т.д. Позднее было установлено, что стиль некоторых руководителей может быть ориентироваться одновременно и на работу, и на человека.

В. Хоккинг предполагал, что лидерство – функция группы, которая передается лидеру, только когда группа желает следовать выдвинутой им программе. В этой связи X. Персон выдвинул две гипотезы: 1) каждая ситуация определяет как качества лидера, так и самого лидера; 2) качества индивида, которые определяются ситуацией как лидерские качества, являются результатом предыдущих лидерских ситуаций. Не вызывая отторжения, такие выводы, однако, также мало чего проясняли.

Личностно-ситуационные теории. Эта группа теорий является как бы симбиозом двух предыдущих. В ее рамках одновременно рассматриваются как психологические черты лидера, так и условия, в которых происходит процесс лидерства. В частности, по мнению С. Казе, лидерство генерируется тремя основными факторами: личностными качествами лидера, группой его последователей и сложившейся ситуацией или «событием» (например, проблемой, которую решает группа).

Р. Стогдилл и С. Шартл предложили описывать лидерство через понятия «статус», «взаимодействие», «сознание» и «поведение» индивидов по отношению к другим членам организованной группы. Следовательно, лидерство рассматривается скорее как система отношений людей, а не как характеристика изолированного индивида.

**3. Стили руководства и лидерства.**

**Стиль руководства/лидерств**а – типичная для руководителя/лидера система приемов деятельности, используемая в работе с членами группы.

Сразу же нужно отметить, что в традиции социальной психологии исследуется вопрос именно о стиле лидерства, а не руководства. Но в экспериментальных исследованиях эти понятия очень трудно развести, и практически используются единые методики.

**Типология К. Левина.** Классический эксперимент проведен под руководством К. Левина (1938). Группа детей-подростков (мальчики 11-12 лет) под руководством взрослых лепили маски из папье-маше. Руководители трех групп (взрослые руководители, а не лидеры, стихийно выдвинувшиеся из среды детей) демонстрировали разный стиль руководства, а экспериментаторы сравнивали затем эффективность деятельности трех групп. Именно этот эксперимент позволил выделить три основных стиля руководства/лидерства:

**- авторитарный (директивный);**

**- демократический (коллегиальный);**

**- попустительский (разрешительный, либеральный).**

Каждый из стилей имеет две характеристики – формальную (Ф), в которую входят приемы и способы руководства, и содержательную (С), которая определяет решения, предлагаемые группе.

Рассмотрим **характеристики каждого из стилей руководства.**

**Авторитарный стиль:**

Формальные характеристики: деловые, краткие распоряжения; запреты без снисхождения, с угрозами; четкий язык, неприветливый тон; похвала и порицания субъективны; эмоции игнорируются; позиция лидера - вне группы.

Содержательные характеристики: дела в группе планируются заранее во всем их объеме; определяются лишь непосредственные цели, дальние неизвестны; голос руководителя решающий.

**Демократический стиль:**

Формальные характеристики: инструкции в форме предложений; товарищеский тон; похвала и порицание с советами; распоряжения и запреты с дискуссиями; позиция лидера – внутри группы.

Содержательные характеристики: мероприятия планируются не заранее, а в группе; за реализацию предложений отвечают все; все разделы работы не только объявляются, но и обсуждаются.

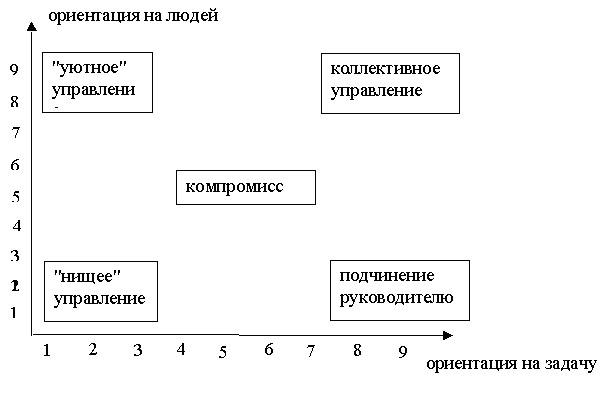
**Попустительский стиль**

Формальные характеристики: отсутствие похвалы, порицаний; никакого сотрудничества; позиция лидера – незаметно в стороне от группы.

Содержательные характеристики: дела в группе идут само собой; лидер не дает указаний; работа складывается из отдельных интересов участников группы.

К. Левин в своих работах рекомендовал именно демократический стиль как наиболее эффективный стиль руководства. Эту позицию разделяли у нас многие специалисты по психологии управления, то есть задачей руководителя считалось «совершенствование индивидуального стиля руководства в сторону его демократизации».

**Типология Роберта Блейка и Джейн Моутон.** Типология стилей управления по К. Левину сейчас рассматривается как несколько устаревшая. Большинство исследователей пользуется типологией Р. Блейка-Дж. Моутон (1971), поясняемой рисунке 1.



**Рисунок 1 – Стили управления по Р. Блейку-Дж. Моутон.**

Охарактеризуем **стили управления по Р. Блейку-Дж. Моутон:**

1.1 – руководитель прилагает минимальные усилия, достаточные лишь для того, чтобы сохранить организацию;

1.9 – внимательное отношение к людям, что создает приятную, дружественную атмосферу в организации (атмосферу «загородного клуба»);

9.1 – руководитель обеспечивает высокий уровень функционирования организации, при этом пренебрегая интересами людей;

5.5 – баланс между необходимостью выполнять работу и поддерживать моральное состояние людей на удовлетворительном уровне;

9.9 – выполнение работы осуществляется преданными делу людьми, понимающими цели организации, что создает отношения доверия и уважения.

Р. Блейк и Дж. Моутон также, как и К. Левин, выделяют самый эффективный, по их мнению, стиль – 9.9 – но признают, что при изменении ситуации (особенно в конфликте) возможна перестройка основного стиля.

**Модель жизненного цикла П. Херси** – **К. Бланшара.** В 70-е гг. XX в. к изучению организаций стали применять теорию систем и системный подход, в соответствии с которыми организация рассматривается как открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой. Это привело к отказу от универсализма и возникновению ситуационной теории управления, в соответствии с которой не существует идеального управления, а его эффективность зависит от адекватности действий руководителя в зависимости от ситуации. Одной из наиболее известных прикладных моделей лидерства является ситуационная теория П. Херси и К. Бланшара (Hersey, Blanchard, 1974, 1982). Эта теория фокусирует свое внимание на подчиненных лидера, или ведомых. Согласно ей успешность лидера зависит от адекватного выбора стиля лидерства, который должен соответствовать степени зрелости членов руководимой им группы.

Акцент на подчиненных или ведомых обусловлен тем, что именно они являются той средой, которая принимает или отвергает лидера. В конце концов, вне зависимости от того, что делает лидер, его эффективность основывается прежде всего на действиях его подчиненных. И, как ни странно, этот важнейший фактор долгое время игнорировался во многих теориях лидерства.

Под зрелостью группы понимается способность и желание ее членов нести ответственность за свое поведение. Понятие «зрелость» включает два компонента: профессиональную зрелость и психологическую зрелость. Первый компонент охватывает профессиональные знания и навыки подчиненных. Профессионально зрелый индивид обладает знаниями, навыками, способностями и опытом, позволяющими ему выполнять свои профессиональные задачи без чьего-либо руководства и указаний. Психологическая зрелость обусловлена желанием или мотивацией делать свою работу. Людям, зрелым психологически, не требуются внешняя стимуляция и поощрение, они внутренне мотивированы.

П. Херси и К. Бланшар также выделяют два стиля лидерства: ориентированный на людей и ориентированный на задачу. Комбинируя различные выраженности этих стилей, они выводят четыре специфических лидерских стиля:

1) «Директивный» (сильная выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер определяет роли подчиненных и указывает, что, как, когда и где делать.

2) «Поддерживающий» (сильная выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер реализует как директивное, так и поддерживающее поведение (по-видимому, стиль, близкий к РМ-лидерству Дж. Мисуми).

3) «Участвующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + сильная выраженность ориентации на людей). Лидер и подчиненные совместно участвуют в принятии решений, при этом лидер преимущественно играет роль модератора и координатора.

4) «Делегирующий» (слабая выраженность ориентации на задачу + слабая выраженность ориентации на людей). Лидер малоактивен, осуществляет минимальное руководство и поддержку подчиненных.

Еще один компонент рассматриваемой теории состоит в выделении четырех стадий зрелости группы:

*М1.* Члены организации (группы) не способны и не хотят нести ответственность за свою работу. У них отсутствуют и профессионализм, и уверенность в своих силах.

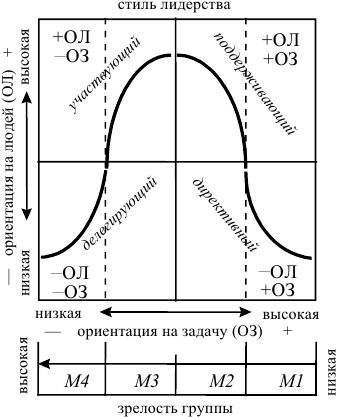
*М2.* Члены организации (группы) не способны, но хотят выполнить порученную работу. У них есть мотивация, но отсутствуют соответствующие профессиональные навыки.

*М3.* Члены организации (группы) способны, но не хотят выполнять работу, предложенную (порученную) им лидером.

*М4.* Члены организации (группы) и способны, и хотят выполнять порученную работу.

Взаимосвязь элементов ситуационной теории лидерства П. Херси и К. Бланшара представлена на рисунке 2.

В соответствии с моделью, поведение лидера непосредственно зависит от зрелости группы. По мере достижения подчиненными более высоких уровней поведение эффективного лидера характеризуется не только снижением контроля над группой, но и уменьшением воздействий лидера на систему межличностных отношений. На стадии М1 подчиненные требуют ясных и конкретных указаний. Если группа находится на стадии М2, лидеру необходимо демонстрировать высокую ориентацию и на задачу, и на людей. Первая будет компенсировать отсутствие у подчиненных необходимых знаний и навыков, вторая – будет снимать сопротивление группы против давления лидера. На стадии М3 главной проблемой в групповой деятельности становится мотивация, и ориентированное на людей поведение лидера во многом позволяет ее решить. И наконец, на стадии М4 у лидера нет необходимости в активных воздействиях на подчиненных, так как они уже могут работать самостоятельно, обладая как высокой мотивацией, так и высоким профессионализмом.



**Рисунок 2 – Ситуационная модель лидерства, предложенная П. Херси и К. Бланшаром**

Ситуационная теория лидерства П. Херси – К. Бланшара в некоторых моментах схожа с управленческой решеткой Р. Блейка – Дж. Моутон. Так, директивный стиль во многом аналогичен авторитарному стилю 9.1, поддерживающий – стилю 9.9 и т.д. Тем не менее, включение группового контекста качественно меняет содержание данной типологии. Стиль 9.9, который рассматривался Р. Блейком и Дж. Моутон как наилучший для всех случаев управления, в ситуационной теории П. Херси – К. Бланшара выступает лишь как один из возможных стилей, эффективность которого определяется степенью зрелости группы. Валидность теории была подтверждена целым рядом исследователей (Hambleton, Gumpert, 1982; Graeff, 1961).

**Тема 3 Коллектив как объект и субъект менеджмента**

**Вопросы:**

1.Понятие и классификация коллективов

2. Структура и содержание корпоративной культуры

3. Способы повышения этического уровня организации

**1. Понятие и классификация коллективов**

Коллектив – это малая группа, в которой сложилась дифференцированная система деловых и личных отношений, строящихся на высокой нравственной основе.

Виды коллективов:

1. по формам связи: контактные; неконтактные;

2. по значимости: первичные; вторичные;

3. по степени формализации: жесткая организация; гибкая организация;

4. по времени создания: постоянные; временные;

5. по характеру деятельности: производственные; воинские; научные; учебные; торговые; творческие и др.

Сферы отношений в коллективе:

1. профессиональная сфера включает а) координацию совместной деятельности;

б) субординацию отношений между руководителем и подчиненными;

2. ценностно-мировоззренческая сфера а) взаимоотношения между личными и корпоративными ценностями, нравственные установки;

3. сфера межличностных отношений а) удовлетворенность профессиональной деятельностью; формальным и неформальным статусом и др.

Основные черты коллектива:

* разделение функций
* должностная иерархия
* терпимость и лояльность между сотрудниками и к фирме
* шкала поощрений и наказаний
* психологическая совместимость.

Этапы формирования коллектива:

1. Этап адаптации и зависимости
2. Этап конфликтов и протеста
3. Этап развития сплоченности и сотрудничества
4. Этап целенаправленной деятельности

Условия, в которых происходит взаимодействие членов рабочей группы, влияют на успешность их совместной деятельности, на удовлетворенность процессом и результатами труда. В частности, к ним относят санитарно-гигиенические условия, в которых работают сотрудники: температурный режим, влажность, освещенность, просторность помещения, наличие удобного рабочего места и т.д. Огромное значение имеет и характер взаимоотношений в группе, доминирующее в ней настроение. Для обозначения психологического состояния группы используются такие понятия как «социально-психологический климат», «психологическая атмосфера», «социальная атмосфера», «климат организации», «микроклимат» и др.

По своему происхождению эти понятия являются во многом метафоричными. Можно провести аналогию с природно-климатическими условиями, в которых живет и развивается растение. В одном климате оно может расцвести, в другом – зачахнуть. То же самое можно сказать и о социально-психологическом климате: в одних условиях группа функционирует оптимально и ее члены получают возможность максимально полно реализовать свой потенциал, в других – люди чувствуют себя некомфортно, стремятся покинуть группу, проводят в ней меньше времени, их личностный рост замедляется.

Когда ведут речь о социально-психологическом климате (СПК) коллектива, подразумевают следующее:

* совокупность социально-психологических характеристик группы;
* преобладающий и устойчивый психологический настрой коллектива;
* характер взаимоотношений в коллективе;
* интегральная характеристика состояния коллектива.

Благоприятный СПК характеризуют оптимизм, радость общения, доверие, чувство защищенности, безопасности и комфорта, взаимная поддержка, теплота и внимание в отношениях, межличностные симпатии, открытость коммуникации, уверенность, бодрость, возможность свободно мыслить, творить, интеллектуально и профессионально расти, вносить вклад в развитие организации, совершать ошибки без страха наказания и т.д.

Неблагоприятный СПК характеризуют пессимизм, раздражительность, скука, высокая напряженность и конфликтность отношений в группе, неуверенность, боязнь ошибиться или произвести плохое впечатление, страх наказания, неприятие, непонимание, враждебность, подозрительность, недоверие друг к другу, нежелание вкладывать усилия в совместный продукт, в развитие коллектива и организации в целом, неудовлетворенность и т.д.

Существуют признаки, по которым косвенно можно судить об атмосфере в группе. К ним относят:

* уровень текучести кадров;
* производительность труда;
* качество продукции;
* количество прогулов и опозданий;
* количество претензий, жалоб, поступающих от сотрудников и клиентов;
* выполнение работы в срок или с опозданием;
* аккуратность или небрежность в обращении с оборудованием;
* частота перерывов в работе.

Предложенные ниже вопросы помогут оценить атмосферу в коллективе.

* 1. Нравится ли вам ваша работа?
  2. Хотели бы вы ее поменять?
  3. Если бы вам сейчас предстояло заняться поиском работы, остановили бы вы свой выбор на вашем настоящем месте?
  4. Достаточно ли ваша работа для вас интересна и разнообразна?
  5. Устраивают ли вас условия на вашем рабочем месте?
  6. Удовлетворяет ли вас оснащение, оборудование, которое вы используете в работе?
  7. Насколько удовлетворяет вас оплата труда?
  8. Имеете ли вы возможность повысить свою квалификацию? Хотите ли воспользоваться такой возможностью?
  9. Устраивает ли вас объем работы, которую вам приходится выполнять? Не перегружены ли вы? Приходится ли работать в нерабочее время?
  10. Что в организации совместной деятельности вы предложили бы изменить?
  11. Как бы вы оценили атмосферу в вашем трудовом коллективе (дружеские отношения, взаимное уважение, доверие или зависть, непонимание, напряженность в отношениях)?
  12. Устраивают ли вас отношения с вашим непосредственным руководителем?
  13. Часто ли возникают в вашем коллективе конфликты?
  14. Считаете ли вы своих коллег квалифицированными работниками? Ответственными?
  15. Пользуетесь ли вы доверием и уважением у ваших коллег?

Руководитель может целенаправленно регулировать характер отношений в группе и влиять на СПК. Для этого необходимо знать закономерности его формирования и осуществлять управленческую деятельность с учетом факторов, влияющих на СПК. Остановимся на их характеристике более подробно.

Существует целый ряд факторов, определяющих социально-психологический климат в коллективе.

*Глобальная макросреда*: обстановка в обществе, совокупность экономических, культурных, политических и др. условий. Стабильность в экономической, политической жизни общества обеспечивают социальное и психологическое благополучие его членов и косвенно влияют на социально-психологический климат рабочих групп.

*Локальная макросреда,* то есть организация, в структуру которой входит трудовой коллектив. Размеры организации, статусно-ролевая структура, отсутствие функционально-ролевых противоречий, степень централизации власти, участие сотрудников в планировании, в распределении ресурсов, состав структурных подразделений (половозрастной, профессиональный, этнический) и т.д.

*Физический микроклимат*, санитарно-гигиенические условия труда. Жара, духота, плохая освещенность, постоянный шум могут стать источником повышенной раздражительности и косвенно повлиять на психологическую атмосферу в группе. Напротив, хорошо оборудованное рабочее место, благоприятные санитарно-гигиенические условия повышают удовлетворенность от трудовой деятельности в целом, способствуя формированию благоприятного СПК.

*Удовлетворенность работой*. Большое значение для формирования благоприятного СПК имеет то, насколько работа является для человека интересной, разнообразной, творческой, соответствует ли она его профессиональному уровню, позволяет ли реализовать творческий потенциал, профессионально расти. Привлекательность работы повышают удовлетворенность условиями труда, оплатой, системой материального и морального стимулирования, социальным обеспечением, распределением отпусков, режимом работы, информационным обеспечением, перспективами карьерного роста, возможностью повысить уровень своего профессионализма, уровнем компетентности коллег, характером деловых и личных отношений в коллективе по вертикали и горизонтали и т.д. Привлекательность работы зависит от того, насколько ее условия соответствуют ожиданиям субъекта и позволяют реализовать его собственные интересы, удовлетворить потребности личности:

* в хороших условиях труда и достойном материальном вознаграждении;
* в общении и дружеских межличностных отношениях;
* успехе, достижениях, признании и личном авторитете, обладании властью и возможностью влиять на поведение других;
* творческой и интересной работе, возможности профессионального и личностного развития, реализации своего потенциала.

*Характер выполняемой деятельности*. Монотонность деятельности, ее высокая ответственность, наличие риска для здоровья и жизни сотрудника, стрессогенный характер, эмоциональная насыщенность и т.д. – все это факторы, которые косвенно могут негативно сказаться на СПК в рабочем коллективе.

*Организация совместной деятельности*. Формальная структура группы, способ распределения полномочий, наличие единой цели влияет на СПК. Взаимозависимость задач, нечеткое распределение функциональных обязанностей, несоответствие сотрудника его профессиональной роли, психологическая несовместимость участников совместной деятельности повышают напряженность отношений в группе и могут стать источником конфликтов.

*Психологическая совместимость* является важным фактором, влияющим на СПК. Под психологической совместимостью понимают способность к совместной деятельности, в основе которой лежит оптимальное сочетание в коллективе личностных качеств участников. Психологическая совместимость может быть обусловлена сходством характеристик участников совместной деятельности. Людям, похожим друг на друга легче наладить взаимодействие. Сходство способствует появлению чувства безопасности и уверенности в себе, повышает самооценку. В основе психологической совместимости может лежать и различие характеристик по принципу взаимодополняемости. В таком случае говорят, что люди подходят друг другу «как ключ к замку». Условием и результатом совместимости является межличностная симпатия, привязанность участников взаимодействия друг к другу. Вынужденное общение с неприятным субъектом может стать источником отрицательных эмоций.

На степень психологической совместимости сотрудников влияет то, насколько однородным является состав рабочей группы по различным социальным и психологическим параметрам:

Выделяют три уровня совместимости: психофизиологический, психологический и социально-психологический:

*Психофизиологический уровень* совместимости имеет в своей основе оптимальное сочетание особенностей системы органов чувств (зрение, слух, осязание и т.д.) и свойств темперамента. Этот уровень совместимости приобретает особое значение при организации совместной деятельности. Холерик и флегматик будут выполнять задание в разном темпе, что может повлечь за собой сбои в работе и напряженность в отношениях между рабочими.

*Психологический уровень* предполагает совместимость характеров, мотивов, типов поведения.

*Социально-психологический уровень совместимости* основан на согласованности социальных ролей, социальных установок, ценностных ориентации, интересов. Двум субъектам, стремящимся к доминированию, будет сложно организовать совместную деятельность. Совместимости будет способствовать ориентация одного из них на подчинение. Вспыльчивому и импульсивному человеку больше подойдет в качестве напарника спокойный и уравновешенный сотрудник. Психологической совместимости способствуют критичность к себе, терпимость и доверие по отношению к партнеру по взаимодействию.

*Сработанность* – это результат совместимости сотрудников. Она обеспечивает максимально возможную успешность совместной деятельности при минимальных затратах.

*Характер коммуникаций в организации* выступает в качестве фактора СПК. Отсутствие полной и точной информации по важному для сотрудников вопросу создает благодатную почву для возникновения и распространения слухов и сплетен, плетения интриг и закулисных игр. Руководителю стоит внимательно следить за удовлетворительным информационным обеспечением деятельности организации. Низкая коммуникативная компетентность сотрудников также ведет к коммуникативным барьерам, росту напряженности в межличностных отношениях, непониманию, недоверию, конфликтам. Умение ясно и точно излагать свою точку зрения, владение приемами конструктивной критики, навыками активного слушания и т.д. создают условия для удовлетворительной коммуникации в организации.

*Стиль руководства*. Роль руководителя в создании оптимального СПК является решающей:

Демократический стиль развивает общительность и доверительность взаимоотношений, дружественность. При этом нет ощущения навязанности решений извне, «сверху». Участие членов коллектива в управлении, свойственное этому стилю руководства, способствует оптимизации СПК.

Авторитарный стиль обычно порождает враждебность, покорность и заискивание, зависть и недоверие. Но если этот стиль приводит к успеху, который оправдывает его использование в глазах группы, он способствует благоприятному СПК, как например, в спорте или в армии.

Попустительский стиль имеет своим следствием низкую продуктивность и качество работы, неудовлетворенность совместной деятельностью и ведет к формированию неблагоприятного СПК. Попустительский стиль может быть приемлем лишь в некоторых творческих коллективах.

Если руководитель предъявляет завышенные требования, прилюдно критикует сотрудников, часто наказывает и редко поощряет, не ценит их вклад в совместную деятельность, угрожает, пытается запугать увольнением, лишением премии и т.д., ведет себя в соответствии с лозунгом «начальник всегда прав», не прислушивается к мнению подчиненных, невнимателен к их нуждам и интересам, то он формирует нездоровую рабочую атмосферу. Отсутствие взаимного уважения и доверия заставляет людей занимать оборонительную позицию, защищаться друг от друга, сокращается частота контактов, возникают коммуникативные барьеры, конфликты, появляется желание покинуть организацию и, как следствие, происходит снижение производительности и качества продукции.

Страх наказания порождает стремление избежать ответственности за совершенные ошибки, перекладывание вины на других, поиск «козла отпущения». На эту роль, как правило, выбирается человек (группа лиц), который не виновен в случившемся, но отличается от большинства сотрудников, не похож на них, слаб и не способен постоять за себя. Он становится объектом нападок, враждебного отношения, необоснованных обвинений. Наличие «козла отпущения» позволяет членам группы осуществлять разрядку напряжения и неудовлетворенности, которые легко накапливаются в атмосфере взаимного недоверия и страха. Тем самым группа поддерживает собственную стабильность и сплоченность. Это кажется парадоксальным, но какую бы неприязнь и враждебность не вызывал в свой адрес «козел отпущения», он нужен группе как «предохранительный клапан», позволяющий освободиться от агрессивных тенденций. Поиск «козла отпущения» играет роль механизма интеграции и стабилизации отношений в группе, позволяет избежать острых и интенсивных конфликтов. Но этот процесс обеспечивает лишь частичный, одномоментный эффект. Источник напряженности и неудовлетворенности в организации сохраняется, и немалую роль в их появлении играет неправильное поведение руководителя.

Даже если руководитель использует авторитарный стиль управления, он может быть позитивным, если, принимая решение, учтет интересы служащих, объяснит им свой выбор, сделает свои действия понятными и обоснованными, иными словами, станет больше внимания уделять установлению прочной и тесной связи с подчиненными.

Таким образом, руководитель может существенно повлиять на характер межличностных отношений в рабочем коллективе, на отношение к совместной деятельности, удовлетворенность условиями и результатами работы, т.е. социально-психологический климат, от которого во многом зависит эффективность деятельности организации в целом.

**2. Структура и содержание корпоративной культуры**

**Корпоративная культура** – это набор поддерживаемых организацией основополагающих ценностей и стандартов, убеждений, этических норм, верований и ожиданий, которые бездоказательно принимаются большинством сотрудников, задают людям ориентиры их деятельности и определяют способ объединения и согласованность действий управленческого звена, структурных единиц и отдельных сотрудников.

Структурная модель организационной культуры, предложенная А.А. Погорадзе и включает следующие компоненты:

1. Культура условий труда – совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда.
2. Культура средств труда и трудового процесса – уровень материально-технического обеспечения: внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, качество оборудования и инструментов.
3. Культура межличностных отношений (коммуникаций) в трудовом коллективе – социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании.
4. Культура управления – определяется методами управления, стилем руководства, гуманизмом, индивидуальным подходом, восприятием персонала как достояния фирмы, профессионализмом управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т.д.
5. Культура работника – совокупность нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляет нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности, исполнительности, творчества. По мнению О.Г. Тихомировой, культура работника представляет собой функцию от компетенции работника и его трудовой этики.

Е.Ю. Обидина предлагает схожую структурную модель организационной культуры, включающую еще один компонент: внешнюю культуру организации, которая характеризуется особенностями связей с общественностью, общения с посетителями, социальной ответственности.

Схожую и более простую модель предлагает также И.Н. Иванов. Согласно его концепции, организационная культура включает следующие структурные элементы:

* отношения с коллегами (отношения руководителей и подчиненных, поведение в конфликтных ситуациях, правила взаимозаменяемости, общение при заказчике, порядок повышения квалификации и обучение нового сотрудника);
* отношения с клиентами (приветствие, ведение переговоров, разговоры по телефону, расчеты, поведение в конфликтной ситуации, прощание);
* рабочее место (оформление, поддержание порядка, поведение на рабочем месте, передача его другому исполнителю);
* отношения с внешней средой (защита интересов компании, сохранение коммерческой тайны, способы представления компании).

Структурные модели организационной культуры, предложенные другими авторами, как правило, включают различные перечни рядоположенных элементов организационной культуры.

Так, например, во многих источниках приводятся следующий перечень структурных компонентов организационной культуры: мировоззрение, организационные ценности, стили поведения при взаимодействии людей, нормы и психологический климат в организации.

Другой распространенной в современной литературе является структурная модель того же типа, разработанная Ф.Харрисом и М.Мораном, согласно которой выделяются десять структурных составляющих организационной культуры: осознание себя и своего места в организации; коммуникационная система и язык общения; внешний вид, одежда и представление себя на работе; привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи; осознание времени, отношение к нему и его использование; взаимоотношения между людьми; ценности и нормы; мировоззрение; развитие и самореализация работника; трудовая этика и мотивирование

Т.Е. Дейл и А.А. Кеннеди выделяют четыре типа корпоративной культуры (в дальнейшем эта типология была дополнена Р. Рюттингером) в зависимости от скорости обратной связи с рынком и внешней средой и степени риска деятельности компании.

1. Культура быстрой обратной связи и низкого риска (по Рюттннгеру – культура торговли). Вся деятельность компании направлена на обслуживание клиента. От работника требуются максимизация количества деловых контактов с потребителями, активность, настойчивость, умение убеждать клиента. Высокие требования предъявляются к чертам личности сотрудника: важно наличие красноречия, обаяния, чувства юмора, умение воздействовать на клиента. Такая культура присуща компаниям, занимающимся сетевым маркетингом, торговлей, продажей недвижимости, небольшим финансовым компаниям и др. Очень часто в подобных организациях наблюдается гонка за количеством в ущерб качеству (сотрудник может быть столь активен и навязчив по отношению к клиенту, что последний сделает все от него зависящее, чтобы больше с таким настырным продавцом не встречаться). Кстати, подобные компании отличаются очень высокой текучестью кадров.

2. Культура высокого риска и быстрой обратной связи (культура выгодных сделок). Такие организации отличаются ориентацией на быстрое использование любых возникающих возможностей. Это жизнь на грани фола под девизом: все или ничего. Соответственно и к сотрудникам предъявляются особые требования. Это должны быть люди, готовые постоянно рисковать, работать на пределе сил, функционировать в условиях агрессивной высококонкурентной среды, люди предприимчивые, молодые по возрасту или по состоянию души, честолюбивые индивидуалисты. Похожая корпоративная культура наблюдается в сфере шоу-бизнеса, в спорте, в области рекламы, консалтинга, биржевой деятельности и т.д. Работники мотивированы, как правило, высоким материальным вознаграждением, возможностью «чувствовать себя звездой» и т.д.

3. Культура высокого риска и медленной обратной связи (инвестиционная культура). Такая культура присуща организациям, работающим на перспективу, ориентированным в будущее. Это нефтяные компании, архитектурные и строительные компании, крупные промышленные предприятия, авиационные компании, инвестиционные банки. В подобных организациях процессы принятия решений занимают длительное время: иногда месяцы и годы. При этом очень важно уметь рассчитать вероятную степень риска и сделать максимально точный прогноз на перспективу. Часто решения принимаются коллективно, поэтому огромное значение придается опыту, профессионализму и творческим способностям сотрудников.

4. Культура медленной обратной связи и низкого риска (административная культура). Организации действуют в достаточно стабильной и предсказуемой внешней среде, изменения происходят редко и воспринимаются скорее негативно. Важно не то, что ты делаешь, а как ты это делаешь, то есть акцент переносится на формальную сторону дела – как соблюдаются правила, инструкции, предписания, насколько формализовано то, что возможно формализовать. Решения принимаются медленно, так как все необходимо согласовывать. Организация довольно забюрократизирована множеством ритуалов, которые нельзя не соблюдать. В работниках ценится исполнительность, умение вовремя промолчать, не задавать неприятных для руководства вопросов. Такая культура часто встречается в государственных структурах, на предприятиях хорошо защищенных отраслей, в сфере обслуживания и сервисных организациях.

Ключевые факторы, оказывающие влияние на формирование корпоративной культуры компании: личность руководителя, сфера бизнеса, особенности технологии, нормы и требования среды, этап развития компании.

**Основные этапы работы** по формированию и развитию корпоративной культуры:

* + Анализ существующей культуры
  + Разработка Корпоративного Кодекса
  + Определение форм и методов работы
  + Реализация проектов
  + Анализ изменений

Анализ существующей корпоративной культуры проводится по следующим основным направлениям:

* базовые ценности
* традиции и символика
* стандарты поведения
* «герои» организации
* восприятие бренда
* существующие методы формирования и развития корпоративной культуры
* анализируются все структуры компании.
* выделяются ключевые «положительные» ценности и формы работы, которые есть сейчас и будут нужны в будущем.
* выявляются наиболее яркие «отрицательные» ценности. определяются противоположные им «положительные» ценности, которые будут использоваться в будущем.

В Корпоративном Кодексе фиксируются ключевые точки, по которым в дальнейшем выстраивается корпоративная культура компании:

* + Миссия
  + Стратегическая перспектива
  + Приоритетные направления развития
  + Общие принципы корпоративного поведения
  + Традиции и символика

Главный **результат** успешной работы по формированию и развитию корпоративной культуры компании – это приверженность сотрудников.

**Приверженность** – это отождествление человека со своей организацией, выражающееся в стремлении работать в ней и способствовать ее успеху.

Ключевые составляющие приверженности:

**Интеграция** – это присвоение работниками организационных целей, объединение работников вокруг целей организации.

**Вовлеченность** – это желание работника предпринимать личные усилия, вносить свой вклад в достижение целей организации.

**Лояльность** – это эмоциональная привязанность к своей организации, желание оставаться ее членом.

**Таблица 1 – Методы формирования приверженности сотрудников целям и ценностям компании**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Составляющие приверженности** | **Методы формирования** | |
| Интеграция | 1. Брендинг 2. Корпоративные СМИ 3. Корпоративные стандарты |
| Вовлеченность | 1. Обучение и развитие персонала 2. Корпоративные конференции, семинары 3. Конкурсы, поощрение инициатив |
| Лояльность | 1. Социальные программы, льготы и привилегии 2. Корпоративные праздники, поздравления 3. Семейные программы 4. Спорт, культура, благотворительность, экология |

Для успешного формирования и развития корпоративной культуры требуется постоянный анализ результатов работы по следующим направлениям:

* отношение сотрудников к компании
* удовлетворенность сотрудников работой в компании
* соответствие и расхождение в целях и ценностях работников, подразделений и компании
* влияние объективных изменений во внешней и внутренней среде на цели и ценности работников, подразделений и компании
* появление новых «героев»
* обратная связь по внедряемым проектам

**Этапы формирования корпоративной культуры**

Корпоративная культура, как и всякая система, имеет свой жизненный цикл, то есть проходит все этапы от зарождения до ликвидации (исчезновения, замены).

*Зарождение корпоративной культуры* обычно происходит с воз­никновением новой хозяйствующей организации и в определенном смысле отдельные элементы этой культуры могут бросить вызов устоявшимся в обществе представлениям и настроениям. На этой стадии к зарождающейся культуре преобладает либо пассивно-снисходительное, либо отрицательное отношение. Возможны даже всеобщее осуждение и санкции. Однако, именно новая культура является базой для формирования предпосылок дальнейше­го развития общества в целом и хозяйственных связей в частности. Естественно, речь идет о таких культурных новациях, которые лежат в русле закономерностей исторического развития.

*Стабилизация корпоративной культуры* может быть констатирована, когда этой культуры придерживается подавляющее большинство, когда она становится органичной средой существования и развития общества. Причем, речь идет как о бытовом проявлении этой культуры (одежде, досуге и т.п.), так и о духовной составляющей (мировоззрении, предпочтении, мотивах и т.п.).

*История корпоративной культуры* при переходе на уровень классики. Основные элементы культуры обобщаются, обрастают мифами и легендами. Этот уровень становится плацдармом для дальнейшего развития общества и культуры в широком смысле. То есть культура выходит за рамки собственно корпоративной и становится межкорпоративной культурой, а затем и культурой бизнеса в целом.

В условиях, когда для реализации проектов ресурсов одной компании зачастую не хватает и менеджменту приходится переходить на уровень межкорпоративной культуры, то есть оперативно корректировать систему ценностей, норм, форм коммуникаций и т.п. Все это способствует развитию тенденции перехода от конкуренции к партнерству.

Следующей, более высокой стадией развития корпоративной культуры является, как уже отмечалось*, культура бизнеса в целом*. Возникновение крупных интегрированных структур (в частности, холдингов) влечет за собой необходимость изыскивать ресурсы за пределами возможностей даже нескольких компаний, а, следовательно, и развития проектного менеджмента, осознание необходимости формирования не просто договорных отношений, но и интеграции ценностей, идеологии. Культуру бизнеса можно оха­рактеризовать как инструмент преобразования управленческих технологий в технологии системной организации деятельности корпорации. Те компании, которые выходят на уровень культуры бизнеса, имеют лучшие условия для своего развития, так как:

* способствуют формированию новых возможностей для развития бизнеса;
* формируют новую культурную среду, обеспечивающую воз­никновение новых потребностей общества в развитии дополнительных видов бизнеса.

Наиболее популярной моделью, объясняющей строение организационной культуры, является трехуровневая модель Э. Шейна. Иногда ее называют моделью «айсберга», так как, приходя в организацию, мы видим только малую часть организационной культуры, все остальное словно скрыто под водой.

Согласно Э. Шейну, организационная культура имеет три уровня: уровень артефактов, уровень провозглашаемых ценностей и уровень базовых предположений (рис. 1).



**Рисунок 1 – Уровни организационной культуры по Э. Шейну**

**Первый уровень –** наиболее поверхностный, его можно непосредственно наблюдать при взаимодействии с организацией. Он включает в себя такие видимые факты (артефакты), как применяемые технологии, архитектура, формальная структура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, церемонии, ритуалы, манера общения, мифы и т.д. На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но нелегко расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры. Содержание устоявшихся в организации мифов, рассказы ветеранов компании раскрывают историю организации и ценности компании. Наиболее значимыми артефактами являются обычаи и ритуалы. Организационные обычаи и ритуалы представляют собой действия и мероприятия с высокой степенью эмоциональной вовлеченности, осуществляемые по определенным правилам. Главными задачами ритуалов являются демонстрация и передача сотрудникам ценностей организации, обеспечение их стабильности и сохранения, содействие сплоченности персонала. Согласно теории Т. Дила и А. Кеннеди, в компании могут существовать различные ритуалы: ритуалы коммуникации (правила формального и неформального общения, выражения мнений, эмоций и т.д.), рабочие ритуалы (рутинизация повседневных действий), ритуалы управления (проведение совещаний, процедуры принятия решений), ритуалы официального признания (поощрение лучших сотрудников, поддержание базовых ценностей организации).

На **втором уровне** изучению подвергаются ценности, представления и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Решение руководства о сокращении рабочего дня вместо увольнения сотрудников в период спада производства, если приведет к положительным результатам, может закрепиться в качестве общего представления. Эти ценности и представления осознаются людьми и выполняют нормативную функцию, регулируя поведение членов группы. По действительное поведение членов организации может не отвечать провозглашаемым ценностям. Диагностика организационной культуры на этом уровне уже затруднительна, так как ценности не всегда артикулированы. Изучая ценности организации, необходимо обращать внимание на следующие аспекты жизнедеятельности компании: предназначение организации, ее "лицо" (новаторство, качество, клиентоориентированность); распределение власти (степень допустимого неравенства); обращение с персоналом (забота о персонале, уважение, наличие или отсутствие фаворитизма, справедливость вознаграждения); организация работы (дисциплина, ротация деятельности); стиль управления (авторитарный, демократический); принятие решений (единоличное, групповое) и т.д.

**Третий**, **глубинный, уровень** включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации, не сосредоточившись конкретно на этом вопросе. Но эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей. Э. Шейн пишет: «Культура как набор базовых представлений определяет, на что мы должны обращать внимание, в чем состоит смысл тех или иных предметов и явлений, какие действия следует предпринимать в той или иной ситуации. Разработав интегрированную систему таких представлений, которую можно назвать картой мира, мы будем испытывать комфорт рядом с людьми, разделяющими наше представление мира, и явный дискомфорт в тех ситуациях, когда будет действовать иная система представлений, так как мы не будем понимать происходящего или же, что еще хуже, будем искаженно воспринимать действия других людей и давать им ложную интерпретацию».

К таким базовым предположениям относятся представления о природе времени, природе пространства, природе реальности, природе человека и человеческой деятельности, природе человеческих отношений. Сюда же можно отнести верования сотрудников (влияние религии на организационное поведение) и их этические установки (внешний вид, график работы, гендерные взаимоотношения и др.). Артефакты легко наблюдать, но трудно истолковывать. Чтобы понять культуру группы, необходимо выйти на уровень базовых представлений и рассмотреть ценности и артефакты в свете перечисленных параметров. И именно на базовые представления огромное влияние оказывает **национальная культура.**

Изучение организационной культуры обычно начинается с верхнего уровня, уровня артефактов, т.е. того, что можно увидеть и почувствовать, столкнувшись с организацией, затем идет погружение на подповерхностный уровень (уровень ценностей), а далее осуществляются попытки попять глубинный уровень организационной культуры. При этом само формирование организационной культуры идет, скорее, в противоположном направлении: от глубинного уровня, через уровень ценностей к уровню артефактов.

Следует отметить, что организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей (доминирующей) культуры, субкультур групп и контркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Субкультуры, как правило, не противоречат базовым принципам и ценностям доминирующей культуры. Они придают специфику организационной культуре конкретной организации. Это могут быть территориальные, функциональные, гендерные и другие субкультуры. В качестве контркультур может выступать прямая оппозиция ценностям доминирующей культуры, оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры или оппозиция образцам поведения. Контркультура отрицает базовые и декларируемые цели организации, легитимность руководства. Такую оппозицию могут составить группы акционеров, желающие сместить руководство или изменить стратегию компании, менеджеры, ведущие борьбу за власть, профсоюзы, защищающие интересы сотрудников и т.п. При крупномасштабных трансформациях роль контркультур значительно усиливается. В основном же сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов.

**3. Способы повышения этического уровня организации**

Корпоративная культура в организации может формироваться стихийно или целенаправленно. Стихийное формирование корпоративной культуры происходит тогда, когда владельцы, руководство организации в силу различных причин не знают о феномене корпоративной культуры или не уделяют ему должного внимания. Целенаправленное формирование корпоративной культуры предполагает наличие определенного плана и действий, с помощью которых будет происходить формирование корпоративной культуры в организации.

В ходе процесса формирования корпоративной культуры решаются вопросы внутренней интеграции и внешней адаптации. Корпоративная культура организации инертна: изменяется, но достаточно медленно материальные элементы меняются быстрее в корпоративной культуре, чем духовные, поскольку на их усвоение требуется время. Результаты формирования корпоративной культуры будут видны не сразу.

Основным субъектом формирования корпоративной культуры выступает руководство организации. Формирование корпоративной культуры снизу, как правило, не имеет успеха.

Работа по формированию корпоративной культуры может быть выполнена организацией как своими силами, так и с приглашением консультанта. Изменение корпоративной культуры – трудоемкий процесс, требующий обязательности и преданности своей работе, по крайней мере, участия руководства. Для успешного осуществления формирования корпоративной культуры в организации исследователи отмечают, что необходимо придерживаться определенных принципов:

1. Корпоративная культура должна отражать основные идеи организации.
2. Закладываемые в корпоративную культуру идеи должны нести положительный эмоциональный заряд.
3. Действия по изменению или формированию корпоративной культуры должны опережать все другие действия в организации/ исполнении планов.
4. Разрабатываемые элементы и мероприятия по формированию корпоративной культуры должны гармонировать между собой, подтверждаться поведением и отношением к ним руководства (поведение руководства не должно противоречить провозглашаемым ценностям и нормам).
5. Формируемая культура должна соответствовать размеру и особенностям организации, принятой системе управления, условиям существования организации.
6. Нельзя отрицать накопленный предшествующими поколениями культурный опыт, можно постепенно видоизменять или использовать его как основу, плацдарм для новой культуры.
7. Обеспечение гибкости мышления руководителей при формировании корпоративной культуры (или тех, кто ответственен, отвечает за ее формирование).
8. Учет поведения сотрудников организации, принятия и непринятия ими формируемой корпоративной культуры.
9. Приобщение к корпоративной культуре не только новых, но и старых сотрудников.

На основе анализа работ, посвященных формированию корпоративной культуры, можно выделить следующие группы методов формирования корпоративной культуры:

1. Группа методов, связанных с осуществлением лидерства в организации.
2. Группа организационных (управленческих) методов.
   1. Группа методов социально-психологического воздействия на сознание и поведение сотрудников.

Необходимо отметить, что методы формирования и изменения корпоративной культуры не отличаются друг от друга. Различие проявляется в этапах, целях, технологии формирования и изменения корпоративной культуры. В работах по формированию корпоративной культуры почти не рассматривается обучение и воспитание как методы ее формирования. Необходимо отметить, что сотрудники организации являются взрослыми людьми, поэтому их обучение должно строиться с опорой на достижения андрагогики – теории обучения взрослых.

**Таблица 2 – Методы формирования корпоративной культуры**

|  |  |
| --- | --- |
| **Наименование группы методов формирования корпоративной культуры организации** | **Методы формирования корпоративной культуры организации корпоративной** |
| 1. Лидерство в организации (формальное и неформальное) | Стиль руководства, существующий в организации; решения различных вопросов руководством; внимание к тем или иным аспектам деятельности подчиненных у руководства организации; последовательность в действиях руководства организации; реакция и поведение руководства в критических ситуациях; поведение руководителя как пример (образец) должного поведения |
| 2. Организационные (управленческие) методы | Официально оформленная миссия и стратегия развития организации; принятие в организации кодекса поведения, профессионального кодекса и т.д.; должностные инструкции, существующие в организации; участие сотрудников в распределении доходов организации; получение товаров и услуг организации со скидкой или эксклюзивных для сотрудников организации; предоставление льгот сотрудникам; формирование организационной структуры в организации. |
| 3. Методы, связанные с воздействием на сознание и поведением сотрудников организации | 1. Создание в организации артефактов  2. Формирование лозунгов и призывов, мифов и легенд; создание традиций и праздников; музей в организации; брендинг; корпоративные семинары конференции; конкурсы и поощрение инициатив; благотворительность; организация и проведение совместного отдыха; празднование юбилеев, состязания и конкурсы; введение дресс-кода  3. Создание в организации СМИ  4. Непосредственное взаимодействие с руководителем, наставником, консультантом (психологом, тренером) |
| Обучение и воспитание | |  | | --- | | Курсы повышения квалификации; обучение; стажировка; посещение другой организации или мест (экскурсии), тренинги | |
| Обучение | Л.Н. Лесохина и Т.В. Шадрина выделяют информационные стратегии, исходя из них выбирается метод. Есть два рода методов:  1) ориентирующие методы: беседа, диспут, совет, консультация, «исповедь», рассказ о себе;  2) стимулирующие методы: организация деятельности (вечера и конкурсы, кружковая выставка и выставки), помощь, участие, настрой общественного мнения, взаимовыручка, взаимопомощь и др. |
| Т.Н. Ломтева: экспозиционные методы, управленческие методы, поисковые методы |
| С.И. Змеев: проблемные методы: проблемный метод, метод программного обучения, интерактивный метод |
| А.И. Колесникова: имитационное моделирование, проектирование, различные виды рефлексии, программирование и алгоритмизация |
| С.Г. Вершловыский: 1) имитационные методы: анализ конкретной ситуации, деловые игры, учебные игры, игровое проектирование, имитационные упражнения, инсценировка, тренинг);  2) неимитационные методы: проблемные лекции, проблемные семинары, производственная практика, научно-практическая конференция, мастерские). |
| Воспитание | Т.С. Панина, Л.Н. Вавилова отмечают интерактивное обучение, к интерактивным методам относят: эвристическая беседа, «мозговая атака», презентации, дискуссии, методы «круглого стола», метод «деловой игры», конкурсы практических работ с их обсуждением, ролевые игры, тренинги кейс-метод (разработка конкретных производственных ситуаций) и т. д. |
| Л.Н. Лесохина: ориентирующие методы: беседа, диспут, совет, консультация, «исповедь», рассказ о себе и т. д.; стимулирующие методы: помощь и поддержка, участие, создание благоприятной обстановки, настрой общественного мнения, взаимовыручка, и взаимопомощь, вмешательство; «деятельностные методы»: организация вечеров и конкурсов, кружковая работа, выставки |
| Т.А. Василькова: заражение, внушение, убеждение, подражание, лекции, рассказ, объяснение, разговор, беседа и диспут, пример, педагогическое требование, общественное мнение, приучение и упражнение, тренинг, воспитывающие ситуации, воспитательные игры, поощрение.  Наказание, совет, исповедь, участие, вмешательство |

**Тема 4** **Психология делового общения**

**Вопросы:**

1.Сущность делового общения: функции, виды, формы

2. Психологические технологии построения эффективного публичного выступления

3. Деловая беседа в управленческой деятельности

4. Деловые переговоры

5. Совещание

**1. Сущность делового общения: функции, виды, формы**

Одной из важнейших сторон корпоративной культуры является корректное деловое общение. Деловое общение – это искусство, позволяющее войти в контакт с партнерами по бизнесу, преодолеть личные предубеждения, неприятие того или иного контрагента, достичь желаемого коммерческого результата. Под деловым общением понимается любое общение, способствующее решению коммерческих задач.

В психологии ***общение*** *определяется как процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностью в совместной деятельности и состоящий в обмене информацией, взаимодействии и восприятии человека человеком. Социальный* смысл общения заключается в том, что оно выступает способом передачи форм культуры и общественного опыта. *Психологический* смысл общения состоит в том, что в ходе него субъективный, внутренний мир одного человека раскрывается для другого и происходит изменение мыслей, чувств и поведения взаимодействующих людей.

**Деловое общение** – это сложный многоплановый процесс развития контактов между людьми в служебной сфере.

Г.М. Андреева предлагает характеризовать ***структуру общения***путем выделения в нем трех взаимосвязанных сторон: *коммуникативной, интерактивной и перцептивной.* *Коммуникативная* сторона общения, или коммуникация в узком смысле слова, состоит в обмене информацией между общающимися индивидами. *Интерактивная* сторона заключается в организации взаимодействия между общающимися индивидами, т.е. в обмене не только знаниями, идеями, но и действиями. *Перцептивная* сторона общения означает процесс восприятия и познания друг друга партнерами по общению и установления на этой основе взаимопонимания. Все обозначенные стороны общения выявляются только в условиях непосредственного контакта между людьми.

В зависимости от основания выделяют следующие **виды** общения:

* вербальное – невербальное;
* контактное – дистантное;
* непосредственное – опосредованное;
* устное – письменное;
* диалогическое – монологическое;
* межличностное – массовое;
* частное – официальное / деловое;
* искреннее – манипулятивное.

*Стиль делового общения* – это система средств, приемов, механизмов, способов воздействия на партнера для достижения положительных результатов коммуникации

Во внешнем деловом общении выделяют следующие этапы (стадии):

1установление контакта;

2ознакомление;

3принятие решения;

4окончание контакта.

**Формы делового общения:**

* деловая беседа;
* деловая беседа по телефону;
* деловые переговоры;
* совещания;
* деловая переписка
* публичные выступления.

**Принципы делового общения:**

1. Регламентированность, то есть подчиненность установленным правилам и нормам:

*- соблюдение делового этикета;*

*- соблюдение речевого этикета;*

*-ограниченность временными рамками.*

2. Строгое соблюдение формально-ролевых принципов взаимодействия.

3. Повышенная ответственность участников общения за его результат.

4. Строгое отношение к использованию речевых средств.

**Принципы вербального общения**

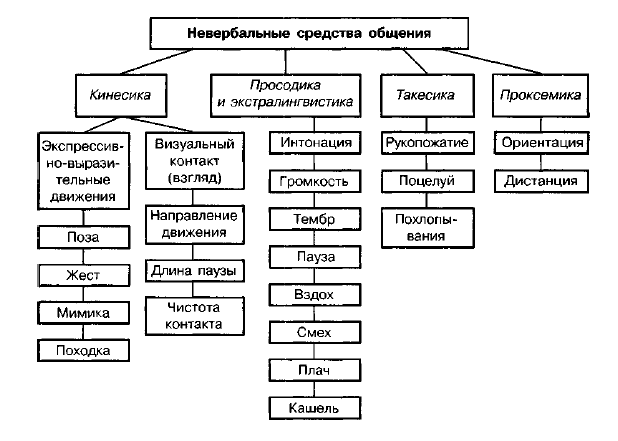
**Принцип кооперации** («требование к собеседникам действовать таким образом, который соответствовал бы принятой цели и направлению разговора» – предполагает, что вербальное общение должно:

* содержать оптимальное количество информации и соответствовать текущим целям общения;
* содержать правдивые высказывания;
* соответствовать целям, предмету разговора;
* быть ясным (избегание непонятных выражений, многословности).

**Принцип вежливости**, который подразумевает выражение в речи:

* тактичности;
* одобрения;
* скромности;
* согласия;
* благожелательности.

**Перцепция невербальной информации**



**Рисунок 1 – Классификация невербальных средств общения**

*Мимика –* движение мышц лица. Доказано, что при неподвижном или невидимом лице лектора теряется до 10 – 15% информации. Главными характеристиками мимики являются ее целостность и динамичность. И хотя каждое выражение является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информационную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы). Так, испытуемым предъявлялись рисунки лиц, где варьировались только положение бровей и губ. Согласованность оценок была очень велика – опознание эмоций было почти стопроцентным. Лучше всего опознавались эмоции радости, удивления, отвращения, гнева.

*Взгляд,* или визуальный контакт, составляет исключительно важную часть общения. Американскими психологами Р. Экслайном и Л. Винтерсом было доказано, что направление взгляда связано с формированием высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью сформировалась, - на собеседника. Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера и только для того, чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи. Визуальный контакт свидетельствует о расположенности к общению. Если на нас смотрят мало, то мы имеем все основания полагать, что к нам или к тому, что мы говорим и делаем относятся плохо.

Имеет значение и то, куда направлен взгляд собеседника. По этому признаку выделяют несколько разновидностей взглядов. Так, при деловом взгляде глаза собеседника обычно сосредоточиваются на треугольнике, образуемом тремя точками: центры глаз и середина лба. Направляя свой взгляд на этот треугольник, мы создаем серьезную атмосферу общения. Этот взгляд передает нашему собеседнику настрой на обсуждение конкретных фактов и информации. При социальном взгляде наши глаза направлены на треугольник, образуемый центрами глаз и ртом собеседника. При этом создается атмосфера непринужденного, межличностного общения не просто деловых партнеров, а приятных собеседников. Существует и так называемый сексуальный взгляд, который используется при общении с партнером, который нами воспринимается как сексуально привлекательный, как желаемый сексуальный партнер. В этом случае взгляд «скользит» от глаз вниз по телу и обратно.

Информативна также и долгота глазного контакта. Нормальным (для нашей культуры) считается ситуация, когда глаза собеседников встречаются от 1/3 до 2/3 времени общения. Если же наши глаза встречаются менее 1/3, то собеседник либо нечестен, либо смущен и скован, либо к тому, что мы говорим или делаем относится плохо. Если наши глаза встречаются более 2/3 времени общения, то наш собеседник либо считает нас очень интересным и привлекательным собеседником (в этом случае зрачки будут расширены), либо нам бросают вызов и настроены враждебно (в этом случае зрачки будут сужены).

*Поза* – это положение человеческого тела, типичное для данной культуры, элементарная единица пространственного поведения. Поза наглядно показывает, как данный человек воспринимает свой статус по отношению к статусу других присутствующих. Лица с более высоким статусом принимают более непринужденные позы, чем их подчиненные. Главное смысловое содержание позы состоит в размещении индивидом своего тела по отношению к собеседнику. Это размещение свидетельствует либо о закрытости, либо о расположенности к общению. Доказано, что «закрытые» позы (когда человек как-то пытается закрыть переднюю часть тела) воспринимаются как позы недоверия, несогласия, противодействия, критики. «Открытые» же позы (стоя: руки опущены свободно, или раскрыты ладонями вверх; сидя: руки раскинуты, ноги вытянуты) воспринимаются как позы доверия, согласия, доброжелательности, психологического комфорта. Если человек заинтересован в общении, он будет ориентироваться на собеседника и наклоняться в его сторону, если не очень заинтересован, напротив, ориентироваться в сторону и откидываться назад.

*Жесты* – разнообразные движения руками и головой, смысл которых как правило понятен для общающихся сторон. Прежде всего важно количество жестикуляции. Как бы ни различались разные культуры, везде вместе с возрастанием эмоциональной возбужденности человека, его взволнованности растет интенсивность жестикуляции, как и при желании достичь более полного понимания между партнерами. Оценочные жесты: подбородок опирается о ладонь, указательный палец вытянут вдоль щеки, остальные сведены вместе и расположены над подбородком (этот жест свидетельствует о критической оценке); наклон головы набок – заинтересованность; почесывание, поглаживание подбородка – жест размышления и оценки, идет процесс принятия решения. Жесты, выражающие подозрительность, скрытность: касание носа или легкое его потирание, касание мочки уха или почесывание глаз. Указывающие на нервозность: покашливание, прочищение горла, покусывание губ, поерзывание, курение сигарет. Указывающие на скуку: постукивание по столу рукой или по полу ногой, пощелкивание авторучкой, голова лежит на раскрытой ладони при этом глаза полуприкрыты, отсутствующий взгляд, машинальное рисование на бумаге.

*Тон голоса, его громкость и высота –* очень ценные ключи к пониманию чувств собеседника. Один известный психолог часто спрашивает себя: «Что говорит голос, когда я кончаю слушать слова?» Чувства находят свое выражение независимо от значения слов. Можно ясно выразить чувства даже при чтении алфавита. Б. Шоу писал, что есть 50 способов сказать слово «да» и 500 оттенков слова «нет».

*Межличностное пространство* – как близко или далеко находятся собеседники по отношению друг к другу. Иногда наши отношения мы выражаем пространственными категориями, как, например, «держаться подальше» от того, кто нам не нравится или кого мы боимся, или «держаться поближе» к тому, в ком заинтересованы. Обычно чем больше собеседники заинтересованы друг в друге, тем ближе они сидят или стоят друг к другу. Однако существует определенный предел допустимого расстояния между собеседниками (по крайней мере в США), он зависит от вида взаимодействия и определяется следующим образом:

* интимное расстояние (до 0,5м) соответствует интимным отношениям;
* межличностное расстояние (0,5 – 1,2м) – для разговора друзей с соприкосновением или без соприкосновения друг с другом;
* социальное расстояние (1,2 – 3,7м) – для неформальных социальных и деловых отношений, причем верхний предел более соответствует формальным отношениям;
* публичное расстояние (3,7м и более) – на этом расстоянии не считается грубым обменяться несколькими словами или воздержаться от общения.

Результаты ряда исследований показывают, что женщины более точны как в передаче своих чувств, так и в восприятии чувств других, выражаемых невербальным языком. Способности мужчин, работающих с людьми, например, психологов, преподавателей, актеров, оцениваются так же высоко. Понимание невербального языка в основном приобретается при обучении (например, в тренинге сензитивности).

**Коммуникативные барьеры**

Причиной затруднений и непонимания в деловом общении могут быть так называемые коммуникативные барьеры.

*Коммуникативный барьер –* это психологическое препятствие на пути адекватного восприятия информации от партнера по общению. В процессе делового общения возможно возникновение трех коммуникативных барьеров, условно обозначаемых как барьеры *«авторитета», «избегания» и «непонимания».* Первые два обеспечивают защиту от источника информации, третий – защиту от самого сообщения.

**Барьер «авторитета».** Разделив всех людей на авторитетных и неавторитетных, человек доверяет только первым и отказывает в доверии другим. Таким образом, доверие и недоверие персонифицируются и зависят не от особенностей информации, а от того, кто говорит. Например, пожилые слабо прислушиваются к советам молодых. Отнесение человека к авторитетным лицам зависит от следующих факторов: социального положения (статуса), принадлежности к реальной «авторитетной» группе, привлекательности внешнего вида, доброжелательного отношения к адресату (улыбка, приветливость, простота в обращении), компетентности, искренности.

**Барьер «избегания».** Человек избегает эмоционально негативных контактов с собеседником. Если уклониться невозможно, то он прилагает все усилия, чтобы не воспринимать сообщение (невнимателен, не слушает, не смотрит на собеседника, использует любой предлог для прекращения разговора). То есть чаще всего данный барьер предстает в той или иной степени невнимания. Поэтому, только управляя вниманием собеседника, можно преодолеть этот барьер. На внимание человека больше всего влияют следующие факторы: актуальность информации, ее новизна, нестандартность передачи информации, неожиданность, звучность голоса и его модуляция.

**Барьер «непонимания».** Зачастую источник информации заслуживает доверия, авторитета, однако информация «не доходит», человек ее не понимает. Почему это происходит и как эти проблемы можно решить?

Обычно выделяют четыре типа барьера «непонимания»:

* *фонетический* (фонема – звук) – возникает, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция: человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.; когда он использует множество слов-паразитов («значит», «самое», «вот», «как бы» и др.), неречевых проявлений голоса (вздохи, стоны, икота, зевота и пр.) и негативных околоречевых звуков (типа «хм-м-м», «э-э-э» и пр.); раздражают слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т.п.; в целом, чем более прерывиста речь, чем больше в ней слов-паразитов, тем более некомпетентным говорящий кажется слушателю; так называемое логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, и если оно отсутствует или сделано не правильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно; расставляя те или иные акценты, мы можем изменить содержание мысли.
* *семантический барьер непонимания* связан с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе и словами) для обозначения совершенно разных вещей; это происходит потому, что любое слово обычно имеет не одно, а несколько значений, а также при использовании непонятных для другой стороны терминов; «уточните значение слов и вы избавите человечество от половины заблуждений», – утверждал Рене Декарт;
* *стилистический барьер непонимания* состоит в том, что определенный тип облачения мысли в слова («упаковка» мысли) может препятствовать ее пониманию; стиль может быть неуместным ситуации общения: слишком тяжелым или легковесным; для того, чтобы быть хорошо понятым, необходимо структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой Доказано, что лучше всего запоминается фраза, состоящая из 4 – 14 слов, 15 – 18 слов – уже хуже, а фраза, насчитывающая более 30 слов на слух практически не воспринимается;
* *логический барьер непонимания* – проблема, связанная с особенностями мышления общающихся; возникает этот барьер чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например: у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно действенное; для адекватного понимания нужна умственная активность каждого из участников диалога; при передаче информации на каждом из этапов последовательности «задумал – закодировал – высказал – услышал – раскодировал – понял» происходит утечка или искажение информации; трудности возникают еще и потому, что в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация.

Таким образом, коммуникативные барьеры возникают бессознательно и обеспечивают защиту от воздействия информации. Их действие противоречиво. Положительная роль барьеров состоит в защите психики от избытка информации и от нежелательного, с точки зрения субъекта воздействия. Отрицательная их функция заключается в том, что иногда нужная, но плохо изложенная информация воспринимается с искажениями, неполно; человек, знающий решение, но не имеющий авторитета, может быть не услышан. Исключить отрицательное влияние коммуникативных барьеров позволяет знание способов их преодоления.

**2. Психологические технологии построения эффективного публичного выступления**

Публичная речь – это особая форма речевой деятельности в условиях непосредственного общения; речь, адресованная определенной аудитории; ораторская речь.

Публичная речь произносится с целью информирования слушателей и оказания на них желаемого воздействия (убеждение, внушение, воодушевление, призыв к действию и т.д.). По своему характеру она представляет собой монологическую речь, то есть рассчитанную на пассивное восприятие, не предполагающую ответной словесной реакции. Однако строгих границ между монологом и диалогом не существует. Почти в любом монологе присутствуют элементы диалогизации, стремление преодолеть пассивность восприятия адресата, желание втянуть его в активную мыслительную деятельность. Особенно это характерно для ораторской речи.



**Рисунок 2** – Виды публичных выступлений

Подготовка к выступлению. Всесторонняя и тщательная подготовка к выступлению – основа уверенности оратора, залог успеха его речи. Прав Д. Карнеги, утверждавший, что «многие совершают роковую ошибку, не удосуживаясь подготовить свою речь». Рассмотрим основные этапы подготовки к конкретному выступлению.

Выбор темы и определение целевой установки. Подготовка к любому выступлению начинается с определения темы выступления. При этом важно учитывать конкретные обстоятельства, в которых будет произноситься речь, насколько эта тема соответствует знаниям и установкам оратора, а также интересам аудитории.

Следует подумать и о формулировке темы. Она должна быть ясной, четкой, по возможности краткой, непременно отражать содержание выступления и обязательно привлекать внимание слушателей.

Приступая к подготовке, оратор должен четко сформулировать цель своего выступления, то есть определить, чего он хочет добиться. Известно, что эффективность речи – это степень реализации ее целевой установки, отношение достигнутого результата к поставленной цели.

Различают общую и конкретную цель выступления. Общая цель речи может состоять в том, чтобы информировать, убедить, воодушевить, призвать к действию и др. Конкретная цель определяет, что именно должны узнать слушатели, в чем убедиться, что сделать и т.д.

Отсутствие определенной целевой установки снижает эффективность выступления, не позволяет оратору оказать желаемое воздействие.

Подбор материала, его изучение и анализ. Чтобы подготовить интересное по содержанию выступление, оратору необходимо собрать как можно больше данных, сведений, фактов, примеров, иллюстраций по выбранной теме. С этой целью можно использовать самые разнообразные источники: официальные документы, научную и научно-популярную лите­ратуру, различные справочники, статьи из газет и журналов, результаты социологических исследований, собственные знания и опыт, размышления и наблюдения.

Изучение и анализ отобранного материала. Собрав необходимый материал, оратор должен его внимательно изучить, осмыслить, систематизировать, определить, что именно можно будет использовать в речи. При анализе материала появляются какие-то сравнения, ассоциации, сопоставления с реальными процессами жизни, рождаются новые мысли. Поэтому на данном этапе необходимо размышлять над материалом, критически его оценивать, пытаться понять, как соотнести его с современ­ными событиями, как использовать то или иное положение во время выступления.

Настоящая подготовка к выступлению, по мнению специалистов, заключается в том, чтобы выработать собственное отношение к предмету речи, сформулировать свои мысли по тому или иному вопросу, проанализировать с позиций будущей аудитории.

Разработка плана выступления. В процессе подготовки очень важно определять порядок, в котором будет излагаться материал, то сеть составить план. Речи, написанные без предварительного составления плана, как показывает практика, обычно имеют существенные композиционные недостатки. Оратор, не продумавший план выступления, обычно «уходит» от основной темы, не укладывается в отведенное для выступления время.

Работа над композицией. В теории ораторского искусства под композицией речи понимается построение выступления, соотношение его отдельных частей и отношение каждой части ко всему выступлению как единому целому. Для наименования этого процесса наряду со словом композиция употребляются близкие к нему по смыслу слова построение, структура. Конечно, не существует универсальных правил построения публичного выступления. Композиция будет меняться в зависимости от темы, цели и задач, стоящих перед оратором, от состава слушателей. Как отмечают теоретики ораторского искусства, наиболее распространенной структурой устного выступления с античных времен считается трехчастная, включающая в себя следующие элементы: вступление, главную часть, заключение. Каждая часть имеет свои особенности, которые необходимо учитывать во время подготовки к ораторской речи.

Задача вступления – установить контакт с аудиторией, подготовить слушателей к восприятию темы. Во вступлении подчеркивается актуальность темы, значение ее для данной аудитории, формулируется цель выступления, его концепция, кратко излагается история вопроса и др. Чтобы завоевать внимание аудитории, вовлечь слушателей в активную работу, особое внимание следует уделить первым фразам.

Главная часть считается самым ответственным компонентом ораторской речи, ведь выступающий должен не только привлечь внимание слушателей, но и сохранить, удержать его до конца выступления.

Продумывая структуру главной части речи, выступающий должен определить, какой материал он будет излагать, какие доводы возьмет для доказательства выдвинутого положения, какие ораторские приемы использует с целью привлечения и удержания внимания слушателей. Оратору необходимо умело расположить все эти элементы, чтобы своим выступлением оказать нужное влияние на аудиторию.

Заключение – важная композиционная часть любого выступления. Убедительное и яркое заключение запоминается слушателям, оставляет хорошее впечатление. Напротив, неудачное заключение губит порой неплохую речь. В заключе­нии рекомендуется повторить основную мысль, ради которой произносится речь, суммировать наиболее важные положения. В нем подводятся итоги сказанного, делаются выводы, ставятся перед слушателями конкретные задачи, которые вытекают из содержания выступления.

Продумывая заключение, особенно тщательно надо поработать над последними его словами, то есть концовкой выступления.

Деловому человеку полезно запомнить эффективное правило композиции, от которого никогда не отступал успешный американский менеджер Ли Якокка: «Начинайте свою речь с сообщения о том, что вы намерены сказать. Затем скажите именно это. В заключение повторите то, что вы уже сказали».

Написание текста выступления. Античные теоретики ораторского искусства считали писание единственно верным способом подготовки речей. Так, римский ритор Квинтилиан уверял: «Лишь с помощью писания можно достигнуть легкости речи». Сначала рекомендуется написать текст речи начерно, не обращая внимания на стилистические шероховатости, а затем переписывать, исключая все лишнее, исправляя неправильные и неточные слова, подбирая наиболее яркие выражения для передачи своей мысли и т.д. Одним словом, оратор должен хорошо поработать над языком и стилем текста своей речи. Подготовка письменного текста имеет много преимуществ. Написанную речь можно прочитать родственникам, товарищам, коллегам, показать специалистам, добиваясь, таким образом улучшения содержания и формы изложения, а этого не достигнешь, если речь только в уме. Написанная речь легче запоминается и дольше удерживается в памяти, нежели не оформленный в окончательном виде материал. Кроме того, написанный текст дисциплинирует оратора, дает возможность избежать повторений, неряшливых формулировок, оговорок, заминок, делает его речь более уверенной и т.п.

Овладение материалом выступления. Это весьма ответственный этап в деятельности оратора. Иногда его называют репетицией. Написанный текст следует хорошо осмыслить, проанализировать, выделить основные смысловые части, продумать логическую связь между ними, несколько раз перечитать текст, заучить отдельные фрагменты, произнести вслух, восстановить в памяти план и содержание.

Целесообразно соответствующим образом разметить и сам текст речи, то есть подчеркнуть основные положения, пронумеровать освещаемые вопросы, выделить фамилии, названия, статистические данные, начало и конец цитат, обозначить иллюстративные примеры и т.п. Таким текстом легко пользо­ваться во время выступления. Достаточно опустить взгляд на страницу, чтобы восстановить ход изложения мыслей, найти нужный материал. Выступление с опорой на текст создает впечатление свободного владения материалом, дает возможность оратору уверенно общаться со слушателями.

Следует иметь в виду, что у оратора не всегда есть возможность заранее подготовиться к выступлению. Иногда на заседаниях, совещаниях, собраниях, различного рода встречах приходится выступать экспромтом, то есть создавать речь в момент ее произнесения. При этом требуется большая мобилизация памяти, энергии, воли. Импровизированные речи, как правило, хорошо воспринимаются аудиторией. Устанавливается живой непосредственный контакт со слушателями.

Однако, выступая экспромтом, не имея возможности отработать свою речь, оратор не всегда может уложиться в отведенное время, информативность выступления снижается, некоторые вопросы остаются неосвещенными. Неизбежны длинноты, отступления, вызванные случайными ассоциациями; порой неточными оказываются формулировки, возникают речевые ошибки. Поэтому неслучайно французы говорят, что лучший экспромт тот, который хорошо подготовлен.

Экспромт бывает удачен, когда он базируется на прошлом опыте оратора. Он может родиться только у человека, который имеет большой запас знаний и владеет необходимыми рито­рическими навыками и умениями. Успешный экспромт – это результат постоянной работы оратора над собой, итог долгих размышлений, награда за большой многолетний труд.

**3. Деловая беседа в управленческой деятельности**

Деловая беседа – это осмысленное стремление одного человека или группы людей посредством слова вызвать желание у другого человека или группы людей к действию, которое изменит хотя бы одну из сторон какой-либо ситуации или установит новые отношения между участниками беседы.

В современной трактовке деловые беседы означают устный контакт между партнерами (собеседниками), которые имеют необходимые полномочия со стороны своих организаций для их проведения и разрешения конкретных проблем.

**Основные функции деловой беседы:**

1. Начало перспективных мероприятий и процессов
2. Контроль и координирование уже начатых мероприятий и процессов
3. Обмен информацией
4. Взаимное общение работников из одной сферы деятельности
5. Поддержание деловых контактов
6. Поиск, выдвижение и оперативная разработка рабочих идей и замыслов
7. Стимулирование движения творческой мысли в новых направлениях.

**Подготовка к беседе в**ключает:

*1. Планирование:*

* предварительный анализ участников и ситуации;
* инициатива проведения беседы и определение ее задач;
* определение стратегии и тактики;
* подробный план подготовки к беседе.

2. *Оперативная подготовка:*

* сбор материалов;
* отбор и систематизация материалов;
* обдумывание и компоновка материалов;
* рабочий план;
* разработка основной части беседы;
* начало и окончание беседы.

3. *Редактирование:*

* контроль (т.е. проверка проделанной работы);
* придание окончательной формы беседы.

4. *Тренировка:*

* мысленная репетиция;
* устная репетиция;
* репетиция беседы в форме диалога с собеседником.

**Структура деловой беседы состоит из 5 фаз:**

1. Начало беседы.
2. Передача информации.
3. Аргументирование.
4. Опровержение доводов собеседника.
5. Принятие решений.

В отношении любого выступления, любой беседы действуют **10 общих правил,** соблюдение которых сделает ваше выступление, если не совершенным, то, по крайней мере, корректным:

* 1. Профессиональные знания.
  2. Ясность.
  3. Надежность.
  4. Постоянная направленность.
  5. Ритм.
  6. Повторение.
  7. Элемент внезапности.
  8. «Насыщенность» рассуждений.
  9. Рамки передачи информации.
  10. Определенная доза юмора и даже, в какой-то мере, иронии.

Предварительная подготовка позволяет предвидеть возможные неожиданные моменты, что снижает эффективность «выпадов» собеседника. Кроме того, приобретается навык быстрой и гибкой реакции на случай неожиданных поворотов беседы.

Беседа – сложный процесс, состоящий из нескольких этапов. В целом, выделяют следующие **основные этапы**: *начало беседы, фаза передачи информации, фаза аргументации, этап принятия решения, завершение беседы.* Правильное начало беседы предполагает точное описание целей беседы, взаимное представление собеседников, инициатора беседы, название темы, представление лица, ведущего беседу, объявление последовательности рассмотрения вопросов. При завершении беседы порядок действий должен быть обратным: слово берет ведущий беседы и завершает ее обращением к собеседнику.

***Задачи:***

* установление контакта с собеседником;
* создание приятной атмосферы для беседы;
* привлечение внимания;
* побуждение интереса к беседе;
* «перехват» инициативы.

**Приемы эффективного начала беседы**

*Метод снятия напряженности.* Данный метод позволяет установить эмоциональный контакт с собеседником. Задайте себе вопрос: как бы хотели себя чувствовать собеседники в моем обществе? Очевидно, они хотели бы, чтобы их приветствовали лично, хотели бы услышать нечто приятное, например, комплименты. Вам достаточно сказать несколько теплых слов или шуткой вызвать у них улыбку.

*Метод «зацепки».* Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для проведения запланированной беседы. В этих целях можно использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или необычный вопрос.

*Метод стимулирования игры воображения.* Данный метод заключается в том, что в начале беседы вы ставите множество вопросов по ряду проблем, которые должны рассматриваться позднее. Этим вы показываете, что понимаете всю сложность ситуации и одновременно даете сигнал, что оптимальное решение проблемы возможно.

*Метод прямого подхода.* Характеризуется непосредственным переходом к делу, вступление отсутствует. Схема такого начала беседы: сообщаются причины, по которым была назначена беседа, осуществляется быстрый переход от общих вопросов к частным. Данный метод подходит прежде всего для кратковременных и не слишком важных деловых контактов, например, в общении начальника с подчиненными.

**Фаза передачи информации**

Задачи:

* сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника;
* выявление мотивов и целей собеседника;
* передача запланированной информации;
* анализ и проверка позиции собеседника.

**5 основных групп вопросов:**

1. *Закрытые вопросы* – это вопросы, на которые ожидается ответ «да» или «нет». Какова цель вопросов такого типа? Получить от собеседника обоснованные аргументы для ожидаемого от него же ответа.

2. *Открытые вопросы* – это вопросы, на которые нельзя ответить «да» или «нет», они требуют какого-то объяснения («Каково Ваше мнение по данному вопросу?», «Почему Вы считаете принятые меры недостаточными?»).

3. *Риторические вопросы* – на эти вопросы не дается прямого ответа, т.к. их цель – вызвать новые вопросы и указать на нерешенные проблемы и обеспечить поддержку нашей позиции со стороны участников беседы путем молчаливого одобрения («Мы ведь придерживаемся единого мнения по данному вопросу?»).

4. *Переломные вопросы* – удерживают беседу в строго установленном направлении или поднимают целый комплекс новых проблем. («Как Вы представляете себе структуру и распределение...?»).

5. *Вопросы для обдумывания* – вынуждают собеседника размышлять, тщательно обдумывать и комментировать то, что было сказано («Правильно ли я понял Ваше сообщение о том, что...?, «Считаете ли Вы, что...?).

*Передача информации* – это процесс, в ходе которого собеседники пытаются создать друг для друга достаточную информационную базу. Эта фаза развивается по следующей закономерности: внимание и степень усвоения информации постепенно падают, а влияние вашего авторитета на собеседника после некоторого снижения снова возрастает.

*Фаза передачи информации состоит из следующих элементов:*

* Информирование собеседника: общее и целенаправленное.
* Постановка преимущественно открытых вопросов. Закрытые вопросы рекомендуется задавать не тогда, когда нужно получить информацию, а только в случаях, когда вы хотите ускорить получение согласия или подтверждения ранее достигнутой договоренности.
* Слушание собеседника.

*Условия «хорошего слушания»:*

Условие 1. Никаких побочных мыслей.

Условие 2. Пока вы слушаете, нельзя обдумывать последующий вопрос и готовить контраргументы.

Условие 3. Надо сконцентрироваться на сущности предмета, вытеснить из головы все второстепенное.

Условие 4. Наблюдение за реакцией собеседника. Если вы заметили какую-то реакцию собеседника, то ее нужно проверить с помощью вопроса: правильно ли ы эту реакцию истолковали.

**Фаза аргументации**

Мелочи, имеющие иногда решающее значение:

1. Оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями.

2. Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента собеседника.

3. Вести аргументацию корректно по отношению к собеседнику, т.к. это, особенно при длительных контактах, окажется для вас же намного выгоднее:

* всегда открыто признавать правоту собеседника, когда он прав, даже если это может иметь для вас неблагоприятные последствия;
* продолжать оперировать можно только теми аргументами, которые приняты собеседниками;
* избегать пустых фраз.

4. Приспособить аргументы к личности вашего собеседника: направлять аргументацию на цели и мотивы собеседника; избегать простого перечисления фактов; употреблять терминологию, понятную вашему собеседнику.

5. Избегать неделовых выражений и формулировок, затрудняющих аргументирование и понимание.

6. Попытаться как можно нагляднее изложить собеседнику свои доказательства, идеи и соображения.

Дня построения аргументации в имеются **12 риторических методов аргументирования:**

1. Фундаментальный метод. Представляет собой прямое обращение к собеседнику.
2. Метод противоречия. Основан на выявлении противоречий в аргументации против.
3. Метод «извлечение выводов». Основывается на точной аргументации, которая постепенно, посредством частых выводов приведет вас к желаемому выводу.
4. Метод сравнения.
5. Метод «да..., но».
6. Метод «кусков». Состоит в расчленении выступления таким образом, чтобы были ясно различимы отдельные части: «это точно», «об этом существуют различные точки зрения».
7. Метод «бумеранга».
8. Метод игнорирования.
9. Метод потенцирования. Собеседник в соответствии со своими интересами смещает акцент, выдвигает на первый план то, что его устраивает.
10. Метод «выведения». Основывается на постепенном субъективном изменении существа дела.
11. Метод опроса. Основан на том, что вопросы задаются заранее.
12. Метод видимой поддержки.

**Двенадцать спекулятивных методов аргументации:**

1. Техника преувеличения.
2. Техника анекдота.
3. Техника использования авторитета.
4. Техника дискредитации собеседника. Основывается на правиле: если я не смогу опровергнуть существо вопроса, тогда по меньшей мере нужно поставить под сомнение личность собеседника.
5. Техника изоляции основана на «выдергивании» отдельных фраз из выступления, их изоляции и преподнесении в урезанном виде с тем, чтобы они имели значение, противоположное первоначальному.
6. Техника изменения направления заключается в том, что собеседник не атакует ваши аргументы, а переходит к другому вопросу, который по существу не имеет отношения к предмету дискуссии.
7. Техника вытеснения – собеседник в действительности не переходит к какой-то одной, точно определенной проблеме, преувеличивает второстепенные проблемы, взятые из вашего выступления.
8. Техника введения в заблуждение, основывается на сообщении путаной информации, слов, которыми вас забрасывает собеседник.
9. Техника отсрочки. Ее целью является создание препятствий для ведения дискуссии или ее затягивание.
10. Техника апелляции. Представляет собой особо опасную форму «вытеснения» процесса рассуждений (собеседник взывает к сочувствию).
11. Техника искажения.
12. Техника вопросов-капканов. Включает 4 группы: повторение; вымогательство; альтернатива; контрвопросы.

**Принятие решений и завершение беседы**

Здесь решаются следующие основные задачи:

* Достижение основной или, в неблагоприятном случае, альтернативной цели;
* Обеспечение благоприятной атмосферы к моменту завершения беседы;
* Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий;
* Составление краткого резюме беседы, понятного для всех присутствующих, с четко определенным основным выводом.

Принятие решений – это сложный процесс, успешному прохождению которого также можно и нужно учиться. Рассмотрим девять основных принципов принятия решений:

*1. Прежде чем вникать в детали, постарайтесь максимально хорошо представить проблему в целом.* Перед принятием решения нужно получить представление о явлении в целом и о том контексте, в который это явление вписывается, и лишь затем анализировать детали. В противном случае и вам, и вашему собеседнику грозит погрязнуть в мелочах, не выйдя за их пределы.

*2. Не принимайте решение, пока не рассмотрите все возможные варианты.*

*3. Сомневайтесь.*

*4. Старайтесь взглянуть на проблему с самых разных точек зрения, даже в тех случаях, когда шансы на успех кажутся минимальными.*

*5. Ищите модель или аналогию, которая поможет лучше понять сущность решаемой проблемы.*

*6. Не удовлетворяйтесь первым решением, которое придет в голову.*

*7. Перед принятием окончательного решения поговорите с кем-нибудь о своих проблемах.*

*8. Не пренебрегайте своими чувствами.*

*9. Помните, что каждый человек смотрит на жизнь и возникающие повседневно проблемы со своей особенной точки зрения.*

Существует два приема ускорения принятия решений; прямой и косвенный. **Прямое ускорение** – это прямой вопрос, подразумевающий ответ «да» или «нет», 50 % на 50 %. **Косвенное ускорение** – решение принимается посредством промежуточных решений. Косвенное ускорение имеет три метода принятия решений.

*Гипотетический подход.* Целесообразно говорить об условном решении, чтобы собеседник расслабился и привыкал к нему постепенно. Подходят следующие формулировки: "Если...", "В случае, если...", "Предположим, что...".

*Поэтапные решения.* Окончательные выводы собеседника можно предупредить, предположив, что основное положение беседы уже принято. Тогда принимаются только предварительные или частичные решения. Этим достигается достаточно сильное воздействие в нужном направлении. Таким образом фиксируются отдельные моменты решений еще до того, как получено окончательное согласие.

*Альтернативные решения.* Важно, чтобы обе альтернативы одинаково вас устраивали. С помощью поэтапных и альтернативных решений вы добиваетесь решения промежуточных задач. При этом возможность натолкнуться на «нет» значительно меньше, чем при прямом ускорении.

Следует подумать и как завершить беседу. Обычно это слова благодарности за помощь и поддержку, интересные предложения, пожелания успехов и удач в дальнейшем сотруд­ничестве, благополучного разрешения всех проблем и т.п.

Иногда необходимо дать понять собеседнику, что разговор окончен и продолжение его не имеет смысла. Есть приемы, которые используются, чтобы сократить затянувшийся разговор. Выбор их зависит от важности беседы и статуса собеседника.

1. Предупредите посетителя до разговора или перед его завершением о том, что ваше время ограничено и вас ждут другие посетители.
2. Договоритесь со своим секретарем о том, чтобы он пре­рвал разговор и напомнил о следующей встрече.
3. Посмотрите на наручные часы.
4. Выскажите обобщающие замечания, подведите итог беседы.

**4. Деловые переговоры**

Историю переговорных умений связывают с именем фран­цузского дипломата XVII в. *Франсуа де Каллер.*

***Переговоры*** *по сути своей представляют процесс взаимодействия двух или более сторон в условиях их взаимозависимости для достижения интересов каждой.* Таким образом, непосредственным источником переговоров является взаимозависимость субъектов. Сама природа взаимозависимости, ее сила и вектор направленности определяют тот процесс, который может происходить между взаимодейству­ющими субъектами.

Переговоры в орга­низации представляют собой важный механизм повышения ее эффективности. Прежде всего, это относится к развитию организационной структуры, стратегии, культуры, системы инфор­мации и взаимоотношений.

Переговоры занимают промежуточное положение между полюсами *«сотрудничество* – *борьба».*. В данном случае феномены «сотрудничество» и «борьба» рассматриваются не просто как механизмы межличностных отношений и широко используемые в самих переговорах, а как принципиально воз­можный подход в отношениях сторон, обусловленный соответ­ствующими причинами, с вытекающими отсюда последствиями. Основополагающими здесь являются сила взаимозависимости, а также характер и направленность взаимодействия. Так, в случае сильной взаимозависимости и при наличии общих це­лей и интересов с необходимостью возникает такая стратегия отношений, как *сотрудничество.* При постановке же вопроса одной из сторон о возможности удовлетворения собственных интересов за счет другой без учета ее интересов, либо с ми­нимальным учетом возникают отношения *борьбы, выживания.* Использование каждой из сторон указанных стратегий отноше­ний определяется ее возможностями и собственным выбором. *В. Мастенбрук* (1995) сравнивает различные тактики, характе­ризующие ту или иную стратегию отношений.

Для понимания сущности переговоров важно представлять, что *отношения между переговаривающимися сторона­ми, кроме взаимозависимости, определяются и тем обстоя­тельством, что у каждой стороны имеется совершенно опре­деленный собственный интерес,* к достижению которого она стремится.

Однако кроме возможности удовлетворения собственных ин­тересов взаимозависимость, в свою очередь, предоставляет воз­можность сторонам в той или иной форме применить свою власть (силу) на переговорах. Правильное использование силы позволяет строить стратегию и тактику переговоров, достигать успехов и быть эффективными. Так, слишком большое увлече­ние собственными интересами приводит к более жесткой стратегии, за которой может последовать недоверие, снижение эф­фективности, а то и срыв переговоров. Работать «в лоб» на пе­реговорах, видя только себя, невозможно. Вместе с тем бесконтрольное стремление к сотрудничеству зачастую идет в ущерб собственной предосторожности. Страдает собственное потенциальное положение. А иногда, полу­чается результат, совершенно противоположный ожидаемому: резко возрастает недоверие, стремление применить силу или сдаться. Вместо развития процесса и дальнейшей работы утвер­ждаются отношения обвинения оппонента.

**Таблица 1 – Тактики, характеризующие стратегии отношений взаи­модействующих субъектов**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Сотрудничество** | **Переговоры** | **Борьба** |
| Стороны относятся к конфликту как к об­щей проблеме | Конфликт рассма­тривается как столк­новение разных, но взаимозависимых интересов | Конфликт рассматривается только как способ выиграть, победить («мы или они») |
| Партнеры формули­руют свои цели дос­таточно четко | Партнеры излишне преувеличивают значимость своих интересов, но не исключают возмож­ности соглашения. | Партнеры подчерки­вают превосходство собственных интере­сов |
| Слабые места и лич­ные проблемы обсу­ждаются открыто | Личные проблемы маскируются либо представлены осмо­трительно | На личные проблемы вообще не обращают внимания |
| Вся предоставля­емая информация правдива | Представленная ин­формация не фаль­сифицирована, хотя она односторонняя. Факты, полезные для одной из сторон, приукрашиваются | Охотно распро­страняется ложная информация, если с ее помощью можно подчинить себе оппонента |
| Вопросы для обсу­ждения представля­ются в терминах ре­альных проблем | Вопросы для обсу­ждения формули­руются в терминах альтернативных решений | Вопросы несогласия формулируются в терминах собствен­ного решения |
| Предложение соб­ственного решения откладывается на­столько, насколько это вообще возможно | Очевидно, что пред­почтение отдается собственному реше­нию, но границы дозволенного и воз­можность уступок воспринимаются как должное | Абсолютное и без­условное предпочте­ние отдается соб­ственному решению, которое выража­ется и навязывается всеми возможными методами |
| Угрозы, внесение не­разберихи, использо­вание ошибок парт­нера рассматривают­ся как вредные явле­ния | Умеренное исполь­зование тщательно просчитанных угроз, путаницы, уловок | Угрозы, неразбериха, шоковые эффекты и т.д. могут быть ис­пользованы в любое время с целью подчи­нения оппонента | |
| Используется любая возможность скрыть свой силовой потен­циал и не прибегать к его помощи | Иногда используется сила для того, чтобы повлиять на расста­новку сил с целью из­влечения преимущес­тва | Обе стороны посто­янно используют си­лу в борьбе, увели­чивая взаимозависи­мость, отдаляя и изо­лируя оппонента | |
| Люди пытаются вой­ти в положение оппо­нента, поставить себя на его место | Заинтересованность в проблемах оппо­нента используется как тактический при­ем | Никому нет никакого дела до интересов и проблем другой сто­роны | |
| Раздражение ис­пользуется для то­го, чтобы 'разрядить атмосферу напря­женности, кото­рая может негативно повлиять на буду­щее сотрудничество | Раздражение обыч­но подавляется ли­бо выражается скры­то, например, при по­мощи юмора (под­держивается конст­руктивная психоло­гическая атмосфера) | Раздражение ис­пользуется для наг­нетания враждеб­ной напряженной атмосферы, для по­давления другой сто­роны | |

Борьба за престиж, разрушительные конфликты на перего­ворах – следствие именно такого поведения: чрезмерного увле­чения собственными интересами или слишком большого одно­стороннего доверия, гипертрофированного сотрудничества. Та­ким образом, переговоры – это процесс балансирования между указанными полюсами: сотрудничеством и борьбой.

Безусловным фактом является то, что главное в перегово­рах – *решение конкретной проблемы.* Кроме того, этот ди­намичный процесс включает в себя множество других составля­ющих. Так, в ходе переговоров вырабатываются и развиваются *отношения между сторонами,* определяются возможные *доли сторон,* происходит *влияние личных интересов* и потребностей *на командные,* проводятся *внутригрупповые переговоры для достижения консенсуса,* принимается за­ключительное *соглашение* и т.д.

Некоторые авторы рассматривают переговоры как комплекс различных видов деятельности *(Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис, У. Мастенбрук).* Так, *У. Мастенбрук,* разрабатывая свою кон­цепцию, выделяет ***четыре типа деятельности*** на переговорах:

1) достижение должных результатов;

2) оказание воздействия на силовой баланс;

3) создание конструктивной психологиче­ской обстановки;

4) применение гибкой тактики.

Эти виды дея­тельности реализуются на основе использования ряда дилемм.

*У. Линкольн* исходит из рабочего определения переговоров с позиций сотрудничества и выделяет в них ***три главных процесса:*** 1) адекватная коммуникация; 2) эффективное просвещение; 3) ответственное применение власти.

*Р. Фишер* и *У. Юри* (1990) рассматривают переговоры как метод, представляющий по существу набор принципов и практических приемов, следование которым приводит к успеху на переговорах:

* необходимость проведения разграничения между участниками дискуссии и обсуждаемыми проблемами.
* главное сосредоточение на интересах, а не на позициях.
* изобретение взаимовыгодных вариантов.
* использование объективных критериев.

Переговоры имеют достаточно сложную струк­туру, детерминируются смешанной мотивацией и поэтому до­статочно трудны для познания. Вместе с тем осознанию их сущности в значительной мере помогают разного рода класси­фикации. Предлагаемая ниже типология лишь с некоторыми оговорками применима для характеристики переговоров в организации.

Так, ряд авторов (например, *Р. Уолтон, Р. Мак-Керсис),* раз­личают следующие типы переговоров:

1. *Дистрибутивные* – ориентированные на максималь­ное получение собственной выгоды.
2. *Интегративные –* целью которых является достиже­ние взаимовыгодных вариантов.
3. *Позиционные (позиционное структурирование)* – для создания хороших взаимоотношений между сторонами.
4. *Внутриорганизационные* — направленные на выработ­ку консенсуса в команде.

Реальные переговоры вклю­чают в себя все указанные процессы и являются *смешанными.*

В концепциях переговоров, ориентированных на сотрудниче­ство *(У. Линкольн, Р.Фишер, У. Юри),* различают *переговоры ориентированные на:* 1) *интересы;* 2) *проблематику;* 3) *принципы;* 4) *позиции.*

Позиционные переговоры пред­ставляют собой видоизмененные переговоры, ориентированные на интерес и лишь превращающие удовлетворение интересов сторон в мотивацию, цель, средство и результат. Примером могут служить стремление и готовность сторон, направленные на главное – справедливое, устойчивое и реалистичное решение конфликтной ситуации, после чего становится возможным сам факт переговоров и достижение других результатов в рамках управления конфликтом, а возможно, и в других областях.

Если рассматривать в качестве основания для классифика­ции функциональное место переговоров – «за столом» и состав участников, то возможно выделить следующие виды перегово­ров:

*1. Вертикальные переговоры* – например, с вышестоя­щими инстанциями. Они могут быть как официальными, так и неофициальными. Вместе с тем вертикальные переговоры предполагают юридическую, организационную или нравствен­ную ответственность непосредственных участников перед теми, кто не находится за столом переговоров. Например, в организа­ции для этого может быть проведена консультация менеджера средней линии с вышестоящим по поводу распределения обязан­ностей между подчиненными и введения дополнительных функ­ций. Вертикальные переговоры позволяют обеспечить причаст­ность к решениям тех, кто физически не присутствует на переговорах.

1. *Горизонтальные переговоры.* Они бывают: а) между членами собственной команды для выработки консенсуса; б) ме­жду членами противоположных команд – для решения личных проблем.
2. *Несанкционированные.*
3. *За расширенным, столом* – в подкомиссиях, рабочих группах и др. Представляют собой процесс встречи представи­телей команд для выработки рекомендаций обеим сторонам. В последующем эти рекомендации становятся предметом горизон­тальных, вертикальных, двухсторонних и многосторонних переговоров.
4. *Переговоры на высшем уровне* – проходят между руководителями команд для того, чтобы принести своим командам возможные варианты рассмотрения проблем.

Существует ряд внешних факторов, которые, будучи не причастными, к са­мому переговорному процессу, оказывают свое воздействие на него. В основе этого влияния также лежат интересы, симпатии приоритеты, которые существуют в каждой команде.

Кроме того, имеется ряд структурных факторов: время, за­коны, экономические возможности и др. К их числу возможно отнести внешнее давление и другие виды влияния (целенапра­вленное давление со стороны социальных групп, влияния авто­ритетов, политических реалий, средств массовой информации, третьих сторон и т.д.). Сами эти факторы не являются пред­метом переговоров, однако их учет необходим.

**Модели переговоров**

Модели переговоров строятся исходя из сущности перего­ворного процесса и факторов, его детерминирующих. При этом авторы используют ряд оснований для разработки своих кон­цепций.

Как уже указывалось, У. *Мастенбрук* (1996), вслед за *Р. Уол-тоном* и *Р.* *Мак-Керсисом* (1965), исходит из подхода к пере­говорам, основанного на выделении различных типов деятель­ности переговорщиков: 1) достижение должных результатов; 2) оказание воздействия на силовой баланс; 3) создание кон­структивной психологической обстановки; 4) применение гиб­кой тактики с целью развертывания процесса.

Кроме этого он приводит еще два основания для создания своей модели:

1) *характерные виды поведения,* разворачиваемые на пере­говорах:

а) «сотрудничество – борьба»;

б) «развертывание – уклонение»;

2) *переговорные дилеммы:*

*а)* «уступчивость или неподатливость»;

б) «покорность или до­минирование»;

в) «общительность или враждебность»;

г) «развертывание или уклонение».

Причем взаимодействие между самими компонентами – типами деятельности, видами поведения переговорными дилеммами – имеет свою логику. Так первый тип поведения – «сотрудничество – борьба» – координирует и интегрирует наиболее важные переговорные дилеммы с видами деятельности в переговорах.

Второй тип – «развертывание (или исследование) относится к фазам и процедурным аспектам переговоров.

**Таблица 2 – Деятельностная модель ведения переговоров**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Ведение переговоров**  **как четыре типа деятельности** | **Дилеммы и шкалы** |
| 1 | 1) *достижение должных результатов* – это означает выбор данным лицом определенной позиции, что находит отражение в точках зрения, предположениях, аргументах и уступках, в том, каким образом он достигает компромисса, который оказывается для него более благоприятным. | ***Уступки – упрямство***  Терпимость, снисходительность  или  упорство, жестокость, стойкость, неподатливость |
| 2 | 2) *оказание воздействия на силовой баланс* – реализация желания занять место ведущего, решая дилемму «покорность – деспотическое властвование». | ***Покорность – доминирование***  Минимальное поддержание баланса  или  агрессивность, сопротивление |
| 3 | 3) *создание кон­структивной психологической обстановки* – гиперобщительность и подавляющая властность в равной степени не эффективны. | ***Общительность – враждебность***  Конфиденциальность, надежность  или непредсказуемость,твердость |
| 4 | 4) *применение гиб­кой тактики* с целью развертывания процесса – приобретение и развитие относительной свободы действий в процессе переговоров. | ***Развертывание – уклонение*** |

**Модель переговоров, ориентированная на принципах (У. Линкольн, Р. Фишер, У. Юри)**

Построение основано на учете трех факторов:

1. **интересов** – система ценностей, убеждений и отдельных принципов отношений;
2. **проблем** – обсуждаемых на переговорах вопросов, решение которых приводит к удовлетворению интересов обоих сторон;
3. **предложений,** т.е. способов решения проблем и достижения интересов.

*Интересы – это то, почему участники идут на переговоры, это потребности и притязания личности.* Они носят достаточно интимный характер и по этой причине со­держание интересов не принято выносить на переговоры. По крайней мере, интересы не могут быть предметом переговоров в прямой постановке. Зачастую интересы сторон носят проти­воположный характер. Например, при найме на работу одна стола желает получать адекватную вкладу максимальную за­работную плату, другая же стремиться платить наименьшую из возможных. То, почему я стремлюсь к переговорам, может лежать либо в зоне моего материального благосостояния, либо в областях моей безопасности, самовыражения, власти и силы, знаний и компетенции, признательности и любви. Это и есть мои ин­тересы, мои движущие силы и причины, заставляющие вообще идти на переговоры. *Интересы – это то, что составляет смысл, является источником и основой переговоров.* Причем интересы могут лежать как в области рациональной, так и иррациональной мотивации, что еще более усиливает их интимный и конфиденциальный характер. Переговорный процесс движет вся гамма интересов: от личных до деловых, от интересов не­посредственных участников до интересов тех, кто не находится непосредственно за столом переговоров. Желательно, чтобы все они были учтены и достигнуты. От этого зависит успех переговоров и удовлетворенность по существу.

Очень часто интересы путают с *позициями,* что приводит к остановке переговоров, тупикам, конфликтам, а то и разрыву отношений. В качестве примера может быть приведен процесс договаривания продавца и покупателя, которые сосредоточили свое внимание на стоимости транспортировки товара. За этим спором они упускают возможности для нахождения обоюдной выгоды в других вопросах, не говоря уже о том, что отстаи­вание собственной позиции может повредить их взаимоотношениям. Правда, существуют ситуации, когда позиции являют основой для отдельных этапов или в целом процесса пере воров, — ситуации позиционного торга. Но это отдельный видпереговоров, имеющий свои цели и способы их достижения-

**Проблемы –** это то, что обсуждается на переговорах, вопросы повестки дня, основанные на интересах сторон.

**Предложения –** это то, как, каким образом будут решаться проблемы и, следовательно, удовлетворяться интересы.

Предложения возможно оценить с качественной и количественной стороны. Это – деньги, материальные ресурсы, товары, территории и т.д. Интересы же, наоборот, имеют преимущественно субъективное измерение. Например, те же деньги я могу тратить по самому широкому спектру своих интересов: от очевидных до причудливых, иррациональных и невероятных.

Таким образом, если мы желаем понять *интересы,* необходимо задать вопрос: ***почему?*** (почему проявляется активность? почему сторона идет на переговоры?); если хотим узнать **проблемы – должны** задать вопрос: ***что?*** (что мы будем обсуждать на переговорах и что приведет к нашему удовлетво­рению?); если хотим понять ***предложения* необходимо** поста­вить вопрос: ***как?*** (как, при помощи каких договоренностей, какого конкретного соглашения мы сможем решить паши проблемы?).

В модели переговоров, ориентированной на сотрудничество и принципы, разработаны специальные формы, сочетающие ин­тересы, проблемы и предложения. Их заполнение способствует успешной подготовке и проведению самих переговоров. Кроме указанных категорий (интересы, проблемы, предложения), форма содержит такие позиции, как альтернативы, результаты от сорванных переговоров, систему предложений – от начального, через ряд последующих, до максимально возможной уступки \финальное предложение) и вопросы повестки дня.

Для создания модели переговоров необходимо найти такое основание, которое привело бы к полному охвату переговорного процесса и позволило бы управлять им. Примерами таких моделей могли бы быть:

* *фазовая модель переговоров* – учитывающая содержа­ние явлений, их динамику применительно к различным стадиям и фазам переговоров;
* *личностная модель –* в основе которой характеристика необходимых качеств, свойств и личностных стилей специали­стов по переговорам;
* *«техническая» модель* – берущая в основу тактиче­ские приемы переговоров;
* *управленческая модель* – основанная на учете различ­ных уровней планирования переговоров: например, стратегиче­ское, административное, тактическое;
* *модель, основанная на использовании конструк­тивной функции конфликта* и другие.

Практика реальных переговоров требует всестороннего уче­та детерминант переговорного процесса, направленных на повы­шение его эффективности. В реальности они могут «принадле­жать» различным моделям и концепциям, что не снижает зна­чимости практического учета выявленных тем или иным спосо­бом закономерностей.

**Трудности в переговорах:** тупики, конфликты, манипуляции

Затруднения для участников переговоров являются не ис­ключением, а скорее типичным фактом. Однако многие бо­ятся тупиков, острого эмоционального реагирования, нетипич­ного поведения , открытых и скрытых манипуляций, поскольку подобные проявления расстраивают планы, вызывают ощуще­ния беспомощности, разочаровывают и приводят к возрастанию напряженности. Но такие ситуации, как, например, тупики не­избежны. Часто они используются противоположной стороной для усиления влияния на оппонента, когда рассчитывают на его подчинение, проверяют силу и настойчивость. Кроме того, ту­пики используются для получения новой информации, поиска альтернатив.

К тупикам могут привести и собственные действия:

* Переоценка собственных сил, чувства типа: *«У нас все хорошо, нет смысла волноваться».*
* Отсутствие поиска сфер для переговоров. *«Мы не в состоянии сделать большего».*
* Отсутствие искренности либо специфической информации о собственных ограничениях. Поза превосходства на заседа­ниях: *«Почему вы нам не доверяете? Мы подходим к вопросам, с достаточной степенью ответственности».*
* Туннельное видение: *«Мы желаем только лучшего, но партнеры наши* – *люди безответственные, агрессивные, кри­минальные и т.д.»; «Ну, что же, если они хотят бороться, они это получат. Нам ничего больше не остается».*
* Эскалация, перерастающая *в борьбу либо приводящая к тупику, х*арактеризующемуся значительными потерями для обе­их сторон.
* Тенденция к развитию в сторону эскалации, беспокойство по этому поводу, диагностирование собственных интересов: *эскалации.*

**Способы выхода из тупика:**

* *правильное использование времени: отсрочки, их затягива­ние;*
* *использование различных точек зрения; совместное исследование альтернатив;*
* *внесение ключевых предложений, резко меняющих ход собы­тий;*
* *проведение консультаций, переговоров на высшем уровне и др.; ограничение количества вопросов для обсуждения.*

*Конфликт как фактор развития переговоров.* Поло­жения о развивающей функции конфликтов применительно к переговорам основаны на ряде общих характеристик переговор­ного процесса:

*Во-первых,* переговоры, являются механизмом согласования интересов их участников.

*Во-вторых,* переговоры уместны тогда, когда эти интересы не только имеются, но и осознаются.

*В-третьих,* переговоры возможны в тех случаях, когда су­ществует взаимозависимость интересов сторон.

*В-четвертых,* взаимозависимость не исключает противопо­ложного характера интересов участников и поэтому она по при­роде своей *конфликтогенна.* Например, повышение цены од­ной стороной, приводит к снижению прибыли у другой. В этом случае достаточно жесткое и упрямое поведение ставит под уг­розу сами переговоры, так как вместо договорного процесса воз­можны бесперспективное противостояние и конфликт.

Вместе с тем конфликты на переговорах, как и вообще *в* жизни, являются важным средством развития. Это касается прежде всего самого процесса переговоров: феноменов, характеризующих поведение, эмоциональную сторону, контроль, и пользование силы и т.д.

Конфликты на переговорах позволяют участникам:

*Глубже осознавать* собственные интересы во взаимодействии с интересами партнера.

*Анализировать* причины сопротивления и находить приемле­мые варианты при возникновении тупиков. *Сохранять* определенный баланс сил в отношениях. *Создавать* конструктивную психологическую атмосферу. *Гибко использовать тактические приемы. Иметь средства* для изменения, исправления и улучшения позиций при достижении компромисса.

Использование конфликтов на переговорах имеет свои особенности и реальные механизмы, точки и моменты приложе­ния, осознание и использование которых позволяет повышать эффективность переговорного процесса.

**5. Совещание**

**Совещание** – это форма организованного, целенаправленного взаимодействия руководителя с коллективом посредством обмена мнениями.

Совещания проводятся, когда необходимо принять кол­лективное решение по какому-либо вопросу, разделить ответ­ственность за решение данной проблемы, согласовать интересы всех структурных подразделений организации, учесть мнения различных групп работников, обсудить разные варианты реше­ния проблемы, дать возможность сотрудникам лучше узнать друг друга и т.д.

Следует иметь в виду, что на характер взаимодействия в процессе совещания большое влияние оказывают особен­ности группового поведения людей, сбалансированность их личных и общественных интересов. Так, психологи отмечают ряд серьезных преимуществ решений, принимаемых малыми группами. Например:

Высокое качество решений. Групповое решение лучше ин­дивидуального, так как группа, как правило, обладает большим объемом соответствующих знаний и опыта. Это особенно важно, когда никто из работников организации не является общепри­знанным специалистом в данной области.

Согласие. Подчиненные, вовлеченные в процесс при­нятия решений, обычно соглашаются с этими решениями с большей готовностью, чем в тех случаях, когда решения просто спускаются сверху. От сотрудников, собранных для обсуждения вопроса или проблемы, можно ожидать большего понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

Исполнение. Когда индивидуумы участвуют в анализе про­блемы и выработке решения по ней, то оно выполняется ими с большей исполнительностью и эффективностью.

Статус. Участие в принятии ответственного решения формирует у членов группы чувство повышения собственного статуса и общественного признания, что способствует усилению эффективности руководства

Однако организаторы совещаний должны учитывать и возможные недостатки решений, принимаемых малыми группами. Прежде всего, это неопределенность персональной ответственности за те решения, которые принимаются. «У ус­пеха тысячи отцов, у неудачи – ни одного». Это высказывание вполне можно отнести к малым группам. Если усилия группы привели к успеху, каждый ее участник приписывает его себе. Если результаты работы группы неудовлетворительны, люди стараются дистанцироваться от них.

По мнению исследователей, одним из существенных не­достатков является и чрезмерный конформизм (изменение поведения или убеждений в результате реального или вообра­жаемого давления группы). Отмечаются типичные проявления этого явления:

1. В группе доминирует один человек, а другие уступают ему, чтобы ускорить принятие решения или избежать конф­ликта. Иногда группа воспринимает какого-либо своего члена как более знающего, чем на самом деле, поэтому соглашается с его мнением. Менее общительные члены группы стесняются' высказываться, особенно в присутствии руководителя.
2. В отдельных случаях группа занимает по конкретному вопросу более рискованную позицию, чем это сделал бы отдель­ный индивид. В других случаях группа склоняется к более осторожной позиции. Такая групповая поляризация зависит от решаемого вопроса и характера членов группы.
3. Чем чаще члены группы собираются или взаимодейству­ют, тем выше давление группы, направленное на подчинение каждого члена группе. Именно это давление и гарантирует понимания вносимых идей и активного вклада в достижение приемлемого решения.

Кроме того, следует помнить, что в ходе совещания циркули­руют разнообразные информационные потоки, которые перекре­щиваются, сталкиваются, протекают параллельно. Обсуждение вопроса порой теряет главное направление, разговор переключа­ется на посторонние темы. На второстепенные пункты повестки дня иногда тратится слишком много времени, в результате чего рассмотрение основной проблемы комкается, проводится наспех и т.д. Плохо подготовленное и неумело проведенное совещание нередко приводит к ошибочным решениям, может нанести боль­шой вред организации, обернуться бесполезной тратой времени и неоправданными материальными издержками.

В литературе по деловому общению приводятся различные классификации совещаний по разным основаниям. Так, по характеру проведения они делятся на следующие типы:

* диктаторские – главную роль играет руководитель; участ­ники имеют право только задавать вопросы, но не выска­зывать собственные мнения; дискуссий нет;
* автократические – разновидность диктаторских совещаний; руководитель задает вопросы участникам и выслушивает их ответы; мнения приглашенных не обсуждаются;
* сегрегативные (от лат. segregatio – отделение) – в обсуждении доклада принимают участие только те, кто назначен руководителем; лица, лишенные возможности высказаться, порой испытывают недоброжелательное отношение к председательствующему и к тем, кому было предоставлено слою;
* дискуссионные – происходит свободный обмен мнениями и выработка общего решения, которое может приниматься голосованием с последующим утверждением руководи­телем: после такого обсуждения руководитель нередко принимает решение без голосования с учетом высказанных мнений и предложений;
* свободные – проводятся без четко сформулированной повестки дня; представляют собой свободный обмен мнениями; принятие решения не обязательно.

В зависимости от управленческих функций различают совещания: по планированию (обсуждаются вопросы, целеполагания, стратегии и тактики деятельности организации); по мотивации труда (рассматриваются проблемы качества деятельности сотрудников, вопросы удовлетворенности пер­сонала, моральное и материальное стимулирование, вопросы дисциплины и др.); по внутриструктурной организации (обсуждаются вопросы структурирования организации, ко­ординации действий структурных подразделений; пробле­мы делегирования полномочий, вопросы ответственности и т. п.); по контролю за деятельностью работников (обсуж­даются результаты той или иной деятельности, достижение поставленных целей, проблемы срывов заданий, вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами и пр.) и др.

По тематике совещания бывают административные, технические, кадровые, финансовые, технологические и т.д.

В качестве основания классификации служат цели и зада­чи совещания. По этому признаку совещания подразделяются на проблемные, инструктивные и оперативные (диспетчерские)..

Проблемное совещание проводится для того, чтобы найти оптимальное решение обсуждаемых вопросов. На таком совеща­нии, как правило, слушается доклад (может быть и содоклад), задаются вопросы по докладу, проводится его обсуждение и вырабатывается общее решение, которое принимается голосо­ванием. Доклад может быть представлен участникам совещания в письменном виде заранее. Тогда докладчик сразу отвечает на поставленные вопросы.

Инструктивное совещание созывается с целью доведения до подчиненных распоряжений вышестоящих органов для их опе­ративного исполнения. На этих совещаниях конкретизируются отдельные положения документа, разъясняются возникающие вопросы, назначаются сроки выполнения заданий, обсуждаются пути и средства их реализации, определяются исполнители.

Оперативное (диспетчерское) позволяет получить информа­цию снизу вверх о положении в организации. Участники совещания докладывают руководству, как обстоят дела на местах, какие есть проблемы, что требуется для их разрешения и т.п. В последнее время руководители предпочитают собирать ин­формацию иными методами и давать задания подчиненным, не созывая совещания.

Обязанности руководителя совещания

Эффективность совещания во многом зависит от того, насколько тщательно оно было подготовлено. Подготовка предполагает следующие действия: определение темы и цели совещания; формулирование повестки дня; назначение даты и времени проведения; формирование состава участников; назначение основного докладчика; подготовка помещения; ор­ганизация пространственной среды (рассаживание участников таким образом, чтобы они хорошо видели друг друга, имели возможность наблюдать за мимикой, жестами и движениями партнеров); определение длительности проведения совещания (оптимальное время – 1,5 часа); разработка необходимых доку­ментов и материалов; проверка технических средств и т.д.

Приступая к подготовке совещания, следует вспомнить хорошее правило, сформулированное опытными управленцами: «Самые лучшие совещания те, которые вообще проводить не надо!». Совещание должно проводиться только тогда, когда оно действительно необходимо, когда иные пути решения проблемы являются менее эффективными.

Приглашать на совещание нужно тех сотрудников, без которых нельзя обойтись, т.е. располагающих соответствующими специальными знаниями, имеющих опыт решения аналогичных проблем, исполняющих решение/ответственных за надлежащее исполнение и др.

Важную роль в совещании играет руководитель. Он должен начать совещание в указанное время. Во вступительном слове ему необходимо четко сформулировать цель настоящего совещания, уточнить повестку дня, обозначить круг обсужда­емых проблем, договориться о регламенте. Ведущему следует представить всем новых неизвестных участников совещания, назначить ответственного за ведение протокола.

Главная задача руководителя совещания – регулировать ход обсуждения вопросов, внесенных в повестку дня. Ему следует прерывать выступления не по существу, требовать соблюдения регламента, обоснованности суждений, конструктивности кри­тики, корректности высказываний и т.п.

Целесообразно периодически подытоживать прозвучавшие суждения; четко формулировать задачи, которые еще предстоит решать; выяснять недоразумения, возникающие между участ­никами совещания.

Важно втянуть в активный обмен мнениями всех присут­ствующих. С этой целью необходимо стимулировать вопросами застенчивых людей, не разрешать говорить только тем, кто склонен к доминированию, переключать внимание с одного аспекта проблемы на другой.

Ведущему нужно выбрать правильный тон ведения разго­вора, быть позитивно настроенным к собравшимся, беспристрастным и объективным в оценках, сохранять выдержку и самообладание.

Руководитель обязан прилагать усилия, чтобы вовремя закончить совещание. Подводя итоги обсуждения, ему следует обобщить все сказанное, сделать выводы, сформулировать принятое решение, назвать, кому, что и в какие сроки поручено выполнить; поблагодарить всех за участие в работе совещания.

В теории и практике делового общения выработаны различные методики ведения совещаний, которые необходимо знать руководителю и использовать в своей деятельности в зависимо­сти от поставленных целей и задач, а также состава участников. Достаточно полное описание этих методик дается в книге американских специалистов Дж. М. Лэйхиффа и Дж. М. Пенроуза «Бизнес-коммуникации».

Методика номинальной группы. Эта методика используется в группах, в которых имеются индивидуумы с сильным характером, подавляющие других участников совещания, или люди, которые отвлекают всех посторонними разговорами. Методика состоит из трех стадий анализа возможных причин существования проблемы.

На первой стадии собранных участников совещания просят не разговаривать друг с другом. Отсюда термин «номинальная группа», вербальное взаимодействие между ее членами не раз­решено. Каждого присутствующего просят написать на листе бумаги основные с его точки зрения причины рассматриваемой проблемы.

На второй стадии руководитель просит каждого по очереди прочесть вслух одну из записанных им причин. Во время чтения ведущий делает записи на доске. Затем руководитель предлага­ет участникам привести вторую причину и т.д., пока не будут опрошены все члены группы. Каждая предлагаемая причина заносится в список руководителя только один раз.

На заключительной стадии все внимательно изучают пере­чень руководителя и ранжируют причины проблемы. Когда их много, закрытым ранжированием выбирают пять самых веских. Итоги ранжирования собирают и обобщают. Такая процедура способствует выявлению самых серьезных причин обсуждаемой проблемы.

Основные преимущества номинальной группы состоят в следующем:

* каждый член группы имеет равное влияние.
* идеи всеми воспринимаются с большей готовностью.
* члены группы могут быть незнакомы, что не влияет на продуктивность их работы.
* исключается предварительная оценка идей.
* более эффективно используется время.

Мозговой штурм (брейнсторминг). Это широко известная методика для выработки творческих решений по широкому кругу проблем.

Руководитель группы ставит проблему. Помощники запи­сывают предлагаемые решения сразу, как только их высказы­вают члены группы. Главная задача – получить как можно больше оригинальных решений. Участников поощряют проявлять творческий подход независимо от степени выпол­нимости их предложений. Никому не разрешено объяснять или критиковать высказанные предложения. Активное выска­зывание предложений продолжается до тех пор, пока они не иссякнут. Теоретическое обоснование методики строится на том, что при творчестве одна идея влечет за собой другую. Только когда творческий потенциал участников истощится, разрешается оценивать высказанные предложения. **Основные правила мозгового штурма:**

* Свободное высказывание идей независимо от их качества. Акцент на количестве предложений.
* Критиковать идеи нельзя до тех пор, пока все не выскажутся.
* Критика должна быть направлена на идею, а не на автора.
* Поощряется усовершенствование и комбинирование ранее высказанных предложений.

Методика ответов по кругу. Данная методика – идеальный способ предоставить возможность высказаться каждому участнику. Объявив вопрос, руководитель предлагает проком­ментировать его одному из участников группы. Затем просит сделать то же самое его соседа справа (или слева) и далее по кругу, пока не выскажется каждый. Основной принцип – никто не получает слово во второй раз, пока все не выступят. Как и процедура номинальной группы, эта методика позволяет избежать давления участников с сильным характером.

Проблема группового мышления. Нередко в малых группах наблюдается тенденция к групповому мышлению. Оно проявляется тогда, когда согласие становится важнее всего. При групповом мышлении может быть принято решение, которое не принял бы ни один из ее членов, взятый в отдельности. Групповое мышление губит критическое мышление – основную причину, ради которой имеет смысл собирать группу.

В группах, принимающих решения, можно использовать прием для предотвращения группового мышления.

Во-первых, руководитель должен обязать каждого члена группы высказываться критически. Таким образом, сомнения и возражения будут выявлены и обсуждены открыто, а не подавлены. Руководитель должен подать личный пример восприятия критики своих идей и мыслей. Часто это не просто, и этому надо учиться у членов группы.

Во-вторых, при определении задачи руководитель должен быть беспристрастным; ему не следует указывать, какому из нескольких вариантов решения проблемы он отдает предпочтение.

В-третьих, членам группы целесообразно обратиться за со­ветом и рекомендацией к заслуживающим доверия сотрудникам своих подразделений внутри организации. Это позволит увидеть проблему со стороны свежим взглядом.

Поведение участников совещания

Эффективность любого совещания во многом зависит от соблюдения его участниками определенных поведенческих норм.

* На совещание нельзя опаздывать. Опоздавший человек проявляет неуважение к собравшимся, отвлекает внимание при­сутствующих, дезорганизует работу совещания. Рекомендуется приходить чуть раньше указанного времени.
* Следует удерживаться от замечаний и высказываний, не имеющих отношения к вопросам повестки дня.
* Необходимо своевременно представлять имеющуюся информацию. Она должна быть точной, объективной и умест­ной.
* Важно критически оценивать информацию, поступающую в ходе обсуждения; тщательно взвешивать приводимые доводы; отмечать плюсы и минусы выдвинутых положений.
* Желательно посмотреть на вопрос с позиции говорящего; уметь уловить то, что сказано «между строк»; понять отношение к проблеме других участников совещания.
* Нельзя увлекаться обсуждением какого-либо вопроса со своим соседом. Это создает шум в аудитории, мешает присут­ствующим участвовать в дискуссии.
* Нужно увязывать свои размышления и комментарии с раз­витием мысли группы, т.е. научиться осмысливать проблему совместно с группой.
* Целесообразно стимулировать высказывания коллег, по­зитивно поддерживать их предложения.

При проведении совещания нередко приходится иметь дело с определенными характерными типами участников обсужде­ния. В книге Л. Зайверта «Ваше время в ваших руках» называ­ются эти типы и даются советы относительно того, как с ними обходиться или как их нейтрализовать. Например:

Спорщик. Сохранять невозмутимость и деловитость. Предоставить группе опровергать его утверждения.

Позитивист. Предложить ему подведение итогов, созна­тельно втянуть в дискуссию.

Всезнайка. Призвать группу занять определенную позицию по отношению к его утверждениям.

Словоохотливый. Тактично прерывать. Напоминать о регламенте.

Застенчивый. Ставить несложные вопросы, укрепить его уверенность в своих силах.

Негативист. Признать, оценить его знания и опыт.

Не проявляющий интереса. Спросить его о работе. Привес­ти примеры из его сферы интересов.

«Крупная шишка». Избегать прямой критики, применять тактику «да, но».

Расспрашивающий. Адресовать его вопросы группе.

В заключение приведем рекомендуемые специалистами вопросы для оценки коммуникативного поведения участников совещания. Эти вопросы помогут руководителям и участникам находить допущенные ими в ходе совещания ошибки и избегать их в дальнейшем.

1. Какое влияние вы оказали на ход совещания?
2. Каким образом удалось завязать разговор, исходя из назревших проблем?
3. В какой мере использовались для поддержания интенсив­ности разговора вопросы, обобщения, переключения?
4. Обеспечивались ли равные возможности присутствующих для участия в дискуссии?
5. Как вы реагировали на недоразумения, неоправданные отступления от темы, необоснованные утверждения или возра­жения, ненужные повторения?
6. Была ли достигнута деловая, творческая атмосфера и как удалось ее создать?
7. Какие из высказанных предложений показались вам наиболее конструктивными?
8. Насколько удачным и мобилизующим было заключи­тельное слово?
9. Какие недостатки в организации делового совещания сказались в ходе его проведения? Что нужно сделать, чтобы не допустить их вновь?

10. Что еще предпринять, чтобы следующее деловое совещание дало максимальный эффект?

**Тема 5** **Психология найма и адаптации персонала**

**Вопросы:**

1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место

2.Собеседование при приеме на работу.

3. Адаптация персонала организации

**1. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место**

Планирование потребностей в персонале является начальной ступенью процесса кадрового планирования и базируется на данных об имеющихся и запланированных рабочих местах, плане проведения организационно-технических мероприятий, штатном расписании и плане замещения вакантных должностей. При определении потребности в персонале в каждом конкретном случае рекомендуется участие руководителей соответствующих подразделений. Основой правильного подбора кадров является наличие объективной информации о работнике и формальных требований к вакантной должности с тем, чтобы обоснованно произвести их соединение. Подбор и оценка работников составляют важный раздел всей системы работы с персоналом и должны производиться на научной основе.

Во-первых, исходя из конкретных особенностей предприятия и его подразделений, подбираются работники, которые могут решать стоящие перед организацией задачи.

Во-вторых, подбор персонала осуществляется исходя из профессиональной подготовки, производственного опыта и качеств работника.

В-третьих, путем совмещения первого и второго способов, когда для высококвалифицированных рабочих и служащих подбираются рабочие места с изменением существующего распределения функций, а для остальных должностей подбор кадров ведется исходя из нормативных требований рабочих мест.

Подбор персонала представляет собой процесс отбора подходящих кандидатур на вакантные рабочие места, исходя из имеющегося резерва кадров на бирже труда и на предприятии.

Эффективное решение проблемы подбора персонала требует разработки научно обоснованных моделей рабочих мест рабочих и служащих, которые обеспечивают подбор, оценку и расстановку кадров на единой методологической основе. В 1989 г. предложен формализованный подход к описанию рабочего места управленческого персонала. Модель включает 15 элементов, представляющих собой качественные и количественные характеристики рабочего места.

1. Кадровые данные: листок по учету кадров, трудовая книжка, характеристика, автобиография, копия документа об образовании.

2. Опыт работника: жизненный, производственный, государственный, общественный. Определяется путем интервью и анкетирования.

3. Профессиональные знания по конкретным учебным дисциплинам. Выявляются путем программированного контроля знаний и в результате деловых игр.

4. Профессиональные умения: совокупность управленческих работ, которые может выполнять работник. Выявляются путем программируемого контроля, собеседования и в процессе деловых игр и практических занятий.

5. Личностные качества: совокупность деловых качеств и недостатков работника, определяемых путем социологического опроса.

6. Психология личности: тип личности, темперамент, интеллект, мотивация – определяются путем психологического тестирования работника.

7. Здоровье и работоспособность с медицинской диагностикой состояния.

8. Уровень квалификации: определяется приобретенной специальностью, образованием и повышением квалификации.

9. Служебная карьера формируется на основе оценки потенциала работника и его заинтересованности в служебном росте.

10. Хобби (увлечения): выявляются методом интервью, наблюдений и анкетирования.

11. Вредные привычки и недостатки: пристрастие к алкоголю и курению и пр. Выявляются путем анкетирования, наблюдений и социологического опроса.

12. Организация труда: помещения, технические средства, транспорт. Устанавливаются по нормативам организации рабочего места и путем опроса сотрудника.

13. Оплата труда: зарплата, премии, вознаграждения определяются по штатному расписанию и среднему доходу работающих в данном регионе.

14. Социальные блага: путевки, фирменная одежда, питание и др. выявляются путем опроса работника и на основе устанавливаемых на предприятии средних выплат из фонда социального развития.

15. Социальные гарантии: пособие по нетрудоспособности, страхование жизни, пенсия, пособие в случае увольнения. Определяются на основе государственных стандартов.

Основные этапы решения проблемы подбора персонала:

1. Разработка концепции модели рабочего места персонала, ее элементов, характеристик и весовых коэффициентов.

2. Разработка типовых моделей рабочих мест по должностям персонала.

Подбор персонала включает следующие элементы:

– расчет потребности в кадрах рабочих и служащих;

– модели рабочих мест;

– профессиональный подбор кадров;

– формирование резерва кадров.

Исходными данными для подбора персонала являются:

– модели рабочих мест;

– философия организации;

– правила внутреннего распорядка;

– организационная структура производства;

– штатное расписание организации;

– положение о подразделениях;

– трудовой договор сотрудника;

– должностные инструкции;

– положение об оплате труда;

– положение о служебной и коммерческой тайне.

### Наём и отбор персонала.

Исходный этап в процессе управления персоналом – наём и набор кадров. От того, как организован наём, проведен набор, и какие люди отобраны для работы в организации, зависит вся последующая деятельность в процессе управления человеческими ресурсами.

Наём на работу – это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией.

Основной задачей при найме на работу персонала является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

**Имеются два возможных источника набора:**

*– внутренний* (из работников предприятия) и

*– внешний* (из людей, до того никак не связанных с предприятием).

Существуют как достоинства, так и недостатки каждого из этих источников набора (таблица 1).

**Таблица 1 – Сравнительный анализ источников набора персонала**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Источники** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| внутренний | Работники видят пример реализованных возможностей коллеги по работе.  Лучшие возможности оценки рабочей «хватки» работников.  Компания знает достоинства и недостатки работника.  Сокращение затрат на наем персонала. | Угроза накопления сложных личных взаимоотношений работников  Семейственность, которая может привести к застою в проявлении новых идей и изобретательской мысли  Негативное отношение к сотруднику со стороны его бывших коллег |
| внешний | Выбор из большого числа кандидатов  Появление новых идей и приемов в работе  Незначительная угроза возникновения интриг внутри предприятия | Длительный период привыкания нового сотрудника  Ухудшение внутреннего микроклимата среди давно работающих сотрудников  Рабочие возможности новых сотрудников не известны |

Источниками найма могут быть:

1. Прежние сотрудники, ушедшие из организации по собственному желанию. Они могут назвать других претендентов. Но и те, и другие, независимо от их прежней работы, должны быть подвергнуты тщательному рассмотрению.
2. Случайные претенденты, самостоятельно обращающиеся по поводу работы, должны каждый раз, заносится в картотеку (или бланк данных о внешних кандидатах.
3. Школы, колледжи, институты, университеты, коммерческие школы и преподаватели этих и других учебных заведений. Обычно большинство учебных заведений имеют службы по трудоустройству своих студентов и выпускников. В то же время преподаватели заинтересованы в том, чтобы их выпускники получили подходящую работу.
4. Клиенты и поставщики могут предложить необходимых кандидатов. К тому же такое сотрудничество клиентов с поставщиками способствует созданию хороших деловых отношений между ними.
5. Государственные и коммерческие агентства по трудоустройству играют немалую роль в подборе кадров. Надежное агентство может быть очень полезным при выявлении претендентов на получение работы, поскольку оно может провести предварительное собеседование и проэкзаменовать отдельных кандидатов.
6. Рекламные объявления по отношению к вышеперечисленным способам отбора требуемых специалистов могут либо дополнять их, либо быть основным источником найма. Цель такого объявления – получить эффективный результат с минимально возможными затратами.

Альтернативой найму новых работников может быть сверхурочная работа, когда организации необходимо увеличить объем выпускаем продукции. При этом отпадает необходимость в дополнительных затратах на наем и прием на работу новых работников. А сама сверхурочная работа может обеспечить имеющихся работников дополнительным доходом, хотя здесь возникают проблемы усталости, увеличения производственного травматизма.

**2. Собеседование при приеме на работу**

Собеседование является одним из наиболее распространенных методов отбора и оценки персонала. При кажущейся внешней простоте применения оно является одним из самых трудоемких процессов, требующим обязательной подготовки проводящего его сотрудника.

*Основная цель собеседования* – получение информации, которая позволит:

1) оценить, насколько данный кандидат подходит для предполагаемой должности (то есть, провести оценку профессиональной пригодности соискателя (его профессиональных знаний и навыков, деловых, индивидуально-психологических и психофизиологических качеств);

2) определить, насколько данный кандидат выделяется из всех заявивших свои кандидатуры на замещение вакантной должности (какие качества и навыки преобладают, а какие, наоборот, нуждаются в дальнейшем развитии; насколько эти качества важны для вакантной должности; возможен ли прием на работу сотрудника с условием дальнейшего роста; будет ли вакантная должность «шагом вперед» для соискателя или он давно «перерос» предполагаемую должность);

3) установить, достоверна ли предоставляемая кандидатом информация (имеется в виду только первичная оценка достоверности информации).

**Подготовка к проведению собеседования**

Для качественного проведения собеседования понадобятся:

Биографическая анкета. Возможно использование и иных анкет, с помощью которых можно получить не только биографические сведения, но и представление о личностных качествах кандидата или его профессиональных воззрениях.

Должностная инструкция или квалификационная характеристика, личностная спецификация (документ, описывающий параметры, которыми должна обладать личность для успешного выполнения работы). В отдельных компаниях применяется документ, называемый «заявка на подбор», где перечисляются знания, умения, навыки и качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в предполагаемой должности. В документах подобного рода обычно указываются и обязательные требования, и желательные.

В ряде компаний используется еще один документ, чаще всего именуемый «схема отбора», в котором описывается порядок проведения собеседования (кто из сотрудников и на каком этапе подключается к проведению собеседования; как распределяются обязанности между сотрудниками компании в целях обеспечения наилучшего подбора специалистов; какие тесты, опросники и деловые игры используются). Безусловно, над созданием этого документа придется поработать. Однако впоследствии он обеспечит значительную экономию времени при подготовке материалов для оценки соискателей.

Целесообразно разработать еще один документ – для отражения результатов собеседования. В некоторых компаниях информацию по результатам собеседования включают в бланк анкеты, а иногда выносят в отдельный документ. В любом случае информация об итогах собеседования должна содержать сведения о том, кто и когда проводил собеседование с соискателем, каково мнение сотрудников, проводивших собеседование, о данном кандидате, насколько кандидат соответствует заявленной должности, есть ли возможность использовать кандидата на других работах, какое принято решение (о приеме на работу или об отказе в приеме).

**Классификация собеседований**

***По структуре*** собеседования подразделяются на:

*Жесткое (структурированное).* Основной чертой данного вида является заранее составленный план, в котором определены темы для разговора и вопросы соискателю. Такое собеседование рекомендовано для оценки профессиональных навыков. Сотрудник компании при подготовке вопросов структурированного собеседования использует должностную инструкцию на вакантную должность и в процессе беседы «по пунктам» скрупулезно выясняет соответствие соискателя установленным требованиям. Минусом этого собеседования является то, что часть вопросов, касающихся, например, личностных качеств, привычек, мотивационной направленности, останется «за рамками» беседы.

*Свободное (не структурированное).* Данный вид собеседования больше напоминает светскую беседу, в которой интервьюеру отводится роль направляющего. Для его проведения обычно намечаются только основные темы. Однако здесь всегда есть опасность того, что «мирный» и «свободный» ход беседы может увести достаточно далеко от основной темы разговора и, в конечном итоге, интервьюер и соискатель могут остаться с ощущением приятно проведенного времени, но с большим количеством невыясненных вопросов.

*Комбинированное.* Комбинированное собеседование является оптимальным для наиболее полной оценки соискателя. При заранее разработанном плане появляется возможность оценить профессиональные знания соискателя, навыки в жестко заданных рамках, а в свободной беседе прояснить, какие общечеловеческие ценности признает потенциальный работник.

***По форме организации*** различают:

*Индивидуальное собеседование.* При индивидуальном собеседовании один интервьюер работает отдельно с каждым новым соискателем, что позволяет установить наиболее прочный контакт. При правильном подходе между ними возникают доверительные отношения, способствующие подробному и тщательному обсуждению всех необходимых тем. Однако здесь возможна ситуация, когда интервьюеры, находясь под впечатлением от предыдущих кандидатов, неверно, субъективно оценивают очередного соискателя, так как на фоне своих предшественников он может выглядеть «бледно» или, наоборот, слишком «ярко».

Есть еще один момент, о котором часто забывают. Нередко на собеседование приходят соискатели, не слишком подходящие на заявленную должность. Но их навыки и опыт могут быть полезны на других участках работы в компании. Очень важно, чтобы сотрудник, проводящий собеседование, был заранее сориентирован на «параллельный» отбор таких кандидатов, осведомлен о возможных и планируемых изменениях в организации, проинформирован о потребностях различных структурных подразделений в персонале (в том случае, если собеседование проводится не отделом персонала, а, например, линейным менеджером) и не относился к работе излишне «формально». Это позволит не упустить ценного для компании соискателя и, в конечном итоге, сэкономить средства на подборе специалистов разного профиля.

*Групповое собеседование.* В данном случае с соискателем общаются несколько интервьюеров. Такое собеседование создает максимально напряженную ситуацию для интервьюируемого, а это позволяет оценить, как он «держит удар», насколько выдерживает прессинг. Необходимость в проведении группового собеседования может возникнуть тогда, когда вакантная должность подразумевает наличие узкопрофессиональных знаний, которые сотрудник отдела персонала оценить не в состоянии. Для того, чтобы удостовериться в наличии у соискателя необходимых знаний, приглашаются специалисты отдела, в который нанимается кандидат. Кроме того, групповое участие в собеседовании предоставляет возможность оценить не только профессиональные, но и личные качества соискателя и снизить вероятность того, что соискатель «не впишется» в новый коллектив.

При планировании данного вида собеседования необходимо четко распределить роли между интервьюерами. Впрочем, в этом случае возможна ситуация, когда собеседование «ведет» один из интервьюеров, а остальные вступают в беседу по мере необходимости при возникновении дополнительных вопросов.

Безусловно, собеседование, проводимое сразу несколькими интервьюерами, при правильной его организации позволяет более точно оценить профессиональные и личностные качества соискателя. При этом также снижается возможность влияния субъективных факторов на принятие решения (о чем уже было сказано выше). На мой взгляд, не всегда целесообразно отрывать от работы ведущих сотрудников отдела, особенно если речь идет о собеседовании с каждым из огромного количества соискателей. Но на конечном этапе, когда нужно выбрать «лучшего из лучших», проведение группового собеседования будет разумным.

В некоторых учебниках, пособиях, освещающих вопросы проведения собеседований, данный вид называют «панельным», а «групповым» именуется собеседование, проводимое одновременно с группой соискателей.

***По поставленным целям*** выделяют:

*Предварительное (отсеивающее) собеседование.* Его задача – определить и отобрать из всей массы кандидатов тех, которые будут приглашены для продолжения переговоров. Такое собеседование может быть организовано самыми разными способами. Рассмотрим только некоторые из них.

*Отсеивающее собеседование, проводимое по телефону.* Оно позволит сэкономить время работников отдела кадров и избавить офис от большого количества посетителей. При этом от сотрудника, проводящего собеседование, потребуется опыт в ведении телефонных переговоров, который позволит «заочно» провести предварительную оценку соискателей, тщательность, щепетильность, такт, поскольку не всякого кандидата можно вызвать на откровенный телефонный разговор.

*Отсеивающее собеседование, проводимое при личном контакте.* Краткое собеседование, проводимое в офисе компании, возможно, с предложением заполнить анкету, позволит оценить имидж кандидата и те его качества, которые нельзя определить при телефонном общении.

Для отсеивающего собеседования необходимо установить, какие моменты в оценке соискателя наиболее важны. Например, вам нужен работник для работы, связанной с частыми командировками. Следовательно, желательным будет тот кандидат, у которого нет семьи или у которого взрослые дети, который готов часто покидать свой дом. Выяснить, соответствует ли соискатель заявленным параметрам, следует еще на первых этапах переговоров.

*Отборочное собеседование.* Это решающая беседа, в ходе которой оценивается квалификация кандидата. В зависимости от необходимости может практиковаться серия отборочных собеседований в процессе которых соискатель беседует с различными сотрудниками компании, начиная с работника отдела кадров и заканчивая, например, генеральным директором компании (в деловой литературе это называется «серийными собеседованиями»). Если отсеивающее собеседование проводилось по телефону то, как правило, соискателю предлагают заполнить стандартную анкету перед первым отборочным собеседованием. Далее мы обсудим возможные приемы, которые помогут наиболее полно и тщательно оценить кандидатов на вакантную должность.

**Структура собеседования**

Структура собеседования меньше всего поддается четкому описанию. В первую очередь это связано с его глубокой «персонализацией». В процессе работы каждый интервьюер отрабатывает общеизвестные и вырабатывает свои собственные приемы и уловки, которые позволяют ему наилучшим образом оценивать соискателя. При этом специалист отдела персонала выстраивает структуру собеседования, исходя из собственных представлений, опираясь на собственный опыт проведения удачных и неудачных встреч. Поэтому довольно сложно рекомендовать ту или иную структуру собеседования, но можно указать несколько основных положений, которые помогут вам в выработке собственной стратегии оценки соискателя:

Собеседование должно быть четко спланировано и подготовлено. Особенно это важно для начинающих специалистов. Чем тщательнее продуманы этапы собеседования и обозначены темы для обсуждения, тем лучше результат.

Необходимо соблюдать анонимность. Вся информация, полученная в ходе беседы, должна являться закрытой для посторонних лиц.

Недопустимо использовать собеседование и полученную информацию в личных целях.

Поведение должно быть вежливым и тактичным. Данный принцип при всей его целесообразности достаточно часто нарушается сотрудниками, проводящими собеседование.

Для проведения собеседования следует выбрать удобное помещение, где вас не будут отвлекать посетители и телефонные звонки.

Настройтесь на положительное отношение к соискателю. Будьте готовы выслушать его и сопереживать услышанному, попытайтесь принять его таким, какой он есть. Старайтесь концентрироваться на мыслях и чувствах собеседника – только при наличии искреннего интереса к человеку, сидящему напротив вас, можно адекватно оценить его профессиональные и личностные качества. Среди установок, мешающих слушать и адекватно оценивать услышанное, можно назвать пренебрежение, ярко выраженное недоверие, агрессию по отношению к кандидату. Постарайтесь не допускать «блуждания мыслей».

Квалифицированный интервьюер большую часть беседы внимательно слушает кандидата и меньшую говорит сам. Постарайтесь не перебивать соискателя, выслушивайте ответы полностью, до конца, поскольку только после полного ответа могут проявиться дополнительные нюансы, требующие уточнения.

Следите за тем, чтобы значения ваших слов и жестов не расходились друг с другом.

Постарайтесь сделать так, чтобы кандидат во время собеседования не чувствовал себя скованно.

В процессе собеседования фиксируйте информацию, получаемую от соискателя, иначе вероятность того, что некоторые важные моменты его биографии могут быть упущены, велика.

Не забывайте, что в процессе беседы вам необходимо оценить не только первичные данные, полученные от соискателя (ответы на вопросы, заполненные анкеты, рекомендательные письма, прочие документы, которые соискатели часто приносят с собой на собеседование), но и вторичные (невербальные проявления (язык движений), корреспонденцию ответов на разные вопросы, сочетаемость задания разных блоков собеседования).

Первым этапом собеседования является ***налаживание контакта*** *и* ***установление доверительных отношений****.*

Хорошим тоном считается соблюдение договоренности о встрече. Некоторые интервьюеры намеренно задерживают начало беседы для того, чтобы проверить «стрессоустойчивость» кандидата. Но в большинстве случаев это только вызывает раздражение у соискателя, и желание работать в компании пропадает.

В самом начале беседы задайте пару «светских» вопросов о погоде, проведенных выходных или пробках на дорогах. Это необходимо для создания атмосферы расслабленности и доверия, а также для того, чтобы оценить, насколько кандидат склонен вести бесконечные пустые разговоры и как быстро вспоминает о действительной цели своего прихода в ваш офис.

Объясните соискателю цель собеседования и, если есть такая возможность, кратко ознакомьте его с тем, какие еще испытания ему предстоит пройти.

Когда кандидат почувствует себя уверенно, можно переходить к главной части собеседования, которая нацелена на ***получение основной информации о соискателе для оценки профессиональных навыков и личностных качеств****.*

В этой части собеседования ваш талант рекрутера раскрывается в полной мере. Только вам решать, какой комплект вопросов, задач, тестов и деловых игр наиболее целесообразно применять для оценки соискателя, исходя из требований к вакансии и потребностей компании.

Здесь важно:

– задавать как можно больше вопросов;

– внимательно слушать соискателя (если после ответа у вас не возникло ни одного вопроса, то чаще всего это свидетельствует о том, что вы плохо слушали);

– не оставлять недопонятыми отдельные моменты и выяснять все до конца;

– все время помнить семь вопросов криминалистики: выясняя особенности того или иного периода жизни соискателя, нужно постараться получить ответы на вопросы «кто?», «что?», «зачем?», «когда?», «где?» «как?» и «почему?». На первых порах, когда еще не отработан навык постановки вопросов, вполне можно пользоваться этими маленькими «костылями», которые помогут выбрать направление для следующих вопросов;

– требовать подтверждения сказанному (комбинировать последовательность закрытых и открытых вопросов);

– выбирать тип вопроса в зависимости от ситуации (классификация вопросов приводится далее);

– выходить на собеседование с заранее составленными вопросами, которые вы хотели бы задать соискателю и не стесняться пользоваться их перечнем во время беседы.

Вне зависимости от вашего решения, потратьте несколько минут на информирование соискателя о предполагаемых должностных обязанностях и непосредственно о самой компании. В том случае, если кандидат вам не интересен, это можно сделать в достаточно краткой форме, для соблюдения «правил приличия». Если вы считаете соискателя достойным претендентом на данную вакансию, то предоставьте ему по возможности полную информацию – по меньшей мере, это позволит правильно сориентировать его в ожиданиях от новой работы и, следовательно, в будущем снизить текучесть кадров, а также уменьшить расходы на подбор и обучение новых сотрудников.

Последний этап беседы – ***выход из интервью****.* Когда получена вся необходимая информация кандидату целесообразно задать несколько «расслабляющих» вопросов, произнести пару фраз, обеспечивающих мягкое окончание интервью и оповестить его о дальнейших планах.

**3. Адаптация персонала организации**

Трудовая адаптация персонала – взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенном включении работника в процесс производства в новых для него профессиональных, психофизиологических, социально-психологических, организационно-административных, экономических, санитарно-гигиенических и бытовых условиях труда и отдыха.

Выделяют *два направления трудовой адаптации*: *первичную и вторичную.*

Виды адаптации и факторы, на нее влияющие, приведены на рисунке 1.



Р

**Рисунок 1 – Виды адаптации и факторы, на нее влияющие**

Виды адаптации:

1. По отношениям субъект-объект:

– активная, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить);

– пассивная – когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

2. По воздействию на работника:

– прогрессивная – благоприятно воздействующая на работника;

– регрессивная – пассивная адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

3. По уровню:

– первичная – когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии;

– вторичная – при последующей смене работы.

В. Волина выделяет также еще два вида адаптации:

– адаптация работника в новой должности;

– адаптация работника к понижению в должности;

4. По направлениям:

– производственная;

– непроизводственная.

Принципиальные *цели адаптации* можно свести к следующему:

1. уменьшение стартовых издержек, так как пока новый работник плохо знает свое рабочее место, он работает менее эффективно и требует дополнительных затрат;
2. снижение степени озабоченности и неопределенности у новых работников;
3. сокращение текучести рабочей силы, так как если новички чувствуют себя неуютно на новой работе и ненужными, то они могут отреагировать на это увольнением;
4. экономия времени руководителя и сотрудников, так как проводимая по программе работа помогает экономить время каждого из них;
5. развитие позитивного отношения к работе, удовлетворенности работой.

Механизм управления процессом адаптации предусматривает решение трех важнейших проблем:

– структурного закрепления функций управления адаптацией в системе управления организацией;

– организации технологии процесса адаптации;

– организации информационного обеспечения процесса адаптации.

Структурное закрепление функций управления адаптацией может проходить по следующим направлениям.

1. Выделение соответствующего подразделения (бюро, отдела) в структуре системы управления персоналом. Чаще всего функции по управлению адаптацией входят в состав подразделения по обучению персонала. Задачами подразделения или специалиста по управлению адаптацией в области организации технологии этого процесса являются организация: семинаров, курсов по различным вопросам адаптации; проведения индивидуальных бесед руководителя, наставника с новым сотрудником; интенсивных краткосрочных курсов для руководителей, вновь вступающих в должность; специальных курсов подготовки наставников; использования метода постепенного усложнения выполняемых новичком заданий; выполнения разовых общественных поручений для установления контактов нового работника с коллективом; подготовки замены при ротации кадров; проведения в коллективе специальных ролевых игр по сплочению сотрудников.

Информационное обеспечение процесса адаптации заключается в сборе и оценке показателей ее уровня и длительности. Сбор и обработку информации рекомендуется проводить в рамках процедуры текущей деловой оценки персонала. Для отечественных организаций главная проблема информационного обеспечения адаптации состоит в необходимости накопления нормативных показателей уровня и длительности адаптации.

2. Распределение специалистов, занимающихся управлением адаптацией, по производственным подразделениям организации, координации их деятельности со стороны службы управления персоналом.

3. Развитие наставничества, которое в последние годы в отечественных организациях незаслуженно забыто.

Программы подразделяются на *общие и специализированные*. Как правило, вопросы *общей программы* касаются информации о предприятии в целом:

1. Общее представление об организации: приветственная речь; тенденции развития, цели, приоритеты, проблемы предприятия; традиции, нормы; продукция и ее потребители; виды деятельности; организация, структура, связи; информация о высшем руководстве, внутренние отношения.

2. Оплата труда в организации.

3. Дополнительные льготы, виды страхования, выходные пособия; пособия по болезни, болезням в семье, пособия по материнству; размер пенсии; возможности обучения на работе.

4. Охрана труда и техника безопасности: меры предосторожности; правила противопожарной безопасности и контроля; правила поведения при несчастных случаях; здравоохранение и места оказания первой медицинской помощи.

5. Отношения работников с профсоюзами; сроки и условия найма; назначения, перемещения, продвижения; права и обязанности работника; выполнение постановлений профсоюзов; дисциплина и взыскания.

6. Служба быта: питание; комнаты отдыха; другие службы быта.

7. Экономические факторы: прибыль, стоимость рабочей силы, стоимость оборудования, ущерб от прогулов, опозданий, несчастных случаев.

*Специализированная программа* затрагивает проблемы, касающиеся конкретного подразделения или отдела фирмы.

1. Функции подразделения: цели и приоритеты; организация, структура и функции; взаимоотношения с другими подразделениями.

2. Обязанности и ответственность; детальное описание текущей работы и ожидаемых результатов; разъяснение, почему эта конкретная работа важна, как она соотносится с другими видами работ в подразделении и на предприятии в целом; длительность рабочего дня и расписание; требования к качеству выполняемой работы.

3. Правила-предписания: правила, характерные только для данного вида работы или данного подразделения; правила техники безопасности; отношения с работниками других подразделений; питание, курение на рабочем месте; телефонные переговоры личного характера в рабочее время.

4. Осмотр подразделения: местоположение кнопки пожарной тревоги, входы и выходы; места для курения; места оказания первой помощи.

5. Представление сотрудникам подразделения.

Этапы адаптации (Т.Ю. Базарова и Б.Л. Еремина)

Этап 1. *Оценка уровня подготовленности новичка* необходима для разработки наиболее эффективной программы адаптации. Адаптация должна предполагать как знакомство с производственными особенностями организации, так и включение в коммуникативные сети, знакомство с персоналом, корпоративными особенностями коммуникации, правилами поведения, т. д.

Этап 2. *Ориентация* – практическое знакомство нового работника со своими обязанностями и требованиями, которые к нему предъявляются со стороны организации.

Этап 3. *Действенная адаптация.* Этот этап состоит в собственно приспособлении новичка к своему статусу и значительной степени обусловливается его включением в межличностные отношения с коллегами. В рамках данного этапа необходимо дать новичку возможность активно действовать в различных сферах, проверяя на себе и апробируя полученные знания об организации. Важно в рамках этого этапа оказывать максимальную поддержку новому сотруднику, регулярно вместе с ним проводить оценку эффективности деятельности и особенностей взаимодействия с коллегами.

Этап 4. *Функционирование*. Этим этапом завершается процесс адаптации, он характеризуется постепенным преодолением производственных и межличностных проблем и переходом к стабильной работе. Как правило, при спонтанном развитии процесса адаптации этот этап наступает после 1-1,5 лет работы. Если же процесс адаптации регулировать, то этап эффективного функционирования может наступить уже через несколько месяцев. Такое сокращение адаптационного периода способно принести весомую финансовую выгоду, особенно если в организации привлекается большое количество персонала

При определении сроков адаптации в качестве ее предела, или точки отсчета завершения ее как процесса, могут использоваться определенные количественные показатели, характеризующие отдельные стороны адаптации, или система показателей. В частности, можно выделить:

– объективные показатели – уровень и стабильность количественных показателей труда;

– субъективные показатели – уровень удовлетворенности своей профессией, условиями труда, коллективом и др.

Получить отклик от работника по многим из этих вопросов могут помочь разнообразные вопросники, которые должны быть предъявлены работнику после предполагаемого завершения периода адаптации.

**Тема 6 Психология мотивации персонала**

**Вопросы:**

1. Понятие и механизмы мотивации

2. Психологические теории мотивации

3. Виды стимулирования персонала в организации

4. Мотивационные типы персонала

**1. Понятие и механизмы мотивации**

Понятие и механизмы мотивации Термин «мотивация» впервые появился в 1813 г. в работе А. Шопенгауэра «О четверояком корне закона достаточного основания» и определялся как «причинность, видимая изнутри». Несомненно, что трудовая мотивация привлекала внимание задолго до появления самого термина – с момента возникновения организации и необходимости подчинять действия занятых в ней людей ее целям и задачам. Однако только с начала ХХ в. стали предприниматься серьезные попытки поиска эффективных методов мотивации, выходящие за рамки инструментов экономического принуждения. По утверждению Ли Якокки, когда речь идет о том, чтобы предприятие двигалось вперед, вся суть – в мотивации людей.

Мотив – это то, что вызывает определенные действия человека, его внутренние и внешние движущие силы. Мотив определяет, что и как надо делать для удовлетворения потребностей человека. Мотивы поддаются осознанию, и человек может воздействовать на них, усиливая или приглушая их действие, а в некоторых случаях устраняя их из своих движущих сил.

Потребности – нужда в чем-то, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, личности и социальной группы. Различают биологические (первичные) и социальные (вторичные) потребности.

Биологические потребности – это потребности в пище, воде, воздухе, продолжении рода, жилище и др., необходимые для поддержания организма в нормальном жизнедеятельном состоянии. Они являются физиологическими и врожденными и заложены в генетическом коде людей.

Социальные потребности – это потребность принадлежать к роду, национальности, социальной группе, самовыражаться, строить свою карьеру, быть признанным и прочее. Потребности находятся в динамическом развитии и имеют тенденцию к росту как для отдельного человека, так и для общества в целом. Вторичные потребности являются психологическими и приобретенными. Эти потребности возникают и осознаются одновременно с накапливанием жизненного опыта. По своему разнообразию они различаются между собой в большей степени, чем первичные потребности.

Все определения мотивации можно свести к двум основным группам:

1. мотивация рассматривается со структурных позиций как совокупность факторов или мотивов. Типичным в данном подходе может служить определение мотивации, данное О.С. Виханским и А.И. Наумовым, как совокупности внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы этой деятельности и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей;

2. мотивация рассматривается как динамичное образование, процесс. Типичным в рамках второго подхода является определение М.Х. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури: мотивация – это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей и целей организации .

Эти подходы взаимно дополняют друг друга и по своей сути являются отражением двух сторон мотивации как явления. Поэтому можно дать комплексное определение мотивации как процесса побуждения к деятельности, направленного на формирование мотивов трудового поведения под воздействием комплекса внешних и внутренних факторов .

«Двойственность» в понимании мотивации способствовала появлению и развитию двух классов теорий мотивации – содержательных и процессуальных. Первые анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию, и сконцентрированы в значительной степени на выявлении потребностей у людей, определении их приоритетности, влиянии на мотивацию (теории А. Маслоу, Ф. Херцберга, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда). Процессуальные теории, появление которых связано с работами В. Врума, Л. Портера и Э. Лоулера, рассматривают мотивацию прежде всего как процесс и акцентируют внимание на когнитивных предпосылках поведения, реализуемых в мотивации и деятельности. Появившиеся впоследствии теории справедливости и атрибуции внесли дополнительный вклад в развитие представлений о мотивации, хотя и не позволили создать ее единую концепцию.

Различают три вида мотивации:

1. нормативную – побуждение человека к определенному поведению посредством идейно-психологического воздействия, т. е. убеждения, внушения, информирования, психологического заражения и т. п.;

2. принудительную – использование власти и угрозы ухудшения удовлетворения потребностей работника в случае невыполнения им соответствующих требований;

3. мотивацию посредством стимулирования – воздействие не непосредственно на личность, а на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих работника к определенному поведению.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Если знать, что движет человеком, что побуждает его работать эффективно, какие мотивы лежат в основе его поведения, можно разработать *действенную* систему форм и методов управления человеком в организации. Для этого необходимо знать, какие могут быть у человека мотивы, как они могут быть приведены в действие.

**2. Психологические теории мотивации**

Все теории мотивации, используемые в настоящее время в менеджменте, могут быть разделены на две группы: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории** перечисляют потребности, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Американский психолог А. Маслоу в 1940 гг. выдвинул теорию, согласно которой *человек работает для того, чтобы удовлетворить свои внутренние потребности.* Человеческие потребности различны по своему характеру и имеют особую иерархию, или порядок актуализации. По мнению А. Маслоу, человеческие потребности могут быть сгруппированы в пять качественно различных категорий, которые можно представить в виде пирамиды.

1.*Физиологические потребности –* это базисные потребности в пище, воде, тепле, крыше над головой, сексе, сне, здоровье, чистоте, обеспечивающие выживание человека и его потомства.

2.*Потребности в безопасности* отражают стремление человека обеспечить удовлетворение физиологических потребностей на постоянной основе, безопасность. Они означают стабильность, защиту, порядок, свободу от страха, беспокойства и хаоса.

3. *Социальные потребности (потребность в принадлежности)* выражают желание человека иметь семью, друзей, принадлежать к группе, стране, интимность и привязанность.

4. *Потребности в уважении* проявляются в желании людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе для того, чтобы другие люди признавали их таковыми и уважали за это.

5. *Потребности самореализации (самовыражения)* актуализируют стремление человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Человек стремится достичь реализации своих способностей и талантов, стремится стать тем, кем он может быть.

Первоначально А. Маслоу считал, что прежде, чем начнет действовать потребность более высокого уровня, должны быть удовлетворены потребности низших уровней. Критика этой идеи строилась на многочисленных примерах, в том числе исторических, когда человек, практически умирая от голода, потеряв всех близких и друзей, будучи непризнанным, все-таки продолжал творить (например, художник), т. е. действовал под влиянием потребностей пятого уровня. Впоследствии А. Маслоу скорректировал свой подход, и в таком виде он в настоящее время широко используется в практике менеджмента. Вот основные положения этого подхода:

– прежде чем потребность следующего уровня станет мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня (это справедливо для большинства людей).

– для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью.

– хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать, деятельность человека стимулируется не только ею (поведение людей полимотивационно).

– со временем потребности людей меняются.

Еще одна содержательная теория мотивации разработана Д. Мак-Клелландом. Он выделил *три группы потребностей.*

1. *Потребность власти* выражается как желание воздействовать на других людей.

*2. Потребность успеха* удовлетворяется процессом доведения работы до успешного завершения.

3. *Потребность в причастности –* заинтересованность в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим.

Д. Мак-Клелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа.

*Теория двух факторов,* известная также как теория Ф. Герцберга, предоставляет организации конкретные рекомендации по стимулированию сотрудников. В основе этого подхода лежит идея о том, что существуют два типа факторов, влияющих на трудовое поведение работников. На стыке 1950-1960-х гг. Ф. Герцберг совместно с коллегами провел исследование, касающееся выяснения того, какие это факторы. Факторы, оказывающие мотивирующее и немотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод заключался в том, что процесс достижения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности, с точки зрения обусловливающих их факторов, являются двумя различными процессами.

*Первая группа* — это гигиенические факторы (фрустраторы). К ним относятся зарплата, условия труда (уровень шума, освещенность, комфорт и т. п.), распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.

При отсутствии или недостаточном развитии гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. В то же время достаточное их развитие не вызывает удовлетворения работой. Они не могут служить источником мотивации.

*Вторая группа факторов* была названа мотиваторами. К ним относятся достижение, признание, ответственность, возможность роста. Отсутствие или неадекватность «мотиваторов» не приводят к неудовлетворенности работой. Их наличие вызывает удовлетворение и побуждает работников к повышению эффективности деятельности.

На основе концепции двух факторов Ф. Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на гигиенические факторы и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как данная задача решена, использование тех же факторов для мотивации работников – неблагодарное занятие. Менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов.

Вторая группа теорий – **процессуальные теории мотивации.** Они не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими. Поведение человека зависит также от его восприятия ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Первая из этих теорий, разработанная В. Врумом, – *теория ожиданий.* Схематично ее содержание может быть представлено следующей формулой: ожидания того, что усилия дадут желаемые результаты + ожидание того, что результаты повлекут за собой ожидаемое вознаграждение +ожидаемая ценность вознаграждения = МОТИВАЦИЯ.

Теория ожиданий утверждает, что человек прикладывает усилия для осуществления тех действий, которые:

– приведут к удовлетворению его потребностей;

– имеют наивысшую, по его мнению, вероятность успеха.

Другими словами, прежде чем сделать что-либо, человек оценивает привлекательность каждого возможного результата для себя и уровень усилий, которые необходимо затратить для его достижения.

Предыдущую теорию дополняет *теория справедливости (равенства),* разработанная С. Адаме, который на основании исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Речь здесь идет о том, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения используется объективная информация, например величина заработной платы, но сравнение тем не менее осуществляется человеком на основе его личного восприятия своих действий и действий тех людей, с которыми он себя сравнивает.

Наиболее полно идеи процессуальных подходов к описанию мотивации представлены в *модели, разработанной Л. Портером* и *Э. Лоулером,* которая включает элементы теории ожиданий и теории справедливости.

Согласно этой модели, результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

1) затраченных усилий;

2) способностей и характера человека;

3) осознания (оценки) своей роли в процессе труда. Уровень затрачиваемых усилий, в свою очередь, зависит:

– от ценности вознаграждения;

– от того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями.

Достижение результата (выполнение работы) может повлечь за собой внутренние и внешние вознаграждения. При этом люди имеют свою собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты.

Удовлетворение – это результат внутренних и внешних вознаграждений с учетом их справедливости. Восприятие ценности вознаграждения влияет на восприятие человеком будущих событий.

Основной вывод этой теории – *результативный труд ведет к удовлетворению –* существенно изменил взгляд на то, что должен делать менеджер по отношению к сотрудникам. Раньше преобладал взгляд, согласно которому надо добиваться того, чтобы сотрудники были удовлетворены, и тогда они будут результативно трудиться. Подход Портера-Лоулера другой: менеджер должен быть озабочен тем, чтобы труд работника был результативным, и это приведет к удовлетворению.

**3. Виды стимулирования персонала в организации**

Система стимулирования включает два вида стимулирования: материальное и нематериальное. На границе этих двух видов находятся так называемые **статусные отличия** – те стимулы, которые получает сотрудник, занимающий определенное положение в организации. К такого рода вознаграждениям относятся отдельный кабинет, персональный автомобиль, мобильный телефон и т. п.

**Материальное стимулирование** включает денежную компенсацию и систему льгот, которые предоставляет организация своим сотрудникам. При описании системы материального стимулирования часто используют понятие *компенсационного пакета.*

Компенсационный пакет документально представляет собой ряд положений об оплате труда и премировании (материальном стимулировании), а также перечень льгот для сотрудников компании, разрабатываемый организацией самостоятельно на основе ее социально-экономического положения.

Основное значение системы компенсаций заключается в том, чтобы стимулировать эффективное производственное поведение сотрудников, направив его на' достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы работника со стратегическими целями организации. Это определяет цели системы компенсации.

1. *Привлечение персонала в организацию –* система компенсаций должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

2. *Сохранение (стабилизация) сотрудников в организации –* в случае, когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок труда, сотрудники могут начать покидать ее.

3. *Стимулирование производительного поведения –*  вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы организации.

4. *Контроль за издержками на работников –* продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на оплату труда сотрудников, обеспечивая при этом их стабильность.

5.*Административная эффективность и простота –*  система компенсации должна быть, с одной стороны, хорошо понятна каждому сотруднику организации, с другой стороны, не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для ее нормального функционирования.

6. *Соответствие требованиям законодательства.*

В основе принятия решения о размере компенсационного пакета лежит своеобразный треугольник, одна сторона которого *–*  интересы работодателя, другая — интересы наемного работника, третья *–*  интересы покупателя данной продукции или услуг. Необходимо *сбалансировать* эти три составляющих, поскольку перекос в ту или иную сторону немедленно приводит к ухудшению работы организации.

Традиционная система компенсаций предусматривает, что вознаграждение, получаемое сотрудником от организации, складывается из двух элементов *– основного* (заработной платы или оклада) и *дополнительного* (льгот) и *остается постоянным* в течение определенного, достаточно продолжительного промежутка времени. Заработная плата *–*  это денежное вознаграждение, периодически выплачиваемое организацией сотруднику за выполнение возложенных на него обязанностей. В рамках традиционной системы вопрос о величине заработной платы решается через сопоставление относительной (внутри организации) ценности каждого рабочего места и его абсолютной (рыночной) ценности, и на этой основе создается система должностных окладов.

В дополнение к заработной плате современные организации предоставляют своим сотрудникам значительное количество льгот. К числу льгот относятся все дополнительные (по отношению к заработной плате и другим связанным с нею выплатам) предоставляемые организацией услуги или материальные блага, имеющие для организации денежный эквивалент. К ним относятся медицинское страхование, страхование жизни, бесплатное питание, дополнительный отпуск, путевка в санаторий и т. д.

Особое значение при выборе той или иной системы заработной платы имеют *психологические особенности работника.* Более консервативные, тревожные, не склонные к риску люди предпочитают получать постоянную заработную плату. В то же время сотрудники с высокой степенью интернальности, эмоционально устойчивые, способные к риску, будут заинтересованы в том, чтобы большая часть их денежной компенсации была переменной и размер ее зависел от их усилий.

Развитие общества, повышение уровня благосостояния приводит к тому, что на первое место в решении задачи мотивирования персонала выходят нематериальные стимулы. Для осуществления **нематериального стимулирования** менеджеры должны иметь психологические знания, хорошо разбираться в мотивации каждого сотрудника, так как эффективность использования нематериальных стимулов напрямую зависит от степени индивидуализации подхода.

Перечень некоторых действий, которые могут быть реализованы в организации для удовлетворения трех групп потребностей по классификации А. Маслоу.

**Социальные потребности:**

**–** давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться;

– создавайте на рабочих местах дух единой команды;

– проводите с подчиненными периодические совещания;

– не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба;

– создавайте условия для социальной активности членов организации вне ее рамок.

**Потребности в уважении:**

**–** предлагайте подчиненным более содержательную работу;

– обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

– высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

– привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;

– делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;

– продвигайте подчиненных по служебной лестнице;

– обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности.

**Потребности в самовыражении:**

**– о**беспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал;

– давайте подчиненным сложную **и** важную работу, требующую от них полной отдачи;

– поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности. Система мотивации и стимулирования персонала строится с опорой на философию и стратегию организации и призвана обеспечивать их успешную реализацию.

**4. Мотивационные типы персонала**

Существует несколько мотивационных типов, каждый из которых описывает характерное поведение человека в организации.

Мотивационные типы можно разделить на два класса:

1) класс *избегательной мотивации* (избегательная мотивация *–*  человек стремится избежать нежелательных для себя последствий своего поведения);

2) класс *достижительной мотивации* (достижительная мотивация *–* человек ведет себя так, чтобы достичь определенных рубежей, к которым он стремится).

Каждый человек представляет собой сочетание всех или некоторых из мотивационных типов в определенной пропорции.

Различают следующие «чистые» типы мотивации:

**1. Люмпенизированный тип.** Относится к избегательному классу мотивации.

Характеристика:

* все равно, какую работу выполнять, нет предпочтений;
* согласен на низкую оплату, при условии, чтобы другие не получали больше;
* низкая квалификация;
* не стремится повысить квалификацию, противодействует этому;
* низкая активность и выступление против активности других;
* низкая ответственность, стремление переложить ее на других;
* стремление к минимизации усилий.

2. **Инструментальный тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

* интересует цена труда, а не его содержание (то есть труд является инструментом для удовлетворения других потребностей, отсюда и название этого типа мотивации);
* важна обоснованность цены, не желает «подачек»;
* важна способность обеспечить свою жизнь самостоятельно.

**3. Профессиональный тип.** Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

* интересует содержание работы;
* не согласен на неинтересные для него работы сколько бы за них не платили;
* интересуют трудные задания *–*  возможность самовыражения;
* считает важной свободу в оперативных действиях;
* важно профессиональное признание, как лучшего в профессии.

**4. Патриотический тип**. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

* необходима идея, которая будет им двигать;
* важно общественное признание участия в успехе;
* главная награда – всеобщее признание незаменимости в фирме.

**5. Хозяйский тип**. Относится к достижительному классу мотивации.

Характеристика:

* добровольно принимает на себя ответственность;
* характеризуется обостренным требованием свободы действий;
* не терпит контроля.

**Формы стимулирования и их соответствие мотивационным типам**

*1. Негативные –* неудовольствие, наказания, угроза потери работы.

*2. Денежные* *–* заработная плата, включая все виды премий и надбавок.

*3. Натуральные* *–* покупка или аренда жилья, предоставление автомобиля и др.

*4. Моральные**–* грамоты, почетные знаки, представление к наградам, доска почета и пр. Моральные формы наиболее многочисленны.

*5. Патернализм* (забота о работнике) *–*  дополнительное социальное и медицинское страхование, создание условий для отдыха и пр.

*6. Организационные* *–*  условия работы, ее содержание и организация.

*7. Привлечение к совладению и участию в управлении*.

На человека, который описывается некоторым мотивационным профилем, с целью изменить его поведение в организации, оказывается воздействие в форме некоторого стимула. Получив стимул, человек реагирует на него в соответствии со своим мотивационным профилем. Эта реакция может быть:

*–* положительной, и человек изменит свое поведение так, как это задумывалось;

*–* нейтральной;

*–* отрицательной, когда нежелательное поведение только усиливается.

Понятийная модель «Мотивация-стимул» устанавливает связь между чистыми мотивационными типами и приемлемыми для них формами стимулирования. Это отношение приведено в таблице 1.

**Таблица 1 – Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Формы**  **стимулирования** | **Мотивационный тип** | | | | |
| **Инструмен-тальный** | **Профессио-нальный** | **Патриоти-ческий** | **Хозяйский** | **Люмпенизи-рованный** |
| Негативные | Нейтральна | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Денежные | Базовая | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна |
| Натуральные | Применима | Нейтральна | Применима | Нейтральна | Базовая |
| Моральные | Запрещена | Применима | Базовая | Нейтральна | Нейтральна |
| Патернализм | Запрещена | Запрещена | Применима | Запрещена | Базовая |
| Организационные | Нейтральна | Базовая | Нейтральна | Применима | Запрещена |
| Участие в управлении | Нейтральна | Применима | Применима | Базовая | Запрещена |

*Примечание:*

* «базовая» *–* наибольшая ориентированность данной формы стимулирования на человека с данным типом мотивации;
* «применима» *–* данная форма стимулирования может быть использована;
* «нейтральная» *–* применение данной формы стимулирования не окажет никакого воздействия на человека и он будет продолжать действовать как прежде;
* «запрещена» – применение данной формы стимулирования приведет к прямо противоположному эффекту и, возможно, к деструктивному поведению.

Модель «Мотивация-стимул» может применяться при формировании политики стимулирования персонала. Возможны следующие варианты такой политики:

1. Путем разработки и применения системы стимулирования сформировать и поддерживать определенный мотивационный профиль компании, соответствующий реализуемой стратегии развития бизнеса. В этом случае система стимулирования должна создавать предельно некомфортные условия для персонала с нежелательным мотивационным типом, и создавать благоприятные условия для работников с приемлемым мотивационным типом. Тем самым, будет происходить «вымывание» персонала с неблагоприятным типом мотивации, взамен которого будет производиться набор нового персонала, имеющего желательную структуру мотивации.

2. Оптимизировать систему стимулирования под существующий мотивационный профиль компании, чтобы обеспечить предельно конструктивное поведение имеющегося в наличии персонала.

**Тема 7 Психология эффективных продаж**

**Вопросы:**

1. Основные этапы продаж.

2. Работа с критикой и возражениями на переговорах и в продажах.

3. Типы клиентов. Типы принятия решения.

**1. Основные этапы продаж**

Техника продаж – это набор правил и рекомендаций для менеджеров по продажам, которые упрощают процесс заключения сделки с клиентом.

Техника продаж включает следующие основные этапы продаж:

0. этап. Подготовка к продаже. Психологическая установка.

1. этап. [Установление контакта.](http://seportal.ru/etapy-prodazh-ustanovlenie-kontakta/)

2. этап.[Выявление потребностей.](http://seportal.ru/etapy-prodazh-vyyavlenie-potrebnostej/)

3. этап. [Презентация товара.](http://seportal.ru/etapy-prodazh-prezentaciya-tovara/)

4. этап. [Работа с возражениями. Техники и методы работы с возражениями.](http://seportal.ru/etapy-prodazh-rabota-s-vozrazheniyami-klientov/)

5. этап. [Завершение продажи.](http://seportal.ru/chast-21-zavershenie-prodazhi/)

6. этап.[Допродажа  (Кросс-продажа).](http://seportal.ru/doprodazha-kak-povysit-uroven-prodazh/)

7.этап. [Прощание с клиентом.](http://seportal.ru/proshhanie-s-klientom-radost-pokupki/)  (Закрепление приятного впечатления. Подтверждение правильности сделанной покупки).

**Правила прохождения этапов:**

* Строгая последовательность.
* Не пропускать этапы. Каждый шаг – это подводка к следующему, поэтому один без другого не существует.
* Адаптация под клиента. Каждая продажа имеет свои особенности и их нужно учитывать.
* Полное выполнение. Вы делаете каждый этап не для галочки, а для результата.

### Подготовка к продаже и привлечение клиентов

Успешное привлечение клиентов обеспечивает соблюдение следующего алгоритма:

* определить круг целевых клиентов и составить базу контактов.
* выбрать стратегию привлечения клиентов.
* провести первичные контакты.
* доработать первичные контакты.

**Начало личного контакта**

Атмосфера должна быть такой, чтобы клиент мог почувствовать себя расслабленно и непринужденно, мог открыто отвечать на задаваемые вопросы. Причем эти вопросы должны выстраиваться таким образом, чтобы клиент отвечал на них положительно (утвердительно).

Начало личного контакта делится на четыре этапа:

* Впечатление. Считается, что первоначальное впечатление о человеке формируется в течение нескольких минут при первой встрече. На него влияет множество факторов: тембр, темп и громкость голоса, внешность, мимика, жесты, соблюдение дистанции, ваша способность говорить умелые комплименты, соблюдение им этики переговоров, соответствие поведения и внешности менеджера ожиданием клиента.
* Установление добрых отношений. Это очень важно, поскольку только в таком случае клиент будет прислушиваться к вашим рекомендациям и советам и заинтересуется предлагаемыми товарами или услугами.
* Индивидуальный подход. Необходимо уметь найти подход к каждому клиенту, даже самому взыскательному и необщительному. Именно в этом и состоит мастерство менеджера. При этом вам важно оставаться ненавязчивым, чтобы не отпугнуть клиента.
* Умение создать позитивный настрой у клиента. Очень важно, чтобы у клиента был позитивный настрой. Поэтому вам обязательно нужно много улыбаться и подстраиваться под клиента.

При *установлении контакта* психоэмоциональное состояние человека проявляется в его состоянии, внешнем виде, в осанке, позе, мимике лица, жестах.

Конечно, можно научиться контролировать все свои действия, но это очень сложно и требует огромной практики. Большинство людей даже не догадываются о том, что подсознательно  демонстрируют свое состояние. Почему же так сложно  контролировать свои невербальные реакции?

Все люди одновременно воспринимают информацию визуально (все, что мы видим), аудиально (все, что мы слышим),  кинестически (прикосновения, запахи). Визуально мы считываем поведение человека, его жесты и мимику, осанку, походку, позу — все, что можно назвать невербальными проявлениями. Речь человека несет в себе также вербальную (значение слов и выражений) и аудиальную информацию (темп, ритм, тональность).

Изучая процессы восприятия информации человеком, ученые доказали, что человек воспринимает информацию в следующем соотношении:

* визуальная – через мимику и жесты – 55%;
* аудиальная – через интонацию речи – 38%;
* вербальная – через смысл слов – 7%.

Именно 93% информации мы воспринимаем невербально, помимо слышимых слов. Поэтому чрезвычайно важно не то, что мы произносим, а то, как мы это произносим, как мы настроены по отношению к собеседнику.

Человек слишком эмоционален, поэтому контролируя свои слова, мы не можем полностью контролировать аудиальную и вербальную информацию. Поэтому нам очень сложно скрыть от клиента свое истинное состояние. Если наши слова говорят клиенту одно, а он «считывает» совсем другое, тогда у него появляется дискомфорт и недоверие.

Поэтому очень важно на этапе *установления контакта* наладить доверительные отношения с клиентом, что поможет сразу снять его сопротивление и в последствии оказать влияние на его решение о покупке. Если не будет установлен доверительный контакт, [этап выявления потребностей](http://seportal.ru/etapy-prodazh-aktivnoe-slushanie/) пройдет неудачно, а на ваши вопросы клиент будет отвечать односложно и приводить много [возражений](http://seportal.ru/etapy-prodazh-rabota-s-vozrazheniyami-klientov/). Пока вы не установите нужную атмосферу, клиент не будет вас слушать внимательно и не будет вникать в смысл вашего предложения.

Случается и такое, когда вы не можете наладить контакт с клиентом. И вы не должны на этом зацикливаться и винить себя. В чем могут быть причины, когда контакт не налаживается? Бывает такое, что клиента устраивает положение вещей, он все контролирует, а вы со своим предложением несете в его жизнь неизвестность или необходимость дополнительно работать. Это и может вызвать естественное сопротивление клиента. Поэтому вы должны быть к этому морально готовы и не воспринимать отказ клиента близко к сердцу.

На этапе установления контакта общее позитивное впечатление складывается из следующих составляющих:

1. **Внешний вид менеджера.**Если вы производите впечатление успешного человека и имеете идеальный внешний вид и [деловой имидж](http://seportal.ru/mozhet-li-delovoj-imidzh-cheloveka-povliyat-na-uspex-v-zhizni/), большинство клиентов захотят иметь с вами дело.  Если это деловая встреча, то для таких целей нужно  одеть костюм, идеально его вычистить и отгладить. Оцените свою внешность, глядя в зеркало. Какое впечатление вы производите на окружающих?

2**. Манера поведения.**Если вы сгорбились, ваши руки хаотично дергаются, глаза бегают, что вы можете этим сказать клиенту? Подобным поведением вы явно не вызовете доверие, он решит, что вы не уверены в себе вами можно управлять. Наоборот, если вы выпрямите спину, вы расскажите собеседнику о своей уверенности и равноправии. Но не переборщите – излишне выпяченная грудь воспринимается как желание превосходства над другими и признак агрессии.

3**. Жестикуляция**. Много информации о нашем состоянии собеседник считывает по движениям наших рук: мелкие жесты показывают нашу нервозность, а иногда как знак обмана и неискренности. Если ваши жесты слишком широки, ваш собеседник может подумать, что вы приукрашиваете то, о чем говорите. Если вы вообще не будете использовать жесты в процессе разговора, в таком случае о вас подумают как о сухом и бесчувственном человеке. Ну а если вы постоянно повторяете какой-то жест, он очень скоро может начать раздражать собеседника.

Перед важной встречей попросите близких рассказать о жестах, которые вы используете. Конечно, их рассказ может вызвать ваше возмущение, но старайтесь держать себя в руках и будьте им благодарны. Никто, кроме ваших близких, не скажет вам откровенно о ваших недостатках. Зная эти самые недостатки, вы начнете обращать на них внимание, постепенно контролировать их, а через некоторое время сможете от них избавиться.

4. **Мимика лица**. Злобное выражение лица может обезобразить любую красоту или, наоборот, улыбка преображает самого некрасивого человека. По напряженному лицу можно прочесть о волнении и неуверенности.  Если вы работаете с клиентами, постарайтесь научиться «изображать» на своем лице разные выражения, запомните своими мышцами лица все ощущения и периодически примеряйте нужные выражения.

5.**Взгляд**. Если вы отводите глаза, клиент может подумать, что вы подавлены, вас мучает чувство вины и занимаете ведомую позицию. Крайне плохо, если у человека глаза «бегают», так как подобное положение глаз говорит о его нечестности и вызывает сомнение в правдивости его слов. Жесткий взгляд позволяет доминировать, но отталкивает собеседника. Открытый взгляд располагает к общению и очень важен для создания благоприятного впечатления.

Помните о том, что во время беседы половину времени разговора вы должны смотреть собеседнику в глаза. Чтобы ваш взгляд не вызвал у клиента агрессию, наметьте у собеседника на лбу точку и смотрите в нее.

6.**Голос.** Обязательно следите за скоростью речи собеседника и постарайтесь подстроиться под него. Если вы будете говорить слишком быстро, собеседник может не понять вас или подумать, что вы его перебиваете, что может все испортить. Если вы станете говорить медленнее вашего собеседника, у него может сложиться впечатление, что вы плохо и медленно соображаете.

В процессе беседы ваш голос должен звучать достаточно громко и уверенно. Если вы будете говорить тихо, собеседник начнет сомневаться в вашей уверенности в себе, а если ваш голос будет звучать излишне громко — у собеседника это вызовет раздражение.

**Как завязать беседу с клиентом**:

**Приветствие***.* Любая встреча, любой контакт с клиентом важно начинать с приветствия. Уже прошло то время, когда клиенты пугались приветствия менеджера, наоборот, сейчас клиент ждет и готов услышать, когда с ним поздороваются. Перед тем, как произнести приветствие, вы должны встретиться с собеседником глазами, улыбнуться, а затем поздороваться.

**Разрешение войти.** Если вы входите в кабинет к клиенту, спросите разрешения, но следите за тем, чтобы ваш голос не звучал заискивающе. Ваш голос должен звучать уверенно, ведь вы не просите собеседника впустить вас, а сообщаете ему, что входите. Используйте фразы: «Я могу войти?», «Разрешите?», «Позвольте!». Если на беседу нужно время, постарайтесь сразу обсудить регламент времени.

**Представление***.* Современные стандарты обслуживания покупателей во многих компаниях требуют, чтобы менеджеры представлялись своим клиентам. Такой подход оправдан, когда вам предстоит общаться с клиентом не менее 10 минут. Если ваша компания требует, чтобы вы представлялись, произносите свое имя четко, уверенно и достаточно громко, чтобы клиент хорошо его расслышал. Помните, что ваше представление должно быть коротким, не более двух предложений, чтобы оно не превратилось в презентацию.

**Цель визита***.* Если вы работаете торговым представителем, вам необходимо обозначить цель своего визита. Если же вы заняты розничными продажами, этот пункт можно опустить. Цель визита необходимо формулировать сразу в одном-двух предложениях, чтобы ваш собеседник знал, с какой целью вы пришли. В формулировке цели визита, вы должны упомянуть, чем вы можете быть интересны своему собеседнику.

**Разговор «ни о чем» (Small Talk)***.*Перед тем, как начинать переговоры, правилом хорошего тона считается так называемый «разговор ни о чем» – несколько фраз искреннего комплимента клиенту и его фирме или офису. По тому, насколько позитивно собеседник воспринял ваш комплимент, судят о том, установлен ли контакт.

Работа с клиентами требует искреннего интереса к собеседнику. Именно ваш искренний интерес заставляет его чувствовать себя комфортно и открыто. Приемы, которые помогут легко установить контакт с покупателем:

**Слушайте клиента с большим вниманием**. Известно, что все люди больше предпочитаю говорить, чем слушать. А вот умение слушать и слышать клиента как раз необходимо, особенно менеджерам, работающим в продажах.  Кроме этого, важно помнить о цели вашего слушания. Например, большинство людей слушают с целью высказаться и ответить, а не с целью понять говорящего. Поэтому очень важно слушать своего клиента, ведь чем больше вы его слушаете, чем больше клиент говорит вам о своих переживаниях и эмоциях, тем больше он вам [доверяет](http://seportal.ru/14-doverie-i-umenie-ubezhdat-osnovy-delovoj-besedy/). Кроме этого, разговаривая, клиент предоставляет нам все больше информации о себе, что позволяет нам комплексно выявить его потребности и определиться с техниками дальнейшей работы. Насколько у вас развито это умение вы можете определить с помощью [Теста «Умеете ли вы слушать и слышать собеседника».](http://seportal.ru/test-umeete-li-vy-slushat-i-slyshat-sobesednika/)

**Пересказывайте услышанное от клиента своими словами**. Все, что вы услышали от клиента, постарайтесь осознать полученную информацию и пересказать ее клиенту, как бы давая понять, что вы его слушаете и понимаете. Ваша понимающая фраза должна состоять из двух частей: пристроечного высказывания («Правильно ли я вас понял…»,  «Другими словами…») и фразы, повторяющей смысл сказанного другим человеком.

**Используйте выражения, отражающие эмоции собеседника**. В диалоге с клиентом можно отразить те переживания, которые вы заметили в его поведении, жестах и словах («Я вижу, что вас волнует, что….», «Вы взволнованы потому, что…», «Вас расстроило, что…»).

**Просите клиента конкретизировать свои слова**. Уточняйте позицию клиента, особенно по вопросам, выражающим его основные потребности в безопасности, экономии времени, денег и улучшении социального статуса («Эта машина мне не нравится!» – «Уточните, пожалуйста, что именно вам не нравится в этой машине».).

**Выявление потребностей**

СПИН продажи – это метод продаж, разработанный Нилом Рэкхемем и описанный им в одноименной книге.  Метод СПИН стал одним из самых широко используемых [методов обучения продавцов](http://worldsellers.ru/obuchenie-dlya-prodavcov/). Применяя данный способ можно добиться очень высоких результатов личных продаж, Нил Рэкхем смог это доказать проведя масштабные исследования. И несмотря, на то что в последнее время многие начали считать что данный метод продаж становится не актуальным, почти все крупные компании используют при обучении продавцов именно технику продаж СПИН.

Если коротко СПИН (SPIN) продажи это способ подведения клиента к покупке путём задавания поочередно определенных вопросов, вы не презентуете товар в открытую, а скорее подталкиваете клиента самостоятельно прийти к решению совершить покупку. Метод СПИН лучше всего подходит для так называемых «длинных продаж», часто это [b2b сегмент](http://worldsellers.ru/v2v-prodazhi/) и продажи дорогого или сложного товара. То есть SPIN нужно применять, когда клиенту не просто сделать выбор. Необходимость в данной методике продаж возникла прежде всего благодаря выросшей конкуренции и насыщении рынка. Клиент стал более разборчивым и опытным и это потребовало большей гибкости от продавцов.

Техника продаж СПИН разделяется на следующие блоки вопросов:

* Ситуационные вопросы (Situation)
* Проблемные вопросы (Problem)
* Извлекающие вопросы (Implication)
* Направляющие вопросы (Need-payoff)

Сразу стоит отметить, что СПИН продажи достаточно трудозатраты. Дело в том чтобы применять данную технику на практику, нужно очень хорошо знать товар, иметь хороший опыт продаж этого товара, сама по себе такая продажа занимает много времени у продавца. Поэтому СПИН продажи не стоит использовать в массовом сегменте, например в [FMCG продажах](http://worldsellers.ru/chto-eto-takoe-fmcg/), поскольку если цена покупки невелика, а спрос на товар и так большой, то нет смысла тратить кучу времени на долгое общение с клиентом, лучше потратить время на рекламу и [маркетинг](http://worldsellers.ru/marketing/).

СПИН продажи построены на том, что клиент при прямом предложении товара продавцом часто включает защитный механизм отрицания. Покупателям изрядно надоело, что им постоянно, что то продают и реагируют отрицательно уже на сам факт предложения. Хотя товар сам по себе может быть и нужен, просто в момент презентации клиент думает не о том, что товар ему необходим, а о том что зачем ему это предлагают? Применение техники продаж СПИН заставляет клиента принять самостоятельное решение о покупке, то есть клиент даже и не понимает, что его мнением управляют, задавая правильные вопросы.

Техника продаж СПИН (SPIN) – это модель продаж, основанная не только на [выявлении потребностей клиента](http://worldsellers.ru/vyyavlenie-potrebnostej-klienta/), сколько на их [формировании](http://worldsellers.ru/formirovanie-potrebnostej-klienta/). Другими словами, для успешного применения данной техники продаж, продавец должен уметь задавать правильные вопросы. Для начала разберем отдельно каждую группу вопросов техники продаж СПИН:

Ситуационные вопросы. Этот вид вопросов нужен для полноценного [установления контакта с клиентом](http://worldsellers.ru/ustanovlenie-kontakta-s-klientom/) и определения его первичных интересов. Цель ситуационных вопросов выяснить опыт использования клиентом продукта, который вы собираетесь продавать, его предпочтения, для каких целей будет использоваться. Как правило, требуется около 5 открытых вопросов и несколько уточняющих. По итогам этого блока вопросов вы должны раскрепостить клиента и настроить его на общение, именно поэтому стоит уделить внимание открытым вопросам, а так же использовать [технику активного слушания](http://worldsellers.ru/texnika-aktivnogo-slushaniya-v-prodazhax/).  Кроме того вы должны собрать всю необходимую информацию для постановки проблемных вопросов, для того чтобы эффективно определить ключевые потребности стоит использовать [слова маркеры](http://worldsellers.ru/slova-markery/). Как правило, блок ситуативных вопросов самый долгий по времени. Когда вы получили необходимую информацию от клиента, нужно переходить к проблемным вопросам.

Проблемные вопросы. Задавая проблемные вопросы, вы должны обратить внимание клиента на проблеме. Важно на стадии ситуационных вопросов понять, что важно клиенту. К примеру, если клиент всё время про деньги, то логично будет задавать проблемные вопросы, касающиеся денег: «вас устраивает цена, которую вы платите сейчас?»

Если вы не определились с потребностями, и не знаете, какие проблемные вопросы нужно задавать. Нужно иметь ряд заготовленных, стандартных вопросов затрагивающие разные сложности, с которыми может столкнуться клиент. Ваша основная цель обозначить проблему и главное, чтобы она была важна для клиента. Например: клиент может признать, что переплачивает за услуги компании, которой он пользуется сейчас, но его это не волнует, так как для него важно качество услуг, а не цена.

Извлекающие вопросы. Данный тип вопросов направлен на определение того насколько для него эта проблема важна, и что будет если её не решить сейчас. Извлекающие вопросы – должны дать понять клиенту что, решая сложившуюся проблему, он получит пользу.

Сложность извлекающих вопросов заключается в том, что их не продумать заранее, в отличие от остальных. Конечно, с опытом у вас сформируется пул таких вопросов, и вы научитесь их использовать в зависимости от ситуации. Но вот изначально, многие продавцы, осваивающие СПИН продажи, испытывают сложности с задаванием таких вопросов.

Суть извлекающих вопросов сводится к тому, чтобы установить для клиента причин следственную связь между проблемой и её решением. Еще раз хочется отметить, что в СПИН продажах, нельзя сказать клиенту: «наш продукт решит вашу проблему». Вы должны сформировать вопрос так чтобы в ответ клиент сам сказал, что ему поможет решить проблему.

Направляющие вопросы. Направляющие вопросы – должны вам помочь [завершить сделку](http://worldsellers.ru/zavershenie-sdelki/), на этом этапе клиент за вас должен проговорить все выгоды которые он получит от вашего продукта. Направляющие вопросы можно сравнить с позитивным способом завершения сделки, только не продавец суммирует все выгоды, которые получит клиент, а наоборот.

Направляющие вопросы – одни из самых простых, все что вам нужно это спросить о том какие преимущества получит клиент от вашего продукта и как это поможет решить его проблему

Технология СПИН регулирует 3 стадии сделки:

* [осознание потребностей](https://zhazhda.biz/base/vyyavlenie-potrebnostej-klienta).
* оценка вариантов.
* [преодоление сомнений](https://zhazhda.biz/base/rabota-s-vozrazheniyami-v-prodazhah).

Осознав, что пришла пора изменений, клиент оценивает доступные варианты по определенным им критериям (цена, скорость, качество). Вам нужно повлиять на те критерии, в которых сильно ваше предложение, и избегать сильных сторон конкурентов или ослаблять их. Будет неловко, если компания, славящаяся демократичными ценами, но не оперативностью, извлекающим вопросом «Насколько зависит прибыль от своевременных поставок?» наведет клиента на мысль о компании-конкуренте.

Когда покупатель, наконец, признает ваше предложение лучшим, он попадает в замкнутый круг сомнений, из-за которых так часто застывают сделки. Вы помогаете клиенту преодолеть страхи и прийти к окончательному решению.

Вопросы СПИН-продаж. Вместе с клиентом с помощью вопросов вы формируете логическую цепочку: чем она длиннее, чем сложнее покупателю было ее составлять, тем убедительнее она для него выглядит. Каждый из типов вопросов должен соответствовать этапу, на котором находится клиент. Не стоит забегать вперед: не рекламируйте свой товар, пока покупатель не осознал потребность в нем. Правило работает и по-другому: если клиент считает ваш продукт слишком дорогим, он просто еще не объяснил сам себе (с помощью вопросов), что он нужен покупателю очень сильно, и эта потребность стоит таких денег. Типы и примеры вопросов перед вами.

Ситуационные вопросы

С них начинается логическая цепочка – вы узнаете нужную информацию и выявляете скрытые потребности. Правда, этот тип вопросов неуместен на последних стадиях переговоров, а также в большом количестве раздражают собеседника, создавая ощущение допроса.

Например:

* Из каких должностей состоит ваш штат сотрудников?
* Помещение какого размера вы арендуете?
* Оборудование какой марки вы используете?
* Каковы цели покупки автомобиля?

Проблемные вопросы

Задавая их, вы заставляете клиента задуматься о том, устраивает ли его текущая ситуация. Будьте аккуратны с этим типом вопросов, чтобы клиент не задумался, нужен ли вообще ему ваш продукт. Сохраняйте готовность в любой момент предложить решение.

Например:

* Возникают ли у вас трудности с неквалифицированными работниками?
* Доставляет ли неудобство помещение таких размеров?
* Является ли для вас проблемой быстрый износ оборудования?

Извлекающие вопросы

С их помощью вы предлагаете клиенту расширить проблему, задуматься о ее последствиях для бизнеса и жизни. С извлекающими вопросами нельзя спешить: если покупатель еще не понял, что у него есть серьезная проблема, он будет раздражен вопросами о ее последствиях. Не меньше раздражения вызывает шаблонность как проблемных, так и извлекающих вопросов. Чем разнообразнее и естественнее они прозвучат, тем эффективнее окажутся.

Например:

* Приводят ли к крупным затратам частые поломки некачественного оборудования?
* Увеличивается ли простой линии из-за перебоев в поставке материалов?
* Какую часть прибыли вы теряете каждый месяц, когда линия простаивает?
* Направляющие вопросы
* Развеивают сомнения, клиент убеждает себя в том, что ваше предложение оптимально для наиболее эффективного решения своей проблемы.
* Более надежное оборудование сократит расходы на его обслуживание?
* Как вы думаете, просторный офис позволит нанять больше персонала и расширить возможности бизнеса?
* Если ваш бизнес будет использовать автомобили с большим багажником, вы будете терять меньше клиентов?

Чтобы разбавить однотипные вопросы и не превращать переговоры в допрос, используйте привязки. Перед вопросом оставьте место небольшому предисловию, содержащему, например, факты или небольшую историю.

Существует три типа привязок – к высказываниям покупателя, к вашим личным наблюдениям, к ситуациям третьей стороны. Так вы разбавите ряд вопросов и объедините их в сбалансированный разговор. Предлагаем просмотреть [скрипты](https://yadi.sk/i/2aRRTBbeuP3hR), в том числе и [видео](https://www.youtube.com/watch?v=YRaFRTuO_74), чтобы понять, как правильно использовать вопросы.

Любую технику продаж ждут как похвалы, так и критика. Тенденция не обошла и СПИН-продажи. Свои недостатки они проявляют со стороны продавцов: он задает в основном закрытые вопросы, такая игра в «данетки» увеличивает количество вопросов и быстро надоедает. Больше вопросов становится и из-за нехватки информации о клиенте – к каждому из них предстоит найти свой подход.

Покупатели, на которых уже десятки лет отрабатывают сотни способов манипуляций, стали к ним чувствительными. СПИН-продажи также манипулируют клиентом, заставляя думать, что это он выбирает путь изменений. Нужно быть аккуратным в выборе вопросов и держать ситуацию под таким контролем, чтобы покупателю и в голову не пришло, что решает не он. Кроме того, технология СПИН-продаж обходит стороной презентацию товара, этап завершения сделки, а также мелкие розничные продажи, ориентируясь на крупные сделки.

Нужно быть аккуратным в выборе вопросов и держать ситуацию под таким контролем, чтобы покупателю и в голову не пришло, что решает не он.

СПИН – многообещающая техника продаж. В процессе вы узнаете все нужные сведения, хотя предварительная подготовка тоже важна: узнайте предложения конкурентов, решите, на каких преимуществах своего продукта будете делать акцент. Регулярные тренировки с записями бесед и наращивание мышц в реальных переговорах приведут вас к совершению желанных сделок.

**Предварительное предложение**

От того, насколько грамотно менеджер по продажам проведет презентацию компании, зависит, каким будет отношение потенциальных клиентов к этой компании.

На основании того, как менеджер представится клиенту и что расскажет о предлагаемых товарах и услугах, зависит, заполучит ли он доверие клиента и насколько высоко будет оценена квалификация всей компании.

**Ваше знакомство с клиентом может произойти двумя путями: при встрече на территории компании или на территории клиента.**

Вы должны аккуратно выяснить, чего хочет клиент, каковы его пожелания к товару или услуге. Если же вы сами нашли клиента, вы должны сделать ему предварительное предложение, которое заключается в предоставлении короткой информации о сфере деятельности компании, которая расположит клиента и вызовет его доверие. Правильно сделанное предварительное предложение – залог продуктивности дальнейшего сотрудничества с клиентом.

Ориентация в клиенте

Прежде всего, вы должны четко определиться, с какой именно фирмой или с каким человеком вам предстоит работать. Необходимо определить тип клиента, его полномочия, опасения, выявить желания, способности, возможности и, главное, потребности. Без этой информации вам будет сложно определиться со стратегией продажи.

Если же вам предстоит работать с фирмой, вам необходимо предварительно найти как можно больше информации об этой фирме, ее системе ценностей и материальных потребностях, чтобы найти способы удовлетворить их, удачно предложив те или иные товары или услуги.

Основное эффективное предложение

Эффективное предложение является залогом успешной продажи. Но для того, чтобы сделать эффективное предложение, необходимо следовать следующим правилам:

1. Предложение должно быть сформулировано таким образом, чтобы в нем клиент прежде всего видел выгоду для себя, а не преимуществатех или иных товаров или услуг, для этого можно предложить ему скидку, бонусы и т.п.
2. Вы должны продемонстрировать клиенту его значимость и при этом вызвать его доверие и уважение.
3. Интрига и успешно проведенная презентация – важные условия успешной продажи.

Каждый менеджер должен уметь грамотно проводить презентацию. Для этого вам нужно привлечь внимание потенциального клиента к товару, подчеркнув все преимущества последнего, причем на это должно уйти не более 15 секунд.

Чтобы возбудить у клиента интерес к товару, необходимо перечислить выгоды для клиента, которые он получит, купив товар. Для этого необходимо располагать как можно большей информацией о клиенте.

Чтобы убедить клиента в том, что покупка товара или заказ услуги ему действительно выгодны и нужны, нужно уметь говорить с ним на одном языке – так, чтобы клиент проникся доверием к вам. Кроме того, для этого нужно очень четко представлять себе интересы клиента.

Используя комплименты и улыбку, нужно поощрять желание клиента купить товар. А если клиент начинает задавать вопросы о тех или иных товарах или услугах – необходимо на них активно и подробно отвечать.

Презентация может проводиться не только в большом конференц-зале с аудиторией из нескольких сотен человек. Можно проводить презентации по телефону, используя интернет, а также вживую – на территории компании или клиента.

Нельзя считать, что мелочи не играют никакой роли – именно из-за них может провалиться даже самая хорошая презентация. Поэтому следует соблюдать все пункты технологии составления презентации, в которой должны обязательно присутствовать:

* содержание;
* структура;
* стиль;
* сопровождение;
* соответствие ситуации.

Учитывая все вышеперечисленное, можно организовать максимально эффективную презентацию.

Концепцию **Свойства-Преимущества-Выгоды** используют для того, чтобы правильно презентовать товар.

**Свойства** – это характеристики товара, его особенности.  **Преимущества** – это то, чем ваш товар выгодно отличается от других подобных или аналогичных товаров. **Выгода** – это преимущество, которое получает клиент используя ваш продукт. За основу презентации следует брать преимущества и выгоды вашего товара.

Выгоды бывают разные, например:

Функциональные – прямые выгоды, которые получает клиент используя товар.

Эмоциональные – зависят от эмоций человека, которые он испытывает пользуясь продуктом. Это особенно важно, если вы продаете брендовый или дорогостоящий товар.

Психологические – выгоды, которые помогают ощутить определенное состояние (уверенность в себе,  мужественность, женственность). Психологические выгоды важны для человека в первую очередь.

Социальные – выгоды, определяющие место человека в обществе (принадлежность к определенному социальному классу или субкультуре).

Если вы работаете с розничными покупателями (частными лицами, B2C), ваш покупатель обратит внимание на следующие факторы:

* цену вашего товара;
* качество вашей продукции;
* надежность вашей компании;
* является ли ваш товар средством вложения денег;
* каков срок службы вашего товара;
* как отразится использование вашего товара на гордости и тщеславии клиента;
* насколько ваш товар конкурентоспособен;
* какой дизайн у вашего товара;
* насколько использование вашего товара входит в привычку.
* Если вы сотрудничаете с организацией или оптовой компании (B2B), для вашего клиента будут важны такие факторы:
* прибыль для организации;
* повышение престижа компании;
* красивая упаковка товара для витрины магазина;
* перспектива развития компании клиента.

Основная причина купить ваш товар – это получение большей прибыли, чем при покупке продукции конкурента. Эта выгода всегда в приоритете у клиента, хотя она и самая простая, поэтому не забывайте об этом при презентации товара.

Помните о том, что прибыль ваш клиент получает не только из разницы в цене товара, но и нужно помнить, что лучше продается более дешевый товар, он продается в больших количествах и с большей оборачиваемостью. Поэтому, прежде чем рассказать клиенту выгоды работы с вашим товаром, продумайте наценку, которую сможет сделать ваш клиент на предложенный товар, а также уточните скорость оборота вашего товара у других клиентов, чтобы привести примеры.

Как правило, после [презентации товара](http://seportal.ru/etapy-prodazh-prezentaciya-tovara/)у нашего собеседника остаются сомнения.Не нужно считать, что **возражения клиентов** это плохо. Как раз наоборот. Это  хорошо. Это сообщает вам, что клиент вас услышал и все его [возражения](http://seportal.ru/etapy-prodazh-rabota-s-vozrazheniyami-klientov/) помогут вам продолжить выявлять потребности клиента и понять его эмоции. Основная работа с возражениями в продажах – это привести столько преимуществ и выгод товара, чтобы переубедить клиента.

Продавцы, которые работают недавно, во время возражений клиента думают, что, возражая, клиент нам отказывает. Опытные менеджеры, наоборот, считают, что клиент уже хочет дать положительный ответ, но останавливает себя от опрометчивых действий. Поэтому, если клиент вам возражает, следует думать, что ему или нужны дополнительные сведения о товаре, или ему нужно какое-то время, чтобы проанализировать всю полученную информацию.

Научно доказано, что **причины возражений** у клиентов следующие:

* Клиента товар заинтересовал, но он не хочет, чтобы продавец понял, что его так легко убедить.
* Клиент вероятно заинтересован, но не понимает, зачем ему нужен ваш товар.
* Клиент не заинтересован, но может заинтересоваться, если вы объясните более точно и подробно.

Когда клиенту требуется дополнительная информация, значит вы недостаточно выявили потребности и привели не совсем те выгоды, актуальные для него в этот момент.

Самое важное для начинающего продавца после того, как клиент возразил, не испугаться и не нервничать.  Помните, если клиент возражает, значит, он заинтересован в вашем товаре. Это уже хорошо.

Чтобы у вас не было лишних эмоций и страхов, возможные возражения клиентов нужно продумывать заранее, анализировать, в чем может быть причина возможных возражений, а также заранее нужно отработать все ответы и преимущества на вероятные возражения, которые могут высказать ваши будущие клиенты.

### Как понять по сомнениям собеседника размер его  заинтересованности?

Оцените характер клиента, его [тип личности](http://seportal.ru/chast-9-1-tipy-lichnosti-pokupatelej-v-zavisimosti-ot-reprezentativnoj-sistemy-vizual-audial-kinestetik/), каким товаром он пользуется, что его в этом товаре не устраивает. Если вы все это выяснили и пришли к выводу, что собеседнику будет  реальная выгода от покупки вашего товара, то клиент скорее заинтересован, но не готов так легко принимать решение о покупке.  Дайте клиенту выговориться, задать необходимые вопросы,  разрядите обстановку, а затем спросите, что он решил.

Если клиент неуверенно задает вопросы, думает, сомневается, в таком случае он никак не может решить, нужен ли ему ваш товар или нет. Такое случается, когда клиент товар видит впервые. В этом случае борьба с возражениями сводится к тому, чтобы подробнее объяснить собеседнику свойства и преимущества своего товара или услуги, а также продолжить [задавать вопросы](http://seportal.ru/etapy-prodazh-vyyavlenie-potrebnostej/) и [слушать клиента](http://seportal.ru/etapy-prodazh-aktivnoe-slushanie/) как на этапе выявления потребностей.

Если у клиента нет интереса к вашему товару, необходимо вызвать у него любопытство, что значительно сложнее.

### Возражения клиентов бывают следующих типов:

1. **Истинные возражения** – клиенту не нужны ни вы, ни ваш товар и он говорит об этом открыто. Это, как правило, материальные (высокая цена, товар не нужен, долгие сроки доставки, не подходят характеристики) и психологические возражения (не хотят тратить деньги вообще, не хотят подчиняться, терпеть не могут менеджеров по продажам). В этом случае нужно выслушать клиента, согласиться с ним, затем вопросами выяснить скрытый мотив клиента и дать ожидаемый клиентом ответ.
2. **Отговорки** — клиент находит много отговорок, чтобы не встретиться с вами или не купить ваш товар. С опытом вы начнете отличать отговорки клиента от его истинных возражений. Отговорки возникают, когда вы сделали ошибку, а именно неправильно выявили потребности и, как следствие, не попали с презентацией товара. В этом случае вам придется начать все с начала и постараться, задавая новые вопросы, все таки выявить скрытую потребность. Подробнее об этом вы узнаете из видео:
3. **Условия** – клиент будет работать с вами, если вы что-то для него сделаете.

Также бывают вот такие возражения:

**Скрытые** (обилие мелких вопросов и возражений). Задача продавца – задавать дополнительные вопросы клиенту (При каких условиях вы бы купили товар? Что может повлиять на решение о покупке? Что вас не устраивает? Что вас останавливает?)  и выявить скрытый мотив.

**Отлагательства** («давайте отложим»). В этом случае клиенту задают вопросы, помогающие принять решение в настоящий момент (Какие моменты вы бы хотели обсудить подробнее? Какие вопросы вы бы хотели сейчас обсудить?)  или обсуждают все «за» и «против» (Давайте обсудим все «за» и «против» покупки сегодня?), или делают акцент на возможность получить прибыль именно сейчас (Вы имеете отличную возможность получить выгоду (сэкономить) именно сегодня!).

**Большая загруженность** (» я слишком занят»).  В этом случае уточняют, когда именно вам смогут уделить время.

**Товар не нужен** («мне не нужно»). В этом случае разговор переводят с товара на потребности (Неужели вы совсем не пользуетесь кремом? Неужели вы совсем не ездите на машине? Но вы же что-то носите?).

**Денежные**. В этом случае принято соглашаться с клиентом и акцентировать внимание на плюсах товара. Можно рассказать о скидках, рассрочках, кредите.

**Не нравится товар** (возражения против товара). Нужно уточнить, что именно не нравится клиенту (Что именно вам не нравится – сам товар или его  цена?).

**Возражение против компании-продавца**. В этом случае обычно спрашивают клиента прямо о том, что его не устраивает.

В любом случае, каждое возражение клиента нужно обсуждать. Обсуждая, мы можем снять возражение, можем выявить скрытый смысл и убедить клиента в незначительности сказанного, а можем обнаружить его скрытые страхи.

### Существует восемь видов страха клиента:

1. **Боязнь менеджера по продажам.** Клиент знает, что вам что-то от него нужно, и если вы начнете с ним разговаривать, начнете обязательно ему что-то предлагать и ему, возможно, придется покупать что-то, что ему сейчас не нужно.
2. **Страх сделать ошибку.**Клиент  боится купить товар, который потом не понадобится, или окажется некачественным, или быстро сломается. В этом случае вам нужно убедиться, что клиенту действительно нужен этот товар, а уже потом убеждать его в правильности решения о покупке.
3. **Страх заплатить слишком много**. Клиент боится переплачивать за товар или услугу  кому бы то ни было. Это может быть причиной его желания торговаться с вами.
4. **Страх, что его обманут.** Большинство клиентов сомневаются во всех ваших словах, во всех выгодах, которые вы приводите. Для снятия этого страха вам желательно иметь графики и таблицы, подтверждающие качество вашего товара, а также отзывы довольных клиентов, купивших аналогичный товар.
5. **Страх потерять авторитет в глазах других людей.** Многие люди боятся принимать решения на публике, на всякий случай, чтобы не было свидетелей, если они ошибутся. Если человек сделает ошибку, об этом могут узнать знакомые и это снизит его авторитет. В этом случае наша задача состоит в том, чтобы наш клиент почувствовал себя в безопасности. Клиент должен понять, что вы продаете действительно нужный ему товар, и сделать это нужно особенно тактично.
6. **Страх неизвестности.**Такой страх может возникнуть, если клиент мало знает о товаре и о вашей компании. В этом случае нужно время, чтобы репутация о вашей начала работать сама за себя.
7. **Страх повторить ошибки прошлого.** Если у клиентов уже есть негативный опыт использования аналогичного товара, он будет бояться приобретать ваш товар. В этом случае вам нужно заранее отработать ответы на вопросы. Компании в таких случаях предлагают какой-то период для бесплатной эксплуатации товара или контакты довольных клиентов.
8. **Страх, вызванный отрицательным отзывом знакомого.** Бывает такое, что кто-то из авторитетных знакомых клиента отозвался негативно о вашем товаре или компании. В этом случае, вам необходимо убедить клиента, что вы более компетентны в вопросах, касающихся аналогичных товаров. Это требует значительных усилий, а также положительных рекомендаций других клиентов.

На этапе работы с сомнениями клиента важно заучивать и отрабатывать скрипты. Вот такой реально работающий скрипт на возражение дает в своем тренинге Максим Курбан:

Работая с **возражениями клиентов**, не забывайте о доброжелательном настрое. Доброжелательность и сочувствие помогут вам снять возражения и страхи клиентов станут ключом к завоеванию доверия.

 Профессиональные менеджеры по продажам рады услышать от клиента возражения – это значит клиент все же услышал информацию о товаре и у него появились вопросы. Менеджеры с низким профессионализмом сразу замолкают, услышав от клиента незапланированные вопросы, а некоторые из них так и работают годами не научившись преодолевать возражения.

Итак, большинство возражений, которые высказывают наши клиенты, имеют под собой скрытый смысл:

* **«Я подумаю.»** – Клиент не знает, зачем ему покупать этот товар Причина: скорее всего мы не попали с выгодами во время [презентации](http://seportal.ru/etapy-prodazh-prezentaciya-tovara/)

Что делать: рассказать клиенту о других преимуществах и выгодах этого товара.

* **«Я хочу подумать или сравнить цены»** – Клиенту интересно, в чем преимущества нашего товара перед конкурентами –Причина: потребности у клиента не те, которые он озвучивает, а скрытые. –Что делать: в идеале – желательно рассказать клиенту о преимуществах товара, которых нет у товара конкурентов.
* **«У вас дорого»** – Клиента интересует, какую он получит выгоду, если купит этот товар у вас и сейчас. Причина: во время [презентации товара](http://seportal.ru/etapy-prodazh-prezentaciya-tovara/) мало внимания уделили качеству товара, что может быть следствием неверно [выявленных потребностей](http://seportal.ru/etapy-prodazh-vyyavlenie-potrebnostej/). Что делать: рассказать о качестве и надежности товара, а также о преимуществах, которые получит клиент купив товар прямо сейчас.

Возражения покупателей помогают нам выявить их действительную заинтересованность сделать покупку – если покупатель возражает доброжелательно задавая вопросы – он заинтересован в нашем товаре, а если грубо, создавая конфронтацию вместо диалога — тогда, скорее всего, он просто шел мимо, и не имел никакого намерения покупать наш товар. Хотя в такой ситуации нельзя однозначно утверждать, так как подобное агрессивно-активное поведение может соответствовать его [типу личности.](http://seportal.ru/chast-9-2-tipy-lichnosti-pokupatelej/) Опытный менеджер по возражению клиента всегда сможет определить, насколько клиент готов к продаже.

### Методы работы с возражениями в зависимости от типа вопроса:

* **Бессмысленные, несущественные возражения и вопросы.**Возражения типа » мне не нравится этот оттенок цвета» или » а есть ли у вас такой же халат, но только с перламутровыми пуговицами» как в известном фильме. Люди, задающие подобные вопросы, ставят целью сбить продавца с толку, поставить его в тупик и, в некоторой степени, самоутвердиться за его счет. В этом случае можно проигнорировать вопрос, сделать вид, что вы его не услышали, или перенести обсуждение вопроса на более позднее время (давайте поговорим об этом, когда вы решите сделать покупку…).   Если покупатель продолжает задавать свой несущественный вопрос и смотрит на вас, ожидая реакции, заострите его внимание на том, что вы готовы обсуждать этот вопрос, но не на сути вопроса. То есть, скажите покупателю, «если этот вопрос очень важен для вас, давайте его сейчас обсудим», затем обсудите его, а потом спросите покупателя, удовлетворен ли он тем, что вы отвлеклись и обсудили важный для него вопрос. Как правило, после таких обсуждений, покупатели перестают ерничать и переходят к конструктивному диалогу.
* **Безнадежные возражения.**  Это, как правило утверждения от отсутствии денег и о приобретении недавно аналогичного товара. В этих случаях не стоит тратить много времени на этого покупателя, тем более, если у вас в это время в магазине собралась толпа.
* **Возражения со скрытым смыслом**.  К такому типу можно отнести большую часть всех возражений,  а в особенности возражения о высокой цене товара. Значит клиент не достаточно понял преимущества товара. В этом случае можно рассказать клиенту о паре важных выгод, которые он получит при использовании вашего товара, или напрямую спросить клиента о том, что его смущает, а также предложить клиенту поговорить «откровенно».
* **Возражения по поводу негативного опыта у знакомых**. На самом деле покупателю важно узнать, правда ли то, что ему сказали знакомые. Если то, что покупателю сказали знакомые правда,  тогда вам нужно научиться обыгрывать этот недостаток и превращать его в преимущество.
* **Возражения, основанные на стереотипах и эмоциях.** Люди живут по своим устоявшимся правилам, которые так просто менять не намерены. Они могут не покупать товары в определенных магазинах, быть борцами за защиту пушных животных, не пользоваться духами… Список стереотипов у каждого человека свой и может продолжаться до бесконечности. В данной ситуации очень сложно предсказать эмоциональные рассуждения человека, а избавить его от многолетнего [стереотипа](http://seportal.ru/chetkoe-mishlenie/) практически невозможно. В этом случае покупателю можно дать информацию ознакомительного или рекламного характера и переключиться на другого клиента.
* **Искренние возражения** и **возражения типа «я подумаю»** рассмотрим далее.

Очень часто при обучении продажам менеджеры заучивают шаблонные ответы на возражения и тараторят их в диалоге с покупателем. Такие неестественные заученные фразы не только не помогают, но еще и портят впечатление о продаже и снижают авторитет продавца. Поэтому шаблоны ответов лучше всего создавать свои, близкие  именно вам и соответствующие потребностям ваших покупателей.

**Подготовка эффективных ответов на возражения.**

1. На листе бумаги запишите все возражения, которые вы когда-либо слышали от своих покупателей.
2. Затем расположите все возражения в порядке частоты  их использования вашими покупателями. Отлично.
3. Теперь напротив каждого возражения запишите свой ответ на возражение клиента теми словами, которыми вы отвечаете покупателю.
4. Выучите наизусть свои ответы.
5. Как только вы услышите от покупателя знакомое возражение, используйте подготовленный ответ. Если он  помог преодолеть возражение, отметьте это в своем списке и продолжайте им пользоваться. Если ответ окажется неудачным и не сможет снять возражение – вернитесь к пункту 3 и придумайте новый ответ на то же самое возражение. И так повторяйте до тех пор, пока не найдете эффективные фразы при работе с возражениями.

Фразы, которые вы придумаете сами и отработаете продавая товар или услуги, будут значительно эффективнее тех, которые вы выучите на тренинге по продажам. На тренинге по продажам вы получите основы продаж, так называемую «рыбу», теорию, а вот фразы и [подход к клиенту](http://seportal.ru/chast-12-2-kak-podxodit-k-klientam/) лучше всего отрабатывать и фиксировать на практике. Это утверждение верно еще и из-за того, что покупатели везде разные, они могут быть постоянными и разовыми, с разным уровнем достатка, образования и социального положения, культурой и вероисповеданием.  Поэтому самые эффективные техники работы с возражениями – это ваши фразы, отточенные на вашем же покупателе методом проб и ошибок.

Рассмотрим **искренние возражения** на примере «**у вас дорого».**

Итак, из-за каких причин покупатель может возражать против цены? Это может быть и желание самоутвердиться за ваш счет, желание экономить, желание сравнить цены с конкурентами, обыкновенная жадность, желание оправдать собственные поступки, недостаток денег, распланированные расходы, неуверенность в себе, желание получить скидку. Если действительно у покупателя не так уж много денег, но ему нужен аналогичный товар и он беспокоится по этому поводу, в таком случае покупатель предпочтет купить товар более высокого качества чтобы избежать риска. Если покупатель купит товар по более низкой цене, а он окажется плохого качества, тогда клиент будет сильно переживать свою ошибку и корить себя за столь незначительную экономию. И у каждого клиента уже есть за плечами такой опыт.  Поэтому, если вам говорят «слишком дорого», помните, что люди редко возражают из-за высокой цены. На самом деле их волнуе, стоит ли товар тех денег, которые за него просят. Поэтому в этом случае нужно делать упор на качество товара, увеличивая его ценность в глазах покупателя.

Не стоит думать, что самое важное для клиентов – это цена. Конечно, предлагая низкие цены, вы сделаете разовую продажу, но качество проданного товара будет низким, клиент это заметит и может к вам больше не вернуться и вы его потеряете. Помните, **удержать клиентов вам помогут качественное обслуживание и высокая ценность вашего товара для покупателя.**

Всегда легче продавать товар высокого качества по низкой цене. Однако, когда вы снижаете цену на свой товар, вы автоматически занижаете его ценность. И наоборот, повышая цену – увеличиваете его ценность. Поэтому, если покупатель говорит о высокой цене, сделайте следующее:

* Подробнее расскажите покупателю о качестве вашего товара, его полезных свойствах и выгоде для покупателя;
* Старайтесь убедить покупателя, что цена на товар действительно соответствует его ценности;
* Спросите покупателя, что для него важнее – купить дешевый товар или качественный;
* Скажите ему, что в этом мире все относительно, все где-то дешевле и где-то дороже. Только на поиск этого дешевле он может потратить много времени, сил и денег;
* Объясните клиенту, что товар он покупает на длительный срок и будет долго им пользоваться;
* Спросите у него, хочет ли он купить товар высокого качества  и пользовался им долго или достаточно чтобы товар прослужил хотя бы до завтра;
* Скажите ему, что если товар будет дешевый, то он наверняка низкого качества и его придется покупать снова.

Если вы договорились с покупателем о цене  – сразу подводите его к сделке.

Что делать, когда клиент говорит **«я подумаю»**? Если клиент решил подумать, возможно, что он и на самом деле будет думать. А возможно и такое, что он таким образом вам отказал, желая смягчить отказ более мягкой формулировкой. Возможно также, что клиент не получил все ответы на свои вопросы, ему недостаточно информации и требуется время, чтобы собрать ее. А возможно вы были недостаточно убедительны и ваши слова звучали неуверенно. Как отвечать потенциальному покупателю на такие возражения:

* Скажите ему, что есть клиенты, которые потом пожалели, что не купили сразу;
* Спросите у него напрямую, в чем причина того, что он не хочет купить сразу и решил подумать.

При продаже можно также использовать следующие **техники работы с возражениями**:

* **Преобразование возражения в довод.** Возражение покупателя преобразовывается в вопрос и дается на него ответ в выгодном нам направлении. ( Вы спрашиваете, почему так долго ждать эту машину? Да, вы правы, эту машину нужно заказывать и ждать некоторое время, поскольку эта модель очень хорошо продается и постоянно пользуется спросом.)
* **Смягчение возражения.** Клиенту уступают в незначительных вопросах, выражая уважение к его мнению, но не в главном. (Да, хороший вопрос, я слышал такие слухи, хотя они и ложны..)
* **Использование рекомендаций.**  Клиенты, которые пришли к вам впервые, с удовольствием прислушаются ко мнению знакомых и уважаемых в городе людей. Этот способ хорош для жителей небольших городков или определенного круга. Удобен, если вы предоставляете услуги по строительству,  ремонту, установке чего-либо, доставке и т. д.
* **Сравнение аналогичного товара.**  Рассказывают о преимуществах своего товара относительно другого, дают потрогать оба образца.
* **Опережение возражений.** Ответы на возможные возражения вставляются в презентацию товара. Этот метод позволяет спланировать появление возражений и избавляет покупателя от необходимости защищать свою точку зрения. Но есть риск сообщить потенциальному покупателю проблему, о которой он даже не догадывался и потерять клиента.

**Возражения** – это отличная возможность наладить контакт с покупателем, выяснить его мотивы, создать более доверительную атмосферу. Поэтому любите возражения, радуйтесь и приветствуйте их! Они сообщат вам о желании покупателя сделать покупку или о его намерении потянуть время, они дадут обратную связь и увеличат количество успешных сделок. Используйте методы и техники работы с возражениями и создавайте свои шаблоны ответов. Таким образом, вы повысите свое качество обслуживания и увеличите поток постоянных клиентов.

Завершение продажи иногда происходит автоматически, когда клиент готов купить товар и сам прямо заявляет нам об этом.

Но никогда не стоит отдавать инициативу клиенту и ждать его решения, как как есть вероятность так и не услышать заветные слова «беру, заверните».   Иногда клиент «не дозревает» и говорит, что подумает.

**Если клиент решил подумать, что это может означать**?:

* что он будет думать на самом деле;
* что у него остались сомнения;
* возможно он решил не покупать товар, но молчит об этом из вежливых побуждений;
* никак не может принять решение, хотя почти готов это сделать.

Чтобы понять истинные причины желания клиента подумать, стоит без стеснения задать вопрос о намерениях клиента. Можно спросить о наличии у клиента еще каких-либо вопросов, какие сомнения у него остались, действительно ли ему нужно время или в чем вообще причина не делать покупку именно сейчас. Обычно клиенты в ответ на такие вопросы рассказывают об истинной причине, поэтому не стоит бояться вызвать их на откровенность.

Если вы будете открыты и доброжелательны, вам не стоит опасаться грубости и хамства со стороны клиентов. А уже после того, как услышите ответ клиента, вы задумаетесь над тем, как заставить человека купить товар и либо будете продолжать продажу, либо откажетесь от нее. В данной ситуации вы либо сможете удержать клиента, либо нет.

## Способы завершения продажи

У людей, которые давно работают с клиентами, есть свои наработанные вопросы для завершения продажи. **Способы завершения продаж**различны и в рамках данного курса по продажам мы рассмотрим основные из них:

1. **Задать альтернативный вопрос.** Такие вопросы – самый распространенный  психологически комфортный способ завершения продажи. Такие вопросы дают нам понять намерения клиента, дают ему право выбора и ненавязчиво подталкивают его принять решение. Отвечая на альтернативный вопрос, клиент не чувствует, что товар ему навязали, и считает, что принял решение самостоятельно. Альтернативные вопросы могут быть такого вида: «Вы возьмете одну вещь или несколько?», «Вы остановились на этом товаре (1) или на этом (2)?», «Выберете этот вариант или посмотрим другие?», «Какого вам цвета, белого или черного?», «Как будете оплачивать наличными или по карте?», «Вы готовы сейчас сделать покупку или вам требуется дополнительная информация?».
2. **Создать искусственный дефицит  товара или времени.** Этот прием хорошо работает с людьми старше 30 лет, запомнившими времена дефицита, когда нужно было срочно что-то брать, иначе могло не хватить. Также этот прием можно применять с людьми импульсивного типа поведения. Вы даете клиенту понять, что интересный ему товар заканчивается, а потом его вообще может и не быть. Тот же самый эффект производит и информация о сегодняшних акциях и распродажах, а завтра на товар вырастут цены. То есть вы на пустом месте создаете дефицит товара или времени для импульсивных покупателей. Самое главное – не давить на клиента, не переборщить и не использовать этот прием часто, чтобы клиент не потерял к вам доверие. Поэтому очень важно создавать видимость правдивости и правдоподобности ситуации дефицита. Да, кстати, не говорите клиенту, что продаете последний экземпляр товара – он может подумать, что у вас остался брак. Скажите клиенту, что товар пользуется большой популярностью и на складе у вас осталось всего два экземпляра.  Пользуясь этим приемом, вы можете также предложить клиенту отложить товар на пару часов.
3. **Сведение продажи к одному вопросу (сужение вопроса)**. Суть этого приема состоит в следующем – вы резюмируете все аспекты покупки, по которым вы уже договорились к этому моменту, и напоминаете клиенту, что между вами на текущий момент существуют договоренности по некоторым вопросам и выделяете тот единственный вопрос, по которому осталось договориться. Такой прием хорош также при обсуждении итоговой цены на товар. Если клиент утверждает, что цена слишком высока, его спрашивают о сумме, на которую он первоначально рассчитывал. Далее (важно!) обсуждается уже не сумма стоимости товара полностью, а разница в цене, выглядящая в глазах клиента уже выглядит менее пугающей.
4. **«Примерка» товара под себя**. Этим способом мы можем вовлечь клиента в обсуждение того, как он будет использовать покупку. Причем говорить о способах использования покупки следует, как будто вопрос покупки уже решен положительно. Также обсуждаются все выгоды, которые получает клиент и тоже смотря на покупку как свершившийся факт. Таким образом, клиент втягивается в процесс использования товара, чувствует товар своим. В этом случае отказаться от покупки значительно сложнее.
5. **Небольшая уступка, скидка, подарок**. Иногда к принятию решения покупателя нужно подталкивать. Для того чтобы он был готов купить в психологическом плане иногда нужна скидка или небольшой подарок. В каких случаях использовать этот способ завершения продажи? Его используют, когда заметна заинтересованность клиента в товаре, клиент задавал много вопросов, не возражал, но он не спешит принимать решение, не выражает явных сомнений и в то же время не уходит. Как раз в этот момент следует предложить какой-либо подарок или скидку, а также всевозможные льготы на обслуживание.
6. **Перечисление достоинств.** Если вы верно выявили потребности, к этому моменту вы  уже знаете какие свойства и преимущества важны для клиента. Глядя на его колебания, напомните все важные для покупателя преимущества товара ссылаясь на его мнение по этим характеристикам.

## Методы завершения продажи

Кроме перечисленных способов, в работе вам могут пригодиться и следующие **методы завершения продаж:**

* **Метод прямой сделки.** Вы напрямую задаете клиенту вопрос о его готовности сделать покупку или оформить заказ. («Перейдем к делу?», «Давайте оформлять?») Этот метод имеет некоторые риски, которые связаны с тем, что вы задаете [закрытый вопрос](http://seportal.ru/etapy-prodazh-vyyavlenie-potrebnostej/) и клиент может сказать «нет». Для большей уверенности в положительном результате можно произнести подготовительную фразу, которая прояснит намерения клиента. («Ну если, как я вижу, вас все устраивает, давайте…»)
* **Метод инициативной сделки.**  Оговорив с клиентом все преимущества товара, сняв все возражения, вы говорите фразу » Отлично, я рад, что вам подходит этот …. Давайте перейдем к формальностям». Употребление слова «давайте» хорошо помогает, когда клиент никак не может решиться на покупку и другие методы не дали результата.
* **Метод пробных сделок**.  Его можно использовать на любом этапе продаж для уверения клиента в решении купить ваш товар. («Кстати, на какой день вы бы хотели оформить доставку?») Если вы услышите положительный ответ, можете смело переходить к оформлению продажи. Вы также можете услышать важную информацию, которая поможет дальше работать с клиентом до окончательного заключения договора.
* **Метод снятия возражений (техника трех «да»)**. Эту технику применяют также при сомнениях клиента и его желании подумать. Ее суть сводится к перечислению аргументов «за» чтобы вызвать ответы «да» у клиента. (Итак, у этого автомобиля вполне справедливая цена, как вы думаете? Ну… да. Она в отличном техническом состоянии, вы согласны? Да.  И цвет красивый, вам нравится? Да. И у нее колеса, как вы хотели. Да. Что же, причин для сомнения быть не должно. Давайте уладим все формальности? ) Ваша задача заключается в том, чтобы выманить у клиента как можно больше положительных ответов. После того, как клиент несколько раз ответил положительно, ему будет сложно дать отрицательный ответ. В то же время, если клиент ответит отрицательно, благодаря этой технике ему придется обосновать свой отказ, что даст возможность продавцу привести свои доводы.
* **Метод заполнения бланка.** Если вы чувствуете, что хорошо поработали с клиентом, но он молчит и не может принять решение, попробуйте начать заполнять документы на товар. Чем больше пунктов вы заполните и чем больше клиент даст информации, тем больше клиент готов оплатить покупку. Однако метод заполнения документов лучше не использовать, когда бланки имеют строгую отчетность и номер. Вы можете испортить документ, если клиент вдруг откажется от покупки.

Безусловно, способов завершения продаж довольно много, и у каждого менеджера по продажам они свои. Самое важное в продажах – это удержание клиентов, поэтому помните, что:

* Не нужно ждать от клиента подтверждения покупки. Берите инициативу в свои руки и задайте уточняющий вопрос.
* Если клиент решил подумать, также задайте уточняющий вопрос о истинной причине.
* Инициатором вопросов должны быть вы – помните об этом! Управляйте продажей сами.

Ну, вот и все, продажа состоялась, вы сделали [допродажу](http://seportal.ru/doprodazha-kak-povysit-uroven-prodazh/), получили деньги и отдали клиенту сдачу. Самое время попрощаться.  Но учтите, что попрощаться с клиентом нужно так, чтобы он не почувствовал, будто после того, как он сделал покупку, он становится вам не интересен. Клиент должен  еще раз убедиться, что сделал правильный выбор и испытать радость от покупки.

Поэтому скажите пару фраз в одобрение выбора клиента (Отличная вещь по приемлемой цене! Хороший выбор! На вашем месте я бы, наверное, тоже выбрал бы этот товар… Эта одежда отличного качества, будете носить с удовольствием и придете к нам за второй вещью!).

Улыбнитесь и попрощайтесь. Если клиент задаст вам парочку вопросов  – ответьте на них, но не тратьте время на длительные разговоры – вас ждут новые покупатели!

Однако это не все, если вы руководитель и хотите привить вашим менеджерам **культуру обслуживания покупателей.**Или, если вы менеджер, вы хотите понимать, что такое **качественное обслуживание клиентов.**

Итак, **качественное обслуживание клиентов** – это умение сотрудников магазина, офиса оставлять о себе приятное впечатление. И главный ключ к этому качественному обслуживанию – вежливость.

Как правильно прощаться с клиентом расскажет этот сюжет:

Иногда мы даже не замечаем, что делаем что-то не так, что впечатление у клиента после общения с нами может остаться негативным. Поэтому, чтобы такого не произошло, чтобы в вашей организации культура обслуживания клиентов была на высоте, обращайте внимание вот на какие моменты:

* + **Поведение продавцов.** Продавец никоим образом не должен проявлять свое нежелание помогать покупателям. Даже если он устал, даже если у него плохое настроение — он не должен показывать вид, что покупатели ему не интересны и игнорировать их обращения. Следите за этим.
  + **Поведение кассиров.** Подавляющее большинство жалоб на кассиров связано с закрытием касс прямо перед покупателем и отсутствием извинений по этому поводу. Поэтому, любой сотрудник, закрывающий кассу, должен вежливо предупредить людей в очереди чтобы кассу не занимали и извиниться за ее закрытие. В этом нет ничего сверх сложного. Обычная вежливость, ничего более.
  + **Магазин НЕ должен закрываться за 10-15 минут до времени, указанного в графике его работы.**Двери магазина должны закрываться ровно в то время, которое указано у вас на графике работы и ни минутой ранее. Покупателей ужасно раздражают слова «Мы уже закрыты», намекая клиенту на то, что это он опоздал, а не вы закрыли раньше.
  + **Администратор магазина должен быстро реагировать на образование очередей.**  Если возле касс собралась очередь, скажите фразу «Сейчас мы все сделаем очень быстро» и решите проблему. Эта простая фраза сразу сможет разрядить обстановку.
  + **Следите за интонацией, с которой продавец подходит к клиенту.** Покупатель ни в коем случае не должен почувствовать, что ему не рады. Научите своих менеджеров улыбаться, прежде чем произносить приветствие, чтобы его тон стал мягче.  Будьте доброжелательны.  Улыбайтесь сами. Напоминайте об улыбке своим сотрудникам. Если вы не умеете улыбаться, вам в продажах делать нечего.
  + **Отучите своих менеджеров разговаривать по телефону, когда в зале стоит покупатель.** Разговаривая по телефону в присутствии клиента, менеджер демонстрирует отсутствие профессионализма и вежливости.
  + **Принимайте на работу менеджеров с высоким уровнем воспитания и искренности.** Хорошо воспитанный продавец, умеющий вежливо работать с клиентами привлечет больше покупателей, чем вся ваша [реклама](http://seportal.ru/pravila-sozdaniya-reklamy-oshibki-v-reklame/). А если он изучит товар и обучится [технике продаж](http://seportal.ru/chast-11-kak-povysit-uroven-prodazh/) – ему вообще не будет цены. Спросите себя, нравится ли вам этот человек? Было бы вам приятно с ним общаться? Насколько он искренен? Если вы ответили положительно на все вопросы, смело принимайте этого кандидата на работу.
* **Упростите процесс обмена и возврата товара.** Возвращая или обменивая товар покупатель испытывает сильный [стресс](http://seportal.ru/stress-kak-borotsya-so-stressom-posledstviya-stressa/). Иногда этот стресс еще и усугубляется хамским отношением персонала во время возврата, что крайне недальновидно. Если при возврате все пройдет спокойно, покупатель вернется к вам обязательно, а если ему нахамят, тогда вряд ли. Поэтому, если ваш магазин интересуют долгосрочные отношения с клиентом, будьте особо внимательны к претензиям покупателей.

**3. Типы клиентов. Типы принятия решения.**

**Умение определить тип клиента в продажах и верно среагировать на его запрос позволит вам:**

* подобрать наиболее выигрышную позицию во взаимоотношениях;
* правильно показать ваши преимущества перед конкурентами;
* научиться отрабатывать возражения клиента;
* выстроить крепкие и долгосрочные взаимоотношения с покупателями.

Есть 3 фактора, которые влияют на продажу: потребность, ценность и мотивация. Они имеют отношение к личности клиента, и именно от понимания этой личности зависит успех сделки. Взаимодействуя с покупателями разного типа, вам потребуется гибкость при подборе стиля общения.

**Что важно помнить при работе с клиентом:**

* в жизни очень редко встречаются представители «чистого» типа клиента в продажах;
* не бывает «плохого» или «хорошего» покупателя;
* процесс и успех продажи всегда зависят от обстоятельств, а они никогда не бывают одинаковыми.

Начиная общаться с клиентом, необходимо хорошо разбираться в особенностях его личности и, ориентируясь на них, выстраивать общение. Важно распознать психотип человека, понять, как отреагировать на ту или иную его особенность, которая проявится при коммуникации, и быть готовым к взаимодействию.

Кто хорошо знает силу своего влияния на других, тот более убедителен. А кто убедительнее, тот и продаёт больше. Знание типов клиентов в продажах позволит быстрее наладить взаимоотношения, понять, что нужно человеку, и настроиться на его волну – это самые главные задачи для хорошего менеджера.

## Типы клиентов в продажах и их зависимость от мотивов покупательского поведения

Француз Ж.Ф. Кролар предложил модель, получившую название Sabone, которая включает 6 базовых мотивов, которые влияют на покупательское поведение:

1. **Тревожность**. Человек, который тревожится, хочет, прежде всего, безопасности. Мотивация этого типа клиента в продажах – не что иное, как потребность в защищённости. Ему необходимы гарантии, репутация вашей фирмы, документация, подтверждающая качество, а также хорошие отзывы о продукте. Если потенциальный покупатель тревожится, при продаже важно акцентировать внимание на надёжности и безопасности товара или услуги. Продукт, который вы ему предлагаете, обязательно должен способствовать созданию психологического комфорта, приносить человеку ощущение защищенности и спокойствия – потребителю необходимо быть на 100% уверенным в том, что он сделал правильный выбор.
2. **Алчность**. Покупатель стремится к экономии? Предлагайте различные скидки и бонусы, клиент такого типа в продажах с большим воодушевлением отреагирует на них.
3. **Новизна**. Есть отдельная категория потребителей, для которых основным мотивом к покупке становится тот факт, что товар только появился на рынке. Даже не имея в нем явную нужду, они выбирают продукт лишь потому, что хотят попробовать что-то новое. Это значит, что у человека высокая потребность в переменах, он жаждет свежих впечатлений, и можно смело акцентировать своё предложение именно на этом. Но помните, что продукт, представляемый клиенту, действительно должен быть новинкой с оригинальным функционалом или какими-то другими особенностями, отличающими его от товара ваших конкурентов.
4. **Комфорт**. Здесь имеются в виду те формы удобства, которые получает покупатель вместе с приобретением продукта. Мотивация комфорта обычно работает у людей рационального мышления. Клиенту данного типа продавать товар или услугу нужно таким образом, чтобы продукт был прост, удобен в применении и обладал рядом сугубо практических преимуществ, например, долгим сроком эксплуатации, подходящим размером, доставкой, дополнительным сервисом и пр.
5. **Гордость**. Покупатели, которыми движет этот мотив, падки на престижную марку, уникальные товары, способ привлечения внимания – такой тип клиента в продажах желает вызывать восхищение у других. Поэтому продукты выступают неким пропуском в VIP-зону, и оцениваются они, прежде всего, именно с точки зрения их влияния на подъем социального статуса потребителя. Соответственно, желая мотивировать клиента к покупке через чувство гордости, акцентируйте его внимание на этих характеристиках товара.
6. **Привязанность**. Покупатель, поведение которого основано на привязанности, будет воспринимать лишь те ваши аргументы, которые связаны с его привычками. Такая консервативность выражается в приверженности этого типа клиента в продажах к совершенно конкретному стилю, определённой фирме, производителю. Тот продукт, который вы ему предложите, должен вызывать приятные ассоциативные эмоции.

## Типы клиентов в продажах с точки зрения психологии и как с ними работать

В контексте психологии типы клиентов в продажах рассматриваются со стороны их личностных качеств, индивидуального эмоционального багажа, со своими чувствами и желаниями. Индивидуальность человека, безусловно, влияет на покупательское поведение. Нужно уметь определять психологические аспекты и тонкости личности, которые свойственны разным типам клиентов, и использовать их в своей практической деятельности. Итак, эмоциональные типажи покупателей бывают следующие:

1. **Аналитик.**

**Характеристика**. Этот психологический тип клиента в продажах будет много расспрашивать вас по делу. Он оценивающе относится к продавцам, проверяет факты, уточняет, иногда критикует. Его можно определить по следующим признакам: негромкий голос, крепкое рукопожатие, отдаленное расположение, сдержанные жесты. Продавец должен продемонстрировать собственную компетентность, не отвлекаться в разговоре от сути дела, уверенно приводить весомые аргументы.

**Как действовать менеджеру:**

* Логично и планомерно излагать свои размышления.
* Речь должна быть неторопливой.
* Нужно представить факты и суметь доказать их.
* Обрисовать всю картину происходящего.
* Быть последовательным.
* Не торопить клиента, чтобы он быстрее принял решение.
* В одежде выбирайте консервативные вещи тёмных оттенков.
* Верх над клиентом брать не стоит, ваше доминирование здесь будет неуместно.

1. **Эмоциональный клиент.**

**Характеристика**. Этот человек говорит быстро и убедительно, у него громкий голос. Он прямолинеен, позитивно настроен, его одежда, как правило, ярких цветов. Эмоциональный тип клиента в продажах часто не сдерживает обещаний, появляется на встречах и мгновенно принимает решения, не обсуждая их.

**Как действовать менеджеру:**

* Добавьте такому человеку новых идей.
* Вдохновляйте этот психологический тип клиента в продажах к действию.
* Мотивируйте своё предложение.
* Ссылайтесь на общепризнанные мнения.
* Предоставляйте собеседнику возможность выговориться.
* Держитесь уверенно.
* Сразу переходите к сути дела.
* Показывайте все наглядно, изложите детали в письменном виде.
* Говорите чётко и ясно.

1. **Гармонический клиент.**

**Характеристика**. Психологический тип клиента в продажах, которого называют «гармоническим», будет внимательно вас слушать, избегать конфликтов, он не официозен. При этом его не особо интересуют характеристики продукта, который ему предлагают, такой покупатель крайне субъективен. Продавец должен стараться быть максимально открытым и сохранять дружелюбный настрой.

**Как действовать менеджеру:**

* Говорите медленнее.
* Задавайте вопросы личного характера.
* Протяните человеку руку, чтобы поприветствовать.
* Будьте при разговоре радушны.
* Ведите себя при этом профессионально.
* Вы должны вызывать у покупателя доверие.
* Предложите свою помощь.
* Будьте последовательны.
* Желаете помочь – подчеркните это.
* Проявляйте свою заинтересованность.
* Не навязывайтесь и не будьте чересчур настойчивым.
* Не давите, не торопите покупателя.

1. **Целеустремленный клиент.**

**Характеристика**. Такой человек терпеть не может советов, а также ошибок. Он очень внимательный слушатель. Определить целеустремлённый тип клиента в продажах вы сможете по следующим признакам: громкий голос, заинтересованный взгляд, порой несдержанное поведение.

**Как действовать менеджеру:**

* Стоит как можно тщательнее подготовиться к разговору.
* Будьте лаконичны.
* Важно сохранять энергичность, сразу переходя к сути дела.
* Держитесь настоящим профессионалом.
* Предложите клиенту выбор.
* Будьте настойчивы.
* Подчеркните, насколько ваше предложение актуально именно сейчас.

## Типы клиентов в продажах в зависимости от темперамента

1. **Сангвиник**.

Клиент в продажах типа «сангвиник» будет активным и общительным. Он любит выполнять сразу несколько проектов одновременно, но часто не может завершить их. Договорившись с сангвиником о каком-то деле, знайте, что его может легко привлечь что-то другое, тогда интерес к вам пропадёт, и он, скорее всего, не сдержит обещания.

**Сангвиников отличают следующие черты:**

* Они открыты к общению, любят часто и много поговорить.
* Пунктуальность не является их козырем, также они редко завершают начатое.
* Эмоциональные, много жестикулируют.
* Такие люди часто хвастаются и преувеличивают, при разговоре акцентируют внимание на своей персоне.
* Им очень трудно говорить «нет», проще пообещать и не выполнить.
* «Рубаха-парень» – это про сангвиника. После нескольких минут общения они разговаривают так, словно вы хорошо знакомы.

**Как действовать менеджеру:**

* **Поставьте ограничения по времени**. Когда ваша беседа начинает затягиваться из-за разговорчивости сангвиника, объявите, что у вас ещё есть буквально пара минут на обсуждение вопроса, а потом нужно идти на важную встречу.
* **Похвалите**сангвиника, восхититесь каким-нибудь его достоинством (реальным, а не вымышленным, льстить не нужно). Комплимент для этого психологического типа клиента в продажах – любимый наркотик.
* **Выслушайте**такого покупателя, хоть это может быть непросто. В противном случае это сделает ваш конкурент.
* В ситуации, когда человек всё никак не может определиться с приобретением вашего товара или услуги, **просто спросите** **его**, глядя прямо в глаза: «Что именно мешает вам сейчас принять решение?» либо «Чем вас не устраивает наше предложение?».
* **Не начинайте разговоров на отвлечённые темы**, иначе получите длительные рассуждения по ненужному вопросу.
* **Проявляйте энтузиазм**. Представители этого психологического типа клиентов в продажах обожают весёлых и энергичных людей.
* **Скажите сангвинику, что вам важно** сотрудничать с ним. Человеку приятно чувствовать себя значимым – так предоставьте ему такую возможность.
* С этим психологическим типом клиентов в продажах важно не медлить. Пока его энтузиазм ещё не иссяк, заключайте договор, обсуждайте всё, что нужно. Вам необходимо помнить, что он очень редко доводит начатое до конца. И если половина проекта – это, по мнению сангвиника, уже завершенное дело, то для менеджера половина – это отсутствие продажи.

1. **Холерик.**

Холерический тип темперамента делает своего хозяина возбудимым, взрывным, энергичным, обидчивым, заводным, но при этом быстро отходчивым. Когда ему весело, он безумен, в гневе – страшен. При разговоре нередко действует жёстко и даже сурово.

**Холериков отличают следующие черты:**

* Они очень самодовольны. Порой их поведение можно охарактеризовать как наглое, даже хамское.
* Чрезмерная требовательность к другим – их особенность, им действительно очень сложно угодить.
* Считают себя единственно правыми. Есть два мнения – их и неправильное. Они будут вас слушать, но не ждите внимательности. Им кажется, что всё необходимое они и так знают.
* Ненависть к деталям: холерик воспринимает всё в общих чертах. А подробные мелочи его нервируют.
* Нетерпеливость – им нужно всё и немедленно.
* Они, как правило, не особо интересуются ценой. Воевать за копейки – это не в стиле холериков. Лучше они подошлют своего заместителя, чтобы тот вытянул из вас всё, что только возможно.
* **Хотят быть лучше других**. Если конкуренты приобрели рекламную площадь размером 10 на 10, холерик обязательно закажет аналог – только 20 на 20.
* **Они жаждут новинок**, падки на них. Свежей версии телефона или автомобиля ещё нет на местном рынке, зато у этих людей она появляется в первую очередь. На них рассчитаны предложения со словами «новый» и «улучшенный».
* Нередко **мотивацией для покупки становится эксклюзивность и престижность**, так как в числе их основных приоритетов находятся признание и уважение окружающих.

**Как действовать менеджеру:**

* **Будьте увереннее**! Станете смущаться – холерический тип клиента не будет вас уважать. Это тот самый единственный случай, когда нужно на словесную пощёчину отвечать в такой же манере. К примеру, покупатель может вам заявить: «Мои минуты дорого стоят», на что нужно ответить: «При всём уважении к вашему времени, моё не дешевле».
* **Долгие и подробные объяснения неуместны**с холериком, ведь его интересует в первую очередь итог, выгода.
* **Говорите прямо**, отвлекаться на другие темы и тянуть не стоит. Ваш потенциальный покупатель рискует потерять клиентов, его обходят конкуренты, он может упустить уникальную возможность – скажите ему это!
* **Не стоит спорить с холериком**. Если вы скажете данному типу клиента, что он не прав, то он ни за что с этим не согласится. В том случае, когда ваши точки зрения различаются, поинтересуйтесь в форме уточняющего вопроса деталями, к примеру: «Из какого источника у вас эта информация?». Аргументировано отстаивайте свою позицию, ссылайтесь на положительную статистику компании и на довольных клиентов. Можно воспользоваться фразой: «95 процентов постоянных клиентов нашей фирмы подтверждают…».
* **Стоит требовать, чтобы холерики принимали решение как можно скорее** – они, как правило, привыкли действовать в ситуациях с высокими темпами.
* **Желательно подсказать**, каким образом ваш продукт даст клиенту возможность опередить конкурентов: «У вас у одного из первых будет…».

Когда вы работаете с таким типом клиента в продажах, как холерик, нужно дать ему время успокоиться – свяжитесь с покупателем через два дня и поговорите на этот раз более сдержанно.

1. **Флегматик.**

Уравновешенных, спокойных, медлительных флегматиков нередко именуют «тормозами». Пустяк их не расшевелит. Все действия выверены и размеренны. С этим типом клиента в продажах работа ведётся планомерно и аккуратно, постепенно. Как камень точится водой, так продавцу стоит общаться с флегматиком. Будьте для него этой самой водой.

**Флегматиков отличают следующие черты:**

* Чтобы принять решение, ему требуются факты и расчёты.
* Этот тип клиента в продажах искренне уверен, что сам может разобраться во всём (найти подвохи).
* Для принятия решения у них должна быть полная ясность в голове. Для этого они так много вас и расспрашивают. Придя в магазин, эти покупатели могут попросить дать им инструкцию и будут внимательно в неё вчитываться.
* Равнодушные к новинкам, флегматики ищут то, что надёжно и проверено временем.
* Нередко мотивом к покупке становится безопасность и надёжность.
* До того как принять решение, им нужно всё тщательно обдумать.
* Внешне флегматики не эмоциональны, прячут чувства, выражение их лиц чаще всего остаётся неизменным. Это логики. Им неинтересны эмоции других, кокетство и заискивающие улыбки с ними не принесут толку.
* Им комфортно с документами, оборудованием и расчётами.

**Как действовать менеджеру:**

* **Нельзя спешить**, лучше помочь представителю данного типа клиента оценить все достоинства и недостатки продукта.
* **Приводите точные данные**, статистику и расчёт. Позвольте фактам говорить за себя.
* **Бесполезно цеплять этого человека эмоциями**. Широкая улыбка и увлеченные рассказы о достоинствах товара на него просто не подействуют.
* **Опирайтесь на ваших довольных клиентов**, которые уже проверили продукт или услугу. Предоставьте список этих людей с письменными отзывами о работе с вами.
* **Вы должны быть готовы подтвердить при помощи доказательств каждое своё слово.**

**Меланхолик.**

Этот тип клиента в продажах – явно не самый расположенный к общению человек. У него могут проявляться сомнения, нерешительность. Про таких говорят: «Угрюмый, депрессивный и медлительный». При этом они наделены высокой степенью чувствительности и очень восприимчивы.

**Меланхоликов отличают следующие черты:**

* Клиенты такого типа в продажах очень болезненно воспринимают неудачи. Еси их кто-то подвёл, обманул, они помнят об этом очень долгое время.
* Чувствительность и внимательность. Когда им нужно принимать решения, меланхолики полагаются на чувства. Они милы и приятны во время беседы.
* Наиважнейшая из потребностей меланхолика – быть понятым.
* Стараются избегать риска, очень аккуратны и осторожны. Не торопятся они сами, не станут торопить и вас. Им не свойственны поспешные решения.

**Как действовать менеджеру:**

* **Расположите такого человека к себе, вызвав доверие**. До тех пор пока меланхоличный тип клиента не начал доверять вам, он закрыт и несговорчив. Проявите искренний интерес к его бизнесу, спрашивайте и внимательнейшим образом слушайте, что он вам говорит. Не перебивайте, проявляйте терпение.
* **Предлагать меланхолику идти на риск не стоит**. Такими фразами, как: «Давайте проверим», «Не рисковать – не пить шампанского», вы только его отпугнёте. Этим людям нужно ощущать безопасность тех условий, которые ему предлагаются: «Вы здесь совершенно не рискуете, и вот, почему …». Необходимо показать, что покупателю не о чем беспокоиться, что работа с вами будет лёгкой и безопасной для него.
* **Никогда не нужно торопить**этот тип клиента в продажах, иначе вы только заставите его нервничать и вызовите лишние подозрения. Когда меланхолик рассказывает что-то, слушайте его. Болтливость не является его характерной чертой, однако ему нужно обсудить какие-то отвлечённые вопросы, до того как переходить к делу.
* Когда в этом есть необходимость, **подкрепите свои убеждения фразой «я лично**». Например: «Я лично проверю этот момент». Меланхоличному типу клиента важно доверять вам именно как человеку.
* **Разделите с ним его эмоции**. К примеру, потенциальный покупатель не до конца уверен, не спокоен и признаётся в этом. Важно сказать, что вы его понимаете: «Я бы на вашем месте думал так же. Однако эти опасения напрасны, потому что …».

И даже не пытайтесь ничего скрывать от этого типа клиента в продажах, иначе незначительные недостатки станут для человека гораздо существеннее, нежели они есть на самом деле.

## Рабочие типы клиентов в продажах: поведение менеджера

1. **Целеустремленный клиент**, хорошо знающий, что конкретно ему необходимо.

Чаще всего такие покупатели демонстрируют уверенность в поведении, нередко спорят с продавцом, аргументировано отстаивают своё мнение, обычно проявляют упрямство и недоверие. Разговоры этот тип клиента в продажах проводит жёстким способом, старается произвести эффект своей важной особой, знает продукт конкурента и рынок товара в целом.

**Как действовать менеджеру:**

* аргументировать собственную позицию, в основе которой должны лежать неоспоримые факты;
* важно полностью контролировать своё эмоциональное состояние;
* слушать такого клиента самым тщательным образом.

1. **Всезнающий клиент**, думающий, что осведомлен о продукте лучше, чем продавец.

Этот тип покупателя будет всячески стараться переспорить менеджера. Он старается демонстрировать исключительные познания, учит вас вашей же работе, применяет неуместные возражения, старается всячески подловить продавца на ошибке, чтобы обвинить в отсутствии компетенции.

**Как действовать менеджеру:**

* стремиться к сохранению контроля эмоционального состояния;
* использовать в качестве аргументов только факты;
* хороший вариант работы с таким клиентом – привлечь его как эксперта;
* уместно будет сделать комплимент этому покупателю.

1. **Любящий поговорить.**

Этот тип клиента в продажах очень любит поговорить и пошутить, у него хорошо развито чувство юмора. Такой человек достаточно доброжелателен, он расположен контактировать с продавцом, быстро и охотно идет на контакт. Он доверчив, и веские аргументы легко могут его убедить.

**Как действовать менеджеру:**

* для прерывания словесного потока рекомендуется задавать такому клиенту больше вопросов (лучше закрытых);
* если покупатель отвлекается на другие темы, следует вернуть его к обсуждению основной сделки;
* строго придерживаться темы разговора.

1. **Нерешительный клиент**, который никак не может сделать выбор.

Этот застенчивый тип покупателя полон сомнений и беспокойства. Он подозрителен, и ему очень сложно принимать решения. Такой потребитель часто ищет подвохи и недостатки продукта, и даже когда предложение о завершении сделки уже принято, он продолжает мучиться сомнениями.

**Как действовать менеджеру:**

* покажите выгоду и те преимущества, которые будут у клиента, когда он примет положительное решение о покупке;
* необходимо быть терпеливым и твёрдым, не отклоняться от своей позиции;
* обратите внимание потребителя на те его потери, что возникнут, если он будет затягивать принятие решения;
* важно отработать все возражения покупателя.

1. **Необщительный (неразговорчивый) клиент**.

Клиент такого типа будет отвечать на ваши вопросы неохотно, либо односложно, либо вовсе молчанием. У вас может сложиться впечатление, что ему постоянно приходится о чем-то раздумывать, что он излишне озабочен выбором, необщительный, критичный. Кроме того, этот покупатель постоянно задаёт встречные вопросы вместо ответа на ваши.

**Как действовать менеджеру:**

* проявляйте доброжелательность;
* задавайте разные типы вопросов, открытые и закрытые;
* используйте паузу, для того чтобы клиент начал отвечать;
* проведите подробную презентацию товара, продемонстрируйте все выгоды, подчеркните положительную характеристику других потребителей;
* учитывайте скорость мышления покупателя (дайте время всё обдумать).

1. **Клиент-спорщик**, всегда несогласный с продавцом.

В ответ на все ваши предложения покупатель такого типа будет приводить бесконечные аргументы, почему же данный товар ему не подойдет. Недоверчивый и подозрительный, человек уверен в том, что его обманывают или собираются это сделать. Он не любит рисковать, и любые перемены для него – потенциальная угроза. В основном, данный тип потребителей имеет негативный настрой.

**Как действовать менеджеру:**

* напомните ему про положительный опыт в прошлом;
* спокойно обсуждайте все возражения, которые возникнут в процессе беседы;
* сохраняйте позитивное настроение, будьте доброжелательны;
* подготовьте весомые доводы, чтобы обосновать свою позицию;
* ссылайтесь на мнения экспертов и статистические данные.

1. **Импульсивный клиент**, склонный к выражению негатива.

Этот покупатель часто и много спорит, легко раздражается, может проявлять агрессию и гнев, а также его очень просто задеть и обидеть. Ему во что бы то ни стало важна победа любой ценой, и он будет считаться лишь с единственно правильным мнением – своим.

**Как действовать менеджеру:**

* внимательно выслушайте такого клиента;
* обратите внимание на общие интересы, на те моменты, где вы сможете прийти к единому соглашению;
* контролируйте ваше внутреннее эмоциональное состояние, будьте доброжелательны и позитивны;
* придерживайтесь обслуживающих стандартов;
* аргументируйте веско, приводите только факты;
* не принимайте негативные слова такого человека на свой личный счёт.

1. **Положительно настроенный клиент**, он заинтересован в том, чтобы приобрести ваш товар или услугу.

Для данного покупателя характерен позитивный настрой к продавцам, фирме, продукту. Менеджер для него – это, в первую очередь, человек, который с высокой долей вероятности ему поможет. Настрой у такого покупателя конструктивный, он заинтересован, решителен, уверен в себе и ориентируется на покупку. Взаимодействуя с продающим лицом, он расспрашивает о фирме, о продукте, внимательно слушает.

**Как действовать менеджеру:**

* проявляйте доброжелательный настрой и будьте заинтересованы;
* аргументируйте свои слова, даже если клиент как бы заранее соглашается с вами и демонстрирует своё доверие;
* лучше всего, если вы заранее подготовитесь к тем вопросам, которые могут появиться у покупателя.

**Тема 8 Психологические возможности рекламы в менеджменте**

**Вопросы:**

1. Реклама как средство психологического воздействия

2. Основные рекламные стратегии

3. Структура потребностей и мотивы с позиции рекламного дела

4. Психологическая экспертиза рекламы и оценка её эффективности

**1. Реклама как средство психологического воздействия**

В США основателем психологии рекламы считают психолога-функционалиста Уолтера Джилла Скотта. В 1903 году он опубликовал работу «Теория и практика рекламы» (Scott W. С, 1903), а в 1908 году им же была издана книга под названием «Психология рекламы» (Scott W. G., 1908). После этого на книжном рынке стали часто появляться издания, посвященные различным психологическим проблемам исследования рекламы.

Существует большое количество различных определений понятия «реклама». В английском языке используются два термина «advertising» и «advertisement», которые по содержанию ближе к русскому значению слов «рекламирование» или «рекламная деятельность», а термин «advertisement» означает скорее конкретную рекламу, продукты рекламной деятельности, например рекламный щит или объявление в газете.

В последнее время для обозначения научной области, изучающей рекламу как некое социально-экономическое явление, некоторые авторы все чаще используют термин «advertology», русский перевод этого термина — «адвертология» (ЛебедевА. Н., 2000).

Если определить **традиционные задачи рекламы**, а более широко – рекламной деятельности, то следует назвать три наиболее важные:

1) давая положительные оценки, выделить объект рекламирования (компанию, человека, товар, услугу и пр.) из числа аналогичных (равных по значению), тем самым привлечь к нему внимание и создать некую моду;

2) представить рекламируемый объект как соответствующий высоким стандартам (для этого проводится уподобление объекта лучшим образцам, имеющимся на рынке);

3) представить рекламируемый объект в наилучшем виде, вызвать к нему интерес (с этой целью могут использоваться описания объекта, явно преувеличивающие его достоинства).

С точки зрения социальной психологии, рекламная деятельность – это, прежде всего, общение и взаимодействие, как непосредственное, так и опосредствованное, один из видов активности людей, и одновременно – сильнейший психологический регулятор социальных отношений между ними.

***Реклама*** *(от лат. Clamare – выкрикивать) –* этосистема мер целенаправленного воздействия на потребителя, формирующая и регулирующая движение товара на рынке.

**Виды рекламы:**

По формальным и неформальным признакам:

А) **прямая реклама** (соблюдены все формальные условия, размеры, расположение, форма, цена, др.

Б) **скрытая реклама** (носит произвольный характер: хвалебное письмо от потребителя, крупный кадр фильма с товарным знаком, товар в кадре фильма).

По характеру контакта с потребителем:

А) **личная** (есть непосредственный контакт, личные продажи, она наиболее эффективна)

Б) **безличная реклама**

По типу используемых рекламодателем каналов:

А) **однородная**

Б) **разнородная** (радио, печать и т.д.)

По степени реальности и выполнимости рекламных обещаний:

А) добросовестная

Б) недобросовестная (если реклама способна ввести в заблуждение, нанести вред здоровью граждан и их имуществу).

**Социальная реклама** связана с глобальными общественными проблемами (экологическими, здравоохранения, политикой и др.)

**Контреклама** появляется в случае, когда не совпадают цели производителей и потребителей товар или услуги или разных производителей. Например, потребителей алкоголя и табака и их производителей, любителей меха и кожи и защитников животных, строительных организаций и экологов и т.д.

**Функции рекламы:**

1. Товарная и/или престижная функции (взаимосвязаны) связаны с продвижением товаров и услуг и созданием и/или поднятием доверия и благоприятного имиджа к производителю.
2. Воспитательная или педагогическая функция – формирование шкалы жизненных ценностей.
3. Экспрессивная функция – создание положительного настроения, снижения критичности, подозрительности. Шоковые рекламы вызывают эффект психологической защиты.
4. Познавательная или информационная функция – получение новых знаний о новом товаре, о его усовершенствовании, новых сферах применения и т.д. Эта реклама очень важна на этапе инновации, т.е. внедрения товара на рынок.
5. Коммуникативная функция – создание условий для взаимообмена информацией.

В отечественной психологии выделяют следующие функции рекламы:

1. Эстетическую роль – воспитание хорошего вкуса, культуры потребления, чувства прекрасного.

2. Психологическая функция – формирование психологических установок, социальных ценностей, мировоззрения, нравственных принципов человека.

3. Экологическая функция

4. Общественная функция (приобщение к общественно значимым ценностям, национальным ценностям).

5. Пропаганда образа жизни выше среднего.

**2. Основные рекламные стратегии**

Рекламистами используются *две группы творческих рекламных стратегий.*

1. К первой группе относятся **рационалистические стратегии**. В такого рода рекламе речь идет о реальных материальных свойствах товара, приводятся конкретные факты. Рационалистические стратегии подходят прежде всего для тех случаев, когда *товар по своим характеристикам выделяется среди товаров конкурентов, когда его реальные преимущества убедительные, а аргументы в его пользу сильные*. Такие стратегии иногда выбирают и для рекламы сложных потребительских товаров, покупка которых требует *обдумывания* (например, бытовой техники).
2. Ко второй группе относятся **эмоциональные (или проекционные) стратегии**. Такая реклама основывается не на материальных, а на *психологических свойствах товара*. Этот тип стратегий зачастую используют, если явных преимуществ товара выявить не удается, когда реальные различия между конкурирующими марками не существенны или не заметны потребителю. В этом случае потребитель выбирает товар, руководствуясь не столько его реальными, сколько *воображаемыми свойствами*. Эти стратегии используют и для рекламы товаров, где для потребителя просто важен эмоциональный фон. Существуют такие товарные категории, главные преимущества которых определяются не утилитарными, а психологическими свойствами (духи, одежда, женское белье, драгоценности, товары для молодежи).

### 1. Стратегии рационалистического типа:

***1.1. Родовая стратегия.*** Используя эту стратегию, о реальных характеристиках товара или материальных выгодах от его использования *сообщают без какого-либо явного или скрытого сравнения с конкурентами*. В рекламе этого типа нет утверждений превосходства над конкурентами. Просто **предлагается товар, отвечающий тем иным запросам потребителей**.

***1.2. Стратегия преимущества*.** В основе этой стратегии лежит *утверждение превосходства товара или фирмы по сравнению с конкурентами*. В отличие от стратегии уникального торгового предложения, это превосходство не носит принципиального характера. Это могут быть улучшенное качество, более калорийный состав продукта, более удобная упаковка, меньшая цена, более длительный срок хранения, гарантии, расширенный ассортимент и пр. Это не уникальное, но редко используемое конкурентами утверждение.

***1.3. Стратегия уникального торгового предложения (УТП)*.** При использовании этой стратегии нужно *выявить сильное конкурентное преимущество товара по сравнению с другими и просто и убедительно сообщить о нем потребителям в рекламе*. Рекламное обращение должно содержать **одно сильное предложение**, которое было бы, с одной стороны, *интересным* покупателю, а с другой — *уникальным*, т.е. не встречающимся в рекламе конкурентов. Создавая УТП, в рекламе необходимо подробно рассказать об этой особенности и **привести аргументы**, доказательства ее уникальности.

***1.4. Стратегия позиционирования*.**  Это *создание товару отличительной позиции, своеобразной ниши среди конкурирующих марок в сознании потребителя*. Под позицией в данном случае понимают набор характеристик и ассоциаций, которые потребитель связывает с торговой маркой.

Существует множество направлений позиционирования: товарное, ценовое, сбытовое, сервисное и пр. Среди них можно выделить следующие основные виды позиционирования.

* **Позиционирование по функциональным свойствам товара**. Изучая товар как объект рекламы, рекламист может выделить одно или несколько его свойств, отличных от конкурентов.
* **Позиционирование по цене**. Можно предложить потребителям нетрадиционно низкую или, наоборот, высокую для данной товарной группы ценовую нишу.
* **Позиционирование по ситуации использования товара**. Так потенциальным покупателям дают конкретные установки на использование товара.
* **Позиционирование по отношению к товарной категории**. Такое позиционирование подразумевает обозначение статуса товара внутри товарной категории.
* **Позиционирование по потребителю**. Такое позиционирование предполагает выделение продукта как оптимального для определенной группы потребителей (выделенной по социально-демографическому, географическому либо психографическому признаку).
* **Позиционирование по способам продажи**. Товары и услуги можно продавать разными способами, например более удобными для потребителя.

**2. Стратегии проекционного (эмоционального) типа**

Когда реальных преимуществ у товара нет, марку выделяют по эмоциональным характеристикам, подчеркивая таким образом ее индивидуальность. Для такой рекламы наиболее важны не вербально передаваемая информация, а *иллюстрации, знаки, символы*. Текст в такой рекламе лишь дополняет и конкретизирует созданный невербальными средствами образ.

***2.1.Стратегия «имидж марки»***. Эта стратегия рассчитана на психологическую дифференциацию людей. Суть стратегии «имидж марки» состоит в том, что *при ее использовании товар становится символом определенного психологического типа человека*. Применяя стратегию «имидж марки», в рекламе **символически закрепляют за той или иной маркой определенный стиль поведения**, манеру одеваться, тип интерьера и пр. Рекламисты, обращаясь к определенной целевой аудитории, в этом случае должны знать, *какими хотят видеть себя эти люди, кому стремятся подражать*.

***2.2.Стратегия «резонанс»***. Суть стратегии состоит в том, что *товар наделяют определенным социально-психологическим смыслом, определенной эмоциональной ценностью*. Такая реклама призывает вместе с товаром купить какое-либо качество нематериального свойства. В этом случае покупка товара потребителем превращается в **способ приобщения к субъективно важным для него явлениям**, событиям, людям, странам и пр. Рекламист обращается к системе социально-психологических ценностей потребителя. На товар как бы **наклеивают понятный ярлык**: это престиж, уют, забота о близких, уверенность, успех и пр.

***2.3.Аффективная стратегия***. Суть этой стратегии состоит в том, что *такая реклама просто развлекает потребителя*. Положительные и приятные эмоции и чувства, яркие впечатления, связанные с восприятием рекламы, переносятся на сам товар и делают его потребление более эмоционально насыщенным. В отличие от двух предыдущих видов рекламных стратегий, такая реклама не придает товару никакой социально-психологической значимости и не призывает потребителя купить вместе с товаром какое-либо качество нематериального свойства, например представить себя более уверенным, модным, успешным.

Применяя эту стратегию, рекламисты стремятся **вызвать у потребителя приятные эмоции** с помощью юмора, неожиданных поворотов рекламного сюжета, игры слов и забавных изображений.

**3. Структура потребностей и мотивы с позиции рекламного дела**

Уже в 50-е годы было сформировано направление, положившее в основу следующие установки: 1) всегда следует выяснить, что люди думают в действительности, каковы их реальные мотивации; 2) обладая этим знанием, можно управлять людьми даже без их осознания этого факта.

Как исследователи пришли к мысли, что нельзя верить высказываниям опрашиваемых о самих себе, а надо попытаться выявить их интересы не прямо, а опосредованно? Было проведено множество экспериментов, которые демонстрировали расхождение между мнением аудитории и реальным положением вещей. Например, производители пива выпускали два сорта: светлое и обычное. Опросы показали, что в пропорции 3:1 потребители выбирают светлое пиво. В то же время обычного (реально – более дешевого) пива покупают в десять раз больше. Или еще один пример. Опрос о том, почему у покупателей не пользуется спросом копченая селедка, дал такой ответ: не нравится вкус. Однако, как оказалось, 40% ответивших подобным образом вообще не пробовали эту селедку. Еще один эксперимент: в ожидании лекции можно было разместиться в комнате либо современно меблированной, либо с традиционной мебелью. Все женщины спонтанно собрались в первой комнате. Однако после лекции 84% дали ответ о предпочтении традиционного интерьера. Отсюда следует естественный вывод: человек практически всегда говорит то, что от него хотят услышать.

В целом мотивационный анализ используется не только в рекламе, но и в менеджменте. В обоих случаях закладываются как бы два возможных набора целей: с одной стороны, это страхи, то, чего люди хотели бы избежать; с другой стороны, – разнообразные желания, то, чего люди хотели бы достичь. С одной стороны, люди боятся потерять работу, выглядеть глупыми, сделать что-то неправильно. С другой стороны, они стремятся повысить свой статус, хотят, чтобы ими восхищались окружающие. Таким образом, мотивация основана на желании достичь определенных результатов.

Имидж становится важной составляющей продажи товара, поскольку обилие товара делает возможным различить одинаковый товар только по тому или иному имиджу, с которым его связали рекламисты. Вэнс Паккард упоминает известный эксперимент с курильщиками. Три сотни человек, предпочитающих одну из трех марок, должны были идентифицировать ее в наборе из трех видов сигарет. Это смогли сделать лишь 35%. Но отгадывание одного из трех и так должно идти с вероятностью 33%. Значит, говорит Паккард, только 2% реально выбрали свою марку. В другом эксперименте по типу рисунка человека (того, например, как он изображал машину) можно было устанавливать тип бензина, который он предпочитает. Поскольку каждый вид бензина рекламируется сквозь тот или иной имидж.

В. Паккард формулирует восемь основных типов потребностей, которым должен удовлетворять товар, чтобы его купили. При этом мы помним, что продается не сам товар как физическая данность, а его психологическое соответствие, то, чем он может помочь психологически.

1. *Продажа эмоциональной безопасности.* Так, изучение продажи морозильников должно было объяснить, почему люди тратят дополнительные деньги на электроэнергию, на то, что определенные остатки продукта придется выбросить и т.п. Оказалось, что морозильники вошли в моду после второй мировой войны, когда ощущалась нехватка продуктов. Людям, чтобы чувствовать себя в безопасности, требуется больше еды, чем они могут съесть. Та же проблема возникла с кондиционерами: люди, нуждающиеся в безопасности, не хотели даже ночью открывать окна.

2. *Продажа подтверждения ценности.* Реклама стиральных порошков строилась только на чистоте. Однако рекламисты обнаружили, что акцент необходимо сделать на совсем другом – женщины чувствуют, что они выполняют работу, которую никто не ценит. Так и фирмы, продающие чемоданы, могут выиграть, если будут акцентировать, что они продают уверенность.

3. *Продажа самоблагодарности.* Продажа экскаваторов пришла в упадок. Когда попытались выяснить в чем дело, то установили, что все рекламные фотографии показывали экскаваторы, переносящие тонны земли, камней и грязи, но там нигде не было человека. Когда все фотографии стали делать с точки зрения работающего человека, ситуация с продажей резко изменилась.

4. *Продажа творчества.* Психологи установили, что работа с цветами и растениями создает женщинам старшего возраста заменитель беременности. Даже выпечка пирога символически приравнивается к появлению нового ребенка в семье. Отсюда последовали существенные выводы. Если раньше на пакетах с тортом-полуфабрикатом писалось «Не добавляйте молока, просто добавьте воды», то женщины внутри себя возмущались, что это за приготовление, когда туда ничего не следует добавлять. Поэтому при появлении слов «Добавьте свежих яиц и свежего молока» уровень продаж сразу возрос. Проектировщики домов в этом случае обнаружили, что не следует расписывать все до мельчайших деталей, необходимо нечто оставлять для потребителя.

5. *Продажа объектов любви.* Записи одного из пианистов пользовались особым успехом у женщин в возрасте, когда уже нельзя родить ребенка. Им как бы хотелось погладить его по кудряшкам.

6. *Продажа чувства власти.* Автомобили продаются с позиции дополнительной власти, которую они предоставляют. Человек покупает, к примеру, моторные лодки со все увеличивающейся суммой лошадиных сил.

7. *Продажа чувства корней.* Вино продается с точки зрения старого доброго времени. Есть реклама типа «Это вино, которая делала моя бабушка». Кстати, и в политике Рейган хотел вернуть Америку к спокойным годам, предшествовавшим наступлению тридцатых.

8. *Продажа вечности.* Страховые агенты продают мужчинам уверенность в том, что они будут содержать свою семью даже после смерти.

Существуют конкретные рекомендации психологов, как решить свои проблемы с опорой на мотивации другого.

Для этого предлагается три шага:

– найдите плюсы, признаваемые вашей мотивационной целью, качества, характеристики, возможности, то, что он/она признает, чем восхищается, что любит;

– изучите себя и решите, какие ваши плюсы подходят для вашей мотивационной цели в области его/ее предпочтений;

– представьте ситуации, в которых вы сможете проявить, показать, продемонстрировать свои плюсы перед мотивационной целью так, чтобы он/она узнали о них.

При этом подчеркивается очень интересная особенность: надо не просто выделяться среди других людей, не просто чем-то отличаться, как стремятся сделать многие, а действовать так, чтобы эти характеристики были важны для вашей работы. Мотивационный план должен учитывать особенности вашей цели. Его/ее особенности можно описать, опираясь на принцип «угла»: необходимо увидеть проблему под новым углом. В этом случае мотивация становится не обычной, а особой, и ее надо искать дополнительно.

Мотивационный анализ имеет много точек соприкосновения с глубинной психологией, с теорией Фрейда. Это попытка выйти на явления, не манифестируемые открыто, которые, однако, могут формировать наши решения. Например, компаниям, которые хотели рекламировать безопасность полетов, порекомендовали оставить эту идею и рекламировать иное: для мужчин – самый быстрый и удобный способ путешествия, для женщин – самый быстрый вариант возвращения мужей домой.

Иерархию потребностей покупателей можно представить следу­ющим образом:

Объективная потребность. Это первая, самая «высокая» стадия потребности в товаре или услуге, которая еще не оформилась в сознании будущего потребителя. Может быть и так, что сам товар или услуга уже существуют, они нужны, даже необходимы. Но эта необходимость или даже само существование товара или услуги еще не стали фактом сознания потребителя.

Осознанная потребность. Как правило, потребитель – существо достаточно консервативное. Приходится проделать большую рабо­ту, чтобы убедить его приобрести то, без чего он обходился всю свою жизнь. Повернуть человека лицом к товару, заставить его про­явить первую, пока еще слабую заинтересованность – самая слож­ная, хлопотная и дорогостоящая задача. Потребность превращается в осознанную на второй стадии. Человек вроде бы уже знает, что в жизни ему чего-то недостает, и готов заплатить продавцу, надо лишь выбрать, какому и за что именно.

Поиск вариантов удовлетворения. Человек начинает изучать ры­нок, выбирать из имеющихся вариантов, что лучше, красивее, де­шевле, ближе и т.д., но часто выбор определяется случайными факторами.

Пробное потребление. Приобретенную вещь покупатель «обжива­ет», приспосабливая ее к своим потребностям.

Оценка результатов. Используя купленный товар, человек оце­нивает покупку. Получил ли ожидаемое? Если да, он, скорее всего, будет приобретать такой товар еще много раз, не тратя времени и сил на поиски и изучение других вариантов. Тогда он становится постоянным покупателем какого-то продавца, что тому, собственно говоря, и надо. Если нет – человек возвращается обратно на стадию поиска.

Каждой стадии развития потребительской потребности соответс­твует своя стратегия и тактика рекламного обеспечения продаж.

На первой стадии, когда осознанная потребность еще не сфор­мировалась, необходима мощная, хорошо продуманная, достаточ­но длительная и обычно дорогая реклама, включающая широкий диапазон каналов и методов психологического воздействия – разъяс­нение, внушение, убеждение.

На стадии поиска вариантов реклама также важна, но скорее уже реклама конкретной марки товара, фирмы-производителя, тор­говой организации. Здесь нет проблемы формирования спроса, ее место занимает проблема конкурентной борьбы многих продавцов однородных товаров или услуг.

На последней стадии товар или услуга уже как бы рекламируют себя сами. Стоит лишь время от времени напоминать о них пот­ребителю.

Мотивы, таким образом, выполняют роль двигателя поступков человека, хотя и далеко не всегда осознанно.

Психологами установлено, что существует известная разница между истинными значениями предпринимаемых человеком дей­ствий и рациональными объяснениями причин того, почему имен­но так, а не иначе поступил в данный момент человек. С точки зрения психологии теперь уже ясно, что:

– предметы для покупателя – это символы, и отторжение или принятие их символического значения человеком влечет за собой покупку или отказ от нее;

– совершить покупку для человека – это значит рассказать о себе другим, дать им возможность судить о себе. Следовательно, люди покупают что-либо с учетом того, что о них скажут другие;

– покупка может оставлять у человека чувство тревоги и даже «нечистой» совести, поскольку всякий раз, как только человек де­лает выбор в процессе покупки (а выбор практически всегда имеет место в актах купли-продажи), он от чего-то отказывается в пользу другого и это может вызывать сожаление, сомнение в сделанном выборе.

Потребительские мотивы, как и сами потребности челове.ка, сложны и многообразны. Они могут быть сильными и слабыми, постоянными и временными, позитивными и негативными. Для рек­ламного дела главное – это их вид, определенный реальными по­требностями. Укажем наиболее существенные.

В самом общем виде мотивы можно разделить на следующие виды:

– эмоциональные;

– рациональные;

– утилитарные;

– эстетические;

– мотивы престижа;

– мотивы уподобления и мотивы моды;

– мотивы самоутверждения;

– мотивы традиции.

Эмоциональные мотивы. К их числу относится стремление:

– обрести привлекательность;

– сохранить внимание близких;

– выделиться из массы себе подобных, отличиться от других;

– вызвать восхищение;

– быть принятым в определенной среде,

– преодолеть страх;

– удовлетворить любопытство;

– почувствовать себя комфортно и т.п.

Рациональные мотивы. К ним относятся те, которые заставляют человека принимать в расчет различные обстоятельства, например экономические:

– низкие цены;

– долговечность;

– экономичность;

– практичность и ряд других.

Утилитарные мотивы. Если доминируют именно они, то потре­бителя заинтересуют прежде всего эксплуатационные характерис­тики товара, его гарантийный срок, возможность быстрого и каче­ственного ремонта и т.п. Следовательно, в рекламном сообщении необходимо будет вынести на первый план такие характеристики и качества, как надежность, производительность, экономичность, простота в эксплуатации. Большую наглядность и убедительность можно обеспечить, приводя некоторые сравнительные показатели и одновременно воздерживаясь от конкретных сравнений.

Эстетические мотивы. Руководствуясь ими, покупатель основ­ное внимание уделяет внешнему виду изделия, привлекательности формы, оригинальности цветового решения, возможности гармо­нического сочетания с другими предметами. Главная задача рек­ламного сообщения в этом случае – выявить отличительные эсте­тические свойства, применяя соответствующую лексику, «совре­менные дизайнерские решения», «благородство линий», «гармо­ния формы и цвета» и т.п. Специалисты считают, что эстетические мотивы относятся к числу самых сильных и долговечных Они спо­собны доминировать, пока категория красоты будет занимать цен­тральное место в жизнедеятельности человека.

Мотивы престижа. Влияние этих побуждений сказывается в оп­ределенных социальных группах. Замечено, что некоторые товары приобретаются исключительно ради того, чтобы подчеркнуть свой социальный статус, свое положение в обществе. Общественная прак­тика показывает, что с ростом материального благосостояния и жизненного уровня повышается и значение мотива престижа.

Специальными исследованиями установлено, что только незна­чительная часть покупателей автомобилей по-настоящему интере­суется их техническими характеристиками. Для абсолютного боль­шинства покупателей автомобиль имеет социальное и психологи­ческое значение как символ их индивидуальности и общественно­го положения. Установлена даже связь между маркой машин и наи­более ей соответствующей, по мнению исследователей, личной и общественной характеристикой потенциального покупателя. О таком покупателе опытный психолог может заранее сказать, какие он курит сигареты, какой потребляет крем для бритья, какой брит­вой бреется и какой авторучкой пишет.

Согласно Жану Бодрийяру, в рекламе автомобиля важна не его функция (средство передвижения), а куда более значимая для со­временного человека функциональность, под которой он понима­ет нагруженность страстями, идею мощи. «На скорости свыше ста километров возникает презумпция вечности, возможно, невроза, иллюзия неподвластности миру. Покоряя пространство, человек, человек тем самым осуществляет свою нарциссическую и одновре­менно фаллическую проекцию. Он обретает и тонус, и блеск, и обаятельность, и дерзость».

Следовательно, рекламное обращение необходимо формулиро­вать так, чтобы оно имело для потребителя личностный смысл, «ложилось» на его актуальные потребности, вызывало уверенность в необходимости и значимости.

Мотивы уподобления и мотивы моды. В рекламной практике часто имеет место проверенный на практике прием: товар рекламирует известный спортсмен, популярный артист, одним словом – зна­менитость. Многие почитатели спешат приобрести рекламируемый товар, чтобы хотя бы таким способом стать ближе к своему куми­ру, уподобиться ему. Известно, что выбор, сделанный знаменитой личностью, служит своего рода подсказкой, не требующей от по­купателя собственных раздумий. Американские исследователи ут­верждают, что задача рекламы состоит не просто в том, чтобы про­дать, к примеру, сковороду, но и в том, чтобы потребитель под­сознательно стремился отождествить себя с привлекательным геро­ем, тогда он купит ту самую сковороду и, поджаривая в ней яични­цу, ощутит себя приобщенным к красивому экранному миру. Как показывает практика, процесс уподобления является весьма силь­ным мотивом.

Мотивы самоутверждения. В конце XX века потребление товаров превращается в форму самореализации. Считается, что идеология конкуренции постепенно повсеместно отступает перед психологи­ей личностной самореализации, и в современном обществе с его повышенной интеграцией индивиды уже больше не соперничают друг с другом в обладании благами. Они самореализуются в своем потреблении, каждый сам по себе.

С другой стороны люди нередко покупают вещи, которые им вовсе не нужны, а причина этого – опять-таки стремление к Само­утверждению.

Реклама теперь все чаще говорит не о некоем абсолютном и вечном человеке, а об его индивидуальности, входящей в опреде­ленную группу ему подобных, самобытности в определенных обстоятельствах. Идет игра в повышение социального статуса, основа которой – иллюзия личностного превосходства.

Нетрудно видеть, что мотивы уподобления и моды, с одной стороны, и мотивы самоутверждения, с другой – представляют собой единство противоположностей.

В рекламе тонко обыгрывается один из психологических пара­доксов. Реклама, представляя потребителю вещь, апеллирует к инс­тинкту солидарности. Однако потребитель использует эту вещь в первую очередь для того, чтобы отличаться от другого. Получается, что ностальгия по коллективности питает собой индивидуальную конкуренцию.

Слово «конкуренция» означает одновременно «соперничать» и «вместе стремиться в одну точку». Людям по-прежнему хочется того, чего нет у других, и в то же время абсолютное большинство из них желает только одного – владеть тем, что есть у других.

Этим объясняется двойственность рекламы. Она побуждает к конкуренции, через конкуренцию ориентирует на глубинную оди­наковость. Она активно использует одновременно обе формулы: «Покупайте это, потому что оно ни на что не похоже» и «Поку­пайте это, потому что этим пользуются все». Получается, что каж­дый чувствует себя оригинальным, хотя все похожи друг на друга.

Широкие слои общества обходятся серийными вещами, фор­мально и психологически соотнесенными с образцами, которыми пользуется меньшинство. Происходит как бы «социальное возвы­шение». И вместе с тем нельзя сбрасывать со счетов феномен персонализации, который значит гораздо больше, чем рекламное вну­шение.

Этот феномен прекрасно выражается в двузначном рекламном обращении «Вы». С одной стороны, это своеобразная форма веж­ливости в единственном числе, то есть, персонализация, с другой стороны – это и обращение к коллективу во множественном. И то и другое сразу. Это – каждый, но в той мере, в какой он похож на всех остальных. Вот почему в рекламе обращение «Вы» целесооб­разнее обращения «Ты».

Мотивы традиции. Они обособлены преимущественно националь­но-культурной спецификой различных наций и народностей, на­циональной психологией.

Другие глубинные мотивы, часто используемые в рекламных кампаниях:

– чувство уверенности;

– надежность;

– самоудовлетворение;

– творческие наклонности – в рекламе товаров для дома (ре­монт), сада и огорода, приготовлении различных блюд из различных продуктов;

– объекты любви;

– семейные традиции («Добрые старые времена – родное слад­кое домашнее вино, которое делала бабушка»);

– бессмертие – в страховании: рекламируется «надежда на бес­смертие», достигаемая через гарантию от забвения. Работает идея о том, что мужчина и после смерти будет руководить своей семьей. Он т- «герой, вечный защитник, кормилец, утешитель и руково­дитель»;

– зависть;

– недоверчивость: «Не верите? Позвоните и убедитесь!»;

– лесть: «Серьезные собаки для очень серьезных людей»;

– просто приобретательство. Психологи считают, что страсть к приобретательству – естественное свойство 90% людей.

Потребности или мотивы, порождающие интерес к товару, и психологическая дистанция от товара до их удовлетворения – это две составляющие личностного смысла рекламируемых товаров или услуг.

Британской компанией BSBW разработана модель глобальных жизненных стилей – Global Scan – «глобальный взгляд». Исследования велись на основе комбинации информации жизненного стиля и покупочного поведения потребителей Австралии, Канады, Колумбии, Финляндии, Франции, Германии, Гонконга, Индонезии, Японии, Мексики, Испании, Великобритании, США и Венесуэлы. Было выделено пять сегментов глобального жизненного стиля:

1. Стремящиеся – молодые люди на стадии подъема своего жизненного пути. Их средний возраст – 31 год, а средний день – суматошный. Они упорно стремятся к успеху, однако им трудно достигать всех своих целей сразу. Они реалистичны, ищут удовольствий и настаивают на немедленном вознаграждении. При недостатке времени, энергии и денег они ищут преимущества во всех сторонах своей жизни.

2. Достигающие – несколько старше и значительно впереди стремящихся – богаты, обеспечены и на пути вверх. Лидеры мнений и стиля, достигающие формируют основные ценности. Устанавливают стандарты физической культуры, питания, напитков и одежды для остальной части общества. Достигающие зациклены на статусе и качестве и вместе со стремящимися формируют молодёжно-ориентированные ценности, движущие сегодня общество.

3. Подавленные – поверженные прессом избыточных проблем, преимущественно женщины из всех возрастных групп. Озабочены экономическими и семейными сложностями, истощающими их ресурсы и крадущими большую часть радости жизни.

4. Адаптеры – старшая возрастная группа, приспосабливающаяся к новому. Удовлетворенные собой и своей жизнью, уважают новые идеи, не отказываясь от своих собственных стандартов. Готовы взяться за любую деятельность, обогащающую их золотые годы.

5. Традиционалисты (traditionals) – привержены старейшим ценностям своей страны и культуры. Консервативны, происходят из центральных частей страны, привязаны к прошлому. Предпочитают опробованные и устоявшиеся, добрые старые методы мышления, питания и жизни в целом.

В каждой из стран присутствовали все пять стилевых сегментов, однако, в различных пропорциях. Общность характеристик жизненного стиля и норм поведения сегментов разных культур сопровождалась различиями в ценностях и ресурсах. Последнее очень существенно, так как покупательское решение потребителя в значительной мере определяется его ресурсами – экономическими, временными, когнитивными (познавательными).

Методы исследования мотивации включают в себя: метод глубокого интервью, проекционные тесты, анализ протокола, фокус-группы, качественные исследования, этнографические наблюдения.

**4. Психологическая экспертиза рекламы и оценка её эффективности**

Проблема коммуникативной эффективности российской рекламы наиболее четко и аргументированно изложена в работах Ю.К. Пироговой.

Существует ошибочное мнение, что любая реклама работает на создание известности фирмы, повышает доверие к ее товарам и услугам, формирует привлекательный образ фирмы, выделяет ее среди конкурентов, поддерживает привязанность клиентов и сотрудни­ков к фирме, улучшает мнение о ней широких слоев населения, а также деловых партнеров. Однако не всякая реклама запоминается целевой аудиторией. Казалось бы, любая реклама, особенно побе­дившая в каком-либо престижном конкурсе, должна работать. Но, к сожалению, так происходит не всегда. Более того, эффект от рекламы может быть не только положительным, но и отрицательным.

Кроме того, некоторые рекламодатели предпочитают опираться на данные экономической эффективности рекламы, не учитывая одно важное НО: нет экономических показателей, четко и одно­значно фиксирующих связь между рекламными действиями и ком­мерческим успехом. Доля рекламы занимает не больше восьмой части среди других не менее важных составляющих: качество това­ров (услуг), сервис, цена, сезон, состояние рынка и т.д.

Исходя из сказанного целесообразно разделить оценку эффек­тивности рекламы на две составляющие: экономическую и коммуникативную.

**Коммуникативная эффективность рекламы (КЭР)**– это совокупность трех факторов:

1) влияния рекламы на изменение знаний о фирме, ее товарах и услугах;

2) влияния рекламы на формирование позитивного отношения кней;

3) влияние рекламы на формирование намерений вступить в контакт с фирмой, приобрести ее товар.

**Тестирование коммуникативной эффективности**

Целесообразно проводить тестирование коммуникативной эффективности рекламы на двух этапах.

1. *Предтестирование –*тестирование до выхода рекламы на ры­нок. Цель – дать предварительную оценку качества рекламы и ее способности выполнить поставленные задачи.

Тестироваться может несколько вариантов одной рекламы; это дает возможность выбрать для использования наиболее удачный вариант.

Результаты предтестирования дают возможность:

• прогнозировать эффективность воздействия рекламы на по­требителя;

• выявить сильные и слабые места рекламы;

• скорректировать рекламное сообщение с учетом полученных показателей.

2.*Посттестирование*– тестирование в процессе проведения рекламной кампании и по ее итогам, когда рекламное сообщение уже выпущено на рынок и прошло определенное время, достаточ­ное для ознакомления целевой аудитории с рекламой. Цель тестирования – подвести промежуточный или окончательный итог.

**Критерии коммуникативной эффективности (КЭР)**

Нет единого критерия оценки КЭР, включающего все необхо­димые параметры эффективности рекламного сообщения. В связи с этим при оценке КЭР опираются на четыре основных критерия:

• распознаваемость (идентифицируемость) сообщения;

• запоминаемость сообщения;

• притягательная сила сообщения;

• агитационная сила сообщения.

1. *Распознаваемость*– свойство рекламного сообщения, позволяющее быстро соотнести его с определенной фирмой (или маркой) и воспринять его основную тематику при беглом просмотре.

Распознаваемость принципиальным образом влияет на количество реальных, а не предполагаемых контактов целевой аудитории с рекламным сообщением. Высокая распознаваемость влияет на степень актуализации фирмы (или марки) в сознании людей, относящихся к целевой аудитории: чем чаще человек сталкивается с рекламой фирмы (марки), тем легче всплывает она в его сознании.

По критерию распознаваемости оцениваются, прежде всего, опознавательные знаки: товарный знак, логотип, название фирмы и марки и др. Следует помнить, что для распознавания незнакомого названия, логотипа или торгового знака требуется значительно больше времени, чем для той же операции со знакомым. Снижают распознаваемость:

• использование в названии трудночитаемого шрифта;

• наложение названия на неконтрастный, неоднородный или подвижный фон;

• различные визуальные приемы, затрудняющие чтение;

• недостаточное для восприятия время показа названия марки или фирмы, логотипа или торгового знака в телевизионной рекламе;

• визуальная демонстрация названия без произнесения названия в ролике, и наоборот, и др.

Критерий распознаваемости важен для анализа не только опо­знавательных знаков, но и рекламного сообщения в целом. Здесь нужно учитывать, что:

• потребитель должен быстро соотнести рекламное сообщение с рекламируемым товаром: рекламные сообщения просматриваются невнимательно и при беглом просмотре вашу рекламу просто могут перепутать с другой;

• заголовки, подзаголовки, слоганы должны быть информативными и не вводить потребителя в заблуждение;

• заимствование приемов, используемых в рекламе других товаров, может привести к тому, что потребитель воспримет вашу рекламу как рекламу конкурентов.

Для тестирования распознаваемости целесообразно использовать следующие вопросы:

Понятно ли, о какой фирме идет речь?

Понятно ли, какая марка или услуга рекламируется?

Ясно ли, какова сфера деятельности фирмы?

Понятно ли, что это за товар?

Проста ли она для понимания?

Ясен ли смысл рекламы? и т.п.

2. *Запоминаемость рекламы*– свойство рекламного сообщения удерживаться в памяти долгое время.

Запоминаемость считается одним из основных критериев ком­муникативной эффективности, по которому можно косвенно судить о торговой эффективности рекламы.

В основе использования этого критерия лежит утверждение Р. Ривза и А. Политца: запоминаемость ведет к предпочтению. А. Политц сформулировал принцип «знакомая марка»: расширение знаний о марке (фирме) увеличивает доверие к ней и повышает ее рейтинг в восприятии потребителей. Даже простое знание названия марки (фирмы) повышает доверие к ней по сравнению с совершенно незнакомой маркой (фирмой).

На повышение запоминаемости рекламного сообщения работают три приема.

*Информационные повторы:*в рекламе целесообразно повторять имя бренда, рекламное предложение в разных вариациях.

*Необычность информации:*все интересное привлекает внимание и работает на запоминание, главное, чтобы в сообщении был сде­лан акцент на необычной информации. В противном случае она может быть не замечена или искажена потребителем.

*Цельность рекламы:*подчинение всей информации рекламного сообщения одной главной мысли. Большое количество доводов будут только отвлекать потребителя друг от друга, и в результате главное не запомнится. Это касается и сочетания «текст плюс изображение»: не имеющий отношения к тексту зрительный образ также будет распылять внимание потребителя и отвлекать его от рекламного предложения.

Чтобы проверить, запомнил ли потребитель рекламу, задайте ему следующие вопросы.

Помните ли вы рекламу данной фирмы (марки)? Можете ли воспроизвести слоган? Что конкретно вы запомнили из рекламы? Помните ли вы, о чем говорилось в рекламе? и т.п. Р. Ривз ввел в теорию рекламы два понятия, связанные с опре­делением уровня запоминаемости: внедрение рекламы и вовлечение в потребление.

*Внедрение рекламы.*Показатель внедрения рекламы равен отно­шению количества запомнивших рекламу к количеству не запомнивших ее.

Р. Ривз заметил, что рост внедрения рекламы одной марки (фирмы) ведет к падению внедрения конкурирующих марок (фирм), т.е. увеличение степени внедрения одной марки (фирмы) ведет к вытеснению из сознания потребителей марок (фирм) конкурентов.

Таким образом, чем больше внедрение в сознание, тем выше эффективность рекламы.

*Вовлечение в потребление.*Показатель вовлечения в потребление – разница между теми, кто помнит рекламу и приобрел товар, и теми, кто не помнит рекламу и приобрел товар. Чем больше разница, тем выше эффективность рекламы.

Кроме методики Р. Ривза для выявления запоминаемости рек­ламы используются методика определения читаемости и воспроиз­ведения журнальной рекламы Д. Старча, методика определения воспроизведения и узнаваемости журнальной рекламы Дж. Гэллапа и К. Робинсона и др.

3. *Притягательная сила рекламы*обусловлена оригинальностью и правильным выбором творческого решения.

Проблема в том, что очень трудно оценить – удачно творческое решение или нет. Б. Мэннинг выделяет три характеристики удачного творческого решения:

• согласуется с основным рекламным утверждением – концепцией рекламирования;

• вызывает удивление (а значит – запоминается);

• эмоционально насыщено. Положительные эмоции от рекламного сообщения снимают противоречия, настраивают на ло­яльное отношение к товару. Эмоциональная память является самым прочным видом памяти и намного сильнее, чем другие ее виды, влияет на принятие человеком решения, в нашем случае – решения о покупке. Главное – избегать нежелательных отрицательных ассоциаций, которые могут возникнуть у потребителя и повлиять на его отношение к товару.

Для тестирования притягательной силы рекламы целесообразно использовать следующие вопросы.

Привлекает ли внимание реклама?

Нравится ли реклама?

Воспринимается ли реклама с интересом и удовольствием?

Воспринимается ли она как оригинальная, свежая, отличная от остальных?

Удовлетворительна ли она с эстетической точки зрения?

Создает ли она положительные ассоциации, связанные с фирмой (маркой)? и т.п.

Другие методики позволяют выявить сложные, плохо осознаваемые ассоциации и коннотации, которые порождает реклама, и которые переносятся с рекламы на рекламируемую марку (фирму). Используются различные варианты методик ассоциативного эксперимента или эксперимента на семантическое шкалирование (например, семантический дифференциал Осгуда).

4. *Агитационная сила*– это способность рекламы заставить потребителя желать товар.

Для того чтобы рекламное сообщение обладало агитационной силой, оно должно отвечать следующим требованиям, также сформулированным Р. Ривзом и А. Политцем:

• иметь субъективную значимость темы и содержать принцип эмпатии. Автор рекламного текста должен поставить себя на место представителя целевой аудитории и отразить в рекламе его интересы и желания. В первую очередь это касается заго­ловка, начала текста и слогана;

• быть правдоподобным. Качественная реклама должна не рас­хваливать товар (фирму), а логично и аргументированно из­ложить потребителю основные выгоды. Главное – говорить о конкретной выгоде и как ее получить, а не о выгоде вообще.

В первую очередь доказывать нужно то, в чем потребитель может усомниться;

• рекламное утверждение должно содержать уникальность, использовать стратегии УТП (Р. Ривза), позиционирования (Э. Райза и Дж. Траута);

• рекламное сообщение должно быть цельным.

Для тестирования агитационной силы рекламы целесообразно использовать следующие вопросы:

Чувствует ли потребитель важность сообщения или полученных впечатлений?

Показана ли в рекламе марка (фирма), выгодно отличающаяся от других?

Узнал ли человек что-либо новое о марке (фирме)?

Увидел ли марку (фирму) в новом свете?

Заслуживает ли доверия информация в данной рекламе?

Убедительна ли аргументация?

Испытывает ли потребитель желание купить рекламируемый то­вар или воспользоваться услугами рекламируемой фирмы? и т.п.

**Требования к рекламе**

***Правдивость*** – черта, обязывающая организатора рекламного мероприятия приводить сведения о товарах, их качестве, достоинствах и преимуществах, соответствующие действительности.

***Конкретность*** выражается в убедительных аргументах и цифровых данных, используемых в тексте рекламного средства; в рекламной графике соблюдение этого принципа исключает неоправданный формализм и непонятные широкому зрителю приемы.

***Целенаправленность***рекламы означает, что ее отправным пунктом являются рекламируемые товары и рыночная конъюнктура, ее объектом – потребитель.

***Гуманность***торговой рекламы означает, что она способствует гармоническому развитию личности, духовному росту человека, расширению его кругозора, укреплению здоровья, улучшению эстетики быта и производства.

***Компетентность*** рекламы заключается в том, что она базируется на новейших достижениях различных наук и технического прогресса (искусство, социология, психология, медицина, эргономика, дизайн и др.).

**Комплекс принципов этической корректности рекламы**

* Персональная этичность
* Гендерная этичность
* Сексуальная этичность
* Возрастная этичность
* Расовая и национально-культурная этичность
* Конфессиональная этичность
* Юридически-правовая и корпоративная этичность
* Языковая этичность
* Этичность по отношению к лицам с физическими и/или иными недостатками, инвалидам
* Политическая этичность
* Экологическая этичность
* Этичность по отношению к животным
* Историческая этичность
* Географическая этичность
* Цветовая этичность / Графическая этичность
* Звуковая этичность

**2. Практический раздел**

**Семинарское занятие № 1**

**Тема 2 Личность как субъект менеджмента и бизнеса**

**Вопросы:**

1 Личность руководителя в организационных структурах.

2 Функции субъекта менеджмента.

3 Психологические требования к личности менеджера.

4Методики оценки профессионально значимых качеств руководителя и бизнесмена.

**Задания:**

1. Подберите пословицы, поговорки, цитаты, отражающие психологический смысл руководства и личность руководителя.

2. **Диагностика склонности к определенному стилю руководства (Е.П. Ильин)**

### Назначение теста:

Методика представляет собой опросник, с помощью которого можно узнать о склонности субъекта к тому или иному стилю руководства. Однако при этом надо учитывать, что при реальном руководстве человек может использовать другой стиль.

**Инструкция к тесту**

Представьте себе, что вы руководите коллективом. Вам предлагается ответить, как бы вы осуществляли это руководство в ситуациях, изложенных в опроснике. По каждому пункту опросника из трех вариантов ответа (а, б, в) выберите тот, который в большей степени характеризует ваше поведение в качестве руководителя, и соответствующую ответу букву обведите кружком.

### **Текст опросника:**

1.При принятии важных решений вы:

А) Посоветуетесь с коллективом;

Б) Постараетесь не брать на себя ответственность за принятие решения;

В) Примите решение единолично.

2.При организации выполнения задания:

А) Предоставите свободу выбора способа выполнения задания участникам коллектива, оставив за собой лишь общий контроль;

Б) Не будете вмешиваться в ход выполнения задания, полагая, что коллектив сам сделает все как надо;

В) Будете регламентировать деятельность членов коллектива, строго определяя, как надо делать.

3.При осуществлении контроля за деятельностью подчиненных:

А) Будете жестко контролировать каждого из них;

Б) Доверите осуществление контроля самим подчиненным;

В) Посчитаете, что контроль не обязателен.

4.В экстремальной для коллектива ситуации:

А) Будете советоваться с коллективом;

Б) Возьмете все руководство на себя;

В) Полностью положитесь на лидеров коллектива.

5. Строя взаимоотношения с членами коллектива:

А) Будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;

Б) Будете общаться, в основном, если к вам обратятся;

В) Будете поддерживать свободу общения между вами и подчиненными.

6.При управлении коллективом:

А) Будете оказывать помощь подчиненным в их личных делах;

Б) Посчитаете, что в личные дела подчиненных нет необходимости «соваться»; В) Будете интересоваться личными делами подчиненных скорее из вежливости.

7.В отношениях с членами коллектива:

А) Будете стараться поддерживать хорошие личные отношения даже в ущерб деловым;

Б) Будете поддерживать только деловые отношения;

В) Будете стараться поддерживать и личные, и деловые отношения в одинаковой степени.

8.По отношению к замечаниям со стороны коллектива:

А) Не допустите замечаний в свой адрес;

Б) Выслушаете и учтете замечания;

В) Отнесетесь к замечаниям безразлично.

9.При поддержании дисциплины:

А) Будете стремиться к беспрекословному послушанию подчиненных;

Б) Сумеете поддерживать дисциплину без напоминания о ней подчиненным;

В) Учтете, что поддержание дисциплины – это не ваш «конек», и не будете «давить» на подчиненных.

10.В отношении того, что о вас подумает коллектив:

А) Вам будет безразлично;

Б) Постараетесь всегда быть хорошим для подчиненных, на обострения не пойдете;

В) Внесете коррективы в свое поведение, если оценка будет негативной.

11.Распределив полномочия между собой и подчиненными:

А) Будете требовать, чтобы вам докладывали обо всех деталях;

Б) Будете полагаться на исполнительность подчиненных;

В) Будете осуществлять только общий контроль.

12.При возникновении затруднений при принятии решения:

А) Обратитесь за советом к подчиненным;

Б) Советоваться с подчиненными не будете, так как все равно отвечать за все придется вам;

В) Примете советы подчиненных, даже если их не просили.

13.Контролируя работу подчиненных:

А) Будете хвалить исполнителей, отмечать их положительные результаты;

Б) Будете выискивать в первую очередь недостатки, что надо исправить;

В) Осуществлять контроль будете от случая к случаю (зачем вмешиваться?)

14. Руководя подчиненными:

А) Сумеете так приказать, что задания будут выполняться беспрекословно;

Б) Будете в основном использовать просьбу, а не приказ;

В) Вообще не умеете приказывать.

15.При недостатке знаний для принятия решения:

А) Будете решать сами – ведь вы же руководитель;

Б) Не побоитесь обратиться за помощью к подчиненным;

В) Постараетесь отложить решение: может, все образуется само собой.

16.Оценивая себя как руководителя, можете предположить, что вы:

А) Будете строгим, даже придирчивым;

Б) Будете требовательным, но справедливым;

В) К сожалению, будете не очень требовательным.

17.В отношении нововведений:

А) Будете скорее консервативным (как бы чего не вышло);

Б) Если они целесообразны, то охотно их поддержите;

В) Если они полезны, добьетесь их внедрения в приказном порядке.

18.Вы считаете, что в нормальном коллективе:

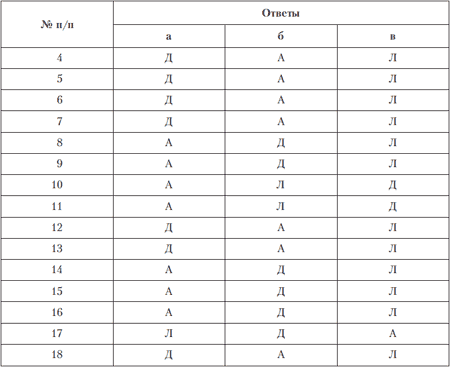
А) Подчиненные должны иметь возможность работать самостоятельно, без постоянного и жесткого контроля руководителя;

Б) Должен осуществляться жесткий и постоянный контроль, так как на совесть подчиненных рассчитывать не приходится;

В) исполнители могут быть предоставлены сами себе.

### Таблица 1 – Обработка и интерпретация результатов теста

### http://konspekta.net/lektsiacom/baza8/4403244811578.files/image242.gif



За каждый сделанный выбор проставляется по 1 баллу.

**А** – автократический стиль руководства;

**Д**– демократический стиль руководства;

**Л** – либеральный (попустительский) стиль руководства.

**Обработка и интерпретация результатов теста**

Поскольку в чистом виде склонность к одному из стилей руководства практически не встречается, речь может идти о смешанных стилях руководства с тенденцией склонности к одному из них. Опрашиваемые чаще всего выбирают ответы, характеризующие демократический стиль руководства. Если таких ответов больше 12, можно говорить о склонности к демократическому стилю; если меньше и при этом выборы А на 3 балла превалируют над Л, можно говорить о склонности к авторитарно-демократическому стилю, а в случае превалирования на 3 балла выборов Л над А – о склонности к либерально-демократическому стилю.

**Источник:** Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: «Изд-во Института Психотерапии». 2002. – 490 с.

### 3. Диагностика лидерских способностей (Е. Жариков, Е. Крушельницкий)

*Инструкция.* Вам предлагается 50 высказываний, на которые требуется дать ответ «да» или «нет». Среднего значения в ответах не предусмотрено. Долго не задумывайтесь над высказываниями. Если сомневаетесь, все-таки сделайте отметку на «+» или «-»(«а» или «б») в пользу того альтернативного ответа, к которому вы больше всего склоняетесь.

*Тест-опросник*

1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих?

а) да;

б) нет.

2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы?

а) да;

б) нет.

3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы желание не высказывать своего мнения, даже когда это необходимо?

а) да;

б) нет.

4. Когда вы были ребенком, нравилось ли вам быть лидером среди сверстников?

а) да;

б) нет.

5. Испытываете ли вы удовольствие, когда вам удается убедить кого-то в чем-либо?

а) да;

б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком?

а) да;

б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть результат деятельности небольшого числа выдающихся людей»?

а) да;

б) нет.

8. Испытываете ли вы настоятельную необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность?

а) да;

б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в разговоре с людьми?

а) да;

б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие видеть, что окружающие побаиваются вас?

а) да;

б) нет.

11. Стараетесь ли вы занимать за столом (на собрании, в компании и т. п.) такое место, которое позволяло бы вам быть в центре внимания и контролировать ситуацию?

а) да;

б) нет.

12. Считаете ли вы, что производите на людей внушительное (импозантное) впечатление?

а) да;

б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем?

а) да;

б) нет.

14. Теряетесь ли вы, если люди, окружающие вас, выражают несогласие с вами?

а) да;

б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией трудовых, спортивных и других команд и коллективов?

а) да;

б) нет.

16. Если то, что вы наметили, не дало ожидаемых результатов, то вы:

а) будете рады, если ответственность за это дело возложат на кого-нибудь другого;

б) возьмете на себя ответственность и сами доведете дело до конца.

17. Какое из двух мнений вам ближе?

а) настоящий руководитель должен сам делать то дело, которым он руководит, и лично участвовать в нем;

б) настоящий руководитель должен только уметь руководить другими и не обязательно делать дело сам.

18. С кем вы предпочитаете работать?

а) с покорными людьми;

б) с независимыми и самостоятельными людьми.

19. Стараетесь ли вы избегать острых дискуссий?

а) да;

б) нет.

20. Когда вы были ребенком, часто ли вы сталкивались с властностью вашего отца?

а) да;

б) нет.

21. Умеете ли вы в дискуссии на профессиональную тему привлечь на свою сторону тех, кто раньше был с вами не согласен?

а) да;

б) нет.

22. Представьте себе такую сцену: во время прогулки с друзьями по лесу вы потеряли дорогу. Приближается вечер и нужно принимать решение. Как вы поступите?

а) предоставите принятие решения наиболее компетентному из вас;

б) просто не будете ничего делать, рассчитывая на других.

23. Есть такая пословица: «Лучше быть первым в деревне, чем последним в городе». Справедлива ли она?

а) да;

б) нет.

24. Считаете ли вы себя человеком, оказывающим влияние на других?

а) да;

б) нет.

25. Может ли неудача в проявлении инициативы заставить вас больше никогда этого не делать?

а) да;

б) нет.

26. Кто, с вашей точки зрения, истинный лидер?

а) самый компетентный человек;

б) тот, у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понять и по достоинству оценить людей?

а) да;

б) нет.

28. Уважаете ли вы дисциплину?

а) да;

б) нет.

29. Какой из следующих двух руководителей для вас предпочтительнее?

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который всегда советуется и прислушивается к мнениям других.

30. Какой из следующих стилей руководства, по вашему мнению, наилучший для работы учреждения того типа, в котором вы работаете?

а) коллегиальный;

б) авторитарный.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вами?

а) да;

б) нет.

32. Какой из следующих портретов больше напоминает вас?

а) человек с громким голосом, выразительными жестами, за словом в карман не полезет;

б) человек со спокойным, тихим голосом, сдержанный, задумчивый.

33. Как вы поведете себя на собрании и совещании, если считаете свое мнение единственно правильным, но остальные с вами не согласны?

а) промолчите;

б) будете отстаивать свое мнение.

34. Подчиняете ли вы свои интересы и поведение других людей делу, которым занимаетесь?

а) да;

б) нет.

35. Возникает ли у вас чувство тревоги, если на вас возложена ответственность за какое-либо важное дело?

а) да;

б) нет.

36. Что бы вы предпочли?

а) работать под руководством хорошего человека;

б) работать самостоятельно, без руководителей.

37. Как вы относитесь к утверждению: «Для того чтобы семейная жизнь была хорошей, необходимо, чтобы решение в семье принимал один из супругов?

а) согласен;

б) не согласен.

38. Случалось ли вам покупать что-либо под влиянием мнения других людей, а не исходя из собственной потребности?

а) да;

б) нет.

39. Считаете ли вы свои организаторские способности хорошими?

а) да;

б) нет.

40. Как вы ведете себя, столкнувшись с трудностями?

а) опускаете руки;

б) появляется сильное желание их преодолеть.

41. Упрекаете ли вы людей людям, если они этого заслуживают?

а) да;

6) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система способна выдержать жизненные

нагрузки?

а) да;

б) нет.

43. Как вы поступите, если вам предложат реорганизовать ваше учреждение или организацию?

а) введу нужные изменения немедленно;

б) не буду торопиться и сначала все тщательно обдумаю.

44. Сумете ли вы прервать слишком болтливого собеседника, если это необходимо?

а) да;

б) нет.

45. Согласны ли вы с утверждением: «Для того чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»?

а) да;

б) нет.

46. Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-либо выдающееся?

а) да;

б) нет.

47. Кем бы вы предпочли стать?

а) художником, поэтом, композитором, ученым;

б) выдающимся руководителем, политическим деятелем.

48. Какую музыку вам приятнее слушать?

а) могучую и торжественную;

б) тихую и лирическую.

49. Испытываете ли вы волнение, ожидая встречи с важными и известными людьми?

а) да;

б) нет.

50. Часто ли вы встречали людей с более сильной волей, чем ваша?

а) да;

б) нет.

*Оценка результатов тестирования*

Сумма баллов за ваши ответы подсчитывается с помощью ключа к опроснику.

*Ключ к опроснику*

1а, 2а, 36, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б,10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 276, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 456, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.

За каждый ответ, совпадающий с ключевым, испытуемый получает один балл, в ином случае – 0 баллов.

*Оценка лидерства*

Если сумма баллов оказалась менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов оказалась от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

*Интерпретация*

Способность человека быть лидером во многом зависит от развитости организаторских и коммуникативных качеств. Какими характерологическими чертами личности должен обладать настоящий лидер? Такими признаками, как отмечают Е.Жариков и Е.Крушельницкий, могут служить следующие проявления:

* Волевой, способен преодолевать препятствия на пути к цели.
* Настойчив, умеет разумно рисковать.
* Терпелив, готов долго и хорошо выполнять однообразную, неинтересную работу.
* Инициативен и предпочитает работать без мелочной опеки. Независим.
* Психически устойчив и не дает увлечь себя нереальными предложениями.
* Хорошо приспосабливается к новым условиям и требованиям.
* Самокритичен, трезво оценивает не только свои успехи, но и неудачи.
* Требователен к себе и другим, умеет спросить отчет за порученную работу.
* Критичен, способен видеть в заманчивых предложениях слабые стороны.
* Надежен, держит слово, на него можно положиться.
* Вынослив, может работать даже в условиях перегрузок.
* Восприимчив к новому, склонен решать нетрадиционные задачи оригинальными методами.
* Стрессоустойчив, не теряет самообладания и работоспособности в экстремальных ситуациях.
* Оптимистичен, относится к трудностям как к неизбежным и преодолимым помехам.
* Решителен, способен самостоятельно и своевременно принимать решения, в критических ситуациях брать ответственность на себя.
* Способен менять стиль поведения в зависимости от условий, может и потребовать и подбодрить.
* Представленная методика позволяет оценить способность человека быть лидером.

**Источник:** Фетискин, Н.П. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп / Н.П. Фетискин, В.В.Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: «Изд-во Института Психотерапии». 2002. – C. 316-320.

**4. Защита реферативных работ по темам:**

1. Власть и авторитет в организации
2. Гендерные аспекты психологии руководства

**3.** Национальные черты деловых людей

**Литература:**

1. Вергилес, Э. В. Психология управления: Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права / Э. В. Вергилес. – М., 2003. – 51 с.
2. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабанченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
3. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и ср. спец. уч. заведений. / А. В. Морозов. – СПб.: Изд-во «Союз», 2000. – 576 с.
4. Психология менеджмента: Учебник. / под ред. проф. Г.С. Никифорова. – Спб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.– 572 с.
5. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 326 с.

**Семинарское занятие № 2**

**Тема 3 Коллектив как объект и субъект менеджмента**

**Вопросы:**

1 Структура и содержание корпоративной культуры.

2 Типология корпоративных культур.

3 Модель формирования организационной культуры (по Э.Шайну).

4 Механизмы внедрения этических принципов и норм в практику деловых отношений.

**Задания:**

1. Найти пример корпоративного кодекса крупной организации и провести анализ основных положений.

**Схема анализа:**

1. Общие положения корпоративной идеологии.

2. История возникновения и развития Компании.

3. Что ценит и ожидает Компания от своих сотрудников

4. Обязательства Компании перед сотрудниками.

5. Протокол бизнес-норм.

5.1. Общение сотрудников.

5.2. Внешний вид сотрудников.

5.3. Этические нормы общения с Клиентами.

5.4. Поведение в публичных местах и с представителями СМИ.

5.5. Протокол совещаний.

5.6. Система коммуникативной безопасности в Компании (включая типы информации, не подлежащей разглашению).

6. Ритуалы и традиции.

6.1. Ритуал посвящения.

6.2. Этапы роста сотрудников Компании.

6.3. Поощрения и взыскания.

6.4. [Тренинги](http://msk.treko.ru/show_dict_596), [семинары](http://msk.treko.ru/show_dict_628), [конференции](http://msk.treko.ru/show_dict_114).

6.5. Корпоративые праздники.

7. Заключение.

8. Приложение (основные принципы деятельности персонала Компании)».

1. Найти пример истории и мифов организаций. Провести их психологический анализ.
2. Исследуйте психологическую атмосферу в коллективе. В качестве объекта исследования можете взять как реальную рабочую группу, так и учебную группу, студентом которой Вы являетесь.

**4. Повести диагностику социально- психологической самооценки коллектива с помощью методики «Методика изучения социально-психологической самооценки коллектива»**

«СПСК» – социально-психологическая самооценка коллектива (методика О. Немова)

Инструкция. Ознакомившись со списком суждений, оцените, какое количество ваших коллег проявляет отношения и формы поведения, зафиксированные в содержании этих суждений.

Варианты ответов:

«все» — 6 баллов;

«почти все» — 5 баллов;

«большинство» — 4 балла;

«половина» — 3 балла;

«меньшинство» — 2 балла;

«почти никто» — 1 балл;

«никто» — 0 баллов.

Выбранные оценки записывайте в опросном листе напротив порядкового номера соответствующих суждений.

**Опросный лист**

1 Свои слова подтверждают делом

2 Осуждают проявления индивидуализма

3 Имеют сходные убеждения

4 Радуются успехам друг друга

5 Оказывают помощь новичкам и членам других подразделений

6 Умело взаимодействуют друг с другом

7 Знают задачи, стоящие перед коллективом

8 Требовательны друг к другу

9 Все вопросы решают сообща

10 Едины в оценках проблем, стоящих перед коллективом

11 Доверяют друг другу

12 Делятся опытом работы с новичками и членами других подразделений

13 Бесконфликтно распределяют обязанности между собой

14 Знают итоги работы коллектива

15 Никогда и ни в чем не ошибаются

16 Объективно оценивают свои успехи и неудачи

17 Личные интересы подчиняют интересам коллектива

18 Одному и тому же посвящают свой досуг

19 Защищают друг друга

20 Учитывают интересы новичков и представителей других подразделений

21 Взаимно дополняют друг друга в работе

22 Знают положительные и отрицательные стороны работы коллектива

23 Работают над решением задач и проблем с полной отдачей

24 Не остаются равнодушными, если задеты интересы коллектива

25 Одинаково оценивают правильность распределения обязанностей 26 Помогают друг другу

27 К новичкам, старым членам коллектива и представителям других подразделений предъявляют одинаково справедливые требования

28 Самостоятельно выявляют и исправляют недостатки в работе

29 Знают правила поведения в коллективе

30 Никогда и ни в чем не сомневаются

31 Не бросают начатое дело на полпути

32 Отстаивают принятые в коллективе нормы поведения

33 Одинаково оценивают интересы коллектива

34 Искренне огорчаются при неудачах коллег

35 Одинаково объективно оценивают работу старых, новых членов коллектива и представителей других подразделений

36 Быстро разрешают конфликты и противоречия, возникающие в процессе взаимодействия друг с другом при решении коллективных задач

37 Хорошо знают свои обязанности

38 Сознательно подчиняются дисциплине

39 Верят в свой коллектив

40 Одинаково оценивают неудачи коллектива

41 Тактично ведут себя в отношении друг друга

42 Не подчеркивают своих преимуществ перед новичками и представителями других подразделений

43 Быстро находят между собой общий язык

44 Хорошо знают приемы и методы совместной работы

45 Всегда и во всем правы

46 Общественные интересы ставят выше личных

47 Поддерживают полезные для коллектива начинания

48 Имеют одинаковые представления о нормах нравственности

49 Доброжелательно относятся друг к другу

50 Тактично ведут себя по отношению к новичкам и членам других подразделений

51 Берут на себя руководство коллективом, если потребуется

52 Хорошо знают работу товарищей по коллективу

53 По-хозяйски относятся к имуществу фирмы

54 Поддерживают сложившиеся в коллективе традиции

55 Дают одинаковые оценки социально значимым качествам личности

56 Уважают друг друга

57 Тесно сотрудничают с новичками и членами других коллективов 58 Принимают на себя обязанности других членов коллектива при необходимости

59 Знают черты характера друг друга

60 Все умеют делать

61 Ответственно выполняют любую работу

62 Оказывают активное сопротивление силам, разобщающим коллектив

63 Одинаково оценивают правильность распределения поощрений

64 Поддерживают друг друга в трудные минуты

65 Радуются успехам новичков и представителей других подразделений

66 Действуют слаженно и организованно в сложных ситуациях

67 Хорошо знают привычки и склонности друг друга

68 Активно участвуют в общественной работе

69 Постоянно заботятся об успехах коллектива

70 Одинаково оценивают справедливость наказаний

71 Взаимно относятся друг к другу

72 Искренне сопереживают неудачам новичков и членов других подразделений

73 Быстро находят вариант распределения обязанностей, который устраивает всех

74 Хорошо знают, как обстоят дела друг у друга

**Обработка результатов**. Подсчитайте сумму баллов по каждой из приведенных ниже групп для каждого сотрудника подразделения. После этого найдите интенсивность развития каждого из показателей в подразделении по формуле: сумма полученных баллов по определенной шкале всех сотрудников подразделения, принявших участие в опросе, делится на количество принявших участие в опросе.

Шкала достоверности — вопросы 16; 31; 46; 61. Чем больше положительных ответов дал сотрудник по этой шкале, тем менее правдиво он отвечал на вопросы методики.

1 Стремление к сохранению целостности группы 2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69

2 Сплоченность (единство отношений) 3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70

3 Контактность (личные взаимоотношения) 4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71

4 Открытость 4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72

5 Организованность 4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73

6 Информированность 4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74

7 Ответственность 4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

**Литература:**

1. Антонова, Н.В. Психология управления. / Н.В. Антонова. – М.: Изд. Высшая школа экономики, 2010. – 269 с.
2. Зигер, В. Руководить без конфликтов: Пер. с нем. / В. Зигер, Л. Ланг. – М.: Экономика, 1990.
3. Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.
4. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.
5. Мицич, Л. Как проводить деловые беседы. / Л.Мицич – М.: Экономика, 1987. – С. 74.
6. Фопель, К. Психологические группы: Рабочие материалы для ведущего: Практическое пособие. / К.Фопель.– М., 2005. – 256 с.

**Семинарское занятие № 3**

**Тема 4 Психология делового общения**

**Вопросы:**

1 Психологические технологии построения эффективного публичного выступления.

2 Деловая беседа в управленческой деятельности.

3 Деловые переговоры.

4 Совещание.

**Защита рефератов на тему:**

1. Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении.
2. Рукопожатия как особая форма невербальной коммуникации в деловом общении.
3. Правила обмена визитными карточками в деловом общении.

**Задания:**

1. Проведение упражнений для развития коммуникативных умений:

**Упражнение 1. Техника интонирования**

Ведущий дает различные фразы и ставит задачу произнести их с различными оттенками в зависимости от ситуации (фразы типа «Как лучше сделать это?», «Все идите сюда», «Выполнили ли вы мою просьбу?», «Прошу внимательно отнестись к моей просьбе», «Да», «Будьте добры» и т. п.).

Затем участники должны по-разному прочитать часть како­го-нибудь рассказа — из художественной литературы или со­ставленного самостоятельно. Необходимо найти не только нуж­ные интонации, но и пластику мимико-пантомимического инто­нирования, правильное положение тела (необходимо следить за мышечной свободой и снимать излишнее мышечное напряже­ние). Важно найти пути приспособления в самых неожидан­ных ситуациях (вы входите в комнату, где много людей, — раздается смех).

**Упражнение 2. Мысль одна, а слов много**

Упражнение направлено на формирование умения опериро­вать словами, точно выражать свои мысли.

Ведущий предлагает участникам несложную фразу, напри­мер: «Нынешнее лето будет очень теплым». Надо предложить несколько вариантов передачи этой же мысли другими слова­ми. При этом ни одно из слов данного предложения не должно употребляться в других предложениях. Важно следить, чтобы не искажался смысл высказывания. Побеждает тот, у кого боль­ше таких вариантов.

**Упражнение 4. Тихий разговор**

Участники садятся в круг, в центре которого кладутся карточки с заданиями: «сказать» невербально выбранному партнеру фразу, написанную на карточке. Каждый по очереди выбирает задание и выполняет его без слов. Остальные наблюдают и определяют «произнесенную» фразу. Варианты фраз:

— «Не расстраивайся, все будет хорошо...»

— «Меня возмущает твое поведение...»

— «Я очень рад тебя видеть!»

— «Неужели?! Этого не может быть!»

— «Этого я от тебя не ожидал!»

— «Как я рад!»

— «Как вы все мне надоели!»

*—* «Поторопись, а то мы опоздаем...»

— «Ты сегодня прекрасно выглядишь...»

—- «Я очень сожалею, что так случилось, прости меня...»

— «Мне это так не нравится!» Для дальнейшего совершенствования участникам предлага­ется дома перед зеркалом или в общении попробовать выразить все те намерения и отношения, которые были предметом анали­за на данном занятии.

**2. Диагностика уровня общительности с помощью методики В.Ф. Ряховского**

*Инструкция:* Вашему вниманию предлагается несколько про­стых вопросов. Отвечайте быстро, однозначно: «да»,«нет», «иногда».

1. Вам предстоит ординарная или деловая встреча. Выби­вает ли вас ее ожидание из колеи?

2. Вызывает ли у вас смятение и неудовольствие поруче­ние выступить с докладом, сообщением, информацией на каком-либо совещании, собрании или тому подобном мероприятии?

3. Не откладываете ли вы визит к врачу до последнего момента?

4. Вам предлагают выехать в командировку в город, где вы никогда не бывали. Приложите ли вы максимум усилий, чтобы избежать этой командировки?

5. Любите ли вы делиться своими переживаниями с кем бы то ни было?

6. Раздражаетесь ли вы, если незнакомый человек на ули­це обратится к вам с просьбой (показать дорогу, назвать время, ответить на какой-то вопрос)?

7. Верите ли вы, что существует проблема «отцов и детей» и что -людям разных поколений трудно понимать друг друга?

8. Постесняетесь ли вы напомнить знакомому, что он за­был вам вернуть деньги, которые занял несколько меся­цев назад?

9. В ресторане либо в столовой вам подали явно недобро­качественное блюдо. Промолчите ли вы, лишь рассер­женно отодвинув тарелку?

10. Оказавшись один на один с незнакомым человеком, вы не вступите с ним в беседу и будете тяготиться, если первым заговорит он. Так ли это?

11. Вас приводит в ужас любая длинная очередь, где бы она ни была (в магазине, библиотеке, кассе кинотеатра). Пред­почитаете ли вы отказаться от своего намерения или нет?

12. Боитесь ли вы участвовать в какой-либо комиссии по рассмотрению конфликтных ситуаций?

13. У вас есть собственные, сугубо индивидуальные Критерии оценки произведений литературы, искусства, куль туры, и никаких чужих мнений на этот счет вы не приемлете. Это так?

14. Услышав где-либо в кулуарах высказывание явно ошибочной точки зрения по хорошо известному вам вопросу, предпочитаете ли вы промолчать и не вступал в спор?

15. Вызывает ли у вас досаду чья-либо просьба помочь разобраться в том или ином служебном вопросе или учеб ной теме?

16**.** Охотнее ли вы излагаете свою точку зрения (мнение оценку) в письменной форме, чем в устной?

Оценка ответов: «да» – 2 очка, «иногда» – 1 очко, «нет» – 0 очков. Полученные очки суммируются и по классификатору определяется, к какой категории людей относится испытуемый.

Классификатор к тесту В.Ф. Ряховского

30—32 очка. Вы явно некоммуникабельны, и это ваша беда, так как страдаете от этого больше вы сами. Но и близким вам людям нелегко. На вас трудно положиться в деле, которое требует групповых усилий. Старайтесь быть общительнее, контролируйте себя.

25–29 очков. Вы замкнуты, неразговорчивы, предпочитает! одиночество, поэтому у вас мало друзей. Новая работа и необходимость новых контактов если и не ввергают вас в панику, т надолго выводят из равновесия. Вы знаете эту особенность своего характера и бываете недовольны собой. Но не ограничивайтесь только таким недовольством – в вашей власти переломить эти особенности характера. Разве не бывает, что при какой-либо сильной увлеченности вы приобретаете вдруг коммуникабельность? Стоит только встряхнуться.

19–24 очка. Вы в известной степени общительны в незнакомой обстановке чувствуете себя вполне уверенно. Новые проблемы вас не пугают. И все же с новыми людьми сходитесь с оглядкой, в спорах и диспутах участвуете неохотно. В ваших высказываниях порой слишком много сарказма без всякого на то основания. Эти недостатки исправимы.

14–18 очков. У вас нормальная коммуникабельность. Вы любознательны, охотно слушаете интересного собеседника, достаточно терпеливы в общении с другими, отстаиваете свою точку зрения без вспыльчивости. Без неприятных переживаний идете на встречу с новыми людьми. В то же время не любите шумных компаний; экстравагантные выходки и многословие вызывают у вас раздражение.

9–13 очков. Вы весьма общительны (порой, быть может, даже сверх меры). Любопытны, разговорчивы, любите высказываться по разным вопросам, что, бывает, вызывает раздражение окружающих. Охотно знакомитесь с новыми людьми. Любите бывать в центре внимания, никому не отказываете в просьбах, хотя не всегда можете их выполнить. Бывает, вспылите, но быстро отходите. Чего вам недостает, так это усидчивости, терпения и отваги при столкновении с серьезными проблемами. При желании, однако, вы можете себя заставить не отступать.

4–8 очков. Вы, должно быть, «рубаха-парень». Общительность бьет из вас ключом. Вы всегда в курсе всех дел. Вы любите принимать участие во всех дискуссиях, хотя серьезные темы могут вызвать у вас мигрень и даже хандру. Охотно бере­те слово по любому вопросу, даже если имеете о нем поверхно­стное представление. Всюду чувствуете себя в своей тарелке, беретесь за любое дело, хотя не всегда можете успешно довести то до конца. По этой самой причине руководители и коллеги относятся к вам с некоторой опаской и сомнениями. Задумайтесь над этими фактами.

3 очка и менее. Ваша коммуникабельность носит болезненный характер; вы говорливы, многословны, вмешиваетесь в дела, которые не имеют к вам никакого отношения. Беретесь судить о проблемах, в которых совершенно некомпетентны. Вольно или невольно вы часто бываете причиной разного рода конфликтов в вашем окружении. Вспыльчивы, обидчивы, нередко бываете необъективны. Серьезная работа не для вас. Людям – и на работе, и дома, и вообще повсюду – трудно с вами. Да, вам надо поработать над собой и своим характером! Прежде всего воспитывайте в себе терпеливость и сдержанность, уважительно относитесь к людям, наконец, подумайте о своем здоровье – такой стиль жизни не проходит бесследно.

# 3. Диагностика уровня развития коммуникативных и организаторских склонностей с помощью опросника «Коммуникативные и организаторские склонности» В.В. Синявский, В.А. Федорошин (КОС)

В профессиях, которые по своему содержанию связаны с активным взаимодействием человека с другими людьми, в качестве стержневых выступают коммуникативные и организаторские способности, без которых не может быть обеспечен успех в работе. Главное содержание деятельности работников таких профессий – руководство коллективами, обучение, воспитание, культурно-просветительское и бытовое обслуживание людей и т.д. По результатам ответов испытуемого появляется возможность выявить качественные особенности его коммуникативных и организаторских склонностей.

**Инструкция:**на каждый вопрос следует ответить «да» или «нет». Если вы затрудняетесь в выборе ответа, необходимо все-таки склониться к соответствующей альтернативе (+) или (-).

**Текст опросника**

1. Много ли у Вас друзей, с которыми Вы постоянно общаетесь?
2. Часто ли Вам удается склонить большинство своих товарищей к принятию ими Вашего мнения?
3. Долго ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное Вам кем-то из Ваших товарищей?
4. Всегда ли Вам трудно ориентироваться в создавшейся критической ситуации?
5. Есть ли у Вас стремление к установлению новых знакомств с разными людьми?
6. Нравится ли Вам заниматься общественной работой?
7. Верно ли, что Вам приятнее и проще проводить время с книгами или за каким-либо другим занятием, чем с людьми?
8. Если возникли какие-либо помехи в осуществлении Ваших намерений, то легко ли Вы отступаете от них?
9. Легко ли Вы устанавливаете контакты с людьми, которые значительно старше Вас по возрасту?
10. Любите ли Вы придумывать и организовывать со своими товарищами различные игры и развлечения?
11. Трудно ли Вы включаетесь в новую для Вас компанию?
12. Часто ли Вы откладываете на другие дни те дела, которые нужно было бы выполнить сегодня?
13. Легко ли Вам удается устанавливать контакты с незнакомыми людьми?
14. Стремитесь ли Вы добиваться, чтобы Ваши товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
15. Трудно ли Вы осваиваетесь в новом коллективе?
16. Верно ли, что у Вас не бывает конфликтов с товарищами из-за невыполнения ими своих обязанностей, обязательств?
17. Стремитесь ли Вы при удобном случае познакомиться и побеседовать с новым человеком?
18. Часто ли в решении важных дел Вы принимаете инициативу на себя?
19. Раздражают ли Вас окружающие люди и хочется ли Вам побыть одному?
20. Правда ли, что Вы обычно плохо ориентируетесь в незнакомой для Вас обстановке?
21. Нравится ли Вам постоянно находиться среди людей?
22. Возникает ли у Вас раздражение, если Вам не удается закончить начатое дело?
23. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
24. Правда ли, что Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
25. Любите ли Вы участвовать в коллективных играх?
26. Часто ли Вы проявляете инициативу при решении вопросов, затрагивающих интересы Ваших товарищей?
27. Правда ли, что Вы чувствуете себя неуверенно среди малознакомых Вам людей?
28. Верно ли, что Вы редко стремитесь к доказательству своей правоты?
29. Полагаете ли Вы, что Вам не доставляет особого труда внести оживление в малознакомую Вам компанию?
30. Принимаете ли Вы участие в общественной работе в школе?
31. Стремитесь ли Вы ограничить круг своих знакомых небольшим количеством людей?
32. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?
33. Чувствуете ли Вы себя непринужденно, попав в незнакомую Вам компанию?
34. Охотно ли Вы приступаете к организации различных мероприятий для своих товарищей?
35. Правда ли, что Вы не чувствуете себя достаточно уверенным и спокойным, когда приходится говорить что-либо большой группе людей?
36. Часто ли Вы опаздываете на деловые встречи, свидания?
37. Верно ли, что у Вас много друзей?
38. Часто ли Вы смущаетесь, чувствуете неловкость при общении с малознакомыми людьми?
39. Правда ли, что Вас пугает перспектива оказаться в новом коллективе?
40. Правда ли, что Вы не очень уверенно чувствуете себя в окружении большой группы своих товарищей?

**Обработка результатов и интерпретация**

Коммуникативные способности – ответы "да" на следующие вопросы: 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37; и "нет" на вопросы: 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39.

Организаторские способности – ответы "да" на следующие вопросы: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38; и "нет" на вопросы: 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Подсчитывается количество совпадающих с ключом ответов по каждому разделу методики, затем вычисляются оценочные коэффициенты отдельно для коммуникативных и организаторских способностей по формуле:

К = 0,05\*С, где

К – величина оценочного коэффициента

С – количество совпадающих с ключом ответов.

Оценочные коэффициенты может варьировать от 0 до 1. Показатели, близкие к 1 говорят о высоком уровне коммуникативных и организаторских способностях, близкие к 0 - о низком уровне. Первичные показатели коммуникативных и организаторских способностей могут быть представлены в виде оценок, свидетельствующих о разных уровнях изучаемых способностей.

**Таблица 1 – Коммуникативные умения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Уровень |
| 0,10-0,45 | 1 | I - низкий |
| 0,46-0,55 | 2 | II - ниже среднего |
| 0,56-0,65 | 3 | III - средний |
| 0,66-0,75 | 4 | IV - высокий |
| 0,76-1 | 5 | V - очень высокий |

**Таблица 2 – Организаторские умения:**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Показатель | Оценка | Уровень |
| 0,20-0,55 | 1 | I - низкий |
| 0,56-0,65 | 2 | II - ниже среднего |
| 0,66-0,70 | 3 | III - средний |
| 0,71-0,80 | 4 | IV - высокий |
| 0,81-1 | 5 | V - очень высокий |

Анализ полученных результатов.

Испытуемые, получившие оценку 1, характеризуются низким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей.

Испытуемым, получившим оценку 2, коммуникативные и организаторские склонности присущи на уровне ниже среднего. Они не стремятся к общению, чувствуют себя сковано в новой компании, коллективе; предпочитают проводить время наедине с собой, ограничивают свои знакомства; испытывают трудности в установлении контактов с людьми и при выступлении перед аудиторией; плохо ориентируются в незнакомой ситуации; не отстаивают свои мнения, тяжело переживают обиды; проявления инициативы в общественной деятельности крайне снижено, во многих делах они предпочитают избегать принятия самостоятельных решений.

Для испытуемых, получивших оценку 3, характерен средний уровень проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они стремятся контактам с людьми, не ограничиваю круг своих знакомств, отстаивают своё мнение, планируют свою работу, однако потенциал их склонностей не отличается высокой устойчивостью. Коммуникативные и организаторские склонности необходимо развивать и совершенствовать.

Испытуемые, получившие оценку 4, относятся к группе с высоким уровнем проявления коммуникативных и организаторских склонностей. Они не теряться в новой обстановке, быстро находят друзей, постоянно стремятся расширить круг своих знакомых, занимаются общественной деятельностью, помогают близким. Друзьям, проявляют инициативу в общении, с удовольствием принимают участие в организации общественных мероприятий, способны принять самостоятельное решение в трудной ситуации. Всё это они делают не по принуждению, а согласно внутренним устремлениям.

Испытуемые, получившие высшую оценку - 5, обладают очень высоким уровнем проявления коммуникативности и организаторских склонностей. Они испытывают потребность в коммуникативности и организаторской и активно стремиться к ней, быстро ориентироваться в трудных ситуациях, непринужденно ведут себя в новом коллективе, инициативны, предпочитают в важном деле или в создавшейся сложной ситуации принимать самостоятельные решения, отстаивают своё мнение и добиваются, Чтобы оно было принято товарищами, могут внести оживление в незнакомую компанию, любят организовывать разные игры, мероприятия. Настойчивы в деятельности, которая их привлекает. Они сами ищут такие дела, которые бы удовлетворяли их потребность в коммуникации и организаторской деятельности.

**Литература:**

1. Батаршев, А.В. Психология личности и общения. / А.В. Батаршев. – М.: Владос, 2004. – 246 с.
2. Браим, И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 174 с.
3. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.
4. Вердербер, Р. Психология общения. / Р. Вердербер, К Вердербер. – М.: Аспект Пресс, 2007. – 363 с.
5. Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
6. Кузин Ф. А. Культура делового общения: Практическое пособие. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2002.- 320 с.
7. Кукушин, В. С. Психология делового общения: учебное пособие / В. С. Кукушин. – Ростов на Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 368 с.
8. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. Пособие / А.П. Панфилова. – CПб.: Знание, 2001. – 496 с.

**Семинарское занятие № 4**

**Тема 5 Психология найма и адаптации персонала**

**Вопросы:**

1 Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место.

2 Методы отбора кандидатов.

3 Собеседование при приеме на работу.

4 Основные правила составления резюме.

**Задания:**

1. Составление собственного резюме по следующей схеме:

**Содержание и форма резюме**

1. Заголовок: фамилия, имя, отчество (обойдитесь без слова "резюме")

2. Цель в поиске работы: на какую работу Вы претендуете, перечислите несколько смежных должностей

3. Ваши личные данные: адрес проживания, номер телефона, семейное положение (женат, холост, количество детей), дата рождения.

4. Опыт работы: правильно в обратном порядке - начиная с последнего места с указанием времени и занимаемой должности. (Для выпускников - краткие сведения о практике на предприятии, стажировках)

5. Кратко описать решаемые, на занимаемых должностях, вопросы.

6. Образование: полностью указать название учебных заведений и даты учебы, а также отдельным пунктом прохождение тренингов

7. Дополнительная информация: знание языков, владение компьютером, водительские права (стаж вождения) и т.п. Все, что может характеризовать Вас как разносторонне развитую личность (только не переусердствуйте)

**2. Защита самопрезентации для собеседования**

Термин «самопрезентация», как правило, используется как синоним управления впечатлением для обозначения многочисленных стратегий и техник, применяемых индивидом при создании и контроле своего внешнего имиджа и впечатления о себе, которые он демонстрирует окружающим.

После того, как соискатель пригласил вас на собеседование, пришло время заняться подготовкой к встрече. Начать стоит с эмоционального настроя. Вера в свои силы и уверенность в уровне мастерства поможет быстро и эффективно подготовиться к собеседованию. Изучение самых популярных вопросов, которые могут быть заданы, предотвратит неприятные сюрпризы во время встречи. Помимо теоретической части нужно знать, как себя вести на собеседовании.

К общим рекомендациям при встрече с рекрутером или прямым работодателем можно отнести пунктуальность, отсутствие раздражителей (отключить телефоны и другие устройства, отвлекающие внимание), доброжелательность. Профессионализм кандидата заключается в умении расставлять приоритеты и грамотно вести диалог. Крик, нервозность и излишняя эмоциональность сведут на нет все ранее приложенные усилия.

Простые правила позволят справиться с волнением и почувствовать себя увереннее в незнакомой обстановке.

Правило «семи секунд» – первое впечатление. Оценка кандидата начинается с первой секунды встречи. После приглашения необходимо войти в кабинет. Важное значение имеет осанка: нельзя сутулиться. Поза должна соответствовать виду победителя – поднятая голова, расправленные плечи. Рукопожатие должно быть крепким и уверенным, ладони сухими.

Правило «тридцати секунд» – располагаем в себе интервьюера.

При подборе одежды обратите внимание на принятый в [организации дресс-код](http://psihdocs.ru/bd-knigi-646-s802-stil-liliya-dress-etiket-ili-odevajtese-prav.html). Стоит отдать предпочтение деловому стилю без лишних аксессуаров (допускается надеть обручальное кольцо и неброские серьги). Опрятный внешний вид располагает к общению (одежда и обувь должны быть чистыми, дыхание свежим). Поработайте над тембром голоса. Уверенное приветствие и последующее общение продемонстрируют готовность вести конструктивный диалог.

Рассказ о себе – демонстрация профессионализма. Составленный на основе резюме и заранее проработанный краткий пересказ достижений и навыков, поможет за короткое время донести важные сведения до интервьюера:

– используйте даты, цифры, обращайте внимание на результаты, которых удалось достичь на той или иной должности.

– расскажите о личных достижениях.

– используйте глаголы совершенного вида (разработал, внедрил, улучшил и т.п.), они подчеркнут законченность указанных действий, их результативную ценность.

– в итоге расскажите о том, что вы можете сделать для организации, какой вклад внесете в её развитие.

Контролируёте используемые вами невербальных средств.

– используйте открытые позы (прямая осанка и уверенный взгляд в глаза, уместная улыбка);

– избегайте чрезмерной жестикуляции или ерзания на стуле;

– будьте активны и инициативны в поддержании диалога, проявляйте интерес к собеседнику

Не стоит зацикливаться только на себе, собеседование – это диалог. Вопросы о компании помогут наладить необходимый уровень доверия и узнать дополнительную информацию. Подробности о вакантной должности сформируют представление о круге обязанностей и возможных перспективах. Не стоит бояться спрашивать: соискатель не выпрашивает рабочее место, он продает свой труд и услуги.

Грамотные ответы на задаваемые вопросы.

Для подтверждения указанной в резюме информации стоит взять на собеседование необходимые документы (паспорт, аттестаты, свидетельства, трудовую книжку). Это позволит избежать голословности. На вопросы следует отвечать четко, не вдаваясь в подробности. Если будет нужно, рекрутер уточнит. Стоит уделить особое внимание ответам на вопросы, которые затрагивают профессиональную сферу, на их основе строится мнение о соискателе, как о специалисте.

Конструктивность и подготовленность.

Желательно чтобы у кандидата на встрече были блокнот и ручка для записи важных моментов, касающихся будущей должности. Использование электронных средств допустимо при условии их уместности. Не стоит на столе перед собой раскладывать все имеющиеся устройства (телефоны, планшеты и т. п.) – это [нарушает правила делового этикета и](http://psihdocs.ru/pravila-delovogo-etiketa-v-saudovskoj-aravii.html) принижает уровень профессионализма. Собранность, логичность действий и последовательность изложения – неоценимые качества, на которых следует сделать акцент. Соискатель должен продемонстрировать заинтересованность в открытой вакансии и, соответственно, работе в компании.

Завершение встречи.

На заключительном этапе можно поинтересоваться, когда ждать звонка с решением относительно вакансии. Если соискатель предложил перезвонить в определенное время, то обязательно стоит звонить именно в указанный день и час. После этого уместно сказать несколько общих фраз и, поблагодарив собеседника за уделенное время, уйти. Теперь остается только ждать решения работодателя. Возможно, назначат еще одно собеседование или сразу сообщат ответ.

Хорошим примером презентации себя на собеседовании может послужить обычная реклама. Претендент должен не только представить свои конкурентоспособные качества и достижения, но и проанализировать общий фон компании (деятельность, пути развития, перспективы на рынке). Это позволит ему свободно ориентироваться в потребностях предполагаемого работодателя, выяснить его слабые стороны. Другими словами, реальная оценка компании даст возможность кандидату уверенно чувствовать себя на собеседовании и компетентно отвечать на задаваемые вопросы, а также выгодно себя продавать

Вопросы, которые Вы встретите в каждом интервью:

* Расскажите немного о себе.
* Как Вы могли бы описать самого себя?
* Расскажите о Вашем последнем месте работы.
* Расскажите о Вашем бывшем начальнике.
* Причина увольнения с предыдущего места работы.
* Что Вы знаете о нашей компании?
* Что Вас привлекает в нашей компании?
* Почему Вы хотите работать именно у нас?
* Какое отношение Ваше образование или трудовой опыт имеют к данной работе?
* Чем Вы сможете быть полезны нашей фирме?
* Каковы Ваши сильные стороны?
* В чем заключаются Ваши главные недостатки?
* Какого типа работу Вы больше всего любите (не любите) выполнять?
* Что Вам нравилось больше всего, а что меньше всего на Вашей прежней работе?
* Какова была Ваша самая серьезная ошибка на прежней работе?
* Каковы Ваши интересы вне работы?
* Каковы Ваши цели в жизни?
* Как Вы планируете их достичь?
* Что бы Вы хотели изменить в своем прошлом?
* На какое жалование Вы рассчитываете?
* Что Вы будете делать, если... (далее обычно следует описание какой-либо критической ситуации из Вашей деятельности)?

Вот несколько вопросов, которые разумно задать тому, кто будет проводить собеседование с Вами.

* Как будет примерно выглядеть мой рабочий день?
* Кому я непосредственно буду подчиняться? Могу ли я с ним встретиться?
* Будет ли кто-то в подчинении у меня? Можно ли мне с ними встретиться?
* Почему это место оставил прежний работник?
* Насколько важна эта работа для фирмы?
* В чем заключается главная проблема этой работы?
* Какие имеются возможности для служебного и профессионального роста?

**Литература:**

1. Володина, Н. Адаптация персонала. Российский опыт построения комплексной системы / Н. Володина. – М.: Эксмо, 2009. – 240 с.
2. Неларин, К. HR менеджмент. Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика / К. Неларин. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс,– 2005. – 498 с.
3. Базаров, Т. Ю., Управление персоналом / Т.Ю. Базаров, Б.Л. Еремин. – М.: Академия, 2008, – 224 с.
4. Психология менеджмента: Учебник. / под ред. проф. Г.С. Никифорова. – Спб.: Издательство С.-Петербургского университета, 2000.– 572 с.
5. Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф. – М. : Класс, 2055. – 148 с.
6. Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.

**Семинарское занятие № 5**

**Тема 6 Психология мотивации персонала**

**Вопросы:**

1 Мотивационные типы персонала.

2 Вознаграждение персонала.

3 Виды стимулирования персонала организации.

**Контроль понимания нового материала:**

1. Какова роль мотивации персонала в управлении современной организацией?

2. Какие содержательные и процессуальные теории мотивации используются в управленческой практике наиболее часто? Почему?

3. Что, на ваш взгляд, может привести к демотивации персонала?

**Защита рефератов на тему:**

* 1. Деньги как средство мотивации
  2. Механизмы морального стимулирования персонала

**Задания:**

**1. Выполните дома и защита проект на тему «Моя цель»**

1. **Упражнение «Достижение вашей цели»**

***«Когда человек не знает, к какой пристани он держит путь, для него ни один ветер не будет попутным»***

***Сенека***

**Наличие цели – это обязательное условие успеха.**

**Итак, как поставить себе цель.**

**И**сследования психологов показывают, что успешные люди всегда имеют четкую цель и знают, куда они идут. В то же время, неудачники не могут сформулировать, чего они хотят от жизни и работают для достижения целей тех людей, которые смогли сформулировать собственные желания.

**Б**олее того, успешные люди имеют не просто цель, а очень амбициозную и дерзкую цель.**Н**аличие цели организует усилия, упрощает процесс принятия решений. Перед решением любой задачи Вы сможете спросить себя, приблизит ли это меня к моей цели. Если ответ будет отрицательным, значит, не стоит тратить свое время и усилия.

**Н**аличие цели вызывает уважение окружающих. Люди ценят тех, кто знает, чего хочет от жизни и предан своей мечте.

**Ц**ели избавляют человека от переживаний своего  прошлого. Вам некогда думать о том, что было, Вам приходится думать, как достичь желаемого в будущем.

**Цели приводят Вас к успеху.**

**П**роцесс планирования целей - не просто полезен, он еще и очень увлекателен и приятен. Чтобы поставить перед  собой цели, Вам необходимо подумать о будущем, представить себя через несколько лет, создать собственный желаемый образ. Чтобы поставить цель, нужно обязательно думать о будущем и ни в коем случае не зарываться в мелочах, не думать о своем сегодняшнем положении. Масштабное мышление способствует тому, что частности подчиняются целому.

Вооружитесь ручкой и листами бумаги, чтобы выполнять задания по мере прочтения материала.

**Технология постановки целей.**

**И**так, сначала Вы должны отодвинуть в сторону собственную самокритичность, аналитические способности, пессимизм и оценочное мышление. Чтобы создать цель, нужно думать о том, чего Вы хотите, а не о том, можно ли этого достичь и каким образом. Иначе Вы не сможете сформировать для себя цель всей жизни.

**П**омните, что Вы не можете знать, что Вас ждет завтра и не можете предвидеть все свои возможности. Может быть, Вам уже завтра поступит предложение по работе от разбогатевшего одноклассника, или Вы получите наследство, или встретите свою любовь. Думайте только о том, чего Вы хотите, что доставляет Вам удовольствие, что заставляет Ваше сердце биться быстрее.

**Упражнение 1**. Возьмите пару листов бумаги, расчертите 54 строки, пронумеруйте. Положите перед собой часы и за 15 минут постарайтесь заполнить все строки. Пишите все, чего Вы хотите достичь, пишите свои самые невероятные желания. Чем амбициознее они будут, тем лучше. Фиксируйте цели, касающиеся и Вашей личной жизни, и профессиональной, и здоровья, и имущества. Не думайте долго над целями - Вам нужно уложиться в 15 минут. Представьте, что все, что Вы успеете написать за это время, сбудется, а все, что не успели - не осуществится никогда.

**Пишите цели, как будто Вы их уже достигли, в настоящем времени.**

**Н**апример, неправильная цель «Хочу квартиру». Правильная формулировка «У меня есть квартира». Чтобы уложиться во времени, пишите кратко.

**Д**алее Вам нужно определиться со своими приоритетами, понять, что в настоящий момент для Вас более важно.

**Упражнение 2**. Возьмите чистый лист бумаги и ответьте на вопрос: как бы я прожил последние полгода своей жизни, если б точно знал, что через полгода умру. Этот вопрос может Вам показаться неприятным, однако на него надо ответить. Подумайте молча две минуты, представьте себя в такой ситуации и начинайте писать. На выполнение данного задания отведите себе пять минут.

**В**озможно, Вы напишите, что будете работать по 24 часа в сутки, чтобы завершить какой-либо проект. Возможно, Вы решите уволиться и провести это время с семьей. Может, Вы захотите потратить все сбережения на путешествие.

**П**осле того, как Вы ответите на этот вопрос, Вы поймете, какая жизненная сфера в настоящий момент для Вас наиболее важна.

**П**ри постановке целей необходимо сбалансировать цели. Большую часть целей посвятить той сфере, которая имеет для Вас большее значение и меньшую часть - всем остальным сферам.

**В**ыделяют несколько жизненно сфер: саморазвитие, семья, карьера, хобби и увлечения, общественная работа, здоровье, имущество и престиж.  Вы должны четко понимать, что для Вас приоритетнее.

**Упражнение 3.** Проведите анализ целей, которые Вы написали в первом задании. Рассортируйте цели по жизненным сферам.

**Т**ак, например, цели «Я выучил 2 иностранных языка», «Окончил курсы МВА» - относятся к саморазвитию.

**Ц**ели «Я вышла замуж», «у меня есть трое детей» - к семье.

**П**осле того, как рассортируете собственные цели, нужно оставить для доработки те цели, которые более актуальны для Вас в настоящий момент (Из задания 2).

**Упражнение 4.** Исключите те цели, которые имеют отрицательный оттенок и направлены не на достижение успеха, а на избегание неудач.

**Н**апример, неправильная цель «я не болею». Правильная – «Я здоров». Неправильная «Я не имею долгов», правильная - «Мой ежемесячный доход 100.000 руб.»

**О**трицание – это не результат Ваших действий, это всего лишь теоретические рассуждения. Именно поэтому отрицательная формулировка не может описывать Вашу цель. Вы ведь не приходите в аптеку с перечнем лекарств, которые Вам не нужны – Вы называете конкретное средство, которое хотите купить. Вы не говорите своему подчиненному, чего он не должен делать - Вы  ставите перед ним четкую задачу. Цель не может выражаться в отрицании, потому что его невозможно достичь.

**У**бедитесь, что формулировки целей описывают конкретный и измеримый результат, то есть Вы сможете понять, что цели достигли.

**Н**апример, цель «Я стал образованным человеком» - неконкретна и неизмерима. Как Вы поймете, что теперь Вы достигли цели и образованны? В чем Вы измерите образованность? Правильная формулировка «Я имею высшее образование». Эта цель конкретна, Вы поймете, что ее достигли. Когда будете держать в руках диплом о высшем образовании.

**Ц**ель «Я богат» – также неверна, так как непонятно, какая сумма для Вас означает богатство, и вообще, измеряете ли Вы ее в деньгах. Необходимо написать, например,  «Мой ежемесячный доход - 500 000 руб.»

**Д**остижение цели должно зависеть только от Ваших действий и усилий. Если цель зависит от других людей, то Вы не сможете ею управлять, не сможете контролировать.

**Упражнение 5.** Оставьте только те цели, которые подконтрольны Вам.

**Н**еправильная цель: «Жениться на Ивановой Ирине». Достижение данной цели зависит как от Вашего стремления, так и от желания другого конкретного человека, а потому эта цель не подконтрольна. Зато Вы можете поставить перед собой «Жениться до августа 2011 года». Эта цель подконтрольна Вам, так Вы можете за это время найти человека, который со своей стороны будет хотеть выйти за Вас замуж».

**Н**еправильная цель: «Мой муж - успешный бизнесмен». Вы также не можете контролировать жизнь своего мужа. Только он определяет, кем ему быть. Правильная цель: «Наш семейный доход - 1 млн. руб. в месяц».

**П**режде чем утверждать, что что-либо является Вашей целью, задайте себе вопрос, является ли эта цель абсолютной?

**Упражнение 6.**Прочитайте каждую цель и подумайте, во всех ли ситуациях эта цель приносит положительные для Вас результаты. Исключите те цели, которые противоречивы и вызывают у Вас сомнения в своей абсолютности. Продумайте, что Вы потеряете при достижении цели и готовы ли Вы с этим мириться.

**Н**апример, женщина ставит перед собой цель «Отправиться в кругосветное путешествие на лайнере», а ее муж терпеть не может море и такое путешествие в настоящий момент означало бы распад семьи, так как муж не вынес бы столь длительного отсутствия своей жены. Если такой женщине муж и не нужен и ей важнее своя мечта, то цель нужно оставить. Однако если женщина мечтает о круизе, но семья ей дороже и ей все - равно придется отказаться от такого путешествия, то данную цель необходимо переформулировать или отложить до лучших времен.

**Итак, к этому моменту в Вашем списке должно остаться не более половины целей.**

**Н**а данном этапе необходимо установить сроки достижения указанных целей. Недостаточно знать, что нужно достичь. Важно знать, когда Вы должны быть в той точке, которую для себя определили.

**С**вои цели нужно опять-таки рассортировать на долгосрочные (ваши жизненные цели, путеводные ориентиры), среднесрочные (чего Вы хотите достичь в ближайшие 3-6 лет) и краткосрочные (цели на ближайшие год-два).

**Упражнение 7.** Разделить цели на три группы: долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные.  Причем, большие и амбициозные цели, которые Вам кажутся невозможными, ставьте в долгосрочные, не старайтесь приписать им четкие сроки.

**Б**удьте осторожны при постановке долгосрочных целей. Имейте в виду, что с возрастом ценности меняются и, например, после 50 лет люди начинают придавать больше значения собственной полезности обществу, социальной значимости, задумываются о передаче собственного опыта и смысле прожитой жизни. Именно поэтому важно, чтобы жизненная цель формулировалась с учетом общественной полезности, иначе Вы можете в ней разочароваться и снова сбиться с пути.

**Долгосрочные цели должны быть великими.**

**А**кио Морита, основатель фирмы Сони мечтал создать фирму, которая будет новатором, мозговым трестом, который будет оригинальным способом производить новейшие техноемкие товары.

**Г**енри Форд хотел построить машину для большинства. Машину, которая будет сделана из лучших материалов и будет иметь самую простую конструкцию. Любой человек с приличной зарплатой сможет ее купить.

**Р**азличные методы постановки целей гласят о том, что цели должны быть реалистичны. Мое мнение – надо быть осторожным при оценке реалистичности целей. Вы можете ошибочно принять решение, что цель нереальна. Конечно, не стоит мечтать о том, что Вы будете жить на другой планете и станете ее хозяином. Но не надо списывать цели, если Вы сегодня думаете, что у Вас нет денег или каких-либо других ресурсов для их достижения. Если нет средств сегодня, это не значит, что они не появятся через день, через месяц или год.

**В** то же время, если Вы ставите на ближайший год материальную цель, подсчитайте, какая сумма нужна на ее достижение, разделите сумму на 12 месяцев и Вы поймете, реальна цель или нет.

**Д**ля формулирования среднесрочных и краткосрочных целей в профессиональной жизни нужно собрать информацию о рынке, об интересующей Вас отрасли, этапах достижения цели, чтобы разбить большую цель на мелкие.

**Упражнение 8.** Проверьте цели. Представьте, что Вы достигли желаемого. Нарисуйте в своем воображении картину: момент, когда Вы получили то, о чем мечтали. Какие чувства и эмоции Вы испытываете? Есть ли ощущение счастья и радости? Довольны ли Вы результатом? Если на эти вопросы Вы отвечаете утвердительно, значит, Вы сформулировали верные цели. Если Вы не можете себе цель представить даже в воображении или не испытываете радости, то над целью нужно еще поработать.

**Упражнение 9.**Зафиксируйте свои цели в собственном подсознании. Создайте коллаж, в котором поместите картинки и фотографии с изображением моментов достижения цели. Стремитесь охватить все жизненные сферы, не забывайте про себя. Поместите в центр собственную фотографию, где Вы счастливы, здоровы и довольны собой. Обозначьте и профессиональные цели, и личные, и семейные, и имущественные, и благотворительные. Постарайтесь заполнить каждое место в коллаже, не оставляйте свободных мест.

**Р**азместите изготовленную Вами картину в такое место, где Вы сможете смотреть на нее ежедневно, но где она будет спрятана от посторонних глаз.

**2. Проведите диагностику мотивационного типа и составьте рекомендации по методам наиболее эффективной мотивации.**

Мотивация и стимулирование персонала. Анкета для определения типа трудовой мотивации работника. Данный тест-опросник выявляет существующие, как самые эффективные, так и наименее желательные методы стимулирования, индивидуально для каждого работника. А также раскрывает способы самомотивации для самих сотрудников. Тест опросник проясняет, чем именно привлекает  данная работа, какие плюсы она дает работнику сейчас и какие он может получить в дальнейшем, для получения удовлетворения от самой работы и лучшей самореализации. Тестирование по данной анкете будет полезно и самому руководителю (среднего звена и операционного). Анкета для определения типа трудовой мотивации работника.

Инструкция. Внимательно прочитайте вопрос и все варианты ответов, которые для него приведены. В каждом вопросе есть примечание, сколько вариантов ответа Вы можете дать. Большинство вопросов требуют дать только один или два варианта ответа. Если в таком вопросе Вы выбираете какой-то из приведенных вариантов, обведите кружком цифру, нумерующую этот ответ. Если ни один из вариантов Вас не устраивает, напишите Ваш ответ сами в поле «другое».

Тестовый материал:

**1. Ваша позиция в организации:** 1) управляющий 2) служащий 3) рабочий

2. Ваш пол: 1) мужской 2) женский

3. Ваш возраст: \_\_\_\_ лет

4. Как долго Вы работаете в данной организации? \_\_\_\_ лет / \_\_\_\_ месяцев

**5. Что Вы больше всего цените в своей работе?** Дайте один или два ответа

1. Что я в основном сам решаю, что и как мне делать.

2. Что она дает мне возможность проявить то, что я знаю и умею.

3. Что я чувствую себя полезным и нужным.

4. Что мне за нее относительно неплохо платят.

5. Особенно ничего не ценю, но эта работа мне хорошо знакома и привычна.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**6. Какое выражение из ниже перечисленных Вам подходит более всего? Дайте только один ответ**

1. Я могу обеспечить своим трудом себе и своей семье приличный доход.

2. В своей работе я – полный хозяин.

3. У меня достаточно знаний и опыта, чтобы справиться с любыми трудностями в моей работе.

4. Я – ценный, незаменимый для организации работник.

5. Я всегда выполняю то, что от меня требуют».

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**7. Как Вы предпочитаете работать? Дайте один или два ответа**

1. Предпочитаю делать то, что знакомо, привычно.

2. Нужно, чтобы в работе постоянно появлялось что-то новое, чтобы не стоять на месте.

3. Чтобы было точно известно, что нужно сделать и что я за это получу.

4. Предпочитаю работать под полную личную ответственность.

5. Готов(а) делать все, что нужно для организации.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**8. Допустим, что Вам предлагают другую работу в Вашей организации. При каких условиях Вы бы на это согласились? Дайте один или два ответа**

1. Если предложат намного более высокую зарплату.

2. Если другая работа будет более творческой и интересной, чем нынешняя.

3. Если новая работа даст мне больше самостоятельности.

4. Если это очень нужно для организации.

5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

6. При всех случаях я бы предпочел (предпочла) остаться на той работе, к которой привык (привыкла).

**9. Попробуйте определить, что для Вас означает Ваш заработок? Дайте один или два ответа**

1. Плата за время и усилия, потраченные на выполнение работы.

2. Это, прежде всего, плата за мои знания, квалификацию.

3. Оплата за мой трудовой вклад в общие результаты деятельности организации.

4. Мне нужен гарантированный заработок – пусть небольшой, но чтобы он был.

5. Какой бы он ни был, я его заработал(а) сам(а).

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**10. Как Вы относитесь к перечисленным ниже источникам дохода? Дайте ответ по каждой строке: поставьте галочку в той колонке, которая больше всего соответствует Вашему мнению**

Очень важно

Не очень важно

Совсем не важно

1. Заработная плата и премии, пенсии, стипендии

2. Доплаты за квалификацию

3. Доплаты за тяжелые и вредные условия

4. Социальные выплаты и льготы, пособия

5. Доходы от капитала, акций

6. Любые дополнительные приработки

7. Приработки, но не любые, а только по своей специальности

8. Доходы от личного хозяйства, дачного хозяйства

9. Выигрыш в лотерею, казино и пр.

**11. На каких принципах, по-вашему, должны строиться отношения между работником и организацией? Дайте только один ответ**

1. Работник должен относиться к организации как к своему дому, отдавать ей все и вместе переживать трудности и подъемы. Организация должна соответственно оценивать преданность и труд работника.

2. Работник продает организации свой труд, и если ему не дают хорошую цену, он вправе найти другого покупателя.

3. Работник приходит в организацию для самореализации и относится к ней, как к месту реализации своих способностей. Организация должна обеспечивать работнику такую возможность, чтобы извлекать из этого выгоду для себя и на этой основе развиваться.

4. Работник тратит на организацию свои силы, а организация должна взамен гарантировать ему зарплату и социальные блага.

5. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**12. Как Вы считаете, почему в процессе работы люди проявляют инициативу, вносят различные предложения? Дайте один или два ответа**

1. Чувствуют особую ответственность за свою работу.

2. Из-за стремления реализовать свои знания и опыт, выйти за установленные работой рамки.

3. Чаще всего из-за желания улучшить работу своей организации.

4. Просто хотят «выделиться» или завоевать расположение начальства.

5. Хотят заработать, поскольку всякая полезная инициатива должна вознаграждаться.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**13. Какое суждение о коллективной работе Вам ближе? Дайте один или два ответа**

1. Коллектив для меня очень важен, одному хороших результатов не добиться.

2. Предпочитаю работать автономно, но также чувствую себя хорошо, когда работаю вместе с интересными людьми.

3. Мне нужна свобода действий, а коллектив чаще всего эту свободу ограничивает.

4. Можно работать и в коллективе, но платить должны по личным результатам.

5. Мне нравится работать в коллективе, так как там я – среди своих.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**14. Представьте, что у вас появился шанс стать владельцем Вашей организации. Воспользуетесь ли Вы этой возможностью? Дайте один или два ответа**

1. Да, так как я смогу участвовать в управлении организацией.

2. Да, потому что это может увеличить мой доход.

3. Да, так как настоящий работник должен быть совладельцем.

4. Вряд ли: на заработке это не скажется, участие в управлении меня не интересует, а работе это помешает.

5. Нет, не нужны мне лишние заботы.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**15. Представьте, что Вы сейчас ищете работу. Вам предлагают несколько работ. Какую из них Вы выберете? Дайте один или два ответа**

1. Наиболее интересную, творческую.

2. Наиболее самостоятельную, независимую.

3. За которую больше платят.

4. Чтобы за не слишком большие деньги не требовалось особенно «надрываться»

5. Не могу представить, что я уйду из нашей организации. .

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**16. Что Вы, прежде всего, учитываете, когда оцениваете успехи другого работника в Вашей организации? Дайте один или два ответа**

1. Его зарплату, доходы, материальное положение.

2. Уровень его профессионализма, квалификации.

3. Насколько хорошо он «устроился».

4. Насколько его уважают в организации.

5. Насколько он самостоятелен, независим.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**17. Если положение в Вашей организации ухудшится, на какие перемены в Вашей работе и положении Вы согласитесь ради того, чтобы остаться на работе? Можете дать любое число ответов**

1. Освоить новую профессию.

2. Работать неполный рабочий день или перейти на менее квалифицированную работу и меньше получать.

3. Перейти на менее удобный режим работы.

4. Работать более интенсивно.

. Соглашусь просто терпеть потому, что деваться некуда.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Скорее всего, я просто уйду из организации.

**18 (1) Если Вы - РУКОВОДИТЕЛЬ, то, что Вас привлекает в этой должности больше всего? Дайте один или два ответа**

1. Возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Возможность принести наибольшую пользу организации.

3. Высокий уровень оплаты.

4. Возможность организовывать работу других людей.

5. Возможность наилучшим образом применить свои знания и умения.

6. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

7. Ничего особенно не привлекает, за положение руководителя не держусь.

**18 (2) Если Вы НЕ ЯВЛЯЕТЕСЬ РУКОВОДИТЕЛЕМ, то хотели бы Вы им стать? Дайте один или два ответа**

1. Да, поскольку это даст возможность принимать самостоятельные, ответственные решения.

2. Не против, если нужно для пользы дела.

3. Да, так как при этом я смогу лучше применить свои знания и умения.

4. Да, если это будет должным образом оплачиваться.

5. Нет, профессионал может отвечать только за самого себя.

6. Нет, руководство меня не привлекает, а хорошо заработать я могу и на своем месте.

7. Да, чем я хуже других?

8. Нет, это слишком большая нагрузка для меня.

9. Другое: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Обработка результатов анкетирования Тестовый вопросник состоит из 18 вопросов и содержит блоки:**

«Паспортичка» (вопросы 1-4).

Отношение работника к своей работе, работа как деятельность (вопросы 5-8)

Отношение работника к заработной плате (вопросы 9-10).

Работник и организация, коллектив (вопросы 11, 13).

Работник и совладение организацией (вопрос 14);

Работник и занимаемая им должность (вопросы 12, 15-18).

Ручная обработка данных теста осуществляется с помощью специальной

Таблицы идентификации типов трудовой мотивации по ответам респондентов (табл.1). Обработка результатов проводится в два этапа.

На первом этапе обрабатывается каждая заполненная анкета и производится расчет индивидуального мотивационного профиля опрашиваемого. Рассматривая поочередно вариант ответа на каждый вопрос, определите по ключевой таблице тип мотивации. Он может быть единственным для этого варианта, но есть варианты ответов, которым соответствует несколько типов мотивации. Есть и такие варианты, которым не соответствует ни один тип мотивации, например, вопрос 10.1 не имеет соответствующего типа мотивации ни при каком варианте ответа. Проставьте рядом с вариантом ответа код соответствующего ему типа или типов мотивации, руководствуясь следующими примерами: Вопрос 5 Даны варианты ответов: 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР; 3 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПА. Вопрос 7 Дан только один вариант ответа: 2 – по таблице определяем тип мотивации и проставляем его – ПР. Вопрос 10.5 Дан вариант ответа: 3 – по таблице определяем, что этому варианту соответствует 4 типа мотивации, и проставляем их ИН, ПР, ПА, СТ. Вопрос 11 Ни один вариант не выбран. Ничего не проставляем. Вопрос 17 Выбраны варианты: 1 – соответствует три типа мотивации – ПР, ПА, ХО; 2 – тоже три типа мотивации – ПА, ХО, СТ; 5 – соответствует два типа – ПА, СТ.

Проставив коды мотивации для всех вопросов и вариантов ответов, подсчитайте сколько раз встречается в проставленных кодах код каждого типа и заполните прямо на анкете табличку, например: СТ – 7 раз; ИН – 4 раза; ПР – 2 раза; ПА – 8 раз; ХО – 1 раз. Затем подсчитайте количество данных ответов. Напомним, что по многим вопросам респондент может дать не один, а два ответа (а на вопрос 17 – и большее количество), а также, что по каким-то вопросам он может выбрать вариант "другое" или вообще отказаться отвечать. Проставьте количество ответов на анкете. Затем, набранные респондентом суммарные баллы по каждому из 5-ти типов трудовой мотивации разделите на общее число данных ответов. В итоге получается структура трудовой мотивации опрошенного по данному тесту работника, выраженная коэффициентами (индексами мотивации), меньшими единицы. Для прикладных задач бывает полезно превратить эти коэффициенты в ранги (от 1 до 5), которые показывают, какие типы мотивации преобладают у данного работника, а какие мало представлены в его мотивационной структуре.

Ранг 1 означает, что данный тип мотивации преобладает (на первом месте), ранг 5 – что данный тип мотивации на последнем месте. Если индексы двух типов мотивации равны, то эти типы получают одинаковый ранг. В результате таблица на анкете дополнится индексами и рангами и примет, например, такой вид:

Ответов – 31 Тип мотивации Количество ответов Индекс Ранг СТ 2 0,065 5 ИН 4 0,129 4 ПР 9 0,290 1 ПА 5 0,161 3 ХО 7 0,226 2

На втором этапе производится статистическая обработка ответов. Ее можно проводить для каждой группы по каждому классификационному признаку отдельно и для всего коллектива.

Шаг 1. Выберите анкеты, соответствующие интересующей вас группе. Просуммируйте индексы каждого типа мотивации по всем анкетам и разделите результат на количество анкет в группе. Вы получите средний по группе индекс данного типа мотивации. Проделав это по каждому типу мотивации, вы получите таблицу средних индексов. Например: группа «женщины»: ИН – 0,1632, ПР – 0,3294, ПА – 0,2172, ХО – 0,0636, СТ – 0,1937.

Шаг 2. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1. Полученные числа разделите на количество анкет.

Шаг 3. Подсчитайте, в скольких анкетах каждый тип мотивации имеет ранг 1 или 2. Полученные числа также разделите на количество анкет. В результате второго и третьего шагов вы получите структуру преобладающих типов мотивации.

Например: ИН ПР ПА ХО СТ На первом месте 13,3 46,7 33,3 6,7 6,7. На первом или втором месте 33,3 73,3 46,7 26,7 40,0 Средние индексы стимулирования по группе или средние ранги мотивационных типов показывают, какие типы форм стимулирования применимы, нейтральны или запрещены для данной группы. Результат последнего расчета показывает, какие методы стимулирования не являются доминирующими (они находятся на втором месте, но зато встречаются часто) и могут проявиться при неадекватном стимулировании. Определение соответствующих результатам форм стимулирования производится на основании таблице 1.

**Таблица 1– Идентификация типов трудовой мотивации**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Вопросы** | **Типы трудовой мотивации, идентифицируемые соответствующими вариантами (номерами) ответов** | | | | |
| **ИН** | **ПР** | **ПА** | **ХО** | **ЛЮ** |
| 5 | 4 | 2 | 3 | 1 | 5 |
| 6 | 1 | 3 | 4 | 2 | 5 |
| 7 | 3 | 2 | 5 | 4 | 1 |
| 8 | 1 | 2 | 4 | 3 | 5 |
| 9 | 1 | 2 | 3 | 5 | 4 |
| 10.2 | 1 | 1 | 3 | 3 |  |
| 10.3 | 1 | 3 | 3 |  | 1 |
| 10.4 |  | 3 |  |  | 1 |
| 10.5 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| 10.6 | 1 |  | 3 |  | 1 |
| 10.7 | 1 | 1 |  | 3 | 3 |
| 10.8 |  |  |  | 1 |  |
| 10.9 | 3 | 3 |  |  | 1 |
| 11 | 2 | 3 | 1 | 1 | 4 |
| 12 | 5 | 2 | 3 | 1 | 4 |
| 13 | 4 | 2 | 1 | 3 | 5 |
| 14 | 2 | 4 | 1 | 3,1 | 5 |
| 15 | 3 | 1 | 5 | 2 | 4 |
| 16 | 1 | 2 | 4 | 5 | 3 |
| 17 | 4,7 | 1,4,7 | 1,2,4,5 | 1,2,4 | 2,5 |
| 18.1 | 3,7 | 5 | 2 | 1 | 4 |
| 18.2 | 4,6 | 3,5 | 2 | 1,3 | 7,8 |

**Примечание:** ЛЮ - люмпенизированный тип; ИН - инструментальный тип; ПР - профессиональный тип; ПА - патриотический тип; ХО - хозяйский тип.

**3. На основе теории ожиданий (модель мотивации по В. Вруму), проведите исследование и оцените, в какой степени ситуация в организации является мотивационно благоприятной.**

К числу распространенных недостатков, в наибольшей степени создающих неблагоприятную мотивационную среду, относятся: ·

* недостаточно четкие представления работников об ожидаемых от них результатах и отсутствие уверенности в объективности оценки их работы; ·
* отсутствие четко сформулированных критериев оценки достижения высоких показателей;
* неудовлетворенность справедливостью поощрения; ·
* недостаточная информированность о том, какие поощрения, за какие результаты даются;
* низкая привлекательность используемых форм поощрения.

Для проверки наличия вышеперечисленных характеристик можно провести анкетирование (таблица 2), в котором по 10-балльной шкале оценивается, в какой мере приведенные ниже утверждения соответствуют ситуации в организации.

**Таблица 2 – Анкета для исследования мотивационной среды**

|  |  |
| --- | --- |
| **№ Утверждения** | **0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10** |
| 1 Ожидаемые руководством результаты работы сотрудников четко определены |  |
| 2 Эти ожидаемые результаты известны каждому работнику |  |
| 3 Существуют вознаграждения за достижение высоких показателей в работе |  |
| 4 Они известны каждому работнику |  |
| 5 Они ценны для работников |  |
| 6 Статус работника в коллективе и отношение к нему со стороны коллег зависят от того, как он работает |  |
| 7 Система контроля обеспечивает объективную оценку результатов труда |  |
| 8 Работники предприятия не сомневаются в этом |  |
| 9 Результаты работы каждого хорошо известны в коллективе |  |
| 10 Получаемые работниками вознаграждения соответствуют результатам их труда |  |
| 11 Работники не сомневаются в справедливости распределения вознаграждений |  |
| 12 Работники не сомневаются, что ожидаемые руководством организации результаты соответствуют их возможностям |  |
| 13 Достижения ожидаемых руководством предприятия результатов не требует от работников постоянного чрезмерного напряжения |  |
| 14 Работники уверены, что существуют материально-технические, организационные и другие условия, достаточные для достижения ожидаемых от них результатов |  |
| 15 Работники в процессе работы испытывают положительные эмоции намного чаще, чем отрицательные |  |

Примечание: 0 – полностью не соответствуют, 10 – полностью соответствуют.

**4. Тренинговые упражнения по развитию мотивации**

Упражнение 1. Эмоциональное насыщение

Цель: Предметы и объекты, которые нравятся человеку, наделяются позитивными эпитетами. Определённые слова связываются в вашем воображении с успехом, красотой, совершенством. Они имеют позитивный эмоциональный смысл (например, слова «замечательно!», «прекрасный»), вызывают позитивные эмоции. Используя эти эпитеты, «привязывая» их к предметам и к отдельным элементам, можно сформировать интерес к ним. Вследствие эмоционального насыщения (сочетание с позитивными, «приятными» эпитетами и эмоциями) определённые предметы становятся для вас более привлекательными и интересными. Для того чтобы сформировалось подобное отношение к предметам (объектам) вашей деятельности, процесс эмоционального насыщения должен быть достаточно длительным.

Задания

1. Выпишите 20 слов, которые вам больше всего нравятся, которые вызывают позитивные эмоции.
2. Запишите 15-20 прилагательных (эпитетов), которыми вы наделяете нравящиеся вам предметы (например, «чудесный», «прекрасный»).
3. Запишите 10 компонентов (структурных компонентов или параметров), предмета (объекта), к которому вы хотите сформировать интерес. Например, если это автомобиль, то среди элементов могут быть мотор, тормоза, руль, корпус, дизайн. А если вы стремитесь развить свой интерес к психологии, то в качестве компонентов могут выступать психические компоненты и функции (память, внимание, воображение, мышление, мотивация и т.п.).
4. Каждый компонент (элемент) вашей деятельности (из десяти записанных) насыщайте позитивными (приятными для вас) эпитетами. Охарактеризуйте каждый элемент (структурный компонент) с позитивной стороны.

Упражнение 2. Составь наставления другим людям

Цель: Обучая других – мы учимся также и сами, убеждая других – мы убеждаем также и самого себя, побуждая или мотивируя других – мы побуждаем, мотивируем и самого себя.

Исходя из этой закономерности, можно предложить следующее задание.

**Задание**

Вы должны убедить другого участника группы (вообразите, что перед вами ваш подчиненный или ребенок, который нуждается в ваших установках), что с заданием можно легко справиться. Стремитесь внушить уверенность в успехе. Запишите свою речь.

Пример: Андрей выполнял данное упражнение, выбрал несколько изречений, которые ему больше всего нравились и которые имели наибольшее влияние на него.

1. Успех приходит к тому, кто верит в него, кто много работает и не отклоняется от своей цели.
2. Ты обязательно достигнешь успеха, если всю энергию направишь на ее достижение!
3. Исключи из своего лексикона слово «невозможно». Если настойчиво работать, шаг за шагом приближаясь к цели, - всё возможно.

Сначала он выбрал для девиза первое изречение. Впоследствии для разнообразия нанес на табличку еще одно изречение.

Ты обязательно достигнешь успеха, если всю свою энергию направишь на достижение своей цели.

Выбрав несколько девизов, Андрей нанес их на табличку, которую расположил на своём рабочем столе. Такая работа (в комплексе с другими упражнениями мотивационного тренинга) содействовала заметному росту его мотивации достижения.

Упражнение 3. Одобрение

Цель: Знаете ли вы свои положительные черты, свои преимущества, которые способны обеспечить вам успех в жизни? Умеете ли подбадривать себя и других?

Тренер, учитель или менеджер постоянно прибегает к одобрению и подбадриванию своих учеников (подчиненных). Вас также, очевидно, неоднократно хвалили. Это прибавляло вам сил, вдохновляло на дельнейшую работу. Вследствие похвалы вы ощущали эмоциональный подъём и стремление работать настойчивее ради достижения успеха.

Иногда у вас не все удавалось и вы разочаровывались, теряли веру в себя, а позитивного эмоционального подкрепления (похвалы) от окружающих не поступало. В таких случаях вы теряли уверенность в своих силах и были демотивированными (т.е. не ощущали побуждений, стимулов к работе). Но вдруг вы вспоминали свои успехи в прошлом, актуализировались слова-одобрения в ваш адрес от учителя (руководителя). Вам стало легче, опять захотелось работать. У вас возникает мысль: почему я должен ожидать одобрения от других людей, нельзя ли находить поддержку у самого себя? Оказывается, что это вполне возможно. Тренируясь и рассуждая над тем, как одобрять, поддерживать самого себя, вы со временем станете более уверенными и целеустремлёнными.

Задание

1. Запишите пять своих положительных черт характера, особенностей личности, которые способны обеспечить вам успех в деятельности.
2. Запишите пять своих положительных черт, которые помогают вам в общении с другими людьми.
3. Вспомните и запишите свои успехи в прошлом и их влияние на вашу жизнь и деятельность. Запишите свои значительные успехи, о которых приятно вспомнить и которые имели существенное влияние на вашу жизнь и деятельность.
4. Вспомните и запишите слова-одобрения, которые были высказаны в ваш адрес другими людьми (учителями, друзьями, знакомыми) и которые имели влияние на вашу жизни или деятельность. Запишите их и храните в специальном блокноте, чтобы в неблагоприятных для вас обстоятельствах обращаться к ним.
5. Запишите, как вы подбадриваете самого себя, когда потерпели неудачу, когда не всё у вас получается, когда ощущаете трудности в работе (1-й вариант, 2-й вариант)?
6. Как вы подбадриваете других людей, когда кто-то потерпел неудачу, ощущает разочарование и значительные трудности (1-й вариант, 2-й вариант)?
7. Вспомните и запишите, как вы хвалили самого себя, когда достигли определённых успехов.
8. Учитывая опыт, поразмышляйте и запишите новый, более эффективный текст-самоодобрение.
9. Вспомните и запишите, как вы хвалите других, когда кто-то достиг успехов или сделал что-то важное.
10. Учитывая опыт и знания, поразмышляйте и напишите новый текст одобрения других людей в случае достижения ими позитивного результата.
11. Запишите приветствие другому человеку по случаю успешного завершения им важного дела. Пытайтесь предоставить такое одобрение и поддержку этому человеку, чтобы это было новым стимулом (импульсом) для него, побуждало его к дальнейшим успехам.

Упражнение 4. Указывая ошибки – отметьте улучшение

Довольно часто воспитатели, учителя и родители указывают на недостатки, ошибки, слабости детей, вследствие чего у детей формируется чувство беспомощности, снижается их самооценка.

Взрослым следует не только указывать на ошибки, но и акцентировать внимание на достижениях, успехах детей. Даже когда ошибок и недостатков много, стоит отметить позитивные изменения в определённом компоненте деятельности:

1. Пусть ошибок ещё много, но они не такие серьёзные, как те, которые ты так часто допускал раньше.
2. Пусть трудностей ещё немало, но ведь в этом компоненте ты продвинулся далеко вперёд.
3. Пусть не всё ещё удаётся, но обрати внимание, над этим ты хорошо поработал и уже видны позитивные изменения. Следовательно, есть возможности развития и в других аспектах деятельности.

Всегда можно найти и отметить позитивные моменты, улучшения определённых аспектов деятельности.

Некоторые родители и воспитатели склонны считать, что если ребёнку указать на его ошибки, то он будет стремиться не повторять их. Но такая стратегия часто вызывает нежелательный эффект: если указывать ребёнку только на недостатки, не поощряя, не подбадривая его, то со временем у него появляется отвращение к такой деятельности (и негативное отношение к субъекту воспитательного процесса: к учителю, воспитателю или родителям). Для того чтобы побуждать ребёнка к учению (или взрослого к работе), следует обязательно отмечать позитивные изменения, обращать внимание на то, что именно у человека получается лучше.

Задание

Укажите на недостатки, ошибки ученика (подчинённого), но вместе с тем акцентируйте внимание на достижениях, изменениях в лучшую сторону.

Упражнение 5. Избежание неудачи

Рассмотри несколько форм поведения, направленного на избежание неудачи.

Откладывание на потом.

Откладывание работы – типичный способ избежания неудачи. Люди часто прибегают к нему, оправдываясь: «Я ещё успею это сделать», «Не следует спешить», «Я обязательно начну этим заниматься со следующего понедельника». Но со следующего понедельника, ссылаясь на обстоятельства, нехватку времени и т.п., человек откладывает дело опять до «следующего понедельника».

Конечно, субъект может откладывать работу из-за отсутствия соответствующих стимулов, мотивов (например, когда дело не является неотложным). Но часто человек прибегает к такому поведению потому, что боится рисковать, ошибиться, т.е. боится неудачи. Для некоторых людей приятнее воспринимать себя достаточно способным, но неорганизованным, нежели наоборот, В этом случае вмешиваются механизмы психологической защиты: человек стремится поддерживать образ своего «Я» на соответствующем уровне. А поражение, неудача могут снизить самооценку, и это определяет стремление некоторых людей избегать неудачи, поддерживая этим чувство самоуважения.

Задания

1. Поразмышляйте над тем, каким бы вы хотели себя видеть: достаточно способным, но неорганизованным (т.е. человеком, который боится поражения и постоянно откладывает дело на потом) или недостаточно способным, но настойчивым, организованным (человеком, который не боится неудачи).
2. Поразмышляйте: определяется ли поражение (неудача) именно отсутствием способностей? Какие другие факторы, по вашему мнению, могут определить неудачу?
3. Запишите позитивные моменты, связанные с неудачей (что даёт вам неудача, чему учит).
4. Поразмышляйте и запишите, что бы вы сказали человеку-неудачнику. Запишите, как бы вы попробовали не только утешить, но и вдохновить человека на дальнейшую деятельность.
5. Запишите, что бы вы сказали самому себе в минуты неудачи и разочарования. Какие слова смогли бы не только восстановить потерянное душевное равновесие, но и побуждать к деятельности?
6. Усовершенствовав текст, запишите его крупными яркими буквами на обложке тетради или на карточке, поработайте над ним, попробуйте прокрутить соответствующие ситуации в воображении, анализируя записанный текст.

Упражнение 6. Придумай девиз

Цель: У каждого человека есть определённые принципы, которых он стремится придерживаться и которые направляют его поведение. Каждый индивид действует соответственно со своими внутренними установками и убеждениями, руководствуется определёнными лозунгами. Например, целеустремлённый и настойчивый субъект в своей деятельности может руководствоваться принципом: «Что бы ни было, обязательно доведи дело до конца». Уверенного в себе человека может подбадривать девиз: «Я смогу достичь этого, ничто меня не остановит!» А возможно, вас будет вдохновлять такой лозунг: «Кто рассуждает и работает – обязательно побеждает!»

Как правило, внутренние принципы развиваются под влиянием других людей. Но вы способны самостоятельно (в процессе саморазвития, работы над собой) целеустремлённо формировать у самого себя определённые принципы и убеждения, которые будут помогать достичь поставленных перед собой целей. Выбрав девиз, постепенно привыкая к нему и действия в соответствии с его содержанием, можно легко его усвоить. Развивая позитивное мышление в соответствии с новыми внутренними установками, можно изменить свою мотивационную систему. Ведь известно: как человек мыслит, так он и действует (мнение, идея определяет ваше отношение и соответственно действия).

Задания

1. Вообразите, что вы человек с высокой мотивацией достижения (стремитесь достигать значительных успехов). Придумайте девиз (лозунг), который бы ориентировал, побуждал и вдохновлял вас на достижение определённой цели. Девиз должен нравиться вам, вдохновлять на преодоление трудностей и проблем, настраивать на настойчивую работу.
2. Подберите несколько вариантов девиза, чтобы впоследствии выбрать лучший из них. Разнообразие девизов необходимо также для того, чтобы отразить различные аспекты мотивации достижения. 1-й вариант: на формирование настойчивости и способности преодолевать трудности и препятствия. 2-й вариант: на формирование целеустремленной, т.е. систематической работы по достижению цели. 3-й вариант: на развитие уверенности в себе. 4-й вариант: на развитие стремления совершенствовать, улучшать своё мастерство.
3. Напишите свой девиз на табличке. Подберите соответствующий цвет и рисунок-символ. Поместите табличку на рабочем столе (или на стене), чтобы постоянно её видеть.
4. Время от времени меняйте некоторые слова (для разнообразия чтобы избегать механического восприятия). Определённый эффект вызывает и переформулирование девиза. Придумайте четыре варианта девиза, выразите его идею различными способами (4 варианта).
5. На отдельном листе бумаги напишите рассказ на тему, связанную с вашим девизом. Попробуйте как можно ярче вообразить ситуации, выразите свои отношение и чувства.

Упражнение 7. Анализ своих оправданий

Цель: Большинство причин неудач являются внутренними, т.е. вы сами виновны в том, что недостаточно работали и не достигли успеха. Но и на внешние факторы (например, когда вы оправдываетесь тем, что никто не помогал) можно влиять. Ведь, вполне вероятно, вы и не обращались ни к кому за помощью, не искали людей, которые могли бы помочь. В этом случае вам следует поразмышлять над тем, что можно обратиться за помощью к конкретным людям и получить её.

Когда вы ссылаетесь на то, что у вас очень много дел и вы очень перегружены, то это может свидетельствовать:

А) о неумении организовать свою деятельность;

Б) о неумении определить приоритеты (что главное, а что второстепенное);

В) об отсутствии привычки систематически работать (ведь можно хотя бы 20-30 минут выделять на дело, до которого обычно «не доходят руки»).

Задания

1. Попытайтесь объяснить (оправдаться), почему вы не выполнили то, что задумали, почему не приложили достаточных усилий для достижения поставленных перед собой целей.
2. Запишите подробно все оправдания. Например: «Я не выполнил задание потому, что:
3. Очень много дел,
4. Не достаточно способностей,
5. Никто не помог».
6. Проанализируйте ваши оправдания. Подумайте:
7. Почему вы используете именно такие оправдания?
8. Зависит ли от вас или от внешних обстоятельств (которые вам неподконтрольны)?
9. Поразмышляйте, какие мероприятия следует провести, чтобы исправить положение.

Упражнение 8. Оживление приятных воспоминаний

Цель: Актуализация позитивных эмоций, связанных с собственной деятельностью и успехами в прошлом. Это предоставит вам поддержку, будет побуждать к дальнейшей деятельности.

Упражнение особенно полезно выполнять тогда, когда вы разочарованы, не ощущаете достаточной мотивации и сил для продолжения работы.

Задания

1. Вспомните тот период своей жизни, когда вы были воодушевлены деятельностью, когда достигли успехов, когда что-то хорошо удалось сделать (например, когда с вдохновением читали учебник или обдумывали научную проблему). Что именно и почему так легко удавалось вам?
2. Выберите какой-то эпизод и попробуйте опять пережить его в деталях. Потом оживите приятные воспоминания из других эпизодов. Какие были чувства, впечатления? Какой эффект от выполнения упражнения?
3. Попробуйте актуализировать такие чувства сейчас и увлечься чем-то. Пытайтесь перенести эти чувства из прошлого на деятельность, к которой вы стремитесь развить интерес. Попробуйте связать прошедшие успехи, похвалу в ваш адрес, вдохновение (в прошлом) с этой деятельностью.

Анализ: Запишите свои впечатления, чувства, рассуждения. Оцените эффективность упражнения в баллах. Если не очень удачно выполнили, не сумели актуализировать приятные чувства из прошлого и перенести их на теперешнюю деятельность, поразмышляйте:

- что мешает вам почувствовать похожие чувства теперь?

- как можно было бы усовершенствовать это упражнение и адаптировать его к своим психологическим особенностям?

*Пример. Артур, работая над проектом, ощущал разочарование и после неудачных попыток потерял интерес к деятельности (поскольку работа «не клеилась»). Когда он вспомнил свои успехи в прошлом (победу на олимпиаде по физике, успешную работу над электроприбором), то почувствовал прилив энергии, вдохновения, уверенность в себе.*

Переживание приятных событий, которые случались в прошлом, - это огромный источник энергии и вдохновения. Вы можете актуализировать в вашей памяти любой приятный эпизод, связанный с профессиональной, творческой или учебной деятельностью (даже если вы вспомните не только удовлетворение и вдохновение, но и станете более уверенным в себе).

Упражнение 9 Похвала самому себе

Цель: Научиться одобрять, подбадривать и вдохновлять самого себя, поскольку это очень помогает в работе. Вспоминая и эмоционально подкрепляя действия, которые в прошлом приводили к успеху, вы вдохновляете себя на дальнейшие достижения.

Задания

1. Вспомните событие, когда вы достигли успеха, проявив настойчивость, целенаправленность, смекалку и т.п. Вспомните эмоциональное состояние (удовлетворение, подъём), в котором пребывали в ситуации успеха и победы.
2. Похвалите самого себя. Скажите самому себе несколько приятных слов. Например: «Молодец! Чудесная работа! Так и дальше держать!»
3. Обяжите себя и далее так работать (например, проявить настойчивость, целенаправленность и т.п.).

*Пример. Михаил похвалил себя за заметный прогресс в изучении иностранного языка, которого он достиг благодаря систематической, настойчивой работе: «Замечательно! Недаром же было затрачено столько усилий! Ежедневная работа дала свои результаты! Я молодец, что работал так много, а главное – систематически! Далее не расслабляйся, а работай ещё больше! Я обязываю себя ежедневно работать по меньшей мере один час над усовершенствованием иностранного языка!»*

Упражнение 10. Тема успеха

Цель: Мотивация, как известно, тесно связана с когнитивными процессами (с восприятием, мышлением, отношением к самому себе). Меняя восприятие определённых объектов, формируя новый стиль мышления, мы развиваем и новое отношение к объектам своей деятельности, формируем новые мотивы деятельности. Когда человек начинает рассуждать по-другому, он начинает и действовать по-другому. Приучив себя к новому мышлению (по-другому воспринимая самого себя и свою деятельность), вы тем самым изменяете и свою мотивацию к деятельности.

Это упражнение направлено на изменение мотивации путём формирования нового позитивного мышления. Ниже приведём ряд изречений, умственных и вербальных структур, которые присущи людям с высокой мотивацией достижения. Вам предлагается выполнить определённые задания с этими изречениями. Допускаем, что интроектировав (усвоив) эти суждения (изречения) вы начнёте не только мыслить, но и действовать, как человек с высокой мотивацией достижения.

Изречения

- Человек должен всю жизнь идти вперёд.

- Уверенные в себе люди становятся счастливыми.

- Я обязательно добьюсь успеха в своём деле.

- Готовность к успеху – почти половина секрета его достижения.

- Я сделаю всё, что задумал.

- Я уже приучил сознание к тому, что достигну цели.

- Я достигну своего, даже если на это уйдёт остаток моей жизни.

- Я не буду отказываться от дела при первой неудаче.

- Успех приходит к тому, кто мыслит категориями успеха.

- Я твёрдо знаю, чего хочу достичь.

- Успех приходит к тому, кто к нему стремится.

- Я составил план достижения цели и обязательно достигну её.

- На мою мечту ничто не повлияет.

- Никто не побеждён, пока не признал себя побеждённым.

- Я уверен, что есть какой-то способ, и знаю, что найду его.

- Я буду пытаться превращать неудачи в победу.

- Я верю в себя.

- Успех зависит от моих усилий и желания достичь его.

- Я удовлетворён своей работой.

- Вера в успех, огромное желание и воображение, настойчивость в достижении поставленной цели – составные успеха.

**Задание**

Используя эти и другие изречения, напишите текст (что-то вроде текста для самовнушения), который можно перечитывать и поддерживать свою мотивацию.

**Литература:**

## [Аширов, Д.А. Труд: стимулы-мотивы-мотивации](http://www.twirpx.com/file/129155/) / Д.А. Аширов.– М, 2002. – 262 с.

## [Дипроуз, Донна. Мотивация](http://www.twirpx.com/file/547773/) / Донна Дипроуз. – М.: Эксмо, 2007.– 249 с.

# Занюк, С. Психология мотивации / С. Занюк. Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. – 352 с.

1. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
2. Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В.А. Климук. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
3. [Макклелланд, Д. Мотивация человека](http://www.twirpx.com/file/191856/) / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
4. [Маслоу, А. Мотивация и личность](http://www.twirpx.com/file/306895/)  / А. Маслоу. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

## [Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации](http://www.twirpx.com/file/570714/) / Э. Мерманн. – X.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинова, 2007. – 184 с.

1. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
2. Нирмайер, Р., Мотивация / Р. Нирмайер,М. Зайфферт. – М.: ОМЕГА, 2006. – 68 с.

# Одегов, [Ю.Г., Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.](http://uchebnik.online/uch-motivatsiya/motivatsiya-personala-odegov.html)

1. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.– 204 с.

## [Соломанидина, Т.О., Управление мотивацией персонала. В таблицах, схемах, тестах, кейсах](http://www.twirpx.com/file/110134/) / Т.О. Соломанидин, В.Г. Соломанидин М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

1. Травин, В. В., Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б. Курбатова.– М.: Дело, 2005. – 96 с.
2. [Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность](http://www.twirpx.com/file/283447/) / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
3. [Яковлева, Т. Г.. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер.2009. – 240 с.](http://uchebnik.online/uch-motivatsiya/motivatsiya-personala-yakovleva.html)

**Семинарское занятие № 6**

**Тема 7 Психология эффективных продаж**

**Вопросы:**

1 Основное эффективное предложение.

2 Аргументация и убеждение клиента.

3 Работа с критикой и возражениями на переговорах и в продажах.

**Задания**

1. Техника продаж СПИН разделяется на следующие блоки вопросов:

* Ситуационные вопросы (Situation)
* Проблемные вопросы (Problem)
* Извлекающие вопросы (Implication)
* Направляющие вопросы (Need-payoff)

Разработайте по 3-4 вопроса каждого типа в следующих вариантах продажи:

– тушь для ресниц;

– электрический чайник;

– мобильный телефон;

– пылесос.

2. Разработайте схемы для завершения продаж по разным вариантам:

1. Задать альтернативный вопрос
2. Создать искусственный дефицит  товара или времени.
3. Сведение продажи к одному вопросу (сужение вопроса).
4. «Примерка» товара под себя.
5. Небольшая уступка, скидка, подарок.
6. Перечисление достоинств.

3. Упражнение «Корзина возражений»

Что понадобится: ватман, несколько блоков карточек Post-it2 разного цвета, фломастеры, часы.

Тренер. Вспомните и запишите как можно больше возражений; которые вы слышали от своих клиентов, когда показывали им товар, а они думали, «брать или не брать». Например: «Очень трудно разобраться с инструкцией к этой технике», «Это дороговато», «Не доверяю товару, сделанному в Китае» и т. д.

4. Упражнение «От скрытой потребности – к явной»

Что понадобится: ватман, карточки Post-it, фломастеры.

Тренер. А сейчас давайте подумаем, какие потребности наших клиентов скрываются за теми их возражениями, которые вы выписали и приклеили на этот ватман. Что хочет клиент? В чем он нуждается?

Например:

|  |  |
| --- | --- |
| Возражение | Потребность клиента, скрывающаяся за возражением |
| «Качество товара у вас невысокое, процент брака большой» | Потребность доверять качеству товара |

**Литература:**

1. Бармашов, К.С. Управление продажами / К.С. Бармашов, Н.С. Мрочковский. - М.: Русайнс, 2018. - 152 c.
2. Витале, Джо Как ввести покупателя в транс. Новая психология продаж и маркетинга / Джо Витале. - М.: Эксмо, 2016. - 314 c.
3. Голова, А.Г. Управление продажами: Учебник / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 c.
4. Гусарова, В. Управление продажами на территории: теоретические основы и практические рекомендации / В. Гусарова, К. Птуха. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 208 c.
5. Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.
6. Димитриева, З., М. Управление продажами в любых условиях. Как найти таких продавцов, которые действительно будут продавать? / З.М. Димитриева. - СПб.: Речь, 2010. - 249 c.
7. Земляк, С.В. Управление продажами: Учебник / С.В. Земляк, О.М. Гусарова, Д.А. Жильцов и др. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 320 c.
8. Иванова, С.В. Продажи на 100% / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 274 с.
9. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 c.
10. Лукич, Р. Управление продажами / Р. Лукич. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 212 c.
11. Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич.. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 212 c.
12. Назаров, А.И. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает / А.И. Назаров. - СПб.: Питер, 2017. – 287 c.
13. Рекхэм, Н. Управление большими продажами: Спин-продажи 3 / Н. Рекхэм. - М.: Гиппо, 2012. - 320 c.
14. Рысев, Н.Ю. Активные продажи / Н.Ю. Рысев. – СПб. : Питер, 2009. – 419 с.
15. Семаков, С.Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / С.Л. Семаков, А.С. Семаков. - М.: Физматлит, 2012. - 144 c.
16. Спиро, Р.Л. Управление продажами / Р.Л. Спиро, Г.А. Стэнтон. - М.: ИД Гребенников, 2004. - 704 c.
17. Хопкинс, Т. Как стать мастером продаж / Т. Хопкинс. - М.: ФАИР-Пресс, 2014. - 384 c.

**Семинарское занятие № 7**

**Тема 8** **Психологические возможности рекламы в менеджменте**

**Вопросы:**

1 Основные рекламные стратегии.

2 Структура потребностей и мотивы с позиции рекламного дела.

3 Анализ мотивов и его использование в рекламе.

**Задание1**

1. Определите вид рекламы по следующим критериям:

– формальным и неформальным признакам:

– характеру контакта с потребителем:

– по типу используемых рекламодателем каналов:

– по способу воздействия

– по способу выражения

– с точки зрения основных целей и задач

– по другим критериям.

2. Назовите, какие функции может выполнять данная реклама. Обоснуйте кратко свой ответ.

3. Определите, на каком из жизненных циклов товара, может быть применен данный вид рекламной продукции.

Задание 2 Прочтите слоганы рекламных продуктов. В зависимости от пяти основных экстероцептивных ощущений, которые могут быть задействованы в рекламных текстах, определите какие в них актуализированы синестетические сочетания:

1. «Гель для душа DOVEэкстрасвежесть – бодрящий аромат с охлаждающим эффектом»;
2. «Тихая мягкость прикосновений»;
3. «Легка, свежа, красива – CoverGirl – все достижимо!»; «Easy.Breezy. Beautiful. CoverGirl! »;
4. «Dove. Шелковый шоколад»; «PallMall. Хитмягкоговкуса»;FruchtPrickler von Granini - prickeltfruchtiger»;
5. «Измени одним нажатием – управляй вкусом KENT»;
6. «…аппетитный аромат нигерийского имбиря…»;
7. из меню ресторана«Остров»:«Ваш ужин украсят звуки живой музыки!»;
8. «Shinedelicious» губная помада: губы яркие и сочные, как мякоть фруктов»;
9. «Нежное прикосновение ароматов Востока»;
10. «Молочко для тела от NiveaBody - Аромат спелых фруктов»; «DKNY.Bedelicious»;
11. Мелодия цветочных ароматов навсегда в ваших сердцах» (салон АРТ Флора); «NOA. Еще насыщеннее. Новое созвучие драгоценных древесных нот»;
12. «Мониторы SAMSUNG» передают даже запах изображения»;
13. «Сеть магазинов«OCHNIK» - Мелодия твоего яркого стиля»; «Л` Этуаль – новое звучание твоей красоты!»;
14. «Аромат Nilang 2011.Он заставляет сердца биться чаще и навсегда остается в памяти того, кто хотя бы раз его услышал»;
15. «Гели для душа Palmolive – музыка для тела и души»;
16. «Майонез «Слобода» - искренне посидели, вкусно поговорили»;
17. «Palmolive – вы ощущаете нежную и гладкую кожу, излучающую жизненную энергию»;
18. «Merlot: экстрактивное, с оттенками аромата черешни и/или вишни, круглое, с продолжительным послевкусием»;
19. Ресторан «Бульвар». Все краски Авторской кухни»; «Смотри, что пьешь!» (Фирма:Соки и нектары Swell)»; Skittles «taste the rainbow»
20. описание пудр для лица и тела под заголовком «Нежное мерцание» - «Приглушенный мягкий свет, тихое скольжение шелка, уютное тепло перины – разве нужно что-то еще для блаженства? Если только немного нежности: легкое касание кожи, оставляющее на теле искрящийся след»;
21. описание серии ароматов в журнале Л¢Этуаль – «Мой сладкий.Аромат ванили такой теплый и роскошный, что в него хочется завернуться, как в дорогой шелковый палантин»;
22. «Новый Липтон Зеленый чай со вкусом мяты. Прохладные нотки мяты в зеленом чае»).

Задание 3

1 Проведите анализ предложенных ниже слоганов и определите:

А) «доминирующую окраску» текста и её цвето-смысловое значение;

Б) психологические ассоциации, связанные с используемым цветовым решением рекламного продукта.

Рекламные слоганы для анализа:

1. Молочные и кисломолочные продукты Простоквашино Слоган: Попробуйте нашенское, Простоквашинское!
2. Молочный бренд Вкуснотеево Слоган: Вкуснотеево. Молоко, достойное доверия.
3. Детский йогурт Растишка / Данон Слоганы: Растишка. Расти на здоровье. Растишка. Расти скорей, расти веселей!
4. Xerox. Мы научили мир копировать
5. Stimorol. Иногда лучше жевать, чем говорить
6. Toyota RAV4. Максимум возможностей. Максимум свободы
7. Гипермаркеты IKEA: Есть идея. Есть IKEA
8. Корм для кошек Whiskas: Ваша киска купила бы Вискас
9. Мезим форте (Mezym forte): Мезим. Для желудка незаменим!
10. Детская косметика Принцесса: Принцесса. Как у мамы, только лучше!
11. Солпадеин, болеутоляющее лекарство: Мощное оружие против боли, бьющее точно в цель.

2 А) Какой цвет более всего подойдет для надписи «Пончики»: 1) оранжевый; 2) горчичный; 3) светло-шоколадный; 4) песочный; 5) другой вариант? Какие ассоциации будет вызывать надпись в зависимости от вида расцветки в каждом случае?

Б) Какой цвет более всего подойдет для надписи «Бытовая техника»: 1) оранжевый; 2) красный; 3) шоколадный; 4) черный; 5) другой вариант? Какие ассоциации будет вызывать надпись в зависимости от вида расцветки в каждом случае?

В) Какой цвет более всего подойдет для надписи «Продукты»: 1) синий; 2) красный; 3) фиолетовый; 4) серый; 5) другой вариант? Какие ассоциации будет вызывать надпись в зависимости от вида расцветки в каждом случае?

Г) Какой цвет более всего подойдет для надписи «Костметика»: 1) оранжевый; 2) красный; 3) салатовый; 4) фиолетовый; 5) другой вариант? Какие ассоциации будет вызывать надпись в зависимости от вида расцветки в каждом случае?

Д) Какой цвет более всего подойдет для надписи «Товары для детей»: 1) оранжевый; 2) голубой; 3) розовый; 4) фиолетовый; 5) другой вариант? Какие ассоциации будет вызывать надпись в зависимости от вида расцветки в каждом случае?

**Литература:**

1. Алексей, Катернюк Практическая реклама / Катернюк Алексей. - М.: Феникс, 2015. -155 c.
2. Аниськина, Н.В. Модели анализа рекламного текста / Н.В. Аниськина, Т.Б. Колышкина. - Москва: ИЛ, 2016. - 304 c.
3. Антипов, К. В. Основы рекламы / К.В. Антипов. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 326 c.
4. Гусаров, Ю.В. Рекламная деятельность / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 c.
5. Измайлова, М.А. Психология рекламной деятельности. Практическое пособие / М.А. Измайлова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 236 c.
6. Карпова, С. В. Международная реклама. Учебник и практикум / С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2014. - 474 c.
7. Лебедев-Любимов, А. психология рекламы / А. Лебедев-Любимов. – Спб.: ПИТЕР, 2002. – 368 с.
8. Мазилкина, Е.И. Основы рекламы. Учебное пособие. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г., Ольхова Л.А. / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина, Л.А. Ольхова. - Москва: Гостехиздат, 2013. - 236 c.
9. Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы: учебное пособие / Р.И. Мокшанцев. – М.- Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2009. – 230 с.
10. Песоцкий, Е.А. Реклама и мотивация потребителей / Е.А. Песоцкий. - Москва: ИЛ, 2014. - 240 c.
11. Песоцкий, Е.А. Реклама. Учебно-практическое пособие / Е.А. Песоцкий. - Москва: РГГУ, 2014. - 400 c.
12. Шевчук, Д.А. Рекламное дело. Конспект лекций. / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 192 с.
13. Щепилова, Г.Г. Реклама. Учебник / Г.Г. Щепилова, К.В. Щепилов. - М.: Юрайт, 2015. - 520 c.
14. Шарков, Ф.И. Рекламный рынок. Методика изучения. Курс лекций / Ф.И. Шарков, А.А. Родионов. - М.: Экзамен, 2013. - 256 c.

**3. Раздел контроля знаний**

**Примерный перечень вопросов итогового контроля знаний**

1. Адаптация персонала организации, задачи адаптации, общие и специализированные программы адаптации персонала.
2. Анализ мотивов потребителей и его использование в рекламе.
3. Аргументация и убеждение клиента в процессе эффективных продаж.
4. Бизнес, его основные виды и формы.
5. Бизнес-риски, их виды и характеристика.
6. Внутренняя среда организации.
7. Деловая беседа в управленческой деятельности.
8. Деловые переговоры.
9. Завершение сделки, постпродажное обслуживание и сопровождение клиентов.
10. Имиджи и бренды как предмет социальных потребностей.
11. Ключевые принципы процесса эффективных продаж.
12. Коммуникативные барьеры, возникающие при управлении персоналом и способы их преодоления.
13. Лидерство и руководство в организации, основные отличия, психологические теории лидерства.
14. Методики оценки профессионально значимых качеств руководителя и бизнесмена.
15. Методы и методики диагностики и анализа социально-психологических явлений в коллективе.
16. Методы и этапы развития корпоративной культуры.
17. Модель формирования организационной культуры (по Э.Шайну).
18. Мотивационные типы персонала, их характеристика и методы мотивации.
19. Мотивы и внутренние побуждения к предпринимательской деятельности.
20. Начало личного контакта и предварительное предложение.
21. Основное эффективное предложение в процессе эффективных продаж.
22. Основные понятия и категории менеджмента.
23. Основные правила составления и структура резюме.
24. Основные рекламные стратегии: характеристика и виды рациональной рекламной стратегии.
25. Основные рекламные стратегии: характеристика и виды эмоциональной рекламной стратегии.
26. Основные характеристики организации как объекта управления.
27. Основные этапы эффективных продаж.
28. Особенности восприятия рекламы и её влияние на различные категории потребителей.
29. Первоначальные теории мотивации (Теория «X» Ф.Тейлора и Д. МакГрегора. Теория «У» Д. Мак-Грегора).
30. Понятие вознаграждения персонала, его принципы, формы, объективная и субъективная адекватность.
31. Понятие и механизмы мотивации персонала.
32. Понятие о стиле руководства, современные теории и классификации.
33. Понятие, признаки и классификация трудовых коллективов.
34. Процессуальные теории мотивации (теория справедливости С. Адамса, теория ожидания В. Врума; комплексная теория Э. Лоулера и Л. Портера).
35. Психические процессы (ощущения, восприятие, внимание, память, эмоции, мышление, воображение) в рекламе.
36. Психические процессы (эмоции, мышление, воображение) в рекламе.
37. Психологическая структура предпринимательской деятельности.
38. Психологическая экспертиза рекламы и оценка её эффективности.
39. Психологические механизмы воздействия рекламы на потребителей.
40. Психологические технологии построения эффективного публичного выступления.
41. Психологические типологии клиентов в зависимости от типа темперамента, стиля принятия решения, отношения к инновациям и стратегии поведения с ними.
42. Психологический климат в коллективе: признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе, факторы и методы его формирования.
43. Психология бизнеса, как современная отрасль психологического знания.
44. Психология менеджмента как отрасль психологической науки.
45. Психофизиологический подход к исследованию предпринимательской деятельности.
46. Работа с критикой и возражениями на переговорах и в продажах.
47. Реклама как средство психологического воздействия.
48. Руководитель как субъект управления: психологические требования к личности.
49. Собеседование при приеме на работу: виды собеседования, правила и этапы проведения собеседования, перечень ключевых вопросов.
50. Совещание, задачи, принципы проведения, виды, роли участников совещания.
51. Содержательные теории мотивации (теория иерархии потребностей А. Маслоу; концепция мотивационных потребностей Д. Мак-Клелланда; теория двух факторов Ф. Герцберга.
52. Социально-психологические методы формирования трудового коллектива.
53. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место.
54. Способы установления обратной связи в различных коммуникативных ситуациях управленческой деятельности.
55. Стратегия уникального торгового предложения в рекламе.
56. Стрессовое собеседование, цели и принципы проведения.
57. Структура и содержание корпоративной культуры.
58. Структура потребностей и мотивы с позиции рекламного дела.
59. Сущность делового общения: функции, виды, формы.
60. Сущность, виды и функции рекламы.
61. Техники активного слушания в процессе эффективных продаж.
62. Технологии конструирования вопросов в процессе продажи.
63. Типологии корпоративных культур.
64. Условия воспроизводства предпринимательской деятельности.
65. Установки и стереотипы в рекламной практике.
66. Факторы внешней среды в управлении организацией.
67. Функции рекламы в зависимости от этапа продвижения товара на рынке.
68. Функции субъекта менеджмента (руководителя).
69. Этапы адаптации персонала организации и показатели её эффективности.
70. Этические проблемы психологических воздействий в рекламе.

**Примерный тематический план**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Название темы | Лекции | Семинарские занятия | Лабораторные занятия | УСР | Всего |
| 1 | Введение в психологию менеджмента, бизнеса и рекламы | 2 | – | – |  | 2 |
| 2 | Личность как субъект менеджмента и бизнеса | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 3 | Коллектив как объект и субъект менеджмента | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 4 | Психология делового общения | – | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 5 | Психология найма и адаптации персонала | – | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 6 | Психология мотивации персонала | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
| 7 | Психология эффективных продаж | – | 2 | 2 | 2 | 6 |
| 8 | Психологические возможности рекламы в менеджменте | 2 | 2 | 2 | 2 | 8 |
|  | Итого | 10 | 14 | 14 | 14 | 52 |
|  | Форма отчётности | экзамен | | | | |

## Рекомендуемые темы реферативных работ

1. Брендинг: сущность, элементы. Особенности брендинга в России. 4D-брендинг.
2. Гендерные аспекты психологии руководства.
3. Деловой этикет как способ формирования имиджа руководителя и организации.
4. История зарождения, становления и формирования психологии менеджмента как науки в России и Беларуси.
5. История зарождения, становления и формирования психологии управления как науки за рубежом.
6. История развития бизнеса в Древних цивилизациях и Античном мире.
7. История развития рекламы в России и за рубежом. Особенности современного этапа развития рекламы.
8. Коммуникационный характер рекламы. Сравнительный анализ моделей коммуникации (Чарльза Морриса и Жана Бодрийяра и др.).
9. Конфликтные типы личности.
10. Мерчандайзинг: сущность и методы. Оформление мест продаж. Приемы мерчандайзинга товаров разного вида спроса.
11. Национальная культура, как условие реализации предпринимательской деятельности.
12. Национальные черты деловых людей.
13. Основные подходы к имиджу руководителя и организации.
14. Основные стили делового общения при проведении переговоров.
15. Особенности развития предпринимательства в России.
16. Паблик релейшнз как наука об установлении связей с общественностью
17. Проблема благотворительности и меценатства в бизнесе.
18. Проблема межкультурных коммуникаций в деловом общении.
19. Производство рекламного продукта для сети Internet
20. Профессиональные деформации личности в бизнесе.
21. Психологические возможности рекламы в менеджменте
22. Психологические качества менеджера
23. Развитие предпринимательства в Западной цивилизации.
24. Реклама в политической коммуникации современного общества.
25. Связь рекламной деятельности с этапами жизненного цикла товара.
26. Синдром эмоционального выгорания в условиях реализации предпринимательской деятельности.
27. Социальная реклама: определение, цели, принципы, оценка эффективности.
28. Спонсорство и меценатство как способы позитивного влияния на общественное мнение.
29. Способы достижения успеха в бизнесе.
30. Средства повышения работоспособ­ности.
31. Трудоголизм в условиях реализации предпринимательской деятельности.
32. Условия эффективной работы трудового коллектива.
33. Фирменный стиль: понятие, характеристика основных элементов фирменного стиля.

**Содержание дисциплины специализации**

Тема 1 Введение в психологию менеджмента, бизнеса и рекламы

Психология менеджмента как отрасль психологической науки. История зарождения, становления и формирования психологии менеджмента как науки в России и Беларуси, и за рубежом. Объект, предмет, задачи и методы психологии менеджмента.

Основные понятия и категории менеджмента: менеджмент, управление, субъект и объект управления, управляемая и управляющая системы, цели, функции и задачи управления. Эффективность управления.

Психология бизнеса, как современная отрасль психологического знания. Предмет психологии бизнеса. Специфика психологии бизнеса. Уровни анализа бизнеса: личностный уровень, социально-психологический уровень, социологический уровень бизнеса. Приоритетные направления исследований психологии бизнеса. Задачи психологии бизнеса.

Бизнес, его основные виды и формы. Бизнес и предпринимательство. Производственный, торговый, финансовый, страховой, рекламный, информационный, инвестиционный, венчурный, шоу-бизнес. Малый, средний и крупный бизнес. Преимущества и недостатки малого, среднего и крупного бизнеса.

Тема 2 Личность как субъект менеджмента и бизнеса

Личность руководителя в организационных структурах. Функции субъекта менеджмента. Профессионально важные качества менеджера. Психологические требования к личности менеджера.

Структура предпринимательской деятельности. Цели предпринимательской деятельности. Мотивы и внутренние побуждения к предпринимательской деятельности. Способы и средства реализации предпринимательской деятельности. Особые предпринимательские умения и знания (Р.С. Ронстад). Условия реализации предпринимательской деятельности. Национальная культура, как условие реализации предпринимательской деятельности. Условия воспроизводства предпринимательской деятельности.

Психофизиологический подход к исследованию предпринимательской деятельности. Предпринимательство как поведение. Способы достижения успеха в бизнесе. Личностные качества предпринимателя.

Лидерство и руководство в организации. Основные отличия лидера и руководителя. Теории лидерства. Теория черт. Теория ситуативного лидерства. Системная теория лидерства. Стили руководства и лидерства. Характеристика демократического, авторитарного и либерально-попустительского стилей. Факторы, детерминирующие стиль руководства.

Методики оценки профессионально значимых качеств руководителя и бизнесмена. Методики диагностики и оценки личностных и деловых качеств, способности к руководству, сотрудничеству и предпринимательству. Методики определения стиля руководства коллективом, лидерских качеств, эффективности руководства и лидерства.

Тема 3 Коллектив как объект и субъект менеджмента

Основные характеристики организации как объекта управления. Организация как открытая система. Факторы внешней среды в управлении организацией. Внутренняя среда организации.

Понятие и классификация коллективов. Основные черты коллектива. Сферы отношений в коллективе. Психологический климат в коллективе. Признаки благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Факторы, формирующие благоприятный социаль­но-психологический климат в коллективе. Методы формирования трудового коллектива. Условия эффективной работы трудового коллектива.

Структура и содержание корпоративной культуры. Компоненты и характеристики корпоративной культуры.

Типология корпоративных культур. Факторы, влияющие на тип корпоративной культуры (риск и обратная связь). Инвестиционная культура. Культура выгодных сделок. Административная культура. Культура торговли. Типы организационной культуры (по Д.Коулу). Бюрократическая организационная культура. Органическая организационная культура. Предпринимательская организационная культура. Партисипативная организационная культура.

Способы повышения этического уровня организации. Модель формирования организационной культуры (по Э.Шайну). Механизмы внедрения этических принципов и норм в практику деловых отношений. Этический кодекс. Достоинства и недостатки внедрения этического кодекса. Комитеты по этике. Тренинги. Социальные аудиты. Юридические комитеты. Изменения в корпоративной структуре. Этапы формирования корпоративной культуры.

Методы и методики диагностики и анализа социально-психологических явлений в коллективе.

Тема 4 Психология делового общения

Сущность делового общения: функции, виды, формы. Понятие социальной перцепции. Процесс восприятия социальных объектов как сущность социальной перцепции. Схема процесса восприятия другого человека при управлении персоналом. Механизмы восприятия в ролевом общении. Особенности и факторы формирования социальных стереотипов в процессе управления персоналом. Механизмы восприятия в межличностном общении. Перцепция невербальной информации в деловом общении. Специфика обмена информацией в процессе менеджмента. Способы установления обратной связи в различных коммуникативных ситуациях управленческой деятельности. Коммуникативные барьеры, возникающие при управлении персоналом. Способы преодоления коммуникативных барьеров при управлении персоналом. Интеракция в процессе управления.

Психологические технологии построения эффективного публичного выступления. Построение речи в публичном выступлении. Формулировка темы речи. Структура речи и соблюдение внутренней логики. Стратегии начала выступления. Построение основной части выступления. Формулирование заключения речи. Неречевые компоненты публичного выступления.

Деловая беседа в управленческой деятельности. Характеристика основных этапов деловой беседы. Технология анализа результатов деловой беседы. Манипуляции. Способы психологической защиты.

Деловые переговоры. Сущность и классификация переговоров. Модели переговоров. Переговорные стили. Трудности в переговорах: тупики, конфликты, манипуляции. Основные стили делового общения при проведении переговоров.

Совещание. Типы совещаний. Этапы проведения совещания. Принципы проведения совещания. Обязанности руководителя совещания. Типы участников совещания. Поведение участников совещания.

Тема 5 Психология найма и адаптации персонала

Психология найма персонала организации. Способы и виды поиска кандидатов на вакантное место. Методы отбора кандидатов.

Собеседование при приеме на работу. Правила составления описания вакантной должности и требований к кандидату. Виды собеседования при приеме на работу. Основные правила составления резюме. Примерный перечень вопросов кандидату на вакантную должность. Примерный перечень вопросов кандидата на вакантную должность.

Адаптация персонала организации. Сущность и цели адаптации. Виды адаптации персонала, их характеристика. Производственная адаптация. Внепроизводственная адаптация. Первичная и вторичная адаптация. Факторы адаптации персонала. Общие и специализированные программы адаптации персонала. Этапы адаптации. Объективные и субъективные показатели адаптации персонала.

Тема 6 Психология мотивации персонала

Понятие и механизмы мотивации. Виды мотивации. Потребности, притязания и ожидания. Общий механизм мотивации.

Психологические теории мотивации. Первоначальные теории мотивации. Теория «X» Ф.Тейлора и Д. МакГрегора. Теория «У» Д. Мак-Грегора.

Содержательные теории мотивации. Теория иерархии потребностей А. Маслоу. Практическая значимость концепции А. Маслоу. Концепция мотивационных потребностей Мак-Клелланда. Теория двух факторов Фредерика Герцберга. Значение теории Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации. Теория справедливости С. Адамса. Теория ожидания В. Врума. Комплексная теория Э. Лоулера и Л. Портера.

Мотивационные типы персонала. Соответствие мотивационных типов и форм стимулирования.

Вознаграждение персонала. Понятие вознаграждения персонала, его задачи, формы, объективная и субъективная адекватность. Проблема соотношения структурных составляющих вознаграждения для разных категорий персонала. Виды стимулирования персонала организации.

Тема 7 Психология эффективных продаж

Основные этапы продаж. Ключевые принципы процесса продаж. Ориентация на целевую аудиторию, поиск клиентов. Способы поиска клиентов. Создание клиентской базы. Современные технологии поиска клиентов. Стратегии продаж. Стратегии задавания вопросов. Стратегия Сократа. Стратегия давления. Стратегия плюс-минус. Стратегия минус-плюс. Стратегия крещендо. Стратегия диминуэндо. Стратегия декомпозиции. Стратегия отсечения. Стратегия эмоциональной уверенности. Стратегия прямого позитивного предложения. Стратегия интриги. Стратегия выматывания. Антиконфронтационная стратегия.

Начало личного контакта и предварительное предложение. Психологические закономерности позитивного восприятия личности. Способы эффективного начала личного контакта с клиентом. Преодоление первичного внутреннего барьера клиента. Лидерские компетенции консультанта. Ориентация в клиенте. Технологии конструирования вопросов. Техники активного слушания.

Типы клиентов. Типы принятия решения.

Основное эффективное предложение. Аргументация и убеждение клиента. Работа с сомневающимся клиентом. Работа с критикующим клиентом. Эффективная и эффектная презентация. Завершение сделки. Постпродажное обслуживание и сопровождение клиентов.

Работа с критикой и возражениями на переговорах и в продажах. Классификация возражений. Истинные и ложные возражения. Второстепенные и первостепенные возражения. Явные и скрытые возражения. Алгоритмы работы с критикой и возражениями. Алгоритм: согласие, уточнение, подтверждение, подведение итогов. Алгоритм: внимательное слушание, уточнение, использование наводящего вопроса, проверка возражения на истинность, ответ, проверка решения проблемного вопроса, переключение внимания. Сопротивление клиента и его виды. Общие правила работы с возражениями. Частные методы работы с возражениями. Техники работы с критикой и возражениями. Техника предположения. Техника бумеранг. Техника последовательность принятия. Техника сдвиг в будущее. Техника ссылка на авторитет. Техника сдвиг в прошлое. Техника «Фиксация на позитивных моментах». Техника «Эмоциональное принятие». Техника наивного настаивания. Техника «что-нибудь еще?». Техника «Рефрейминг». Техника «Искренность». Техника отсрочки. Техника «Логический способ». Техника использования метафор, пословиц, поговорок и трюизмов. Техника «Ссылка на нормы». Техника «Повторение и смягчение». Техника инсайта. Техника «Переформулирование со сдвигом ракурса». Техника «Смена роли».

Тема 8 Психологические возможности рекламы в менеджменте

Реклама как средство психологического воздействия. Виды и функции рекламы. Функции рекламы в зависимости от этапа продвижения товара на рынке. Антиреклама и контрреклама.

Психологические механизмы воздействия рекламы на потребителей. Психические процессы (ощущения, восприятие, внимание, память, эмоции, мышление, воображение) в рекламе.

Основные рекламные стратегии. Стратегия рационального типа: её достоинства и недостатки. Стратегия проекционного типа: её достоинства и недостатки. Уникальное торговое предложение. Истинные и ложные уникальные торговые предложения.

Структура потребностей и мотивы с позиции рекламного дела. Развитие потребностей в условиях рынка. Виды потребительских мотивов: эмоциональные, рациональные, утилитарные, эстетические, мотивы престижа, мотивы уподобления и мотивы моды, мотивы самоутверждения, мотивы традиции. Анализ мотивов и его использование в рекламе.

Установки, мифы и стереотипы в рекламной практике. Имиджи и бренды как предмет социальных потребностей. Особенности восприятия рекламы и её влияние на различные категории потребителей.

Психологическая экспертиза рекламы и оценка её эффективности. Условия эффективности рекламы. Этические проблемы психологических воздействий в рекламе.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

## ОСНОВНАЯ

1. Акперов, И.Г. Психология предпринимательства: Учебное пособие / И.Г. Акперов, Ж.В.Масликова. – М. : Академия, 2003. – 318 с.
2. Андреева, Г.М. Социальная психология: учебник / Г.М. Андреева. – М. : Аспект Пресс, 1988. – 432 с.
3. Архангельский, Г. А. Тайм-драйв: Как успевать жить и работать / Г.А. Архангельский. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2005.
4. Бабосов, Е.М. Социология управления: учебное пособие для студентов вузов / Е. М. Бабосов. – Мн. : ТетраСистемс, 2004. – 288 с.
5. Баева, О. А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О. А. Баева. – Мн.: Новое знание, 2001. – 328 с.
6. Белановский, С. А. Метод фокус-групп / С.А. Белановский. – М.: Магистр, 1996. – 272 с.
7. Беляцкий, Н.П. Управление персоналом: учебное пособие для экономических вузов / Н.П. Беляцкий, С. Е. Велесько, П. Райм. – Мн.: Интерпрессервис. Жанр: Учебная литература для ВУЗов, – 2002. – 352 с.
8. Берков, В. Г. Культура диалога: уч.-метод. пособие / В.Ф. Берков, Я.С. Яскевич. – Мн.: Новое Знание, 2002. – 152 с.
9. Бороздина, Г. В. Психология делового общения: учебное пособие для студентов экономических специальностей вузов / Г. В. Бороздина. – М. : ИНФРА, 2005. – 295 с.
10. Бочаров, С.А. Основы бизнеса: Учебное пособие. / С.А. Бочаров, А.А. Иванов, С.Я. Олейников – М.: Изд. центр ЕАОИ, 2007. – 447 с.
11. Браим, И. Н. Культура делового общения / И. Н. Браим. – Мн.: Ип «Экоперспектива», 2000. – 174 с.
12. Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер / М. Вудкок, Д. Фрэнсис. – М. : Издательство «Дело», 1991 – 211 с.
13. Глисон, К. Оптимизация персональной деятельности / К. Глисон. – М. : Олимп Бизнес, 2001. – 155 с.
14. Горанчук, В. В. Психология делового общения и управленческих воздействий / В. В. Горанчук. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003. – 288 с.
15. Гребенкин, Ю. Ю. Психотехнологии в рекламе / Ю.Ю. Гребенкин. –Новосибирск: «РИФ-плюс», 2000. – 214 с.
16. Джеймс, Дж. Эффективный самомаркетинг. Искусство создания положительного образа / Дж. Джеймс. – М.: Филин, 1998. – 126 с.
17. Дилтс, Р. Изменение убеждений с помощью НЛП / Р. Дилтс. – М.: «Класс», 1997. – 185 с.
18. Дип, С. 2000 советов бизнесмену / С. Дип, Л. Сасмен. – СПб.: Питер, 2000. – 384 с.
19. [Жуков, Б.М. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений: Учебное пособие](http://www.knigafund.ru/books/149121) / Б.М. [Жуков](http://www.knigafund.ru/authors/27725) , А.А. [Романов](http://www.knigafund.ru/authors/27728) , В.П. [Басенко. –](http://www.knigafund.ru/authors/27729) М. : Изд-во «Дашков и К». – 2012.– 381 с.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ**

1. Алексей, Катернюк Практическая реклама / Катернюк Алексей. - М.: Феникс, 2015. -155 c.
2. Аниськина, Н. В. Модели анализа рекламного текста / Н.В. Аниськина, Т.Б. Колышкина. - Москва: ИЛ, 2016. - 304 c.
3. Антипов, К. В. Основы рекламы / К.В. Антипов. - М.: Дашков и Ко, 2014. - 326 c.

## [Аширов, Д.А. Труд: стимулы-мотивы-мотивации](http://www.twirpx.com/file/129155/) / Д.А. Аширов.– М, 2002. – 262 с.

1. Бармашов, К.С. Управление продажами / К.С. Бармашов, Н.С. Мрочковский. - М.: Русайнс, 2018. - 152 c.
2. Витале, Джо Как ввести покупателя в транс. Новая психология продаж и маркетинга / Джо Витале. - М.: Эксмо, 2016. - 314 c.
3. Голова, А.Г. Управление продажами: Учебник / А.Г. Голова. - М.: Дашков и К, 2015. - 280 c.
4. Гусаров, Ю.В. Рекламная деятельность / Ю.В. Гусаров, Л.Ф. Гусарова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 320 c.
5. Гусарова, В. Управление продажами на территории: теоретические основы и практические рекомендации / В. Гусарова, К. Птуха. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 208 c.
6. Давыдова, И. Я знаю, что вы врете: Психология лжи на практике: DVD с актерским видеокурсом! / Ирина Давыдова. – М. : Эксмо, 2011. – 208 с.
7. Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.
8. Дельцов, В. Как поразить на собеседовании / В. Дельцов. – М.Литрес, 2008. – 170 с.
9. Димитриева, З., М. Управление продажами в любых условиях. Как найти таких продавцов, которые действительно будут продавать? / З.М. Димитриева. - СПб.: Речь, 2010. - 249 c.

## [Дипроуз, Донна. Мотивация](http://www.twirpx.com/file/547773/) / Донна Дипроуз. – М.: Эксмо, 2007.– 249 с.

1. Евстафьев, В.А. Что, где и как рекламировать. Практические советы / В.А. Евстафьев, В.Н. Ясонов. – Спб.: ПИТЕР, 2005. – 432 с.
2. Емельянов, Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : Армада, 2005 г. – 511 с.
3. Емельянов, Е.Н. Психология маркетинга. Формирование маркетингового мышления: Введение в практическую социальную психологию/ Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : Наука, 1994. – 387 с.
4. Зазыкин, В. Г. Психология в рекламе / В. Г.Зазыкин. – М., 1992. – 68 с.

# Занюк, С. Психология мотивации / С. Занюк. Киев: Ника-Центр: Эльга-Н, 2001. – 352 с.

1. Зельдович, Б.З. Деловое общение: учебное пособие / Б.З. Зельдович.– М: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 456 с.
2. Земляк, С.В. Управление продажами: Учебник / С.В. Земляк, О.М. Гусарова, Д.А. Жильцов и др. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 320 c.
3. Зимбардо, Ф Социальное влияние. / Ф. Зимбардо, М. Ляйппе. – СПб.: Питер, 2001. – 448 с.
4. Змановская, Е.В. Основы прикладного психоанализа / Е.В. Змановская. – Спб. : Речь, 2005. – 335 с.
5. Иванова, С.В. Продажи на 100% / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 274 с.
6. Иванова, С.В. Продажи на 100% / С.В. Иванова. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2007. – 274 с.
7. Иванова, С.В. Развитие потенциала сотрудников / С.В. Иванова и др. – М. : Альпина Бизнес Бук, 2008. – 282 с.
8. Измайлова, М. А. Психология рекламной деятельности. Практическое пособие / М.А. Измайлова. - М.: Дашков и Ко, 2015. - 236 c.
9. Ильин, Е. П. Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. – 512 с.
10. Кабаченко, Т. С. Психология управления: учебное пособие / Т.С. Кабанченко. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 384 с.
11. Каменская, В. Г. Социально-психологические основы управленческой деятельности: учебное пособие для студентов психологических специальностей вузов / В. Г. Каменская. М.: Академия, 2002. – 160 с.
12. Карпова, С. В. Международная реклама. Учебник и практикум / С.В. Карпова. - М.: Юрайт, 2014. - 474 c.
13. Климчук, В. А. Тренинг внутренней мотивации / В.А. Климук. – СПб.: Речь, 2005. – 76 с.
14. Косаревская, Т. Е. Психология управления: учебное пособие / Т.Е. Косаревская. – Витебск : ВГУ, 2001. – 35 с.
15. Крылов, И. В. Теория и практика рекламы в России / И. В. Крылов. – М.: Центр, 2006. – 670 с.
16. Крысько, В. Г. Социальная психология: курс лекций / В. Г. Крысько. – М.: Омега-Л, 2005. – 365 с.
17. Кузин, Ф. А. Делайте бизнес красиво. Этические и социально-психологические основы бизнеса / Ф. А. Кузин. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 256 с.
18. Кузнецов, И.Н. Управление продажами: Учебно-практическое пособие / И.Н. Кузнецов. - М.: Дашков и К, 2016. - 492 c.
19. Кукушин, В. С. Психология делового общения: учебное пособие / В.С. Кукушин. – Ростов на Дону: Издательский центр «МарТ», 2003. – 368 с.
20. Лебедев-Любимов, А.Н. Психология рекламы / А.Н. Лебедев-Любимов. – СПб. : Питер, 2007. – 267 с.
21. Лидерство. Психологические проблемы в бизнесе. – Дубна: Издат. центр «Феникс», 1997. – 176 с.
22. Лукашевич, Н. П. Теория и практика самоменеджмента. Учебное пособие. / Н. П. Лукашевич. – К.: МАУП, 2002. – 360 с.
23. Лукич, Р. Управление продажами / Р. Лукич. - М.: Альпина Паблишер, 2013. - 212 c.
24. Лукич, Р.М. Управление продажами / Р.М. Лукич.. - М.: Альпина Пабл., 2013. - 212 c.
25. Мазилкина, Е.И. Основы рекламы. Учебное пособие. Мазилкина Е.И., Паничкина Г.Г., Ольхова Л.А. / Е.И. Мазилкина, Г.Г. Паничкина, Л.А. Ольхова. - Москва: Гостехиздат, 2013. - 236 c.
26. Майерс, Д. Социальная психология / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 1998. – 408 с.
27. [Макклелланд, Д. Мотивация человека](http://www.twirpx.com/file/191856/) / Д. Макклелланд. – СПб.: Питер, 2007. – 672 с.
28. [Маслоу, А. Мотивация и личность](http://www.twirpx.com/file/306895/)  / А. Маслоу. – Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2008. – 352 с.

## [Мерманн, Э. Мотивация персонала. Инструменты мотивации для успеха организации](http://www.twirpx.com/file/570714/) / Э. Мерманн. – X.: Изд-во Гуманитарный Центр Е.И. Высочинова, 2007. - 184 с.

1. Мозер, К. Психология маркетинга и рекламы / К. Мозер. - X. : Изд-во Гуманитарный Центр, 2004, – 380 с.
2. Мокшанцев, Р.И. Психология рекламы: учебное пособие / Р.И. Мокшанцев. – М.- Новосибирск: ИНФРА-М – Сибирское соглашение, 2009. – 230 с.
3. Морозов, А. В. Деловая психология. Курс лекций: учебник для высших и ср. спец. уч. заведений / А. В. Морозов. – СПб.: Изд-во «Союз», 2000. – 576 с.
4. Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.
5. Назаров, А.И. Управление продажами. Как построить систему продаж, которая реально работает / А.И. Назаров. - СПб.: Питер, 2017. – 287 c.
6. Нирмайер, Р., Мотивация / Р. Нирмайер,М. Зайфферт. – М.: ОМЕГА, 2006. – 68 с.

# Одегов, [Ю.Г., Мотивация персонала: Учебное пособие. Практические задания (практикум) / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко, С.Н. Апенько, А.И. Мерко. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2010. – 640 с.](http://uchebnik.online/uch-motivatsiya/motivatsiya-personala-odegov.html)

1. Панфилова, А. П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: учеб. пособие / А.П. Панфилова. – CПб. : Знание, 2001. – 496 с.
2. Песоцкий, Е. А. Реклама и мотивация потребителей / Е.А. Песоцкий. - Москва: ИЛ, 2014. - 240 c.
3. Песоцкий, Е. А. Реклама. Учебно-практическое пособие / Е.А. Песоцкий. - Москва: РГГУ, 2014. - 400 c.
4. Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз. – Нижний Новгород : «Издательский дом Гуттенберг», 1997. – 249 с.
5. Поваляева, М.А. Психология и этика делового общения: учебное пособие для студентов вузов / М.А. Поваляева. – Ростов на Дону : Издательство «Феникс», 2004.– 352 с.
6. Поведение руководителя: практ. пособие /авт.-сост. Л. С. Вечер. – Мн.: «Новое знание», 2000. – 208 с.
7. Полукаров, В.Л. Телевизионная и радиовещательная реклама: Учебное пособие / В.Л. Полукарпов, Л.Г. Грановский, В.П. Козин, В.Ю.Лозовская – М.: Дашков и К, 2004. – 388 с.
8. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие / под ред. Д. Я. Райгородского. – Самара: Бахрах-М, 2001. – 672 с.
9. Практическая психология для менеджеров. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996. – 368с.
10. Пряжников, Н. С. Игровые профориентационные упражнения: методическое пособие / Н. С. Пряжников. – М. : Издательство «Институт практической психологии», Воронеж: НПО «МОДЭК»,, 1997.– 56 с.
11. Психология бизнеса. Теория и практика : учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. – М. : Издательство Юрайт, 2014. – 509 с.
12. Психология и этика делового общения: учебник для вузов / под ред. проф. В. Н. Лавриненко. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 415с.
13. Психология менеджмента: Учебник для вузов / Под ред. Г. С. Никифорова. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2004. – 639 с.
14. Психология труда / под ред. А. В. Карпова. – М.: Изд-во ВЛАДОС-ПРЕСС, 2005. – 350с.
15. Психология управления персоналом: пособие для специалистов, работающих с персоналом / под. ред. А.В. Барташева. – М. : Психотерапия, 2005. – 334 с.
16. Психология управления: курс лекций / отв. редактор М. В. Удальцова. – Новосибрск: Изд-во НГА, 1997. – 150 с.
17. Психология: учебник для эк. вузов / под общ. ред. В. Н. Дружинина. – СПб. : Питер, 2000. – 389 с.
18. Рекхэм, Н. Управление большими продажами: Спин-продажи 3 / Н. Рекхэм. - М.: Гиппо, 2012. - 320 c.
19. Рожков, И. Я. Реклама: планка для «профи» / И. Я. Рожков. – М.: Юрайт, 1997. – 208 с.
20. Рысев, Н.Ю. Активные продажи / Н.Ю. Рысев. – СПб. : Питер, 2009. – 419 с.
21. Рытченко, Т.А. Психология деловых отношений: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, учебная программа по дисциплине / Т.А. Рытченко, Н.В. Татаркова. – М., 2005. – 91 с.
22. Рюттингер, Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М.: Новое изд-во, 2002. – 356 с.
23. Семаков, С.Л. Прогнозирование и управление продажами в торговых сетях / С.Л. Семаков, А.С. Семаков. - М.: Физматлит, 2012. - 144 c.
24. Семенов, А. К. Психология и этика менеджмента и бизнеса / А. К. Семенов, Е. Л. Маслова. – М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2000. – 200 с.
25. Сидоренко, Е. В. Мотивационный тренинг / Е.В. Сидоренко. – СПб.: Речь, 2001.– 204 с.

## [Соломанидина, Т.О., Управление мотивацией персонала. В таблицах, схемах, тестах, кейсах](http://www.twirpx.com/file/110134/) / Т.О. Соломанидин, В.Г. Соломанидин М.: ООО «Журнал «Управление персоналом», 2005. – 128 с.

1. Спивак, В.А. Современные бизнес-коммуникации / В.А. Спивак. – СПб. : Питер, 2002. – 448 с.
2. Спиро, Р.Л. Управление продажами / Р.Л. Спиро, Г.А. Стэнтон. - М.: ИД Гребенников, 2004. - 704 c.
3. Травин, В. В., Мотивационный менеджмент / В.В. Травин, М.И. Магура, М. Б. Курбатова.– М.: Дело, 2005. – 96 с.
4. Уткин, Э. А. Этика бизнеса / Э. А. Уткин. –М. Издательство «Зерцало», 2000. – 256 с.
5. Фишер, Р. Путь к согласию, или переговоры без поражений / Р. Фишер, У. Юри. – М.: Наука, 1992. – 234с.
6. Фостер, Т. 101 прием сделать бизнес эффективным / Т. Фостер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1999. – 240 с.
7. Фрюлинг, Р. Взаимодействие ради результата: практикум делового общения / Р. Фрюлинг, Ж. Лаком, – М.: Зевс, 1997. – 247 с.
8. Фьюсел Б. Техники скрытого гипноза и влияния на людей (Психологический практикум) - 2008
9. [Хекхаузен, Х. Мотивация и деятельность](http://www.twirpx.com/file/283447/) / Х. Хекхаузен. – СПб.: Питер; М.: Смысл, 2003. – 860 с.
10. Хопкинс, Т. Как стать мастером продаж / Т. Хопкинс. - М.: ФАИР-Пресс, 2014. - 384 c.
11. Хофф, Р. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и с блеском ее провести / Р. Хофф. – М. : Класс, 2055. – 148 с.
12. [Чалдини, Р.](http://www.evolkov.net/soc.psychol/Cialdini.R/index.html) [Психология влияния](http://www.evolkov.net/soc.psychol/Cialdini.R/index.html) / Р. Чалдини — СПб.: Питер, 1999. – 272 с.
13. Шевчук, Д. А. Рекламное дело. Конспект лекций. / Д.А. Шевчук. – Ростов н/Д: Феникс, 2007. – 192 с.
14. Шейнов, В. П. Конфликты в нашей жизни и их разрешение / В. П. Шейнов. – Мн.: Амалфея, 1997. – 301 с.
15. Шейнов, В.П. Скрытое управление человеком (психологи манипулирования) / В.П. Шейнов. – М.: ООО «Издательство АСТ», Мн.: Харвест, 2001. – 848 с.
16. Ширихев, П.Н. Этические принципы ведения дел в России / П.Н. Шихирев. – М.: Финансы и статистика, 2000. – 246 с.
17. Щербатых, Ю. В. Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. / Ю. В. Щербатых. – СПб.: Питер, 2008. – 304 с:
18. Щербина, В. В. Социально-психологическое обеспечение работы с кадрами / В. В. Щербина, Л. Б. Садовникова. – Кишенев : Штиинца, 1989. – 327 с.
19. Экономическая психология / под ред. И. В. Андреевой – СПб.: Питер, 2000. – 512с.
20. [Яковлева, Т. Г.. Мотивация персонала. Построение эффективной системы оплаты труда. / Т.Г. Яковлева. – СПб.: Питер.2009. – 240 с.](http://uchebnik.online/uch-motivatsiya/motivatsiya-personala-yakovleva.html)