

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Оренбургский государственный университет»

*И. С. Якиманская*  
*А. М. Молокостова*

# **ПСИХОЛОГИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая тетрадь

Рекомендовано Ученым советом федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлениям подготовки 220100.62 - Системный анализ и управление, 036401.65 - Таможенное дело и 270800.62 - Строительство

Оренбург  
2013

УДК 005.7:159.9(076.9)  
ББК 60.822я7+88.59я7  
Я 45

**Рецензент – доцент, канд. психол. наук Кормушина Н.Г.**

**Якиманская, И. С.**

Я 45 Психология взаимодействия и принятие управленческих решений :  
рабочая тетрадь / И. С. Якиманская, А. М. Молокостова. Оренбургский  
государственный университет. - Оренбург : ОГУ, 2013. — 187 с.

Рабочая тетрадь представляет собой компактный, информативный сборник заданий по психологии взаимодействия и принятию управленческих решений. Раскрыт основной теоретический материал по определению понятий, связанных с общением, механизмы и закономерности психологии в различных сферах управления. Представлена информация о лидерстве и руководстве, принятии решения в совместной профессиональной деятельности.

Рабочая тетрадь предназначена для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлениям подготовки 220100.62 - Системный анализ и управление, 036401.65 - Таможенное дело и 270800.62 – Строительство на факультете дистанционных технологий.

УДК 005.7:159.9(076.9)  
ББК 60.822я7+88.59я7

© Якиманская И.С.,  
Молокостова А. М., 2013  
© ОГУ, 2013

## Содержание

|  |     |
|--|-----|
| 1 Общение .....  | 4   |
| 2 Правила эффективного выступления или презентации .....                           | 27  |
| 3 Управление конфликтами .....   | 30  |
| 4 Умение справляться со стрессом и давлением .....                                 | 52  |
| 5 Этические и нравственные принципы оперативного управления и<br>руководства ..... | 70  |
| 6 Таймменеджмент .....   | 79  |
| 7 Основные теории мотивации .....  | 101 |
| 8 Лидерство и руководство .....  | 110 |
| 9 Разработка проекта .....   | 146 |
| 10 Методы принятия решений .....   | 151 |
| Список использованных источников .....   | 169 |
| Приложение А .....   | 174 |
| Приложение Б .....   | 176 |
| Приложение В .....   | 178 |
| Приложение Г .....   | 179 |
| Приложение Д .....   | 180 |
| Приложение Е .....   | 181 |
| Приложение Ж .....   | 182 |
| Приложение И .....   | 183 |
| Приложение К .....   | 190 |

# 1 Общение

## Понятие общения

Деловое общение - это процесс, при котором происходит обмен деловой информацией и опытом работы, предполагающим достижение определенного результата в совместной работе, решение конкретной задачи или реализацию определенной поставленной цели [15].

Существует много различных определений, психологическое содержание связано с наличием потребности как нужды или необходимости в чем – либо.

*Общение* - это условие человеческой жизни, связанное с основной потребностью человека, - в контактах с себе подобными.

*Общение* - это вид психической деятельности человека и система отношений человека к окружающему миру.

*Общение* - сложный, многоплановый процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями совместной деятельности и включающий в себя обмен информацией.

Таким образом, структура общения предполагает выделение трех взаимосвязанных сторон этого процесса: коммуникативной, интерактивной и перцептивной.

*Коммуникативная* сторона общения состоит в обмене информацией между людьми.

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

*Перцептивная* сторона общения означает процесс восприятия друг друга партнерами по общению и установление на этой почве взаимопонимания.

**Задание.** Заполните таблицу, в правой графе приведите примеры различных видов общения.

Таблица 1 – Виды общения

| Виды общения  | Примеры |
|---|---------|
| Опосредованное общение - предполагает не полный психологический контакт - по телефону, через Интернет, в письменной форме и т.д.                        |         |
| Непосредственное - общение “лицом к лицу”, при контакте визуальном  |         |
| Формальное общение - деловое, ролевое, функциональное. Всегда предполагает исполнение определенной социальной роли                                      |         |
| Неформальное общение - доверительное, товарищеское, интимное  |         |
| Диалогическое общение - общение между двумя людьми  |         |
| Групповое - общение в группе людей;   |         |
| массовое общение  |         |
| Вербальное общение (знаковое) - осуществляется с помощью слов   |         |
| Невербальное общение - средством передачи информации являются несловесные знаки (позы, жесты, мимика, интонации, пространственное расположение и т.д.). |         |

### Невербальные средства общения

“Когда глаза говорят одно, а язык другое, опытный человек больше верит первому (Ральф Эмерсон).

**Задание.** Заполните таблицу 2, опишите ситуации связи вербального и невербального общения, приведите примеры из вашей жизни.

Таблица 2 - Связи вербального и невербального общения

| Взаимосвязи  | Примеры |
|--|---------|
| Неречевое сообщение согласуется с речевым, поддерживает или усиливает его (например, поддержка человеку, выраженная словесно, подчеркивается прикосновением к нему, пожиманием руки, объятием) |         |
| Неречевое сообщение противоречит речевому (вы говорите собеседнику, что заинтересованы в его вопросе, а сами зеваете, смотрите в сторону,  |         |

## Продолжение таблицы 2

| Взаимосвязи  | Примеры |
|--|---------|
| думаете о своих проблемах)   |         |
| Неречевое сообщение касается совершенно иного предмета, чем речевое (собеседнику говорят “о погоде”, а на речевом уровне происходит коммуникация, касающаяся отношений между этими людьми) |         |

### Основные невербальные средства общения

Проксемика - дисциплина, изучающая взаимное расположение и позы собеседников. Эдвард Т. Холл выделяет 4 межличностных расстояний для взаимодействия [25].

1. Интимное расстояние (0 - 50 см.) - на таком расстоянии общаются близкие люди или хорошо знакомые люди. “Вход” чужого человека в эту сферу ощущается как весьма неприятное. На этом расстоянии партнеры могут касаться друг друга, типичными являются негромкий голос, доверительный разговор.

2. Персональная дистанция (50 - 120 см.) Нормальное расстояние, на котором осуществляется общение знакомых людей. На этом расстоянии удобно проводить беседу. Громкость голоса – средняя.

3. Социальная дистанция (120 - 400 см.) - на этом расстоянии улаживаются безличные дела, происходят формальные встречи в кабинетах и других общественных местах. На этом расстоянии каждый может заниматься своим делом, не мешая друг другу.

4. Публичная дистанция (400 – 750 см.) - на таком расстоянии детали лиц, мелкие движения не улавливаются. Голос становится громче, слова тщательно подбираются и выговариваются. Общение формальное, чаще всего - с группой людей.

**Задание.** Нарисуйте схему и опишите особенности контакта в ситуациях, представленных в таблице 3. Заполните правую колонку, выделив особенности контакта, и укажите вид дистанции.

Таблица 3 – Ситуации и особенности контакта

| Ситуация  | Особенности контакта и дистанция |
|---|----------------------------------|
| Люди, хорошо знающие друг друга или сотрудничающие по работе, обычно стоят или сидят бок о бок          |                                  |
| Стол между собеседниками обычно ассоциируются с властью и различием в положении: “Я хозяин, а ты гость” |                                  |
| Когда слушающий садится сбоку от стола, возникают наиболее благоприятные условия для контакта           |                                  |

### Позы и жесты

**Задание.** Проведите наблюдение за беседой выбранных вами людей. Заполните таблицы наблюдений 4 и 5, отмечая признаки поведения и состояния партнеров. Частота встречаемости подсчитывается по количеству проявлений [26]. Сделайте выводы по результатам наблюдения.

Таблица 4 – Признаки поведения партнеров по общению

| Признак   | Частота встречаемости |
|---|-----------------------|
| Поворот корпуса и головы к собеседнику                  |                       |
| Раскрытость ладоней                                     |                       |
| Не скрещенное положение ног                             |                       |
| Расслабленность мышц                                    |                       |
| Прямой взгляд в лицо                                    |                       |
| Скрещенные руки или ноги                                |                       |
| Руки, заведенные за голову                              |                       |
| Быстрый, резкий наклон или поворот головы, жестикуляция |                       |

Таблица 5 – Признаки поведения партнеров по общению

| Признак поведения и состояние партнера                 | Частота встречаемости |
|--|-----------------------|
| Раскрытие руки ладонями вверх: искренность, открытость |                       |

Продолжение таблицы 5

| Признак поведения и состояние партнера   | Частота встречаемости |
|--|-----------------------|
| Расстегнут пиджак или снят: открытость, дружеское расположение   |                       |
| Руки спрятаны за спину или в карманы: чувство собственной вины или напряженное восприятие ситуации                         |                       |
| Руки скрещены на груди: защита, оборона  |                       |
| Кулаки сжаты (или пальцы вцепились в какой-нибудь предмет так, что побелели суставы): защита, оборона                      |                       |
| Кисти рук расслаблены: спокойствие   |                       |
| Человек сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку: заинтересованность        |                       |
| Голова слегка наклонена на бок: внимательное слушание  |                       |
| Человек опирается подбородком на ладонь, указательный палец вдоль щеки, остальные пальцы ниже рта: критическая оценка      |                       |
| Почесывание подбородка (нередко сопровождается легким прищуриванием глаза): обдумывание решения                            |                       |
| Ладонь захватывает подбородок: обдумывание решения   |                       |
| Человек медленно снимает очки, тщательно протирает стекла: желание выиграть время, подготовка к решительному сопротивлению |                       |
| Человек расхаживает по комнате: обдумывание трудного решения   |                       |
| Пощипывание переносицы: напряженное сопротивление  |                       |
| Человек прикрывает рот рукой во время своего высказывания: обман   |                       |
| Человек прикрывает рот рукой во время слушания: сомнение, недоверие к говорящему, боится сказать лишнее                    |                       |
| Человек старается на вас не смотреть: скрытность, утаивание своей позиции  |                       |
| Взгляд в сторону от вас: подозрение, сомнение  |                       |
| Говорящий слегка касается носа или века (обычно указательным пальцем): обман   |                       |
| Слушающие слегка касаются века, носа или уха: недоверие к говорящему   |                       |



## Продолжение таблицы 5

| Признак поведения и состояние партнера   | Частота встречаемости |
|--|-----------------------|
| При рукопожатии человек держит свою руку снизу: подчинение                           |                       |
| При рукопожатии человек держит свою руку снизу: подчинение                           |                       |
| Хозяин кабинета начинает собирать бумаги на столе: разговор окончен                  |                       |
| Ноги или все тело человека обращены к выходу: желание уйти                           |                       |
| Рука человека находится в кармане, большой палец снаружи: превосходство, уверенность |                       |

### **Паралингвистические особенности невербального общения**

Прокомментируйте смысл следующих изречений.

“Ведь бывает, что человек судит здорово, но внятно изложить мысли не может”. Цицерон.

“Истина находится не в словах говорящего, а в ушах слушающего”.  
Восточная мудрость.

“Научись слушать, и ты можешь извлечь пользу из тех, кто говорит плохо”. Плутарх.

### **Характеристики невербального общения**

*Громкость и высота звука.* Если встречаются малознакомые люди, то лидеров первоначально выбирают из тех, кто больше и громче говорит. Окружающим кажется, что если человек громко говорит, значит, он уверен в себе и в своей позиции. Громкость голоса является эффективным средством воздействия на других людей. Говорить громче бывает легче, если одновременно повышать частоту. Это и есть разговор “на повышенных тонах”. Если повышение тона переходит допустимый уровень, то это воспринимается как угроза личному достоинству и часто вызывает реакцию “Не кричите на меня!” В конфликтной ситуации повышение тона является

причиной того, что деловые разногласия по поводу конкретного вопроса перерастут в разрушительный межличностный конфликт.

Наиболее эффективной является тактика постоянного изменения громкости голоса: то, что сказано более тихим голосом на фоне громкой речи, привлекает гораздо больше внимания, чем сказанное еще громче

*Темп речи.* Люди говорят быстро, когда они взволнованы или обеспокоены чем-либо. Также когда говорят о личных трудностях, когда хотят убедить в чем-то собеседника или уговорить его. Медленная речь свидетельствует об усталости, угнетенном состоянии, или о высокомерии. Если один собеседник увеличивает длину высказываний, то другой тоже это делает. Удлиненные высказывания воспринимаются как сомнительные.

*Ритм речи.* Сбивчивая, прерывистая речь, как правило, указывает на стресс, волнение, нервно-психическое напряжение. Когда люди говорят на трудные для себя темы, они чаще запинаятся, неправильно строят фразы. Слушатели не всегда делают поправку на волнение говорящего. Чем больше прерывиста его речь, чем больше в ней запинок и слов-паразитов, тем более некомпетентным кажется он слушателям.

*Пауза.* Умение держать паузу является важным средством ведения разговора. Несколько минут молчания могут быть красноречивее слов, помогают собраться с мыслями и овладеть собой, привлечь или переключить внимание.

*Интонация.* Это не только модуляция высоты тона и способ подчеркивания каких-то элементов высказывания. Это способ выражения чувств, эмоций, отношения говорящего к собственным словам и к тем людям, к которым он обращается (властная интонация, насмешливая, ироническая, уверенная и т.п.) Энтузиазм, радость и недоверие обычно передаются высоким голосом, а печаль, горе и усталость - мягким и приглушенным, с понижением интонации к концу каждой фразы. Если между тем, что говорится, и тем, как говорится, существует расхождение, люди больше доверяют тону голоса. Расхождение - признак наличия

подтекста, скрытого смысла, который интуитивно воспринимается как истинный.

**Задание.** Проведите наблюдение, заполните таблицу 3, отметив указанные в левой графе признаки. Дайте обратную связь собеседникам об особенностях их невербального общения, на основе заполненной таблицы наблюдений.

Таблица 6 - Характеристики невербального общения

| Характеристики невербального общения | Особенности проявления у собеседников |
|--------------------------------------|---------------------------------------|
| Громкость звука                      |                                       |
| Темп речи                            |                                       |
| Ритм речи                            |                                       |
| Пауза                                |                                       |
| Интонация                            |                                       |

Деловое общение это процесс взаимосвязи и взаимодействия, в котором происходит обмен деятельностью, информацией и опытом, предполагающим достижение определенного результата, решение конкретной проблемы или реализацию определенной цели [26].

### **Основные этапы деловой беседы**

**Задание.** Проведите наблюдение за беседой выбранных вами партнеров по общению (деловому или личному). Заполните таблицу 7.

Таблица 7 – Этапы беседы и их особенности

| Этапы беседы и цель этапа  | Особенности и проявления |
|--|--------------------------|
| Начало беседы. Установление контакта.<br>Цель этапа: расположить к себе партнера по общению, снять эмоциональное напряжение. |                          |

## Продолжение таблицы 7

| Этапы беседы и цель этапа  | Особенности и проявления |
|--|--------------------------|
| Ориентация в проблеме. Информирование. Цель: определение истинной проблемы общения, используя техники активного слушания.  |                          |
| Аргументация и контраргументация. Цель: принятие обоюдного решения, достижения согласия.   |                          |
| Завершение беседы. Цель: оставить хорошее впечатление, дать положительные эмоции. Рассмотрим психологические особенности ведения беседы, а также те техники, которые помогают собеседникам добиться оптимального результата в ходе беседы. |                          |

### **Установление контакта**

На этом этапе нужно, прежде всего, произвести впечатление друг на друга, принять заданные условия общения и снять эмоциональное напряжение. Часто большую роль при установлении контакта играет эффект “первого впечатления”.

Примеры разных установок в общении:

1. Позитивная - переоцениваем положительные качества и игнорируем слабые качества человека: проявляем неосознанное доверие симпатию.
2. Адекватная установка - воспринимаем, что у каждого человека есть свои достоинства и недостатки.
3. Негативная установка - воспринимаем только отрицательные качества, выискиваем недостатки, подозрительны, недоверчивы.

Известный психолог К. Роджерс, выделил 3 условия установления контакта с человеком [22]:

- 1) искренность - то, что я чувствую, я осознаю, и выражаю в общении;
- 2) безусловное принятие другого человека - принятие без предупреждений, без “наклеивания ярлыков”;

3) эмпатия - сопереживание, настроенность на другого человека, способность её глазами увидеть ситуацию.

**Задание.** Попробуйте провести беседу с партнером, используя условия Роджерса. Опишите особенности беседы, отметьте, что удалось, а что было трудным. Для выполнения ознакомьтесь с материалом, посвященным теме «Ориентация в проблеме» [3].

1. Проведите упражнение в парах, попросите собеседника рассказать историю. Слушайте внимательно, стараясь понять главное.

При этом концентрируйте внимание на таких аспектах:

- слушайте, чтобы найти ключевые слова;
- слушайте, чтобы определить узкие места;
- слушайте, чтобы определить возможность собственного маневра;
- слушайте, чтобы найти противоречие в рассуждениях собеседника.

2. Подумайте над этим перечнем, попробуйте его расширить. Оцените результаты упражнения в таблице, отметьте свои трудности.

Таблица 8 - Результаты упражнения

| Условия полноценного слушания  | Особенности вашего слушания |
|--|-----------------------------|
| Слушающий полностью сосредотачивает свое внимание на говорящем                               |                             |
| Слушающий отказывается от всяких предупреждений по отношению к говорящему                    |                             |
| Слушающий не пользуется чужими и предвзятыми оценками  |                             |
| Слушающий абсолютно свободен от какого бы то ни было смущения и может задавать любые вопросы |                             |
| Слушающий показывает говорящему, что тот услышан и смысл сказанного понят                    |                             |

**Задание.** Ознакомьтесь с техниками партнерской беседы. Заполните таблицу 9, указав в правом столбце проявления и особенности вашего общения с партнером в ходе разговора.

Также возможно обратиться к разговору (на заданную тему) ваших товарищей.

Предоставьте им после разговора корректную обратную связь, пользуясь данными из таблицы.

Таблица 9 - Техники партнерской беседы

| Виды техник   | Проявления |
|---|------------|
| Негативная оценка - принижение партнера   |            |
| Игнорирование   |            |
| Эгоцентризм   |            |
| Перебивание   |            |
| Выспрашивание   |            |
| Замечание о ходе беседы   |            |
| Поддакивание  |            |
| Проговаривание (эхо-техника)  |            |
| Развитие идеи   |            |
| Резюме беседы   |            |
| Противоречивость между собственными высказываниями или поведением и самочувствием |            |
| Сообщение о восприятии другого партнера   |            |
| Сообщение о собственном самочувствии  |            |

### **Я - послание**

Я - послание - это способ без угроз и оценок дать понять собеседнику, что вы чувствуете и чего хотите, при этом следует соблюдать два условия.

1. Ваше обращение должно проявлять искренность высказываемого переживания.

2. Ситуация, вызвавшая переживание, должна быть описана наиболее конкретно.

*Двухшаговое Я - послание*

“Когда...” (следует описание конкретной ситуации, или поведения партнера).

“Я чувствую...” (описание своих чувств в данной ситуации).  
*Задание. Четырехшаговое Я - послание*

“Когда...” (следует описание конкретной ситуации, или поведения партнера).

“Я чувствую...” (описание своих чувств в данной ситуации).

“Потому что...” (проясняется, каким образом влияет данное поведение или ситуация на вашу жизнь, объясняется, какие ваши ценности затронуты).

“И я хочу...” (говорить о том, как бы вы хотели, чтобы ситуация завершилась).

**Задание.** Приведите примеры Я - посланий различных видов, заполните правую колонку таблицы 10.

Таблица 10 – Виды я - посланий

| Виды                        | Ваш пример |
|-----------------------------|------------|
| Двухшаговое Я – послание    |            |
| Четырехшаговое Я – послание |            |

**Задание.** Разделите техники, влияющие на эмоциональный фон беседы на два типа - снижающие напряжение и повышающие напряжение. Обсудите данные приемы в парах. Проанализируйте, как Вы чаще всего взаимодействуете с партнером по общению. Заполните таблицу 11.

Таблица 11 – Техники эмоционального влияния в разговоре

| Техники, влияющие на эмоциональный фон беседы    | Снижающие напряжение или повышающие напряжение |
|--|--|
| Предоставление партнеру возможности выговориться |  |
| Перебивание партнера                             |  |
| Вербализация эмоционального состояния:           |  |

Продолжение таблицы 11

| Техники, влияющие на эмоциональный фон беседы   | Снижающие напряжение или повышающие напряжение |
|---|--|
| своего и партнера   |  |
| Игнорирование эмоционального состояния: своего и партнера   |  |
| Подчеркивание общности с партнером (сходство интересов, мнений, единство цели и др.)                              |  |
| Подчеркивание различий между собой и партнером, преуменьшение вклада партнера в общее дело и преувеличение своего |  |
| Проявление интереса к проблемам партнера  |  |
| Демонстрация не заинтересованности в проблеме партнера  |  |
| Подчеркивание значимости партнера, его мнения в ваших глазах  |  |
| Принижение партнера, негативная оценка личности партнера  |  |
| В случае вашей неправоты - немедленное признание ее   |  |
| Оттягивание момента признания своей неправоты или отрицание ее  |  |
| Предположение конкретного выхода из сложившейся ситуации  |  |
| Поиск виноватых и обвинение партнера  |  |
| Обращение к фактам  |  |
| Переход на "личности"   |  |
| Спокойный уверенный темп речи   |  |
| Резкое убыстрение темпа речи  |  |
| Поддержание оптимальной дистанции, угла поворота и наклона тела   |  |
| Избегание пространственной близости контакта глаз   |  |

**Аргументация и контраргументация**

Проведите партнерскую беседу с использованием техник аргументации и проанализируйте ее результаты [16].

**Методы аргументации (убеждения)**



1. Метод положительных ответов Сократа. Ход решения проблемы отслеживается минимальными шагами, которые формулируются как вопрос: “Согласны ли вы, что...?” Необходимо на каждом шаге достичь понимания и согласия партнеров - вместе прийти к одним и тем же выводам.

2. Метод перелицовки. Это постепенное подведение собеседника к противоположным выводам путем поэтапного прослеживания решения проблемы в месте с ним т.е. доказывающий шаг за шагом прослеживает не свое решение, а решение, предлагаемое партнером. Полезно использовать наглядные средства.

3. Метод расчленения. Разделение аргументов партнера на верные, сомнительные и ошибочные с последовательной их проработкой. Важно сначала согласиться с тем аргументом партнера, который не вызывает у вас возражений, а уже затем выразить сомнения по поводу следующих аргументов. Начинать лучше со слов: “Я согласен, уверен в том, что я..., но я совсем не согласен с тем, что...”.

4. Метод аналогий. Доказательство путем сравнения с уже известным и не подлежащим сомнениям фактам или фактами.

5. Метод “салями”. Постепенное поведение собеседника к полному согласию с Вами путем получения его согласия сначала в главном, а затем в необходимых для полного согласия частное.

6. Метод замедления темпа. Умышленно медленное проговаривание слабых мест в аргументации партнера.

7. Методы классической риторики. Соглашение с высказываниями партнера с последующим внезапным опровержением всех его построений с помощью одного сильного аргумента. Особенно полезен в случаях излишней агрессивности партнера.

### **Техники психологической самообороны**

Задача техники психологической самообороны предохранить себя от разрушительных действий аргументации собеседника, нападения и

манипуляций помочь самому себе справиться со смятением, эмоциональной бурей в душе [28].

Базовые принципы самопомощи: использование четких речевых формул; правильно подобранная дистанция; выдерживание паузы перед ответом, неторопливость ответа, обращенность ответа в пространство.

**Задание.** Рассмотрите техники самообороны и смоделируйте ситуации их применения с партнером по общению.

1. Техника бесконечного уточнения - подробное и точное прояснение того, что является объектом нападающего. Умение поставить вопрос, требующий содержательного развернутого ответа. Активизирует и интеллектуальные усилия и мыслительную деятельность партнеров.

2. Техника внешнего согласия, или “наведения тумана” - это выражение согласия с какой-либо частью высказывания партнера или с тем, на что он обратил внимание, подчеркивание, что оно действительно важно, содержит в себе рациональное зерно, или даже соответствует истине. Эта техника эффективна против несправедливой критики или явной грубости.

3. Техника испорченной пластинки - многократное повторение одной и той же фразы, содержащей в себе важное сообщение нападающему или манипулятору, всякий раз с одной и той же интонацией. Фраза должна быть такой, чтобы ее можно было повторить несколько раз, не нарушая осмысленности разговора.

На этапе завершения беседы снизьте эмоциональное напряжение, возникшее во время аргументации. Скажите на прощанье несколько теплых слов собеседнику, подведите итог разговора. Подчеркните те достоинства личности, которые Вы увидели в нем в ходе беседы.

### **Манипуляции в общении и их нейтрализация**

Использование приемов (техник) коммуникации, истинная цель которых не совпадает с декларируемой партнеру по общению и несет ему явный или скрытый урон, называется манипуляцией [28].

Манипуляция как способ оказать скрытое психологическое воздействие на собеседника с целью добиться выгодного для себя поведения постоянно используется в бизнесе. Различные приемы и уловки (техники) позволяют заключить более выгодные контракты, подтолкнуть партнера или клиента к нужному решению.

**Задание.** Рассмотрите техники манипуляции и подберите примеры их вашего повседневного общения.

Среди основных приемов манипуляции, целью которых является прямое вынуждение собеседника принять ошибочное, невыгодное для его позиции решение, выделяют:

- «раздражение собеседника» - выведение его из состояния психологического равновесия насмешками, обвинениями, упреками или иронией, что заставляет его нервничать и, в результате, принимать необдуманные решения;

- «ошарашивание темпом» - использование быстрого темпа речи, требование принять решение «здесь и сейчас» под угрозой потерять «уникальную возможность» (например, скидки, «последний товар на складе», «специальное предложение» и т.п.);

- перевод дискуссии в сферу домыслов - перевод полемики в русло обличения, чтобы заставить собеседника либо оправдываться, либо говорить о том, что не имеет никакого отношения к сути дела, тем самым тратя время и силы;

- отсылка к «высшим интересам» - намек на то, что позиция собеседника затрагивает интересы тех, кого крайне нежелательно расстраивать (Вы понимаете, на что вы покусаетесь, когда не соглашаетесь с этим?);

- «Карфаген должен быть разрушен» - бездоказательное повторение одной и той же мысли так часто, чтобы собеседник к ней «привык» и принял ее как очевидную (метод оратора римского сената консула Катона Старшего);

- «недосказанность в связи с особыми мотивами» - намек на то, что полная информация не может быть озвучена в связи с некими «особыми мотивами», о которых нельзя сообщить прямо;

- «ложный стыд» - использование ложного довода, с которым оппонент не спорит после заявлений, типа «Вам, конечно же, известно, что наука установила...», «Вы, конечно же, читали о...», «Все деловые люди в курсе, что...», опасаясь во всеуслышание расписаться в собственной некомпетенции;

- «использование непонятных слов в общении» - аналогично предыдущему, прием построен на нежелании оппонента признать, что он не знаком с данным термином;

- «демонстрация обиды» - уход от ответа на нежелательный аргумент или срыв или спор изображением обиды на поведение собеседника («Вы за кого нас тут принимаете?»);

- «мнимая невнимательность» - потеря нужных документов, пропуск аргументов или опасных доводов оппонента;

- «мнимое непонимание» - повторение доводов собеседника «своими словами» с намеренным искажением полученной информации («Другими словами, вы считаете...»);

- «многовопросье» - включение в один вопрос несколько мало совместимых с собой вопросов с последующим обвинением либо в «непонимании сути проблемы» либо в уходе от ответа на один из заданных вопросов;

- «а что вы имеете против?» - требование к оппоненту предоставить критические доводы с последующим обсуждением его аргументов вместо аргументации предложенного тезиса;

- «принуждение к однозначному ответу» - давление на оппонента с целью получить строго однозначный ответ «да» или «нет», причем сразу («Скажите прямо...»);

- «рабулистика» - преднамеренное искажение смысла высказываний оппонента, преподносящее их как забавные и странные («Ваш коллега договорился до того, что...»);

- «сведение факта к личному мнению» - сведение основанного на фактах аргумента оппонента к его личной позиции («Это всего лишь ваше личное мнение»);

- «видимая поддержка» - мнимая поддержка доводов оппонента, направленная на то, чтобы успокоить его согласием, отвлечь внимание, а затем привести мощный контраргумент, создав впечатление очень основательного знакомства с данным тезисом, которое позволяет видеть его несостоятельность («Да, но...»).

**Задание.** Проведите беседу в группе с использованием техник манипуляции и нейтрализации манипуляции.

Существует три основных метода нейтрализации этих и других техник психологической манипуляции в деловом общении:

- «*мимо ушей*». Метод заключается в уходе от дискуссии, уклонении от прямых вопросов или смене темы разговора. Можно что-то уронить, отвлечься на мнимый телефонный звонок или попавшую в глаз соринку. Цель метода - выиграть время и увернуться от манипуляции;

- «*расставить точки над i*». Прямое заявление о том, что оппонент пытается вами манипулировать с обозначением его истинного мотива. «Скажите прямо, чего вы хотите? Чтобы я разозлился и отказался от своих требований?»;

- *контрманипуляция*. Использование приемов манипуляции, позволяющих отбить атаку оппонента и вынудить его к принятию невыгодного для себя решения. Такая ситуация чревата резким обострением отношений и возникновению конфликтов. В ситуации открытого противоборства, безусловно, выиграет тот, кто вооружен не только знаниями, но и умением реализовывать их на практике.

**Задание.** Обсудите в микрогруппе приемы влияния и подберите примеры из вашего опыта для иллюстрации.

### **Основные приемы влияния на партнера по общению и их особенности**

1. Прием *«имя собственное»*. Он основан на произнесении вслух имени (или имени-отчества) человека, с которым вы разговариваете. И это не только вежливость. Звук собственного имени вызывает у человека не всегда осознаваемое им чувство приятного.

2. Прием *«зеркало отношения»*. Кому вы чаще по-доброму и приятно улыбаетесь - своему другу или недоброжелателю? Конечно, другу. А кто вам чаще по-доброму приветливо улыбается? Естественно, друг. Ваш личный опыт говорит о том, что доброе и приятное выражение лица, легкая улыбка невольно притягивают к вам окружающих людей.

3. Прием *«терпеливый слушатель»*. Для того, чтобы терпеливо и внимательно выслушивать собеседника, нужно немалое время, ибо не каждый умеет сжато и четко излагать свои мысли. Кроме того, нам приходится выслушивать высказывания, которые не относятся к делу. Если вы все-таки выслушаете подчиненного или партнера, то он удовлетворит свои потребности, получит положительные эмоции, связав это помимо своей воли с вами. Поскольку источником этих положительных эмоций явились именно вы, то они и будут вам «возвращены» в виде небольшого усиления симпатии к вам, т.е. в виде возникшей или усиливающейся аттракции.

4. Прием *«личная жизнь»*. У каждого человека наряду со служебными интересами имеются и личные интересы, увлечения и личная жизнь. В эмпирических наблюдениях было замечено, что, если с человеком повести разговор в русле его выраженного интереса, то это вызовет у него повышенную вербальную активность, сопровождаемую положительными эмоциями. Время от времени важно разговаривать со своими подчиненными

по вопросам, значимым для них в личной жизни, проявляйте интерес к их чувствам и переживаниям [6,28,42].

**Задание.** Ознакомьтесь с материалом, относящимся к исследованиям поз, жестов и телодвижений [21, 24], представленным в таблице 12.

Таблица 12 – Значение поз и жестов партнеров в беседе

| Описание позы или жеста  | Расшифровка значения позы или жеста  |
|--|--|
| Собеседник сидит, наклонив корпус вперед   | Любезность, внимание, заинтересованность   |
| Собеседник сидит, откинувшись на спинку стула  | Пренебрежение, незаинтересованность, усталость, лень<br><i>Рекомендации.</i><br><i>Дайте собеседнику в руки журнал, документы по обсуждаемому вопросу и т.п.</i> |
| Собеседник сидит, «оседлав» стул, как коня   | Защита, агрессивность  |
| Собеседник сидит. Одна рука его опирается на колено, другая лежит свободно на бедре            | Собеседник принял позитивное решение   |
| Собеседник сидит, наклонившись вперед, руки опираются на колени, либо охватывают сиденье стула | Желание закончить разговор, прервать встречу<br><i>Не ждите, когда Вас «попросят», закончите разговор, сохраните уважение собеседника к Вам</i>                  |
| Собеседник не прячет ладони, они открыты   | Открытость, честность, правдивость   |
| Собеседник прячет руки, не показывает ладони   | Ложь или собеседник что-то скрывает  |
| Поза Наполеона - руки собеседника скрещены на груди  | Нервозность, несогласие, защита, неуверенность<br><i>Дайте собеседнику в руки журнал, документы по обсуждаемому вопросу и т.п.</i>                               |
| Собеседник держит руки за спиной   | Высокомерие, злоба, нервозность, попытка успокоиться   |
| Собеседник держит руки в кармане   | Недоговоренность, скрытность, неискренность  |

Продолжение таблицы 12

| Описание позы или жеста  | Расшифровка значения позы или жеста  |
|--|--|
| Собеседник наклонился вперед и опирается руками на стол  | Агрессивность и враждебность   |
| Собеседник охватил ладонью подбородок  | Доверительность, дружелюбие, размышление   |
| Рука собеседника лежит на столе или колене ладонью   | «Поза просителя» - собеседник ставит себя психологически ниже  |
| Рука собеседника лежит на столе или колене ладонью вниз  | Собеседник доминирует над своим партнером<br>Собеседник чувствует превосходство и ставит себя выше   |
| Быстрое потирание ладоней  | Удовлетворение, согласие   |
| Медленное потирание ладоней  | Отказ или даже угроза  |
| Крепко сплетенные в замок пальцы рук (руки, сплетенные в замок, могут лежать на коленях, столе или подпирать подбородок) | Неоправданные ожидания, попытка скрыть негативное отношение - чем выше поднят «замок», тем более негативно значение жеста  |
| Собеседник дотрагивается до шеи  | Несогласие   |
| Прикрывание рта, прикосновение к носу или к области под носом  | Если это делает говорящий, скорее всего, он говорит неправду. Если слушающий, то это означает, что говорящий лжет, а он это понял  |
| Оттягивание воротника  | Раздражение, ложь, крушение надежд   |
| Голова собеседника опирается на ладонь   | Скука  |
| Постукивание пальцами по столу   | Нетерпение или собеседник торопится  |
| Собеседник гладит свой подбородок  | Принимает решение<br><i>Ни в коем случае не прерывайте беседу на этой фазе.</i><br><i>Посмотрите, какие жесты и позы последуют за этим движением - если с позитивным значением, то Вам повезло, если с негативным - Вы вряд ли получите желаемое</i> |



## Продолжение таблицы 12

| Описание позы или жеста                               | Расшифровка значения позы или жеста   |
|---|---|
| Собеседник бьет себя по шее                           | Показывает, где Вы у него «сидите»<br><i>Оставьте его в покое - ему не до Вас!</i>  |
| Собеседник бьет себя по лбу                           | Виноват, забыл  |
| Собеседник положил ногу на ногу                       | Психологическая защита от кого-либо или чего-либо, закрытость   |
| Собеседник скрестил лодыжки                           | Скрывает информацию, отрицательные эмоции, нервозность и страх  |
| Голова собеседника наклонена                          | Интерес к Вам   |
| Голова наклонена вниз                                 | Негативное или критическое отношение  |
| Собеседник убирает с одежды воображаемые нитки и т.п. | Собеседник не разделяет общего мнения, но не может высказать свое мнение.<br><i>Нужно показать открытые ладони и попросить собеседника высказаться по обсуждаемому вопросу.</i> |

**Задание.** Проведите наблюдение деловой беседы, проведите анализ по выделенным выше признакам. Проанализируйте, с какими трудностями сталкиваются партнеры по общению.

### **Изучение барьеров в общении**

Барьеры коммуникации - это барьеры в общении, связанные с обменом информацией между собеседниками в ходе общения [4].

*Семантический барьер.* Он встает на вашем пути тогда, когда вы и ваш собеседник под одними и теми же понятиями подразумеваете совершенно разные вещи.

*Логический барьер.* По сути, это неумение выражать свои мысли. В речи такого человека путаются причинно-следственные связи, происходит подмена понятий. Или ему бывает сложно подобрать слова для тех сложных мыслей, которые пробегают в его голове.

*Фонетический барьер.* Это плохая техника речи – когда непонятно, что говорит собеседник, и это мешает воспринимать информацию.

*Модальностный барьер.* Все мы получаем информацию из мира через пять органов чувств, однако один из них является приоритетным. Это и есть ваша модальность.

*Личностный барьер.* У каждого из нас есть характер, и некоторые его черты могут кого-то не устраивать. Но у кого-то эти черты настолько заострены, что его характер может быть барьером в общении.

Барьеры взаимодействия - это барьеры, связанные с взаимодействием с человеком во время общения и возникающие из-за недовольства поведением партнера по общению.

*Мотивационный барьер.* Возникает тогда, когда у партнеров по общению разные мотивы вступления в контакт.

*Барьер некомпетентности.* Часто встречается в совместной работе. Вас может злить некомпетентность партнера, когда он начинает говорить очевидные для вас глупости. Это вызывает чувство злости, досады и потерянного времени.

*Этический барьер.* Возникает в ситуации несовместимости нравственных позиций партнеров по общению.

*Барьер стилей общения.* У каждого из нас своя уникальная манера. Она зависит от темперамента, характера, воспитания, профессии и других факторов. Как правило, она долго формируется, и потом ее становится сложно изменить.

Барьеры понимания и восприятия - это барьеры, связанные с восприятием и познанием друг друга, а также с установлением взаимопонимания на этой основе.

*Эстетический барьер.* Возникает тогда, когда нам не нравится, как выглядит собеседник.

*Социальный барьер.* Причиной затруднений в общении может быть разный социальный статус партнеров.

*Барьер отрицательных эмоций.* Согласитесь, довольно тяжело общаться с расстроенным или разозленным человеком. Многие из нас склонны принимать эти эмоции на свой счет (хотя бы отчасти).

*Барьер установки.* Очень часто общение осложняется, если ваш партнер изначально имеет не очень хорошее мнение о вас.

*Барьер “двойника”.* Он заключается в том, что мы невольно думаем о нашем собеседнике как о самой себе: приписываем ему наши мнения и взгляды и ждем от него тех же поступков, которые сами бы совершили.

*Грубость и невежественность.* Все мы сталкиваемся с людьми, которые просто-напросто дурно воспитаны.

*Неумение слушать.* Оно проявляется в отсутствии интереса к тому, что вы говорите, стремлении говорить о себе или постоянном перебивании.

**Задание.** Обсудите с коллегами виды барьеров общения и то, каким образом их можно преодолеть.

## **2 Правила эффективного выступления или презентации**

В своей профессиональной деятельности почти каждый, будь это частное лицо или организация, принимает решение в определенной последовательности. На этапе проведения презентации следует соблюдать несколько правил, которые позволят не тратить сил и эмоций впустую. Главное, объяснить, каким образом выгоды и свойства предлагаемого продукта удовлетворяют нужды клиента [29].

В настоящее время для создания презентаций используется целый ряд аппаратных и программных средств. Наиболее универсальная программа для создания презентаций – MS PowerPoint. Она позволяет создавать как линейные, так и разветвленные презентации с гиперссылками, подключать звук, видео и различные виды графики [19].

**Задание.** Спланируйте какую-либо презентацию, связанную с вашей трудовой деятельностью. Заполните правую колонку таблицы 13, определив, что нужно сделать Вам для успешной презентации по этапам.

Таблица 13 – Этапы подготовки к проведению презентации

| Этапы подготовки   | Что нужно сделать |
|--|-------------------|
| 1 этап - Зачем делается данная презентация. Определите главную цель презентации  |                   |
| 2 этап - Для кого делается презентация. Кого вы хотите убедить? Соберите как можно больше информации о своих слушателях, их профессии, возрасте, насколько они хорошо знакомы с темой и т. д.    |                   |
| 3 этап - Постановка цели - максимума и цели - минимума   |                   |
| 4 этап – Определение вида презентации  |                   |
| 5 этап – Планирование времени выступления  |                   |
| 6 этап – Определение состава выступающих. В каком качестве вы выступаете - презентатора, постановщика или того и другого. Возможно, представление презентации не предполагает вашего участия     |                   |
| 7 этап – определение условий демонстрации: технических средств, помещения, а также к кому обращаться в случае неполадок  |                   |
| 8 этап - Как мотивировать слушателей сделать необходимые для вас действия - реализация проекта, назначение на определенную должность, вложение денег и т.д., чтобы их желание перешло в действие |                   |
| 9 этап – Определение количества времени, необходимого для принятия решения, времени, в течение которого будет действовать данное предложение и сколько времени потребуется для принятия решения  |                   |
| 10 этап – Определение того, кто будет управлять подачей материала, и того должен ли оператор или зритель иметь возможность выбора информации   |                   |

## **Правила эффективной презентации**

Правило 1. Никогда не проводите презентаций перед клиентом, потребности которого вы не выявили, - это бессмысленная трата своего времени и времени клиента.

Правило 2. После определения и актуализации потребностей клиента под свой продукт вы должны скорректировать свое предложение именно под своего клиента, делая упор на тех моментах, которые будут ему интересны.

Правило 3. Перед началом презентации, даже если вы уже проводили предварительные переговоры, нужно провести еще один небольшой этап: дополнительную подготовку. Во время этой подготовки вы должны проверить и зафиксировать свои выводы с помощью уточняющих вопросов. Уточняющие вопросы помогают установить лучший контакт с клиентом, освежить его потребности.

Правило 4. Сделайте свою презентацию интерактивной, пусть каждый из присутствующих участвует в ней. Задавайте вопросы, вовлекайте людей в обсуждение освещаемого материала.

Правило 5. Учитывайте в презентации, что каждый клиент, будь это частное лицо или организация, принимает решение в определенной последовательности: сначала осознается потребность, затем определяются критерии выбора, и уже после начинается оценка вариантов. Каждый раз, делая выбор, ваш клиент потенциально рискует, поскольку точно не знает и не уверен, что, выбирая вас или конкурента, делает правильный выбор. Для любого клиента существует несколько вопросов, на которые он должен дать себе ответ, прежде чем выложить деньги. Нужно ли мне это? Не добавит ли мне это проблем? Выгодно ли для меня это предложение? Что я получаю? Буду ли я доволен, если куплю это?

**Задание.** Обсудите в микрогруппах правила презентаций [12, 29]. Создайте презентацию, представляющую правила подготовки и эффективное проведение презентации.

### 3 Управление конфликтами

#### Социальные конфликты, классификация и структура

**Задание.** Проанализируйте представленные в таблицах 14 и 15 классификации социальных конфликтов [1,8]. Создайте свою классификацию конфликтов, например, в виде дерева конфликтов или когнитивной карты конфликтов. Ответьте на вопросы.

1. Какие конфликты встречаются в окружающей вас реальности чаще всего?
2. Какие конфликты чаще всего происходят в современном обществе?
3. Кто является участниками? Приведите примеры указанных конфликтов в таблицах.

Таблица 14 - Классификация конфликтов на основе потребностей субъектов взаимодействия по А.И. Шипилову

| Потребности  | Объект удовлетворения потребности                | Тип конфликта                   |
|--------------|--|---------------------------------|
| Материальные | Ресурсы  | Ресурсный конфликт              |
| Социальные   | Статус в группе, роль в межличностных отношениях | Статусно-ролевой конфликт       |
| Духовные     | Идея, норма, принцип                             | Конфликт идей, норм и принципов |

Таблица 15 - Классификация конфликтов по С. М. Емельянову

| Основание классификации     | Виды конфликтов     | Общая характеристика                       |
|-----------------------------|---------------------|--|
| 1                           | 2                   | 3  |
| Сферы проявления конфликтов | Экономические       | В основе - экономические противоречия      |
|                             | Идеологические      | В основе – противоречия во взглядах        |
|                             | Социально – бытовые | В основе – противоречия социальной сферы   |
|                             | Семейно – бытовые   | В основе – противоречия семейных отношений |

Продолжение таблицы 15

| 1                       | 2                                       | 3  |
|-------------------------|---|--|
| Субъекты взаимодействия | Внутриличностные конфликты              | Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности  |
|                         | Межличностные конфликты                 | Субъектами конфликта выступают две личности  |
|                         | Конфликты «Личность – группа»           | Субъекты конфликта: с одной стороны личность, с другой – группа или микрогруппа  |
|                         | Межгрупповые конфликты                  | Субъектами конфликты выступают малые группы или микрогруппы  |
| Социальные последствия  | Конструктивные конфликты                | В основе лежат объективные противоречия. Способствуют развитию социальной системы или организации                                    |
|                         | Деструктивные конфликты                 | В основе, как правило, лежат субъективные причины. Создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы и связей |
| Предмет конфликта       | Реалистичный (предметный) конфликт      | Имеют четкий предмет, он осознан и может быть обозначен вербально  |
|                         | Нереалистичный (беспредметный) конфликт | Не имеют предмета или предметом является жизненная духовная ценность для одной или обеих сторон                                      |

**Задание.** Проанализируйте, дополните и определите признаки конструктивного и деструктивного конфликтов, представленные в таблице 16, заполнив таблицу.

Таблица 16 – Признаки конструктивного и деструктивного конфликтов

| Признаки                  | Конструктивный конфликт | Деструктивный конфликт |
|---------------------------|-------------------------|------------------------|
| Эффективность организации |                         |                        |
| Личная удовлетворенность  |                         |                        |
| Групповое сотрудничество  |                         |                        |
| Психологический климат    |                         |                        |
|                           |                         |                        |

**Задание.** Ответьте на вопросы, обсудив ответ в группе.

1. Какие конфликты, на ваш взгляд, наиболее трудны в разрешении?
2. С кем происходит каждый из указанных видов конфликтов?
3. Какие признаки, на ваш взгляд, являются важнейшими для определения значения конфликта для организации?
4. Какова цена конфликта для отдельного члена группы?

**Задание.** Создайте схему, описывающую структуру конфликта, включающую элементы (условия, факторы), которые нужно анализировать при рассмотрении конфликта? Для сравнения ознакомьтесь со структурой, предложенной С. М. Емельяновым.

*Стороны конфликта* – субъекты социального взаимодействия, находящиеся в состоянии конфликта или же явно или неявно придерживающиеся конфликтующих участников. Стороны конфликта могут быть отнесены к следующим группам:

1) *основные участники конфликта* – это противоборствующие силы, которые непосредственно совершают активные (защитные или наступательные) действия друг против друга;

2) *группы поддержки* - это силы, стоящие за сторонами почти в любом конфликте;

3) *другие участники* могут оказывать случайное или эпизодическое действие (например, подстрекатель, организатор и т.д.).

*Предмет конфликта* – то, из-за чего возникает конфликт.

*Образ конфликтной ситуации* – это отображение предметов конфликта в сознании субъектов конфликтного взаимодействия.

*Мотивы конфликта* – внутренние побудительные силы, подталкивающие субъектов социального взаимодействия к конфликту. Мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, принципов и убеждений.

*Позиции конфликтующих сторон* – это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе.



## **Эффективное поведение в конфликте**

*Эффективное поведение* в конфликте регулируется сознательно, с направленностью на результат, соответствующий критериям:

- согласованного достижения желаемых результатов сторонами;
- сохранения рабочих и доброжелательных отношений;
- разрешения ситуации до конца, что проявляется в отказе продолжать конфликт каждой из сторон.

Разрешение конфликтной ситуации предполагает соблюдение некоторых правил, например:

- 1) анализ и определение реальных причин конфликта и повода для начала противоборства;
- 2) определение существующих трудностей и проблем, а не сопровождающих ситуацию эмоций;
- 3) говорить о ситуации, сложившейся в настоящем времени, не вспоминать былые ошибки и события;
- 4) создание атмосферы сотрудничества и поиска взаимовыгодных решений;
- 5) соблюдение равного участия сторон в обсуждении, принятие для рассмотрения вариантов, высказываемых обеими сторонами;
- 6) замена «Ты – высказываний» на «Я – высказывания» при одновременном слушании собеседника;
- 7) не критикуйте и не комментируйте оппонента в присутствии третьих лиц;
- 8) уважение и неприкосновенность личности оппонента;
- 9) не избегайте и не откладывайте разговор на долгое время, так как сокрытие или уход требуют не меньших сил и приводят к новым проблемам.

Желание конструктивно решать конфликты и эффективно взаимодействовать требует овладения техниками и приемами, которые позволяют снизить эмоциональное напряжение и не вступить в затяжной

спор. Данные техники не столь универсальны, как хотелось бы. В случае неудачи следует прибегнуть к другим средствам.

*Активные* средства позволяют отстаивать собственные позиции в споре, но зачастую на практике сначала следует прибегнуть к прояснению позиции и интересов другой стороны, что требует *пассивного* участия.

Активная позиция в конфликте связана с прояснением собственных потребностей. Сообщение о ваших потребностях должно быть максимально конкретным, то есть должно быть связано с конкретными действиями, а не отношениями. Подробно опишите поступки и действия, которые бы вы хотели видеть со стороны оппонента.

Обсуждение конкретных действий человека позволяет сместить акцент с личности на то, что он делает, следовательно, не содержит оценочного компонента, не угрожает его психологической безопасности. Использование принципа «фотокамеры» (детальное подробное описание желаемого поведения) не только информирует другого о том, что он может сделать, чтобы конфликт был исчерпан, но и создает атмосферу доверия, наделяя его правом выбора.

Далее переходите к переговорам, которые должны быть направлены на вовлечение своего оппонента в решение проблемы [8, 42].

### **Основные положения теории транзактного анализа**

Понятие «транзактный анализ» означает анализ взаимодействий, часто используется в анализе конфликтов. Транзакция - единица взаимодействия партнеров по общению, сопровождающаяся пониманием их позиции. Данное понятие используется в анализе конфликтов для описания устойчивого поведения сторон, его автором считают Э. Берна. Основными позициями при этом являются три, которые условно были названы Э. Берном: Родитель, Взрослый и Ребенок (Дитя). В дальнейшем сокращенно мы их будем обозначать соответственно буквами: Р, В и Д.

Поведенческие характеристики основных транзакций приведены ниже.

*Ребенок* - проявляет чувства (обиды, страха, вины и т. п.), подчиняется, шалит, проявляет беспомощность, задает вопросы: «Почему я?», «За что меня наказали?», извиняется в ответ на замечания и т. п.

*Родитель* - требует, оценивает (осуждает и одобряет), учит, руководит, покровительствует и т. п.

*Взрослый* - работает с информацией, рассуждает, анализирует, уточняет детали, разговаривает на равных, апеллирует к разуму, логике и т. п.

**Задание.** Данное задание не предполагает группового обсуждения, выполните его самостоятельно. Это материал для самоанализа и понимания собственной позиции в конфликтных ситуациях.

Тест. «Родитель - Взрослый - Ребенок»

**Инструкция.** Попробуйте оценить, как сочетаются эти три «Я» в вашем поведении. Для этого оцените приведенные высказывания в баллах от 1 до 10.

1. Мне порой не хватает выдержки.
2. Если мои желания мешают мне, то я умею их подавлять.
3. Родители, как более зрелые люди, должны устраивать семейную жизнь своих детей.
4. Я иногда преувеличиваю свою роль в каких-либо событиях.
5. Меня провести нелегко.
6. Мне бы понравилось быть воспитателем.
7. Бывает, мне хочется подурочиться, как маленькому.
8. Думаю, что я правильно понимаю все происходящие события.
9. Каждый должен выполнять свой долг.
10. Нередко я поступаю не как надо, а как хочется.
11. Принимая решение, я стараюсь продумать его последствия.
12. Младшее поколение должно учиться у старшего, как ему следует жить.
13. Я, как и многие люди, бываю обидчив.
14. Мне удается видеть в людях больше, чем они говорят о себе.

15. Дети должны безусловно следовать указаниям родителей.
16. Я — увлекающийся человек.
17. Мой основной критерий оценки человека — объективность.
18. Мои взгляды непоколебимы.
19. Бывает, что я не уступаю в споре лишь потому, что не хочу уступать.
20. Правила оправданы лишь до тех пор, пока они полезны.
21. Люди должны соблюдать правила независимо от обстоятельств.

*Подведение результатов.* Подсчитайте отдельно сумму баллов по строкам таблицы:

- 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19 - «Д» (Дитя);
- 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20 - «В» (Взрослый);
- 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21 - «Р» (Родитель).

Расположите соответствующие позиции в порядке убывания веса. Если у вас получилась формула ВДР, то вы обладаете развитым чувством ответственности, в меру импульсивны, непосредственны и не склонны к назиданиям и поучениям. Вам можно пожелать лишь сохранить эти качества в дальнейшем. Они помогут вам в любом деле, связанном с общением, коллективным трудом или творчеством.

Если на первом месте стоит Р, то все намного сложнее. Категоричность и самоуверенность наносят вред работе педагога, организатора, то есть всем, кто имеет дело с людьми, а не с машинами. Сочетание РДВ порой способно осложнить жизнь обладателю такой характеристики. «Родитель» с детской непосредственностью режет «правду-матку», ни в чем не сомневаясь.

Д во главе приоритетной формулы - вполне приемлемый вариант, например, для научной работы. Эйнштейн, например, однажды шутливо объяснил причины своих научных успехов тем, что он развивался медленно и над многими вопросами задумывался лишь тогда, когда люди обычно перестают о них думать. Но если детская непосредственность начинает мешать делу, то, значит, пора взять эмоции под контроль.

**Задание.** Изучение тактик поведения в конфликте.

Традиционно выделяют пять тактик поведения: конфронтация, сотрудничество, избегание, приспособление и компромисс [8]. Ниже представлены основные характеристики каждой из тактик поведения в конфликте.

Вспомните ситуацию, в которой четко проявляется данная тактика, «проиграйте» ее. Используйте соответствующие фразы и действия.

Тактика *конфронтации* заключается в активном и упорном противостоянии своим противникам, несмотря на их попытки достичь компромисса или пойти на примирение. Она предполагает:

- настаивание на своей позиции, точке зрения без чёткого их обозначения;
- несдержанность, раздражительность, когда партнёр пытается противопоставить своё мнение, позицию, мнению или позиции данного субъекта;
- слабая изменчивость целей даже при высокой динамичности и изменчивости ситуации взаимодействия;
- общий консерватизм интересов;
- нетерпимость к чужому мнению и чужой воле;
- краткосрочность этапа конфликтной ситуации, использование незначительных поводов для перевода её на стадию инцидента;
- затяжной характер инцидентов, их острота и эмоциональная насыщенность;
- оценка своих партнёров по взаимодействию как лиц, имеющих предубеждения против них.

Основными задачами, решаемыми в ходе конфликта при использовании техники конфронтации, являются следующие:

- отстаивание своих интересов или интересов третьих лиц, правдоискательство;

- стремление переубедить, навязать своё мнение, решение, точку зрения;

- попытки принизить своих противников, доказать неправомерность их позиции.

Люди, придерживающиеся этой тактики, полагают, что есть «их точка зрения» и неправильная. Для них не имеет значения количество их сторонников и противников: даже оставшись в одиночестве, они отстаивают свои позиции. Эта тактика чревата непримиримой враждой, особенно если её придерживаются обе стороны. Часто её выбирают подростки.

*Конфронтация* приемлема, когда:

- необходимы быстрые решительные действия;
- необходимо принять непопулярное решение по важным вопросам;
- есть уверенность в правильности выбранного важного решения;
- люди манипулятивно используют преимущества собственной позиции;

Опишите соответствующую ситуацию.

Тактика *сотрудничества* представляет собой стремление разрешить противоречие посредством активного взаимодействия со своим партнёром. Её использование резко повышает вероятность позитивного исхода конфликта. Таким образом, не только устраняется причина недовольства, напряжённости, но и достигается большее взаимопонимание, доверие, уважение.

Отличительные признаки сотрудничества:

- уважительное отношение к партнёру, готовность выслушать и понять их чувства и желания;
- оценка своей позиции в качестве важной, но не единственно возможной;
- стремление регулировать своё поведение в сторону большей корректности;

- забота о сохранении отношений, несмотря на имеющиеся разногласия;

- акцентирование внимания на этапе разрешения конфликта;
- готовность принести извинения;
- стремление действовать разумно и осознанно;
- поэтапность, последовательность в достижении целей.

Из всех стилей сотрудничество наиболее универсально. Оно подходит как для одноуровневого (горизонтального) общения, так и для разрешения конфликтов в вертикальных структурах (между руководителями и подчинёнными, учащимися и педагогами), однако её использованию может противостоять ряд личностных качеств и установок (высокомерие и самомнение, подозрительность, установка на лидерство). Личностная зрелость, уважительное отношение к людям, ответственность способствуют применению этого стиля на практике.

Сотрудничество приемлемо, когда:

- необходимо найти решение проблемы, и при этом разные позиции настолько важны, что компромисс недопустим;
- нужно полностью использовать весь творческий потенциал сотрудников;
- необходимо обеспечить приверженность какой-либо общей цели;
- нужно преодолеть негативные эмоции, возникшие в опыте общения.

Опишите соответствующую ситуацию.

*Компромисс* заключается в стремлении преодолеть противоречие за счёт частичных уступок одной стороны в ответ на взаимные уступки другой.

Поведение людей, прибегающих к его помощи, характеризуется такими особенностями:

- осмысленностью шагов, предпринимаемых на протяжении исхода конфликта;
- готовностью много раз менять решение, если оппонент не соглашается с ним;

- заботой о том, чтобы уступки каждой стороны были равноценны;
- призыванием посредников;
- применением убеждения ради нахождения точек общего решения, выработки единой позиции;
- готовностью выслушать претензии противоположной стороны;
- заботой о сохранности взаимоотношений с партнёром в дальнейшем.

Компромисс не снимает напряжённости до конца, т. к. исходное противоречие сохраняется, но создаётся возможность для урегулирования отношений в дальнейшем. Особенно эффективен при разрешении сложных социальных конфликтов. Значительно реже используется в межличностной сфере и практически никогда детьми.

Компромисс приемлем, когда:

- цели важны, но все же не стоят того, чтобы прибегать к жестким мерам для их достижения;
- оппоненты имеют одинаковую силу, но стремятся достичь важных целей;
- прийти к временному соглашению по важным вопросам;
- необходимо принять приемлемое решение при недостатке времени;
- когда нужно сделать “шаг назад”, если сотрудничество и конкуренция не помогают достичь целей.

Опишите соответствующую ситуацию.

*Приспособление* предполагает, что одна из конфликтующих сторон целиком оказывается зависима от другой. Ради сохранения уже сложившихся отношений человек готов жертвовать своими интересами, замалчивать существующие проблемы, постоянно идти на уступки. Доминирование стиля приспособления приводит к тому, что человек позволяет другим «ездить на себе».

Конфликты с использованием этого стиля могут характеризоваться:

- низкой динамичностью;



- отсутствием внешнего противоборства, попыток защитить свои интересы;

- установкой на безоговорочное признание вины;
- страх потерять расположение, любовь, дружбу;
- социальная или экономическая зависимость;
- использование приёмов шантажа со стороны одного партнёра и боязнь быть разоблачённым со стороны другого.

Приспособление приемлемо, когда:

- есть необходимость прислушаться к иной точке зрения, показать гибкость;

- предмет разногласий важнее для других;
- надо завоевать доверие и обеспечить прочную позицию на будущее;
- целесообразно минимизировать потери при слабой позиции;
- важны гармония и стабильность отношений.

Опишите соответствующую ситуацию.

Об *избегании* или *уходе* от конфликта можно говорить в том случае, если человек старательно уклоняется от всякого обострения отношений, споров, меняя при этом обсуждаемую тему или удаляясь из ситуации. Он не поддаётся ни на какие провокации и проявляет изобретательность в разрядке напряжённых отношений. Таким образом, проблема остаётся неразрешённой, остаётся вероятность возобновления конфликта.

Уход предполагает наличие:

- несовпадающих эмоций, взглядов и стремлений участников;
- противоположности интересов и целей;
- действий, направленных на быстрое свёртывание конфликта;
- стремление к разрядке напряжённости;
- слабой эмоциональной вовлечённости в проблему одной из сторон.

Избегание приемлемо, когда:

- предмет разногласий несущественен, есть более важные дела;
- отсутствует возможность удовлетворить собственные интересы;

- вероятность разрушить отношения больше, чем улучшить их;
- надо дать людям успокоиться, отойти от переживаний;
- другие могут решить конфликт более эффективно;
- перед принятием конкретных действий необходимо собрать информацию.

Опишите соответствующую ситуацию.

### **Вопросы для обсуждения**

1. Какая тактика в данной ситуации могла быть наиболее эффективна?
2. Почему она была выбрана героями конфликта?
3. В чем проявятся последствия подобного разрешения конфликта?
4. Существует ли универсальная тактика разрешения конфликтов?
5. Эффективное разрешение конфликта в большей степени связано с умениями человека разрешать конфликтные ситуации или с учетом обстоятельств конфликта?

**Задание.** В приложении А (рекомендуемом) даны ситуационные задачи. Проанализируйте условия каждой задачи. Определите структуру и дайте рекомендации руководителю.

### **Принятие критики в деловом и личном общении**

Обратная связь может содержать критику - оценки не только поступков и действий, но и вашей личности. Ниже приведены рекомендации, которым Вы можете следовать или применять их с учетом Вашей индивидуальности. Вы не обязаны принимать любую критику и следовать советам других людей, также как и нашим рекомендациям [4,19] .

1. Чью критику принимать? - Только тех людей, мнение которых для Вас значимо.

2. Когда? По мере поступления, возможно, Ваша неготовность слышать критику не позволит Вам среагировать и предпринять лучшие действия в сложившейся ситуации.

3. Как реагировать? Собрав силу воли в кулак, оцените смелость другого человека.

Самые простые слова: «Спасибо» и «хорошо». Другой способ реагирования – это повторение слов Вашего собеседника в вопросительной форме. Например, «Ты считаешь, что мне следовало быть внимательнее к Татьяне Владимировне?». Такой подход не только проявляет уважение к Вашему собеседнику, но и дает Вам время на обдумывание ответа и эффективных действий.

4. Как отнестись к критике? Если критика для Вас полезна, не оправдывайтесь, начните ответ со слов «Да, я слишком опрометчиво сказал...», «Да, кажется, я действительно забыл...».

5. Если критика Вами не принимается, то уверенно, глядя в глаза, скажите оппоненту, что это не так и изложите собственную позицию. Если критика не слишком важна, можно ответить что-то в стиле: «Да, вероятно, Вы правы».

Приняв критику, продвигайтесь дальше.

### **Решение конфликта «без проигравших»**

Такие решения называют интегративными, в самом идеальном случае они соответствуют интересам обеих сторон. На практике такие решения частично примиряют интересы участников конфликта. Такие решения требуют поиска новых возможностей и отхода от альтернативы, которая очевидна в начале поиска решения [27,29].

Четыре причины искать решения «без проигравших».

1) если притязания участников столь высоки, что они отказываются идти на уступки;

2) чем более взаимовыгодны найденные способы, тем больше вероятность, что продолжения конфликта и не будет и отношения будут стабильными;

3) исходы без «выигравшего» укрепляют хорошие отношения сторон, что позволяет в последующих трудных ситуациях легче находить общее решение;

4) решения «без проигравших» положительно влияют на людей, связанных с участниками конфликта – коллег, родных и близких.

Можно выделить следующие типы решений «без проигравших».

1) *Увеличение размеров пирога.* Такое решение опирается на нахождение ответов на вопросы:

- как участники могут получить то, что нужно каждой стороне?
- не связана ли ситуация с недостатком ресурсов?
- как можно увеличить ресурсы до достаточного размера?

2) *Неспецифическая компенсация.* Вопросы, способствующие нахождению такого решения:

- насколько тяжелы для участников уступки, которые от них ожидают?
- что из благ, которые может предоставить один из участников значимо для другой стороны?
- насколько ценно то, что может предложить одна из сторон в качестве компенсации?

3) *Взаимные услуги.* Вопросы для творческого поиска:

- что является самым предпочтительным и менее предпочтительным для каждой из сторон?
- существует ли вариант, когда то, что наиболее предпочтительно для одной стороны в то же время совсем не значимо для другой?

4) *Согласование интересов.* Направленные вопросы для согласования интересов:

- какие базовые интересы имеют стороны или участники конфликта?
- какие из этих интересов наиболее значимы? какова их иерархия?

- как возможно совмещение приоритетных интересов обеих сторон?

**Задание.** Ознакомьтесь с представленным материалом – отдельным случаем. Обсудите в микрогруппах. Ответьте на вопросы.

1. К какому типу можно отнести данный конфликт? Является он конструктивным или деструктивным?

2. Прокомментируйте концепцию «здоровой конкуренции» НН. Благотворна она или приводит к трудно преодолимым разногласиям?

3. Может ли произойти так, что команда выигрывает, а организация проигрывает?

4. Как поступить «печатникам»? Возможно ли найти решение «без проигравших»?

5. Каковы признаки группового мышления, как оно возникает?

6. Представьте, что Вы советник Президента компании. Что Вы ему посоветуете?

*Компания ORENMarketing* переживает трудный год. Финансовое положение нестабильно, ситуация требует вмешательства. Компания занималась дизайном печатной рекламы и дизайном рекламных роликов на ТВ. Но в настоящее время большинство клиентов стали ограничивать расходы на рекламу, пытаются работать на личных контактах и имеющихся клиентских базах. Сотрудники компании делятся пополам – на «печатников» и «телевизионщиков». Для разной рекламы нужны разные навыки, и поэтому они взаимодействуют редко. Обе команды пришли к пониманию того, что нужен специалист по развитию бизнеса, который бы занимался поиском заказов и новых идей, то есть нужен «генератор бизнеса».

Управляющий, Николай Николаевич, сомневаясь в том, что в трудное время получится получить разрешение на новое рабочее место у Президента компании, все – таки «выбил» его. Но так как деятельность каждой из команд весьма специфична, трудно найти специалиста с достаточной квалификацией в обеих областях. НН решил устроить то, что он обозначил как «здоровая

конкуренция». Каждой команде было предложено выдвинуть подходящего кандидата, окончательный выбор сделало бы руководство компанией.

К поиску команды отнеслись со всей энергией и ответственностью. «Телевизионщики» быстро нашли специалиста, он работал на конкурентов и желал сменить место работы. Члены команды единодушно одобрили выбор. У «печатников» появилось два претендента, которые раскололи команду. Один был известным мастером делать рекламу и добывать при этом деньги. Второй, молодой и менее опытный специалист, был очень креативным и полон энергии. Его эффективность также не оспаривается большинством, он имеет различные награды и премии.

НН настаивал на том, чтобы «печатники» приняли решение, но ни одна из подгрупп не отступала. Каждая из них обвиняла другую в подрывной деятельности, давлении и хитрости.

Внутри команды шли споры, были предложения выдвинуть обоих, но было возражение такого рода: «Если мы не можем прийти к согласию, то НН предпочтет кандидата от «телевизионщиков». Вскоре «телевизионщики» узнали о конфликте в среде «печатников», чему были рады, так как это повышало шансы на успех именно их кандидата.

НН ждет ответа.

**Задание.** Самостоятельно проанализируйте материал, представленный в таблице 17, касающийся различных ролей третьей стороны в разрешении конфликта. Опишите ситуацию, когда кто – либо из ваших знакомых выступал в роли руководителя в разрешении конфликтной ситуации общения. Проанализируйте особенности его позиции в соответствии с характеристиками арбитра или медиатора, представленными в таблице 17. Дополните таблицу.

Таблица 17 - Руководитель в конфликте

| Медиатор   |   |
|--|---|
| Арбитр   | Посредник   |
| Конфликт быстро обостряется                                  | Существует равенство должностных статусов сторон                      |
| Одна из сторон явно ошибается и нападает                     | Если отношения долго носят неприязненный и негативный характер        |
| Конфликт происходит в экстремальных условиях для организации | Наличие у участников навыков конструктивного общения и взаимодействия |
| Его должность включает обязанности и действия как арбитра    | Отсутствие понимания и четких критериев решения проблемы              |
| Недостаток времени на долгий поиск решения                   |   |
| Конфликт кратковременный и незначительный                    |   |

### **Вопросы для обсуждения**

1. Как Вы лично применяете средства самопомощи? Является ли самопомощь универсальным средством?
2. Какой уровень руководства позволяет провести интервенцию?
3. В чем опасность и необратимость каждой фазы? Каковы ее последствия?
4. Дайте характеристики и определите условия эффективной интервенции.
5. Как получить помощь коллег, не прибегая к помощи третьих лиц?

### **Применение техник эффективной коммуникации в конфликтной ситуации**

Конфликт решается успешнее, если обе стороны заинтересованы в достижении общего результата, побуждающего их к сотрудничеству. Опыт совместной деятельности во имя достижения общей цели сближает партнеров, позволяет открывать новые способы преодоления трудностей и неприятностей, связанных с решением конфликта. Успешное решение

зачастую зависит не от того, насколько совместимы интересы партнеров по общению, а от того, как человек взаимодействует с другими людьми.

*Эффективное поведение* в конфликте связано со следующими действиями.

1. Определите данного человека как трудного в общении.
2. Не поддавайтесь на его эмоциональные провокации.
3. Если не можете избежать общения с этим человеком, то постарайтесь выяснить причины его недовольствия и трудностей.
4. Постарайтесь найти способ удовлетворения его скрытых интересов.
5. По возможности начните сотрудничать с оппонентом, что может привести к разрешению конфликта.

**Задание.** Расскажите о ситуации, когда конфликт протекал на фоне сильных эмоций. Ответьте на вопросы, формулировки ответа на которые даны в правой колонке таблицы 18.

Таблица 18 – Вопросы к заданию

| Вопрос  | Формулировка ответа    |
|---|------------------------|
| Что меня именно не устраивает?                      | Меня беспокоит...      |
| Что в данной ситуации мне необходимо?               | Необходимо...          |
| Чего бы мне хотелось?                               | Я хочу...              |
| Каковы цели нашего взаимодействия с этим человеком? | Цели нашего общения... |

**Задание.** Определите эффективные и конфликтогенные высказывания, представленные в таблице 19. Перефразируйте высказывание, если Вы отнесли его к конфликтогенным. Ответьте на вопросы.

1. Почему Вы отнесли его к неэффективным?
2. Какие трудности при переформулировании у вас возникали?



Таблица 19– Определение конфликтогенных высказываний

| Высказывание  | Новая формулировка |
|---|--------------------|
| Прошу приходить на встречу в то время, которое мы заранее оговорили.              |                    |
| Прошу не обижать меня своими опозданиями.   |                    |
| Мне необходимо услышать ответ на вопрос, чтобы оценить уровень ваших знаний.      |                    |
| Назовите мне, пожалуйста, критерии оценки моей работы.                            |                    |
| Вы оцениваете мою работу несправедливо. Я не согласен с вашей оценкой.            |                    |
| Моя квалификация дает мне основания считать, что....                              |                    |
| Вы всегда травмируетесь, когда я к вам обращаюсь.                                 |                    |
| Я буду контролировать выполнение лично. Докладывайте мне о каждом вашем действии. |                    |

**Задание.** Проанализируйте случай, представленный в приложении Б (рекомендуемом). Проанализируйте структуру данного конфликта и ответьте на поставленные вопросы.

1. Было ли для участников естественным следовать указаниям инструкции при исполнении роли?

2. Совпадало ли описание роли с вашим обычным поведением в реальной жизни?

3. Какие способы убеждения своих партнеров вы использовали? Какие способы убеждения нельзя считать слишком эффективными? Почему?

4. Почему вы сразу поверили одним из исполнителей и не поверили другим?

5. Что в поведении зверей вызывало доверие? Какое поведение казалось вам подозрительным?

6. Какие способы убеждения являются, по вашему мнению, наиболее продуктивными? Почему?

## **Конфликты с коммерческими и властными структурами: алгоритм работы с претензиями и конфликтными партнерами**

Для разрешения конфликтов с коммерческими и властными структурами в психологии наиболее эффективными признаны методы работы с возражениями [4,14].

Возражение – это несогласие.

Проявления возражений могут быть *прямыми и открытыми*:

- «Нет, меня это не устраивает!»

Косвенные возражения многолики:

- «Мне надо подумать...», «Неизвестно как сложится ситуация», «Скорее всего, есть другие варианты», «Предложение привлекательно, но ....» и т.д.

Природа любых возражений связана с тем, что предложение нарушает или не соответствует какому – либо внутреннему ожиданию: мотиву, привычке, знанию, оценке себя, видению ситуации и др. Так как человек чувствует угрозу, начинает испытывать страх, тревогу и отвечает отказом.

Возражений не следует бояться, так как это еще не окончательный отказ. Возражения часто свидетельствуют о серьезности намерений вашего оппонента. Ему нужно принять информацию, привыкнуть, адаптировать ее к своей позиции. Есть временные препятствия, которые нужно преодолеть, но это в значительной мере зависит от того, что Вы можете предложить.

У любого сопротивления есть причина. Выяснив ее, можно найти средства устранения проблемы или найти путь, который позволяет эту проблему обойти.

Сомнения собеседника можно уважать, их не стоит игнорировать и обесценивать. Вынося оценку о неправильности его мнения, мы занимаем жесткую позицию и упускаем возможности для достижения взаимовыгодного решения.

**Задание.** Ознакомьтесь с техникой работы с возражениями, представленной в таблице 20. Последовательно выполните действия (шаги), приводящие к эффективному общению. Задайте вопросы, которые будут эффективными, и запишите их в правую колонку.

Таблица 20 – Техника работы с возражениями

| Шаги  | Вопросы |
|---|---------|
| Определяем причину несогласия (отказа)          |         |
| Выясняем, единственная ли это причина           |         |
| Определяем главную причину                      |         |
| Проверяем истинность возражения                 |         |
| Выясняем смысл возражения                       |         |
| Присоединяем к возражения («позитивный отклик») |         |
| Находим аргументы и условия для решения         |         |

**Задание.** Ролевая игра проводится в микрогруппах. Ниже представлены ситуации, на основе которых разыграйте диалог с оппонентом.

1. «Не мог бы ты присмотреть за моей собакой в выходные?»
2. Вы предлагаете своему знакомому в отпуске поучаствовать в сплаве по реке.
3. «У меня ожидаются такие пустые выходные. Я бы хотел провести их с тобой».
4. Вы предлагаете подчиненному поработать без оплаты в личное время.
5. Просите займы у коллеги его ноутбук на выходные.

**Задание.** Проведите диалог со следующей инструкцией.

Вы начальник. Вы хотите, чтобы сотрудник посетил курсы повышения квалификации в Орске. У участника есть обязательства, препятствующие его отъезду. Его задача - сообщить вам о своих приоритетах и обязательствах и отказаться о поездки.

### *Вопросы для обсуждения.*

1. Кто контактирует с властными структурами? Есть ли лицо, ответственное за контакты с вышестоящими и т.д.?
2. Что может стать предметом конфликта?
3. Как решаются разногласия? Есть ли нормативное регулирование?
4. Что приходится решать психологическими методами?
5. Каковы тактики или стратегии разрешения подобных конфликтов?

## **4 Умение справляться со стрессом и давлением**

Первым дал определение стресса канадский физиолог Ганс Селье. Согласно его определению, стресс - это все, что ведет к быстрому старению организма или вызывает болезни. В переводе с английского языка слово «стресс» означает «нажим, давление, напряжение». Энциклопедический словарь дает следующее толкование стресса: «Совокупность защитных физиологических реакций, возникающих в организме животных и человека в ответ на воздействие различных неблагоприятных факторов (стрессоров)». Автоматическая реакция тревоги состоит из трех последовательных фаз (согласно теории Г. Селье): импульс, стресс, адаптация [31].

Различаются два вида стресса:

- положительная психическая встряска (эустресс);
- отрицательное воздействие на психику (дистресс).

Очень важно научиться распознавать, когда ваш уровень стресса достиг уровня, и вы уже не можете его контролировать. Стресс коварен и подбирается к вам незаметно. Вы можете даже не осознавать, что испытываете стресс, привыкнуть к нему и не замечать его. Но стресс даже в такой форме может продолжать ослаблять ваш организм.

Как вы реагируете на стресс? Для этого необходимо быть осознать то, что с вами происходит.

Психолог Конни Лиллас, чтобы описать три наиболее распространённые способы реакции людей на стресс, приводит аналогию с вождением автомобиля:

*Нога на газ* – гнев и волнение. Вы взвинчены, чрезмерно эмоциональные и мне можете усидеть на месте.

*Нога на тормоз* – замкнутость и угнетённость. Вы закрываетесь от внешнего мира и показываете очень мало энергии и эмоций.

*Нога на обе педали* – напряжение и сдержанность. Вы «тормозите» под давлением и не можете ничего сделать. Вы выглядите парализованным, но внутри вы сильно взволнованы.

**Задание.** Приведите пример из своей профессиональной деятельности.

Проанализируйте свой типичный день и отметьте, сколько раз встречались данные проявления и переживания, заполнив правую колонку таблицы 21. Сделайте обобщение – насколько проявляется стресс в вашей жизнедеятельности.

Таблица 21 – Признаки стресса

| Признаки стресса  | Частота |
|---|---------|
| Невозможность сосредоточиться на чем-то                         |         |
| Слишком частые ошибки в работе                                  |         |
| Ухудшается память   |         |
| Слишком часто возникает чувство усталости                       |         |
| Очень быстрая речь  |         |
| Мысли часто улечиваются   |         |
| Довольно часто появляются боли (голова, спина, область желудка) |         |
| Повышенная возбудимость   |         |
| Работа не доставляет прежней радости                            |         |
| Потеря чувства юмора  |         |
| Резко возрастает количество выкуриваемых сигарет                |         |
| Пристрастие к алкогольным напиткам                              |         |
| Постоянное ощущение недоедания                                  |         |
| Пропадает аппетит - вообще потерял вкус к еде                   |         |
| Невозможность вовремя закончить работу                          |         |

**Задание.** Отметьте причины, типичные и нетипичные для Вашей деятельности, заполните таблицу 22, оценив частоту проявления, например, по пятибалльной шкале.

Таблица 22 – Причины стрессового напряжения

| Причины  | Частота проявления |
|--|--------------------|
| Гораздо чаще вам приходится делать не то, что хотелось бы, а то, что нужно, что входит в ваши обязанности. |                    |
| Вам постоянно не хватает времени - не успеваете ничего сделать.  |                    |
| Вас что-то или кто-то подгоняет, вы постоянно куда-то спешите.   |                    |
| Вам начинает казаться, что все окружающие зажаты в тисках какого-то внутреннего напряжения.                |                    |
| Вам постоянно хочется спать - никак не можете выспаться.   |                    |
| Вы видите чересчур много снов, особенно когда очень устали за день.  |                    |
| Вы очень много курите или потребляете алкоголя больше, чем обычно.   |                    |
| Вам почти ничего не нравится.  |                    |
| Дома, в семье, у вас постоянные конфликты.   |                    |
| Постоянно ощущаете неудовлетворенность жизнью.   |                    |
| Влезаете в долги, даже не зная, как с ними расплатиться.   |                    |
| У вас появляется комплекс неполноценности.   |                    |
| Вам не с кем поговорить о своих проблемах, да и нет особого желания.                                       |                    |
| Вы не чувствуете уважения к себе - ни дома, ни на работе.  |                    |

**Задание.** Проанализируйте способы помощи при стрессе и определите, что может помешать воспользоваться ими.

*Способы преодоления стресса.*

Чаще говорите о своих проблемах с близкими. Многие эксперты считают, что общение с семьей и друзьями, поддержка с их стороны благотворно влияет на нервную систему.

Не изменяйте привычный ритм жизни. Очень часто люди, находящиеся в состоянии стресса, бывают не в состоянии выполнять свои ежедневные обязанности. Очень важно, чтобы человек не бросал привычных дел, монотонность и обыденность которых могут благотворно повлиять на настроение.

Начните день с физических упражнений. Эксперты считают, что физическая нагрузка значительно улучшает настроение. Если вы не владеете йогой, вам стоило бы этим заняться. Йога прекрасно концентрирует мысли и расслабляет тело.

Откажитесь от кофе и алкоголя, или значительно уменьшите их употребление. Кофе, алкоголь и стресс несовместимы, так как эта «гремучая» смесь может породить бессонницу и сильное эмоциональное напряжение. Старайтесь больше отдыхать. Если у вас бессонница, просто полежите в темной комнате с закрытыми глазами, подумайте о чем-нибудь приятном. Следите за питанием. Пища должна быть свежей, богатой витаминами. Не пропускайте приемы пищи.

Чаще бывайте в общественных местах. Обед в ресторане или кафе, танцы, посещение кинотеатра - все это может существенно помочь в достижении положительного эмоционального состояния.

### **Техники дыхания**

**Задание.** Выполните упражнения и поделитесь полученными впечатлениями с вашими товарищами по группе. Проанализируйте способы, которые могут помочь выйти из состояния острого стресса [30].

1. Противострессовое дыхание. Медленно выполняйте глубокий вдох через нос. На пике вдоха на мгновение задержите дыхание, после чего сделайте выдох как можно медленнее. Это успокаивающее дыхание.

Постарайтесь представить себе, что с каждым глубоким вдохом и продолжительным выдохом вы частично избавляетесь от стрессового напряжения.

2. Минутная релаксация. Расслабьте уголки рта, увлажните губы. Расслабьте плечи. Сосредоточьтесь на выражении своего лица и положении тела. Помните, что они отражают ваши эмоции, мысли внутреннее состояние. Вполне естественно, что вы не хотите, чтобы окружающие знали о вашем стрессовом состоянии. В этом случае вы можете изменить «язык лица и тела» путем расслабления мышц и глубокого дыхания.

3. Оглянитесь вокруг и внимательно осмотрите помещение, в котором вы находитесь. Обращайте внимание на мельчайшие детали, даже если вы их хорошо знаете. Медленно, не торопясь, мысленно «переберите» все предметы один за другим в определенной последовательности. Постарайтесь полностью сосредоточиться на этой «инвентаризации». Говорите мысленно самому себе: «Коричневый письменный стол, белые занавески, красная ваза для цветов» и т.д. Сосредоточившись на каждом отдельном предмете, вы отвлечетесь от внутреннего стрессового напряжения, направляя свое внимание на рациональное восприятие окружающей обстановки.

4. Если позволяют обстоятельства, покиньте помещение, в котором у вас возник острый стресс. Перейдите в другое, где никого нет, или выйдите на улицу, где сможете остаться наедине со своими мыслями. Разберите мысленно это помещение (если вы вышли на улицу, то окружающие дома, природу) «по косточкам», как описано в пункте 3.

5. Встаньте, ноги на ширине плеч, наклонитесь вперед и расслабьтесь. Голова, плечи и руки свободно свешиваются вниз. Дыхание спокойно. Фиксируйте это положение 1 - 2 минуты, после чего очень медленно поднимайте голову, но так, чтобы она не закружилась.

6. Займитесь какой-нибудь деятельностью: начните стирать белье, мыть посуду или делать уборку. Любая деятельность, и особенно физический



труд, в стрессовой ситуации выполняет роль громоотвода - помогает отвлечься от внутреннего напряжения.

7. Включите успокаивающую музыку, ту, которую вы любите. Постарайтесь вслушаться в нее, сконцентрироваться на ней (локальная концентрация). Помните, что концентрация на чем-то одном способствует полной релаксации, вызывает положительные эмоции.

8. Возьмите калькулятор или бумагу и карандаш и постарайтесь подсчитать, сколько дней вы живете на свете (число полных лет умножьте на 365, добавляя по одному дню на каждый високосный год, и прибавьте количество дней, прошедшее с последнего дня рождения). Такая рациональная деятельность позволит вам переключить свое внимание. Постарайтесь вспомнить какой-нибудь особенно примечательный день вашей жизни. Вспомните его в мельчайших деталях, ничего не упуская. Попробуйте подсчитать, каким по счету был этот день вашей жизни.

9. Побеседуйте на отвлеченную тему с любым человеком, находящимся рядом: соседом, товарищем по работе. Если же рядом никого нет, позвоните по телефону своему другу или подруге. Это своего рода отвлекающая деятельность, которая осуществляется «здесь и сейчас» и призвана вытеснить из вашего сознания внутренний диалог, насыщенный стрессом.

10. Прodelайте несколько противострессовых дыхательных упражнений. Теперь, взяв себя в руки, вы спокойно можете продолжить прерванную деятельность.

**Задание.** Ознакомьтесь, с материалом, посвященным ауторегуляции дыхания. Примените на практике приемы, описанные ниже. Сделайте выводы о действии в данный момент времени и о возможности применения в повседневной жизни [23,31].

В нормальных условиях о дыхании никто и не вспоминает. Но когда по каким-то причинам возникают трудности, вдруг становится трудно дышать. Дыхание становится прерывистым и тяжелым при физическом напряжении или в стрессовой ситуации. При сильном испуге или напряженном ожидании

люди невольно задерживают дыхание или затаивают дыхание. Человек имеет возможность, сознательно управляя дыханием использовать его для успокоения, для снятия напряжения - как мышечного, так и психического, таким образом, ауторегуляция дыхания может стать действенным средством борьбы со стрессом, наряду с релаксацией и концентрацией. Противострессовые дыхательные упражнения можно выполнять в любом положении. Обязательно лишь одно условие: позвоночник должен находиться в строго вертикальном или горизонтальном положении. Это дает возможность дышать свободно и без напряжения, полностью растягивать мышцы грудной клетки и живота. Расслабленная, прямо сидящая голова в определенной степени вытягивает вверх грудную клетку и другие части тела. Если все в порядке и мышцы расслаблены, то можно упражняться в свободном дыхании, постоянно контролируя его.

1. С помощью глубокого и спокойного ауторегулируемого дыхания можно предупредить перепады настроения.

2. При смехе, вздохах, кашле, разговоре, пении или декламации происходят определенные изменения ритма дыхания по сравнению с так называемым нормальным автоматическим дыханием. Из этого следует, что способ и ритм дыхания можно целенаправленно регулировать с помощью сознательного замедления и углубления.

3. Увеличение продолжительности выдоха способствует успокоению и полной релаксации.

4. Дыхание спокойного и уравновешенного человека существенно отличается от дыхания человека в состоянии стресса. Таким образом, по ритму дыхания можно определить психическое состояние человека.

5. Ритмичное дыхание успокаивает нервы и психику. Продолжительность отдельных фаз дыхания не имеет значения - важен ритм.

6. От правильного дыхания в значительной мере зависит здоровье человека, а значит, и продолжительность жизни. Дыхание является

врожденным безусловным рефлексом, следовательно, его можно сознательно регулировать.

7. Чем медленнее и глубже, спокойнее и ритмичнее мы дышим, чем скорее мы привыкнем к этому способу дыхания, тем скорее он станет составной частью нашей жизни.

**Задание.** Проанализируйте информацию, представленную в таблице 23. Отметьте признаки того или иного типа поведения, относящиеся к вам. Сделайте заключение о вашем стиле жизни и том, какие изменения вам следует произвести в вашей жизнедеятельности для достижения более комфортного и здорового образа жизни.

Исследования показали, что люди с преобладающим поведением по типу А более подвержены стрессам как на работе, так и в быту. Они в большей степени подвержены риску сердечно-сосудистых заболеваний, неврозов, различного рода психических расстройств.

Таблица 23 – Анализ поведения и стиля жизни

| Характеристики типов поведения   | Частота |
|--|---------|
| 1  | 2       |
| <p><b>Тип А</b> – характеризуется:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- агрессивной вовлеченностью в постоянную борьбу;</li> <li>- стремлением достичь все больше и больше за все менее короткий период;</li> <li>- если появляется необходимость, то борьба может переноситься на людей, препятствующих достижению намеченных целей:</li> <li>- характеризуются быстрыми импульсивными движениями - быстро двигаются, едят, ходят;</li> <li>- часто торопят события, выражая нетерпение относительно сроков выполнения работы и получения желаемого результата;</li> <li>- пытаются решать несколько задач одновременно;</li> <li>- одержимы погоней за количественными показателями, считая, что успех определяется главным образом тем, как много в жизни им удалось достичь и приобрести.</li> </ul> |         |
| <p>Люди с преобладающим поведением по <b>типу В</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- редко испытывают желание приобрести как можно больше вещей, титулов и званий;</li> </ul>   |         |

Продолжение таблицы 23

| 1   | 2 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- обычно не страдают оттого, что время уходит, а имеющиеся у них возможности могут быть безвозвратно упущены;</li><li>- делают многие вещи, чтобы удовлетворить свой интерес, часто в самовыражении и развитии, а не для того, чтобы почувствовать свое преимущество над окружающими;</li><li>- общаются с людьми, принимая их сильные и слабые стороны;</li><li>- как правило, демонстрируют хорошие качественные показатели в работе, в то время как представители типа А зачастую обходят их в количественных показателях.</li></ul> |   |

**Задание.** Заполните тест и определите ваш уровень стресса.

*Тест на определение уровня стресса [40].*

1. Два человека, хорошо Вас знающие, обсуждают Вас (X – это вы). Какие из следующих утверждений они вероятнее всего стали бы использовать?

1) X – очень замкнутый человек. Кажется, что ничего сильно его (ее) не беспокоит;

2) X – великолепный человек, но Вы должны быть осторожны, когда говорите ему (ей) что-то время от времени;

3) кажется, что в жизни X все всегда происходит не так, как надо;

4) я неизменно нахожу X очень скучным и непредсказуемым;

5) чем меньше я вижу X, тем лучше.

2. Присущи ли Вам в жизни некоторые из следующих, наиболее распространенных особенностей?

1) чувство, что Вам редко удается что-либо сделать правильно;

2) чувство, что Вас преследуют, загоняют в угол или в ловушку;

3) плохое пищеварение;

4) плохой аппетит;

5) бессонница по ночам;

6) кратковременные головокружения и учащенные сердцебиения;

7) чрезмерная потливость в отсутствие физических нагрузок и жары;

- 8) панические ощущения в толпе или в закрытом помещении;
  - 9) усталость и недостаток энергии;
  - 10) чувство безнадежности (какая польза во всем этом?);
  - 11) слабость или тошнота без каких-либо внешних причин;
  - 12) очень сильное раздражение по поводу мелких событий;
  - 13) неспособность расслабиться по вечерам;
  - 14) регулярные пробуждения среди ночи или ранним утром;
  - 15) трудности в принятии решений;
  - 16) невозможность перестать обдумывать или переживать события прошедшего дня;
  - 17) слезливость;
  - 18) убеждение, что Вы ни с чем толком не можете справиться;
  - 19) недостаток энтузиазма даже по отношению к наиболее значимым и важным жизненным делам;
  - 20) нежелание встречаться с новыми людьми и осваивать новый опыт;
  - 21) неспособность сказать «нет», когда Вас просят что-то сделать;
  - 22) ответственность большая, чем та, с которой Вы можете справиться.
3. Насколько Вы оптимистичны в настоящее время?
- 1) больше, чем обычно;
  - 2) меньше, чем обычно;
  - 3) как обычно.
4. Нравится ли Вам смотреть спортивные состязания?
- 1) да;
  - 2) нет.
5. Можете ли Вы позволить себе подольше понежиться в постели в выходные дни, не испытывая при этом чувства вины?
- 1) да;
  - 2) нет.
6. Можете ли Вы в разумных пределах (профессионально и лично) говорить откровенно?

- 1) с начальником;
- 2) с коллегами;
- 3) с членами семьи.

7. Кто обычно несет ответственность за наиболее важные решения в Вашей жизни?

- 1) Вы сами;
- 2) кто-то другой.

8. Когда Вас критикуют на работе руководители, как Вы обычно чувствуете себя?

- 1) сильно огорченным;
- 2) умеренно огорченным;
- 3) слабо огорченным.

9. Вы заканчиваете рабочий день с чувством удовлетворения от достигнутого?

- 1) часто;
- 2) иногда;
- 3) только изредка.

10. Испытываете ли Вы большую часть времени чувство, что у Вас есть неулаженные конфликты с коллегами?

- 1) да;
- 2) нет.

11. Объем выполняемой Вами работы превышает отведенное для этого время?

- 1) постоянно;
- 2) иногда;

12. Четко ли Вы представляете себе, какие у Вас профессиональные перспективы?

- 1) как правило;
- 2) иногда;
- 3) лишь изредка.

13. Могли бы Вы сказать, что обычно достаточно времени, которое Вы тратите на себя?

1) да;

2) нет.

14. Если Вы хотите обсудить с кем-либо свои проблемы, легко ли Вам обычно найти слушателя?

1) да;

2) нет.

15. Находитесь ли Вы на пути, более или менее обеспечивающем достижение Ваших главных жизненных целей?

1) да;

2) нет.

16. Вы скучаете на работе?

1) часто;

2) иногда;

3) очень редко.

17. Вы с удовольствием собираетесь на работу?

1) в большинстве случаев;

2) в некоторые дни;

3) лишь изредка.

18. Чувствуете ли Вы, что на работе по достоинству ценят Ваши способности и дела?

1) да;

2) нет.

19. Чувствуете ли Вы себя по достоинству вознагражденным на работе за Ваши способности и дела (имея в виду статус и продвижение по службе)?

1) да;

2) нет.

20. Есть ли у Вас чувство, что Ваши руководители:

1) активно мешают вам работать;

2) активно помогают вам в работе?

21. Если бы десять лет назад Вы имели возможность увидеть себя таким профессионалом, каким Вы являетесь в настоящий момент, Вы бы сочли себя:

- 1) превзошедшим собственные ожидания;
- 2) соответствующим собственным ожиданиям;
- 3) не достигшим собственных ожиданий?

22. Если бы Вы должны были оценить в баллах чувство симпатии к самому себе по шкале от 5 (максимальная) до 1 (минимальная), какой балл Вы бы себе выставили?

Проведите обработку и интерпретацию результатов теста, воспользовавшись ключом, представленным в таблице 24.

Таблица 24 - Ключ к тесту

| Вопросы | Ответы                              |   |   |   |   |
|---------|-------------------------------------|---|---|---|---|
|         | а                                   | б | в | г | д |
| 1       |                                     | 1 | 2 | 3 | 4 |
| 2       | За каждый ответ «Да» – 1 балл       |   |   |   |   |
| 3       |                                     | 1 | 2 |   |   |
| 4       |                                     | 1 |   |   |   |
| 5       |                                     | 1 |   |   |   |
| 6       | За каждый ответ «Да» – 0, «Нет» – 1 |   |   |   |   |
| 7       |                                     | 1 | 1 |   |   |
| 8       | 2                                   |   |   |   |   |
| 9       |                                     | 1 | 2 |   |   |
| 10      | 1                                   |   |   |   |   |
| 11      | 2                                   | 1 |   |   |   |
| 12      |                                     | 1 | 2 |   |   |
| 13      |                                     | 1 |   |   |   |
| 14      |                                     | 1 |   |   |   |
| 15      |                                     | 1 |   |   |   |
| 16      | 2                                   | 1 |   |   |   |
| 17      |                                     | 1 | 2 |   |   |
| 18      |                                     | 1 |   |   |   |
| 19      |                                     | 1 |   |   |   |
| 20      | 1                                   |   |   |   |   |



Продолжение таблицы 24

| Вопросы | Ответы   |   |   |   |   |
|---------|--|---|---|---|---|
|         | а  | б | в | г | д |
| 21      |  | 1 | 2 |   |   |
| 22      | 0 баллов за ответ «5»,<br>1 балл за ответ «4»,<br>2 балла за ответ «3»,<br>3 балла за ответ «2»,<br>4 балла за ответ «1»<br>5 баллов за ответ «0». |   |   |   |   |

*Интерпретация результатов теста.*

0 - 15 баллов – стресс не является проблемой в Вашей жизни. Ваш уровень позволяет сохранять состояние занятости и удовлетворенности. Данная шкала предназначена только для того, чтобы оценить нежелательные признаки стресса.

16 - 30 баллов – умеренный уровень стресса для занятого и много работающего профессионала. Тем не менее следует проанализировать ситуацию и посмотреть, как можно разумно уменьшить стресс.

31 - 45 баллов – стресс представляет безусловную проблему. Очевидна необходимость коррекционных действий. Чем дольше Вы будете работать при таком уровне стресса, тем тяжелее что-либо сделать с ним. Это серьезный повод для тщательного анализа Вашей профессиональной жизни.

46 - 60 баллов – на этом уровне стресс представляет собой главную проблему и что-то должно быть сделано немедленно. Вы можете оказаться очень близки к стадии истощения. Напряжение должно быть ослаблено.

*Ограничения теста.* Баллы, получаемые по шкале стресса, нужно интерпретировать очень осторожно. Существует слишком большое число факторов, которые лежат за пределами этих шкал, но оказывают влияние на те способы, которые человек использует, сталкиваясь со стрессом и пытаясь с ним справиться. Число факторов столь велико, что два человека, имеющие

один и тот же суммарный балл, могут реально переживать совершенно разный уровень напряжения.

Шкалы следует использовать только в качестве общих ориентиров.

### **Техники саморегуляции. Рефрейминг**

Рефрейминг представляет собой способ позитивного изменения к трудной жизненной ситуации, к явлению или к человеку [17]. Если вы попытаетесь перевести слово рефрейминг с английского, то ничего особенного не увидите. Как один из вариантов перевода - это переформирование. Рефрейминг позволяет создать иную комбинацию элементов для получения кардинально нового состояния. Обратимся к примеру. Вы развели костер. Для того чтобы он долго горел, в него нужно положить сухие и крупные поленья. Но проходит время, и костер начинает потухать. Вместо того чтобы добавить в него еще что-то, вы просто шевелите уже имеющиеся поленья, и костер снова разгорается. При этом в костре ничего не меняется, изменилась лишь комбинация существующих в нем элементов [32].

Рефрейминг – это действенный элемент, который поможет вам перейти на позитивное мышление. В нашей жизни не всегда случаются только хорошие и приятные нам события, она полна всего того, что делает ее разнообразной, как по характеру, так и по окраске. Любое событие в нашей жизни носит нейтральный характер, а наше мышление придает ему определенную окраску - *негативную или позитивную*. Рефрейминг помогает переделать любое событие в вашу пользу.

Задание. Используйте технику рефрейминга. Приведите свои примеры, дополните таблицу 25.

Таблица 25 – Примеры рефрейминга

| Формулировка                           | Новая формулировка   |
|--|--|
| Я много времени провожу за компьютером | <i>Зато</i> у тебя появляются новые друзья. <i>Зато</i> ты находишь много новой и интересной для себя информации. <i>Это значит</i> , что ты прекрасно знакома с новыми технологиями                                   |
| Вчера меня уволили                     | <i>Зато</i> есть смысл найти интересную и более прибыльную для себя работу. <i>Зато</i> это хороший повод найти себя в жизни или сменить профессию. <i>Это значит</i> , пора задуматься о новом этапе в своем развитии |
|  |  |
|  |  |

Скорее всего, вы обнаружили два вида рефрейминга. В любом событии важны две составляющие: что именно происходит, и в каком конкретном контексте. Исходя из этого, выделяют рефрейминг смысла и рефрейминг контекста.

**Задание.** Дифференцируйте по содержанию рефрейминг смысла и рефрейминг контекста, заполните таблицы 26 и 27.

Таблица 26 – Пример рефрейминга смысла

| Формулировка            | Новая формулировка  |
|-------------------------|---|
| Я набрал (а) лишний вес | Это значит, есть повод задуматься о правильном питании и здоровом образе жизни. |
| Ничего не успеваю       | Это значит, я плохо планирую свой день  |
|                         |   |

При рефрейминге смысла вы можете дать любому событию противоположную окраску. При рефрейминге смысла фразы при ответе начинаются со словосочетания «Это значит...».

При рефрейминге контекста вы меняете сам контекст события, для того, чтобы изменить его окраску. При рефрейминге контекста фразы ответа начинаются со слова «Зато...».

Таблица 27 – Пример рефрейминга контекста

| Формулировка        | Новая формулировка   |
|---------------------|--|
| Меня достал мой шеф | Зато ты являешься профессионалом своего дела, раз можешь выполнять распоряжения неприятного тебе человека. |
|                     |  |

Тем не менее, рефреминг – это лишь начальная ступень при переходе на позитивное мышление. Не достаточно просто думать позитивно. От этого ваша жизнь навряд ли изменится. Надо верить в то, о чем вы думаете, всем сердцем и всячески к этому стремиться. В чем настоящая сила мысли – в том, что вы можете найти любые пути для осуществления желаемого. *Будьте оптимистом, думайте позитивно, стремитесь к желаемому.*

**Задание.** Опишите ситуацию и проведите рефрейминг. Воспользуйтесь уже предложенными стратегиями создания рефрейминга в виде последовательных этапов, показанных в таблице 28.

Таблица 28 – Проведение рефрейминга

| Стратегии создания рефрейминга                                    | Рефрейминг |
|---|------------|
| 1   | 2          |
| Анализ ситуации   |            |
| Определение ключевых факторов и установок (пресуппозиций) системы |            |
| Выделение ключевой проблемы                                       |            |

## Продолжение таблицы 28

| 1  | 2 |
|--|---|
| Переформулирование проблемы (часто просто создание противоположной формулировки) |   |
| Подбор «правильных вопросов», которые способствуют нахождению решений            |   |
| Поиск множества ответов и решений (поведенческая гибкость)                       |   |
| Создание пошаговой стратегии действий (оптимизация поведения)                    |   |

### **Правила визуализации [32]**

1. Нужно подробно представлять себе желаемое, зафиксировать это каким-либо документальным образом: это может быть рисунок, открытка, коллаж. Пока ты этого не сделано - визуализация не имеет точки опоры.

2. Не стоит идеализировать желаемое: пусть в каждом из твоих «Заказов Вселенной» будет что-то с условным, но допустимым для тебя, со знаком «минус»: идеальная работа, но офис находится на 4 этаже в доме без лифта. Идеальный муж, который раз в месяц ходит с друзьями в баню. Так ты дашь Вселенной шанс исполнить твоё желание, ведь идеальный вариант не всегда существует в природе.

3. Нельзя желать за других. Например, желание «Хочу, чтоб А. меня полюбил!» недопустимо. Желать можно от своего имени: «Хочу, чтобы мы с А. были счастливы в любви».

4. Формулируй желания аккуратно: не упускай ни малейшего нюанса, избегай частицы «не» в формулировках - наше сознание не улавливает «не». Вместо «не курит» пиши «придерживается здорового образа жизни», а вместо «недалеко от Москвы» пиши «20 км от МКАД».

5. Визуализируй, соблюдая логический порядок. Например, не имея работы, квартиры и мужа, не стоит представлять себе коляску на балконе как символ желаемой ситуации. Стартуй с исходного пункта: визуализируй молодого человека, с которым у тебя сложатся отношения (при этом у него

уже есть квартира с балконом), или работу, на которой ты сможешь заработать на квартиру или познакомишься там со своим будущим мужем.

б. Созданный документ-визуализация должен попадаться тебе на глаза как можно чаще.

**Задание.** Ознакомьтесь с представленными ниже вариантами визуализации. Выберите наиболее подходящий вам и примените его к своему самому сильному желанию. Задание предназначено для самостоятельного выполнения.

Можно выделить следующие варианты визуализации [30].

1. ЗадOCUMENTИРОВАННАЯ визуализация может выглядеть как угодно: заставка на компьютере (фото машины, о которой ты мечтаешь); рисунок, открытка, фото; композиция из картинок на холодильнике, придерживаемых магнитами;

- список-описание желаемого («познакомиться с мужчиной для брака: возраст 28 – 40 лет; славянская внешность; отсутствие предыдущих браков и детей; Стрелец или Водолей; уровень дохода - от 50 т.р. в месяц, профессия - дизайнер, программист и т.п.; планы на жизнь - семья, ребёнок»);

- доска визуализации, куда на кнопки можно прикреплять новые картинки взамен старых, в зависимости от того, как изменяется твоя ситуация;

- коллаж (статичный аналог доски визуализации, чаще всего используемый среди практикующих «заказчиков будущего»).

## **5 Этические и нравственные принципы оперативного управления и руководства**

Этика изначально была учением о морали и нравственности, в настоящее время это понятие используется для описания системы норм нравственного поведения людей, их общественного долга, обязанностей по

отношению друг к другу. Профессиональная этика развивалась на основе обобщенной практики поведения каждой профессиональной группы. Профессиональная этика конкретизирует общие моральные требования применительно к своеобразию соответствующей профессии, она базируется на понятиях профессионального долга, фиксирующего служебные обязанности человека и чести, отражающего место и роль данной профессии в жизни общества. Предполагается, если человек честно выполняет свой профессиональный долг, то его деятельность будет социально ориентирована и может рассматриваться как полезная для общества в целом. С точки зрения современной этики в основе профессиональной этики лежит принцип гуманизма, т.е. любая деятельность имеет смысл тогда, когда она имеет в виду благо человека. Это то общее, что заключено в профессиональной морали. В тоже время в различных сферах деятельности существуют специфические требования этике поведения участников.

Профессиональная этика вырабатывает нормы, стандарты, требования, характерные для определенных видов деятельности, которые являются наилучшими с точки зрения выполнения работником своих служебных обязанностей в той или иной профессиональной сфере [41].

Основными базовыми моральными ценностями являются: честность, уважение, самоконтроль, искренность. И, наоборот, жестокость относится к недостаткам.

Основным принципом, составляющим основу этики деловых отношений, является так называемый «золотой стандарт»: «В рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству и к клиентам таких поступков, каких бы не желал видеть по отношению к себе».

Вообще, принципы – это абстрагированные, обобщенные представления, которые дают возможность тем, кто на них опирается, верно формировать свое поведение, свои действия, свое отношение к чему-либо.

**Задание.** Ознакомьтесь с общими принципами деловой этики в современных организациях. В правой колонке сформулируйте принципы, которые характеризуют Ваше предприятие или организацию.

Таблица 29 - Принципы деловой этики

| Общие принципы  | Принципы для Вашей организации |
|---|--------------------------------|
| Справедливость при наделении сотрудников необходимыми для работы ресурсами (денежными, материальными)   |                                |
| Требование обязательного исправления этического нарушения независимо от того кем и когда оно было допущено  |                                |
| Принцип максимума прогресса (действие сотрудника этично, если способствует развитию организации с моральной точки зрения). В противоположном случае - принцип минимума прогресса, в случае неэтичных действий |                                |
| Толерантность (терпимость к традициям, моральным устоям других организаций)   |                                |
| Равное признание как коллективных, так и индивидуальных мнений в принятии решения   |                                |
| Возможность иметь свое мнение при решении любых служебных вопросов  |                                |
| Отсутствие насилия и принуждения  |                                |
| Этические стандарты для всех: для руководителей и исполнителей  |                                |
| Понимание необходимости конструктивного взаимодействия  |                                |

### **Корпоративная культура: философия, этика и имидж фирмы**

Корпоративная культура определяет внутренние отношения на предприятии и организационную культуру. Организационная культура – средство гармонизации интересов работников предприятия, взаимодействие общих ценностей, индивидуальных и групповых норм поведения.



Корпоративная философия и внутренний имидж предприятия тесно связаны. Морально-этические нормы и принципы, закрепленные корпоративной философией, пропитывают коллектив изнутри посредством внутреннего имиджа [11].

**Задание.** Проанализируйте особенности корпоративной культуры одной из известных вам организаций. Заполните таблицы 30 – 33, постарайтесь смоделировать происходящие процессы в организации, если вы не обладаете достаточными знаниями и опытом.

Таблица 30 - Корпоративная культура и модель организации

| <i>Этапы создания модели корпоративной культуры</i>  | <i>Модель корпоративной культуры Вашей организации</i>         |
|--|--|
| Четкое определение   |  |
| Правила, кодексы, модели поведения   |  |
| Кредо, стиль, имидж, миссию  |  |
| Ознакомление каждого сотрудника  |  |
| Обеспечение выполнения условий корпоративной культуры  |  |
| <i>Составляющие организационной культуры</i>   | <i>Составляющие организационной культуры Вашей организации</i> |
| Система общих разделенных ценностей выражена в виде девиза   |  |
| Корпоративный дух – преданность предприятию  |  |
| Индивидуальные и групповые нормы поведения   |  |
| Ритуалы, церемонии, символы  |  |
| Корпоративная философия – совокупность морально-этических норм и принципов, которыми руководствуются сотрудники в своей работе |  |

Таблица 31 – Влияние факторов на внутренний имидж

| Факторы, формирующие внутренний имидж | Факторы Вашей организации |
|---------------------------------------|---------------------------|
| Кадровая политика предприятия         |                           |
| Ориентация и тренинг сотрудников      |                           |
| Система поощрения сотрудников         |                           |

Таблица 32– Функции корпоративной философии

| Функции корпоративной философии   | Функции корпоративной философии для Вашей организации |
|---|---|
| Определение цели  |   |
| Мобилизация ресурсов  |   |
| Самоидентификация персонала (каждый сотрудник должен чувствовать себя полноценным членом предприятия) |   |
| Создание системы ценностей для сотрудников  |   |

Эти ключевые моменты плана позволяет достичь высокого уровня компетенции сотрудников и их эффективной работы с клиентом, установить эмоциональную связь с клиентом, поддержать имидж успешного предприятия.

Таблица 33 - План построения эффективного имиджа

| План построения эффективного имиджа состоит из элементов | План построения имиджа для Вашей организации |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Закладка фундамента - корпоративной философии            |  |
| Создание внутреннего имиджа                              |  |
| Кадровая политика предприятия                            |  |
| Ориентация и тренинг сотрудников                         |  |
| Система поощрения  |  |
| Создание внешнего имиджа                                 |  |
| Качество услуг   |  |
| Рекламная компания                                       |  |
| Связь со СМИ   |  |
| Внешний вид сотрудника                                   |  |

### **Этические качества, необходимые работнику**

Профессиональная этика работников – это совокупность специфических требований и норм нравственности, реализующихся при

выполнении ими профессиональных обязанностей по обслуживанию клиентов.

Цель профессиональной этики – сформировать у работников понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами.

Сотруднику на сегодняшний день недостаточно просто быть вежливым и доброжелательным. В деловой этике общие принципы приобретают специфическую окраску, что выражается в следующих основных правилах.

Классические правила деловой этики:

- будьте пунктуальны и точны во всем;
- учитывайте не только свои, но и интересы других людей;
- говорите грамотно и красиво;
- старайтесь сдерживаться в эмоциональных высказываниях;
- одевайтесь в соответствии с корпоративными стандартами вашей организации.

**Задание.** Заполните таблицу 36, сформулируйте правила таким образом, чтобы они учитывали специфику Вашей организации и особенности профессиональной деятельности, например, взаимодействие с клиентами и сотрудниками.

Таблица 34 – Этические и профессиональные качества

| Этические и профессиональные качества                        | Этические и профессиональные качества для Вашей организации |
|--|---|
| 1  | 2   |
| Вежливость   |   |
| Корректность и сдержанность                                  |   |
| Тактичность  |   |
| Скромность в общении, сдержанность в оценке, уважение вкусов |   |
| Точность и пунктуальность                                    |   |
| Предупредительность – стремление первым оказать любезность   |   |
| Доброжелательность и заботливость                            |   |

Продолжение таблицы 34

| 1                                 | 2 |
|-----------------------------------|---|
| Приветливость, вежливость         |   |
| Мастерство                        |   |
| Эрудированность                   |   |
| Забота о чести своего предприятия |   |

Работнику противопоказаны такие качества, как грубость, бестактность, невнимательность, чѣрствость, нечестность, лицемерие, воровство, жадность, эгоизм, болтливость, разглашение приватной информации о клиентах, обсуждение с кем-либо их недостатков, желание взять верх над клиентом, подчинить его интересы своим.

Серьѣзные ошибки начинающих работников нередко бывают связаны с обидчивостью, с завышенными эстетическими требованиями по отношению к клиентам, что свидетельствует о личной уязвимости характера таких работников. Если работник допустил ошибку, он должен найти в себе силы извиниться перед клиентом. Целесообразно к каждому клиенту подстраиваться, развернув своё мастерство и умения навстречу его пожеланиям.

При этом важно следить, чтобы в процессе обслуживания указанные качества не переходили в иные, неконструктивные. Например, готовность прийти на помощь клиенту не должна переходить в угодливость, радушие - в навязчивость и подобострастие, терпение – в безразличие.

Этические принципы предписывают работнику освоить такие отношения с клиентами, которые считаются в нашем обществе желательными и одобряемыми, стимулируются современной практикой сервиса, тем самым облегчают процесс обслуживания, делают его комфортным для обеих сторон.

**Задание.** Проанализируйте этические правила руководства организацией, представленные в таблице 35. Обсудите их значение для

вашей профессиональной деятельности. Выработайте правила для Вашей организации с учетом ее специфики.

Таблица 35 – Этические нормы руководства

| Этические нормы руководства  | Правила деловой этики для Вашей организации |
|--|---|
| <p>Авторитет руководителя – это личное влияние человека на коллектив, которое он приобретает своим трудом, профессиональными знаниями, организаторскими способностями, нововведениями, умением работать с людьми. В зависимости от того, какой стиль применяет тот или иной руководитель в конкретной обстановке, и строятся его отношения с подчиненными, определяющие его авторитет.</p>                                 |   |
| <p>На авторитет руководителя оказывает сильное влияние наличие высокой культуры общения, которая выражается в нормах профессиональной этики. К ним относятся: демократизм общения руководителя с подчиненными, его доступность, внимательность, умение создать товарищескую атмосферу доверия, вежливость и корректность в обращении, точность и ответственное отношение к данному слову.</p>                              |   |
| <p>Немаловажное значение имеют подтянутость и аккуратность, четкость и организованность в манере поведения, но внешняя сторона поступков должна соответствовать внутренним нравственным убеждениям руководителя.</p>   |   |
| <p>Культура речи среди правил общения с людьми играет особую роль. Она предполагает навыки и умение правильно сформулировать свои мысли, оптимальный темп речи, эмоциональную окраску слов, жестов, мимики. Речь несвязная, невыразительная, содержащая «штампы», не способствует высокой эффективности, общения, не убеждает людей, не запоминается. Недопустимым элементом речи руководителя является сквернословие.</p> |   |
| <p>Чтобы научиться хорошо говорить, необходимо научиться ясно мыслить, а для этого нужно</p>   |   |

Продолжение таблицы 35

| Этические нормы руководства   | Правила деловой этики для Вашей организации |
|---|---|
| <p>быть эрудированным человеком, умеющим убеждать, размышлять, анализировать. Нужно владеть техникой речи, постоянно пополнять свой лексикон и практиковаться в ораторском искусстве</p>  |   |
| <p>Умение разбираться в людях – одно из важных качеств сильного руководителя. Руководителю необходимо знать тех людей, с которыми он находится в контакте, которыми он управляет. Чтобы ближе их знать, необходимо изучить личные дела в отделе кадров. Но это лишь малая доля того, что требуется знать руководителю о людях, так как документы не могут дать полного представления об интеллектуально-психологических способностях и личностных качествах подчиненных</p> |   |
| <p>Руководителю нужно знать о них все, что может повлиять на процесс работы и ее результаты. Большое значение в деятельности любого руководителя имеет умение убеждать</p>  |   |
| <p>Если коллектив работает хорошо и качество его работы улучшается, то можно сделать вывод, что он работает под началом хорошего руководителя. Но при этом не следует забывать, что ответственность за плохо выполненную или невыполненную работу несет руководитель данного подразделения</p>  |   |
| <p>Эффективность организации работы обеспечивается, когда руководитель четко представляет себе, каких результатов он ждет от подчиненных и в какой форме эти результаты должны быть достигнуты, в какие сроки. Он должен организовать контроль, который наряду со строгой Дисциплиной является главной предпосылкой эффективной организации труда</p>   |   |

**Задание.** Ознакомьтесь с материалом , представленным в приложении В (рекомендуемом). Сделайте выводы о применимости способа обеспечения быстрой обратной связи, предложенное БрюсомТулганом [34] .

## 6 Таймменеджмент

### Таймменеджмент и принципы планирования времени

Техника анализа сложности задач. Она основана на разделении всего объема задач на три группы.

А. Важнейшие задачи — составляют примерно 15 процентов от общего количества всех задач и дел, которыми мы заняты. Собственная значимость этих задач (достижение цели) составляет примерно 65 процентов.

Б. На важные задачи приходится в среднем 20 процентов от общего числа дел, и значимость данной категории задач составляет соответственно также 20 процентов.

В. Менее важные и несущественные задачи составляют, наоборот, 65 процентов общего числа задач, но имеют незначительную долю (примерно 15 процентов в общей «стоимости»).

**Задание.** Проанализируйте предложенную технику, представленную в таблице 36, и примените ее к своей текущей деятельности. Технология планирования времени включает обязательные этапы.

Таблица 36 – Технология планирования времени

| Анализ задач по принципу АБВ  | Ваши планы |
|---|------------|
| Составьте список всех предстоящих в соответствующем периоде времени (день, месяц, квартал, год) задач   |            |
| Установите очередность дел в соответствии с их важностью для деятельности   |            |
| Пронумеруйте свои задачи  |            |
| Оцените их в соответствии с категориями А, Б, В:<br>а) первые 15 процентов всех задач, относящихся к категории А, не подлежат перепоручению;<br>б) последующие 20 процентов — задачи категории Б;<br>в) остальные 65 процентов — задачи категории В |            |

Продолжение таблицы 36

| Анализ задач по принципу АБВ  | Ваши планы |
|---|------------|
| Перепроверьте свой временной план на соответствие выделенного вами бюджета времени значению задач: 65 процентов запланированного времени — задачи А; 20 процентов запланированного времени — задачи Б; 15 процентов запланированного времени — задачи В |            |
| Проведите соответствующие корректировки, ориентируя свой план на задачи А   |            |
| Оцените задачи Б и В с точки зрения возможности их делегирования  |            |

### Принципы управления Деминга

Э. Деминг рассматривает 14 ключевых принципов-заповедей как основу преобразования промышленности. Принятие заповедей и действия по осуществлению говорят о том, что организация намерена оставаться в бизнесе и ставит целью защитить инвестора и сохранить рабочие места.

**Задание.** Ознакомьтесь с принципами управления, предложенными Демингом, представленными в таблице 37. Сформулируйте их таким образом, чтобы они достаточно точно отражали специфику организации, в которой Вы работаете или предполагаете работать.

Также заполните таблицу 38, включающую описание последовательных шагов для достижения целей организации посредством эффективного руководства, которые предложены Демингом. Примените указанную технику для вашей организации [17].

Таблица 37 – Принципы управления Деминга

| Классическая формулировка принципа   | Формулировка для Вашей организации |
|--|------------------------------------|
| Постоянство цели - улучшение обслуживания  |                                    |
| Новая философия для нового экономического периода путем познания менеджерами своих обязанностей и принятия на себя лидерства |                                    |



Продолжение таблицы 37

| Классическая формулировка принципа   | Формулировка для Вашей организации |
|--|------------------------------------|
| на пути к переменам  |                                    |
| Покончите с зависимостью от массового контроля в достижении качества; исключите необходимость в массовом контроле, сделав качество неотъемлемым свойством услуги, встроив качество в услуги  |                                    |
| Покончите с практикой закупок по самой дешевой цене; вместо этого следует минимизировать общие затраты и стремиться к выбору определенного поставщика для каждого продукта, необходимого в работе  |                                    |
| Улучшайте каждый процесс для улучшения качества, повышения производительности и уменьшения затрат  |                                    |
| Введите в практику подготовку и переподготовку кадров  |                                    |
| Учредите "лидерство"; процесс руководства сотрудниками должен помогать им лучше делать свою работу; необходимо тщательно рассмотреть систему управления персоналом   |                                    |
| Изгоняйте страхи, чтобы все могли эффективно работать для предприятия  |                                    |
| Разрушайте барьеры между подразделениями; исследования, проектирование, производство и реализация должны быть объединены, чтобы предвидеть проблемы производства и эксплуатации  |                                    |
| Откажитесь от пустых лозунгов, призывов для производственного персонала, таких, как ноль дефектов или новые задания по производительности. Такие призывы бессмысленны, так как подавляющее большинство проблем возникает в системе и находится вне возможностей работников |                                    |
| Устраните произвольно установленные задания и количественные нормы   |                                    |
| Дайте работникам возможность гордиться своим трудом; устраните барьеры, которые обкрадывают рабочих и руководителей, лишая их возможности гордиться своим трудом   |                                    |

Продолжение таблицы 37

| Классическая формулировка принципа  | Формулировка для Вашей организации |
|---|------------------------------------|
| Поощряйте стремление к образованию и совершенствованию                                |                                    |
| Необходима приверженность делу повышения качества и действенность высшего руководства |                                    |

Таблица 38 – План действий Деминга, состоящий из семи шагов

| Шаги   | Формулировки для Вашей организации |
|--|------------------------------------|
| Руководство, опираясь на все 14 принципов, борется со смертельными болезнями и препятствиями, согласовывает понятия и направления планов   |                                    |
| Руководство собирается с духом и внутренне настраивается на движение в новом направлении   |                                    |
| Руководство объясняет сотрудникам компании, почему перемены необходимы   |                                    |
| Вся деятельность компании разбивается на этапы (стадии), при этом каждый последующий этап является как бы заказчиком предыдущего. Постоянное улучшение методов работы должно осуществляться на каждом этапе, этап должен работать в направлении качества |                                    |
| Как можно быстрее строится организационная структура, которая будет работать на постоянное улучшение качества  |                                    |
| Каждый сотрудник может принять участие в совершенствовании работы на любом этапе   |                                    |
| Организуется целостная система качества  |                                    |

Знакомство с техникой постановки цели SMART [18].

Аббревиатура SMART имеет несколько различных вариантов расшифровки:

S – Specific, significant, stretching / конкретные, важные, растяжимые;

M – Measurable, meaningful, motivational / измеримые, значимые, мотивационные;

A – Agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented / согласованы, достижимы, выполнимы, ориентированы на конкретные цели;

R – Realistic, relevant, reasonable, rewarding, result-oriented / реалистичные, актуальные, разумные, поощряемые, ориентированные на конкретный результат;

T – time-based, timely, tangible, track able / ограниченные во времени, своевременные, осязаемые, отслеживаемые.

**Задание.** Прочитайте описание техники и примените данный алгоритм к своей деятельности. Заполните таблицу 39, оцените свою цель по заданным критериям. Переформулируйте цель так, чтобы она соответствовала вашим потребностям, но строже соответствовала критериям.

Таблица 39 – Критерии цели с помощью техники SMART

| Цель деятельности | Критерии оценки  | Оценка    |
|-------------------|--|-----------|
|                   | Конкретные   | 1 2 3 4 5 |
|                   | Хорошо определены  | 1 2 3 4 5 |
|                   | Понятны любому человеку, имеющему элементарные знания по проекту | 1 2 3 4 5 |
|                   | Измеримые  | 1 2 3 4 5 |
|                   | Знание о том, из чего состоит цель и как её достичь              | 1 2 3 4 5 |
|                   | Знание о том, когда она будет достигнута                         | 1 2 3 4 5 |
|                   | Согласованные  | 1 2 3 4 5 |
|                   | Цели, согласованные со всеми заинтересованными сторонами         | 1 2 3 4 5 |
|                   | Реалистичные   | 1 2 3 4 5 |
|                   | В рамках имеющихся ресурсов, знаний и времени                    | 1 2 3 4 5 |
|                   | Цели, ограниченные во времени                                    | 1 2 3 4 5 |
|                   | Достаточно времени, чтобы достичь цели                           | 1 2 3 4 5 |
|                   | Без избытка времени на достижение цели                           | 1 2 3 4 5 |

Знакомство с принципами планирования деятельности, сформулированными Парето.

Принцип 20/80 — эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20 % усилий дают 80 % результата, а остальные 80 % усилий — лишь 20 % результата». Может использоваться как базовая установка в анализе факторов эффективности какой-либо деятельности и оптимизации её результатов: правильно выбрав минимум самых важных действий, можно быстро получить значительную часть от планируемого полного результата, при этом дальнейшие улучшения неэффективны и могут быть неоправданны (согласно кривой Парето).

**Задание.** Заполните таблицу 40, описав ваши действия, относящиеся к вашей профессиональной деятельности.

Таблица 40 – Принцип Парето

| Этапы планирования   | Ваши действия |
|--|---------------|
| Сформулируйте цель   |               |
| Определите этапы достижения цели                                   |               |
| Определите затраты по каждому этапу достижения цели                |               |
| Определите результаты по каждому этапу достижения цели             |               |
| Проведите анализ факторов эффективности и оптимизируйте результаты |               |

Знакомство с принципами планирования деятельности по Эйзенхауэру.

**Принцип Эйзенхауэра** позволяет комбинировать только два критерия — "важно" и "срочно"; таким образом, получается четыре класса приоритетов. Для успешного планирования вам необходимо проанализировать и классифицировать все стоящие перед вами задачи. И

тогда у вас выстроится иерархичный список, благодаря которому вы будете знать что, когда и как нужно делать для того, чтобы достигнуть своих целей.

Принцип Эйзенхауэра поможет вам приступать к своим задачам и работе по порядку в соответствии с расставленными приоритетами. И для этого, прежде всего, спросите себя: являются ли данные дела важными или срочными?

**Задание.** Заполните таблицу 43, описав ваши действия, относящиеся к вашей профессиональной деятельности.

Отметьте правильный вариант (только один).

1. Вы решились работать над достижением своей «годовой» цели. Однако все это еще лежит «отложенным в долгий ящик».

\_\_\_ важно или \_\_\_ срочно?

2. Вам только что принесли газету. Прочитать газету сейчас — это

\_\_\_ важно или \_\_\_ срочно?

3. Вы решили, что будете раз в год посещать зубного врача. Год уже прошел, а Вы так и не побывали в стоматологии.

\_\_\_ важно или \_\_\_ срочно?

Иерархичный список Эйзенхауэра включает задачи, расставляемые по приоритетам в деятельности.

А-приоритет: это дела, которые необходимо сделать сегодня, поскольку они являются срочными и необходимыми.

В-приоритет: важные дела, которые не обязательно делать сегодня. Просто регулярно выделяйте себе время на выполнение дел В и найдите им место в своем расписании. Выполнение задач из этой группы обеспечит успех и приблизит вас к намеченной цели.

С-приоритет: навыки, овладение, которыми кажется нам срочным делом, но не является важным. Сюда относятся: умение сохранять спокойствие, перепоручать свои обязанности (так сказать, «умение отправлять делегации») или говорить «нет». С помощью этого вы выиграете время для решения важных задач из группы В.

D-приоритет: сюда относятся дела, которые не являются ни важными, ни срочными. Вы можете спокойно отложить их в ящик для бумаг или же, если речь идет о сроках или некоторых заданиях, отказаться от них или же просто перепоручить сделать это кому-то еще. Сознательно оградите себя на время от выполнения дел D, которые позволяют отдохнуть и развлечься в дни наибольшего стресса.

**Задание.** Заполните таблицу 41, расставив свои дела в соответствии с критериями по Эйзенхауэру.

Таблица 41 - Расстановка приоритетов

| Список задач  | Приоритет |
|---|-----------|
| Распределите все ваши задачи и обязанности по вышеуказанным группам А, В, С и D. Так вы отделите «нужное» от «бесполезного». Помните: «важное» коренным образом отличается от «срочного».   | А         |
| «Важное» приближает намеченную вами цель, но при этом оно не обязательно является «срочным». «Срочное» же, наоборот, требует вашего непосредственного внимания. Обратите внимание на так называемое «правило преимущества»: «важное» стоит перед «срочным».   | В         |
| Постарайтесь не подчиняться диктатуре срочных дел, поскольку в ней таится опасность: мы начинаем отвлекаться на то, что является срочным, но абсолютно неважным и не обязательным.<br>Всегда начинайте работу с задания, стоящего под номером 1 в группе А, а не с того, что стоит под номером 3 или 4, как бы привлекательны и интересны они ни были.  | С         |
| Если к концу рабочего дня вы не успели справиться со всеми задачами и делами из группы А, то продолжайте работу с ними и на следующий день. Не делайте других заданий, пока не закончите с первыми. Каждый день работайте над какой-нибудь задачей из группы В, требующей больших временных затрат. Наряду со своими повседневными делами вы должны думать о своих «стратегических» важных задачах и целях, только так вы сможете уже обеспечить себе «завтрашний» успех. | D         |

**Задание.** Определите, правильно ли вы расставляете приоритеты. Для этого ознакомьтесь с материалом, представленным ниже. Обратите внимание: только задачи, являющиеся действительно важными для вас, могут входить в группы приоритетов А и В.

1. Сколько процентов от общего времени вы проводите в каждом из четырех квадратов А, В, С, D?

А \_\_\_\_\_ %

В \_\_\_\_\_ %

С \_\_\_\_\_ %

D \_\_\_\_\_ %

2. К какой бы группе вы отнесли дела, которыми занимаетесь обычно?

1. \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ — приоритет

2. \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ — приоритет

3. \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ — приоритет

4. \_\_\_\_\_ = \_\_\_\_\_ — приоритет

3. Теперь запишите, на что или на кого вы бы хотели затрачивать больше времени, чем обычно, а на что хотели бы сократить время.

Я бы сократил (а):

Вместо этого:

Сделайте выводы по своим записям.

### **Знакомство с разными способами расстановки приоритетов**

Существует много способов определения приоритетов дел. Рассмотрим наиболее известные.

I. Упорядоченный список. Самый очевидный способ – это упорядочение дел в виде пронумерованного списка. Все дела выписываются в список одно за другим, после чего можно попытаться субъективно выделить «самое главное» (№1), затем следующее по важности (№2) и т.д. Такой список может быть получен путем попарного сравнения дел, описанного выше, как если бы они «строились по росту».

II. ABC 123. Некоторой оптимизацией предыдущего подхода является метод ABC 123, описанный, например, в книге Кови. Каждому делу в списке присваивается буква А, В или С, по принципу:

А – важные дела, которые нужно сделать сегодня «кровь из носу», иначе возможны негативные последствия;

В – важные дела (в вышеуказанном понимании соответствия одной или нескольким целям), которые надо сделать, но необязательно сегодня;

С – все другие дела.

Затем в рамках каждого «класса» вводится обычная нумерация (1,2,3,4...) в том же понимании, что и в упорядоченном списке.

III. Матрица Эйзенхауэра. Более сложной в использовании является так называемая Матрица Эйзенхауэра, называемая еще «тайм-менеджмент матрицей». Суть ее в определении дел как важных и срочных. «Важность» - это приближение к цели/целям, по шкале «срочность» - насколько быстро надо сделать дело. Срочность уже была затронута нами в предыдущем пункте – именно она отличает класс А от класса В. Получается следующая схема распределения дел:

Квадрат №1: Дела Важные и Срочные

Квадрат №2: Дела Важные и Несрочные

Квадрат №3: Дела Неважные и Срочные

Квадрат №4: Дела Неважные и Несрочные

### **Знакомство с методом «Поедания лягушки»**

В книге Брайна Трейси «Оставьте брезгливость, съешьте лягушку» прописаны этапы метода достижения цели для выполнения самой трудной задачи [33]. Лягушкой называется самое трудное, неприятное дело, которое предстоит выполнить в течение дня. Суть этого приема состоит в том, что лягушку надо съесть на завтрак, т.е. самое важное дело необходимо выполнить прямо с утра. Специалисты утверждают, что достаточно в течение 21 дня принудительно заставлять себя начинать день именно таким образом,



чтобы увеличить собственную продуктивность более чем в два раза. Таким образом можно достичь любую цель.

### *Советы Брайана Трейси*

1. Как чего-то добиться? Каждое выполняемое сегодня дело, каждая решаемая сегодня задача должна вносить свой вклад в достижение большой и масштабной цели. При выполнении любого дела все время спрашивайте себя: «Чем я на самом деле сейчас занимаюсь? Приближает ли меня выполнение этой задачи к чему-то действительно важному, или я трачу время на пустяки?»

2. Как съесть слона? Разрезать его на маленькие кусочки. Любая большая цель достижима через решение малых задач. Чем сложнее и неприятнее дело, тем меньше должны быть «кусочки». Если задача оказалась слишком трудна, «не по зубам», попробуйте разделить ее хотя бы на две подзадачи.

3. Как убить десять зайцев одновременно? Собрать их всех в одном месте. Сделайте так, чтобы выполнение одной задачи работало сразу на достижение нескольких целей. Старайтесь, чтобы ваши цели и задачи максимально пересекались, были тесно связаны друг с другом (стремитесь к синергии в целеполагании, планировании и исполнении).

4. Как не устать при решении поставленных задач? Учитывайте собственные биоритмы, работайте ритмично, планируйте перерывы, группируйте вместе схожие виды работ, чередуйте виды деятельности (наверняка все помнят крылатую фразу И. П. Павлова «Отдых есть смена деятельности»), оставляйте «зазоры» между разными видами деятельности (время «входа» в деятельность и «выхода» из деятельности также можно рассматривать как отдых).

5. Как не забыть важные задачи? Используйте принцип материализации информации, фиксируя ее на любых удобных носителях (органайзер, стенды, рисунки, схемы, записки, электронная почта, другие люди и т. п.), дающих возможность максимально полного и удобного обзора важной информации.

Выявляйте, создавайте и четко определяйте контексты, используйте контекстное планирование и связанное с ним постепенное перемещение дел в зону внимания (делаем одно дело — подготавливаем следующее).

6. Как сохранить интерес (мотивацию)? Создавайте систему самомотивации, включающую в себя различные способы «не пасть духом», например:

1) придумайте и используйте индивидуальные ритуалы настройки на работу;

2) активизируйте и визуализируйте образ эффективной работы и образ успешного результата;

3) превращайте работу в совместную, создавайте взаимобязательства, берите на себя ответственность и сотрудничайте;

4) ежедневно добивайтесь маленьких «happy end'oB», окончательно завершая хотя бы маленькие дела;

5) придумайте систему прямых самонаграждений «за достижения и выдающиеся заслуги»;

6) для подступа к субъективно сложным задачам используйте «безответственную разведку боем» (по принципу «попытка не пытка — авось и прорвемся!») и т. д.

**Задание.** Опишите свои действия, направленные на решение задачи, которая Вами не решалась, потому что слишком неприятна и обременительна, но, в то же время, имеет значение для достижения Вашей цели. Заполните таблицу 42.

Таблица 42 – Этапы «Поедания лягушки»

| Этапы «Поедания лягушки»  | Ваши действия |
|---|---------------|
| Запишите на бумаге перечень всех дел предстоящего дня. Лучше это делать накануне вечером или с утра пораньше. |               |
| Определите самую важную задачу дня. Это может быть самое трудное  |               |

Продолжение таблицы 42

| Этапы «Поедания лягушки»  | Ваши действия |
|---|---------------|
| дело, неприятный разговор, важное по значимости событие, действительно приближающее Вас к достижению цели. В этом могут помочь метод «АБВГД» и правило 80/20. |               |
| Заранее подготовьте все необходимое для ее выполнения.  |               |
| Принудите себя приступить к поеданию противной лягушки прямо в начале дня. Доведите дело до конца, не отвлекаясь на посторонние задачи.                       |               |
| После успешного завершения похвалите себя, почувствуйте душевный подъем и заряд энергии.  |               |

### Знакомство с методом управления временем по Франклину

Система Франклина «направлена вперед» - она работает с тем, что должно быть сделано. Глобальная задача дробится на подзадачи, те - на ещё более мелкие подзадачи. Визуально эту систему можно отобразить в виде ступенчатой пирамиды, а процесс её применения - как процесс строительства этой пирамиды. Таблица заполняется снизу вверх.

План на день, скорее всего, будет изменён Вами несколько раз в течение дня. Краткосрочные планы рекомендуется пересматривать каждые одну-две недели. Долгосрочные планы должны пересматриваться раз в четыре-шесть месяцев. Генеральный план следует пересматривать раз в год.

**Задание.** Заполните таблицу 43, включите свои планы и задачи в предложенную систему.

Таблица 43 – Система Франклина

| Этапы управления временем | Ваши записи |
|---------------------------|-------------|
| План на день              |             |
| Краткосрочный план        |             |

Продолжение таблицы 43

| Этапы управления временем                                | Ваши записи |
|--|-------------|
| Долгосрочный (на годы) план                              |             |
| Генеральный план достижения цели                         |             |
| Глобальная цель (достойная цель творческого человека)    |             |
| Главные жизненные ценности (чего человек хочет от жизни) |             |

**Задание.** Проанализируйте представленный ниже материал. Заполните таблицу 44, включив в нее актуальные для вас цели и задачи.

Раз в год рекомендуется критически взглянуть и на поставленную Вами глобальную цель - привлекает ли она Вас по-прежнему? Не хотите ли Вы внести какие-то коррективы? Тогда же стоит попытаться переосмыслить записанные Вами жизненные ценности. В рамках одного дня используется другой способ управления временем. Все задачи делятся на три категории: первоочередные, второстепенные и малозначительные.

Первые (либо последние) страницы ежедневника отведены под список жизненных ценностей (1-й этаж пирамиды), описание глобальной цели (2-й этаж) и таблицу для записи генерального плана (3-й этаж). В начале ежедневника несколько, соответствующим образом размеченных, страниц, выделенных под список целей на год (фактически, долгосрочный план - 4-й этаж). В начале каждого месяца и/или каждой недели одна страница выделена под таблицу задач на этот период (краткосрочный план - 5-й этаж).

Наконец, для каждого дня отводится своя страница с таблицей для списка задач на день

Таблица 44 – Задачи, расставленные по приоритетам

| № задачи по порядку | Приоритет задачи | Статус задачи | Описание задачи |
|---------------------|------------------|---------------|-----------------|
| 1                   |                  |               |                 |
| 2                   |                  |               |                 |
| 3                   |                  |               |                 |

#### Продолжение таблицы 44

| № задачи по порядку | Приоритет задачи | Статус задачи | Описание задачи |
|---------------------|------------------|---------------|-----------------|
| 4                   |                  |               |                 |
| 5                   |                  |               |                 |
| 6                   |                  |               |                 |

В таблице 44 предусмотрены два специальных столбца - для обозначения приоритета задачи и для обозначения статуса. Эти столбцы следует заполнять по ходу работы и обязательно проверять в конце дня.

Столбец статусов служит для того, чтобы Вы видели, что происходит с каждой задачей, выполнена ли она, или же отменена либо отложена. Завершённые дела рекомендуют отмечать значком V (птичкой).

Отменённые по той или иной причине - значком x (крестиком), желательно так же вписать причину, по которой задача была отменена.

Для отложенных дел запись копируется в план другого дня (чаще всего - следующего), а в графе «Статус» за текущий день ставится значок "→" и вписывается дата, в план дня которой внесено эта задача.

Возможно также выделение разных статусов цветом.

#### **Дела важные и срочные**

Стивен Кови – классик личностного развития, в своем бестселлере «7 привычек высокоэффективных людей» предложил метод разделения дел, распределив их в квадратах. Система представлена на рисунке 1 [13].

Срочные и важные - критические ситуации, неотложные проблемы, проекты с горящим сроком исполнения.

Несрочные и важные - профилактические действия, поддержание ресурсов и средств, создание связей, поиск новых возможностей, планирование, восстановление сил.

Неважные и срочные - отвлечения, некоторые телефонные звонки, какая-то корреспонденция, сообщения, некоторые заседания, предстоящие неотложные дела, распространенные виды деятельности.

Неважные и несрочные - мелочи, отнимающие время, корреспонденция, звонки, пустая потеря времени, праздное времяпровождение.

**Задание.** Распределите Ваши ежедневные дела в квадратах.

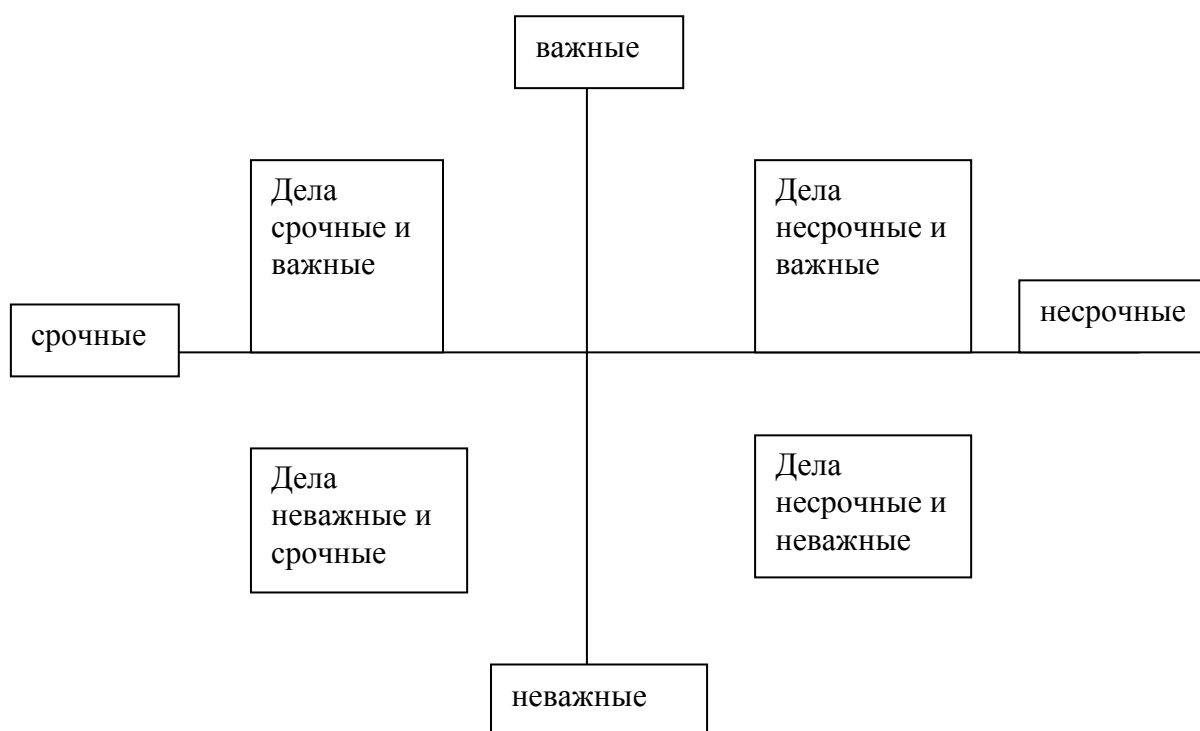


Рисунок 1 – Распределение ежедневных дел

### **Знакомство с техникой «Дырки в сыре»**

**Задание.** Заполните таблицу 45 в соответствии со своими жизненными целями. Важно не только осмыслить и понять, что и когда надо делать. Начните действовать, тогда Вы очень быстро заметите прилив энергии и радость от своих достижений. С каждым шагом это чувство будет усиливаться, ваша внутренняя мотивация будет возрастать – и вот вы уже получили желаемое и нужный результат.

Таблица 45 – Техника «Дырки в сыре»

| Алгоритм работы  | Ваш способ реализации |
|--|-----------------------|
| Выберите задачу, которую вы давно не могли решить. Это может быть ваша мечта или просто то, что вы давно хотели сделать                  |                       |
| Откройте свой ежедневник и найдите небольшие промежутки времени в своём расписании, когда вы можете уделить своей задаче 10 или 15 минут |                       |
| Занимайтесь решением задачи в эти промежутки времени, каждый день создавайте новые дырки от сыра   |                       |

### **Восстановление сил и тайм–менеджмент. Психотехнические упражнения**

Приучить себя к рациональному планированию и организации собственной деятельности поможет выполнение несложных упражнений.

«Полный порядок». Возьмите себе за правило периодически систематизировать свои профессиональные материалы, книги, записи. Для начала наведите элементарный порядок у себя на столе. Определите каждому предмету конкретное место и в дальнейшем постарайтесь класть его именно туда.

«Навести порядок» в своих мыслях вы можете с помощью еженедельника, в котором следует записывать основные дела на предстоящий день и вечером проверять, все ли вы выполнили из того, что было задумано. Стремитесь осуществить все намеченное.

«Конец — делу венец». Нужно учиться делать одно, пусть маленькое дело, но до конца. Установите очередность и приступайте к выполнению. Помните: делу — время, потехе — час. До тех пор пока вы работу не закончите, никаких увеселений, гостей, вкусных блюд, приятных занятий. Если трудно, то можно выполнять это упражнение всего один раз в неделю. Но обязательно одно дело доводим до конца.

«Планирование». На листе бумаги запишите все свои планы на предстоящий день. Теперь подумайте и зачеркните то, что вы вряд ли сможете выполнить. Еще раз просмотрите оставшиеся пункты. Если не возникло желания вычеркнуть, то оставьте без изменений.

А теперь основное — все оставшееся нужно выполнить! Приучайте себя осуществлять намеченное. Лучше меньше намечать, но все выполнять. Рекомендуем составить такой же план на предстоящую неделю, месяц, год. И так же поработать с ним.

### **Метод «пяти пальцев» (по Л. Зайверту)**

Лотар Зайверт предлагает простой и очень удобный метод ежедневного итогового контроля в тайм-менеджменте, так называемый метод пяти пальцев. Метод является элементарной техникой, в которой за каждым пальцем руки закреплен один из контролируемых параметров качества достижения цели. Достаточно лишь посмотреть на ладонь правой руки и по первым буквам названия пальцев вспомнить параметры, на основании которых осуществляется контроль.

**М** (мизинец) — мысли, знания, информация. Мыслительный процесс. Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел? В чем возросла моя компетентность, усилился профессионализм? Какие новые и важные идеи сегодня меня озадачили?

**Б** (безымянный) — близость к цели. Что я сегодня сделал и чего я достиг?

**С** (средний палец) — состояние духа. Каким было сегодня мое преобладающее настроение, расположение духа? Что было связано с положительными эмоциями и высокой мотивацией?

**У** (указательный) — услуга, помощь. Сотрудничество. Чем я сегодня помог другим? Познакомился ли я с новыми людьми? Улучшились ли мои взаимоотношения с коллегами (или наоборот)? С кем возник конфликт?



Б (большой палец) — бодрость, физическое состояние. Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? Что позволило отдохнуть, восстановить силы? Что сделано сегодня мною для поддержания здоровья, физической формы?

«Пятипальцевый» метод итогового контроля удобен, прежде всего, своей компактностью — он дает возможность быстро и качественно проконтролировать наиболее значимые итоги дня [38]. При всей кажущейся простоте данный метод может быть вполне серьезным аналитическим инструментом. Попробуйте делать это каждый день, и тогда Ваша жизнь станет более яркой, наполненной событиями и знаниями.

**Задание.** В таблице 46 подведите итоги своего дня, указав в правой колонке свои достижения. Для этого ответьте на вопросы, соответствующие каждому из пальцев руки.

Таблица 46 – Итоги дня

| Вопрос  | Мои достижения |
|---|----------------|
| Что нового я сегодня узнал? Какие знания приобрел?                        |                |
| Что я сегодня сделал и чего я достиг?                                     |                |
| Каким было сегодня мое преобладающее настроение?                          |                |
| Чем я сегодня помог другим?<br>Познакомился ли я с новыми людьми?         |                |
| Что я сделал сегодня для моего здоровья, поддержания моих физических сил? |                |

### **Использование переходного времени**

К переходному относится время разного рода подготовительных действий — например, умывания, одевания или укладывания портфеля перед выходом из дома. Да, при этом мы что-то делаем, но время все равно переходное, так как не все оно используется продуктивно [9]. Продуктивным

же оно становится только при действительно внимательном и бережном к нему отношении. При творческом подходе к проблеме за счет переходного времени можно не только снизить вашу общую трудовую нагрузку, но и приобрести ценное дополнительное время рабочего дня. Периоды переходного времени могут возникать в следующих обстоятельствах: при поездках на работу и с работы; между прибытием на работу и ее фактическим началом; между совещаниями; в ожидании встречи с кем-либо; в ожидании приема; в обеденное время; в перерывах в работе конференции; в отпуске; во время завтрака; в вечернее время дома.

**Задание.** Составьте Ваш список периодов переходного времени и проведите анализ возможностей его использования в таблице 47.

Таблица 47 – Использование переходного времени

| Период переходного времени | Использование переходного времени                     |                                     |  |   |
|----------------------------|---|-------------------------------------|--|---|
|                            | Максимально сократить периоды непродуктивного времени | Делать два и более дел одновременно | Найти спокойное место или научиться создавать собственную «экологическую нишу» | Иметь отдельный план по использованию переходного времени |
|                            |   |                                     |  |   |
|                            |   |                                     |  |   |
|                            |   |                                     |  |   |

## **Знакомство с методом «Как съесть слона» для долгосрочного и ежедневного планирования**

Целиком слона съесть невозможно. А если его разрезать на небольшие кусочки, то вполне реально, причем не торопясь и со вкусом. Просто надо разделить его на части, как и любое большое дело.

Наше повседневное планирование основывается на огромных целях. Допустим, Ваша цель — купить себе машину стоимостью 10000\$. Цель большая, и с первого взгляда она кажется не реальной, если пока что у Вас совсем немного денег. Но это только на первый взгляд.

Начнем есть слона, то есть разделим цели на части. К примеру, покупка машины — это долгосрочная цель. Отведем для ее достижения 2 года, возьмем в среднем. Дальше разделим эту цель на годовые цели, то есть в год нам нужно будет зарабатывать 5000\$. Дальше разделим на полугодовые, получится 2500\$ за полгода. Потом посчитаем, сколько надо зарабатывать в месяц, получится около 40\$. Значит, в неделю нам надо зарабатывать около 10\$. И через 2 года — новенький автомобиль Ваш! Всего 10\$ в неделю, то есть примерно 40 рублей в день.

Следующий шаг - очень важный, но для многих сложный. Нужно научиться следовать своему плану. Если Вы запланировали на сегодня сделать определенные действия, нужно сделать их во что бы то ни стало, как бы Вас что-то не отвлекало. Только тогда Вы достигнете поставленной цели.

Разделите все дела на важные и второстепенные. Сначала делайте важные, а второстепенные оставляйте на потом. Отведите себе определенное время на выполнение каждого дела и постарайтесь в это время уложиться. Делайте ежедневные отчеты, что получилось, что нет и почему. Следуйте этому правилу в течение 1 месяца и посмотрите, как изменится Ваша жизнь.

**Задание.** Заполните таблицу 48, разложив собственную цель на «кусочки».

Таблица 48 – Алгоритм планирования

| Алгоритм планирования  | Ваши записи |
|--|-------------|
| Сформулируйте цель   |             |
| Оцените конкретность поставленной цели   |             |
| Разделите цель на части в соответствии со временем ее реализации                           |             |
| Определите свои ресурсы, что поможет Вам следовать цели в течение запланированного времени |             |
| Определите более и менее важные промежутки в достижении цели                               |             |
| Определите очередность действий  |             |
| Действуйте и контролируйте продвижение к цели  |             |

### Расстановка приоритетов по методу Чарльза Шваба

Руководитель компании Чарльз Шваб обратился к консультанту за советом - как ему оптимизировать свой рабочий день. Он не успевал выполнять самые значимые для него задачи, консультант дал ему банальную рекомендацию: составьте список Ваших задач по приоритету. Вначале пусть располагаются самые приоритетные задачи, а заканчивается список пусть самыми незначительными задачами. Выполняйте эти задачи именно в данной последовательности.

Тогда будут сделаны важные дела, а задачи, на которые у Вас не хватит времени, скорее всего, не важные и не значимые [10].

**Задание.** Запишите вечером ровно 6 дел, которые Вам завтра необходимо сделать для продвижения в Вашей цели. Занесите их в таблицу 49.

Таблица 49 – Метод Шваба

| Опишите свои задачи на ближайший рабочий день | Приоритет задач на день |
|---|-------------------------|
|   |                         |
|   |                         |
|   |                         |
|   |                         |
|   |                         |

## **7 Основные теории мотивации**

Мотивация - одна из важнейших функций менеджмента. Она подразумевает систему факторов (побудительных сил), способствующих выполнению определенной задачи, направленной на достижение целей предприятия [3, 6, 31].

Мотивация - процесс стимулирования человека (работника, исполнителя) или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организаций.

Мотивация - сила, побуждающая к действию, психоэнергетический потенциал, нацеливающий человека на определенную деятельность, достижение определенной цели.

Мотив - внутреннее побуждение (импульс), которое заставляет человека поступать определенным образом.

Известно, что стимулирование человека непосредственно связано с удовлетворением его разнообразных потребностей (физиологических, духовных, экономических).

Потребность - осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Различают первичные и вторичные потребности. Первичные заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и опыта. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями.

Вознаграждения - это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижения по службе) и внутренние вознаграждения, получаемые посредством самой работы (чувство успеха).

### **Система мотивации**

Система мотивации реализует три основные функции:

1. Планирование мотивации:

- выявление актуальных потребностей;

- установление иерархии потребностей;
- анализ изменения потребностей;
- анализ взаимосвязи между потребностями и стимулами;
- планирование стратегии и целей мотивации;
- выбор конкретного способа мотивации.

## 2. Осуществление мотивации:

- создание условий, отвечающих потребностям;
- обеспечение вознаграждением за требуемые результаты;
- создание у работника уверенности в достижении поставленных целей;
- создание впечатления у работника о высокой ценности

вознаграждения.

## 3. Управление мотивационными процессами:

- контроль мотивации;
- сравнение результатов деятельности с требуемыми;
- корректировка мотивационных стимулов.

Общим для всех функций является подбор кадров с высоким уровнем внутренней мотивации.

Разработка теорий мотивации началась с начала XX века. Выделяют следующие группы теорий мотивации:

- 1) содержательные теории (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. МакКлелланд и др.);
- 2) процессуальные теории (В. Врум и др.);
- 3) теории, основанные на отношении человека к труду (Д. Макгрегор, У. Оучи).

### **Содержательные теории мотивации**

Согласно теории А. Маслоу, существует пять основных типов потребностей:

- физиологические потребности (уровень 1);
- потребность в безопасности (уровень 2);

- социальные потребности (уровень 3);
- потребность в уважении и самоутверждении (уровень 4);
- потребность в самовыражении (уровень 5).

Эти потребности образуют иерархическую структуру, которая определяет поведение человека, причем потребности высшего уровня не мотивируют человека, пока хотя бы частично не удовлетворены потребности нижнего уровня.

В основе теории А. Маслоу лежат следующие положения:

1) потребности делятся на первичные и вторичные и образуют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они расположены в соответствии с приоритетом;

2) поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры;

3) после того как потребность удовлетворена, ее мотивирующее воздействие прекращается.

Степень удовлетворения потребностей (от желаемого) по уровням:

- уровень 1 – 85 %;
- уровень 2 – 70 %;
- уровень 3 - 50%;
- уровень 4 – 40 %;
- уровень 5 – 10 %.

Теория Маслоу получила дальнейшее развитие в теориях Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

В развитие классификации А. Маслоу Д. МакКлелланд вводит понятия потребностей власти, успеха и принадлежности (например, к определенному классу) или социальной потребности. С его точки зрения, в наши дни наибольшую значимость приобретают потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней как правило удовлетворены.

В основу теории Ф. Герцберга положены следующие идеи:

1) потребности делятся на гигиенические (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения, характер контроля) и мотивирующие факторы (ощущение успеха, продвижение по службе, признание, ответственность, рост возможностей);

2) наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиваться неудовлетворению работой;

3) для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов;

4) для эффективной мотивации подчиненных руководитель должен сам вникнуть в сущность работы.

### **Процессуальные теории мотивации**

Основной вклад в развитие процессуальных теорий внес В. Врум. В основе его работы лежит теория ожиданий, суть которой схематично отражена на рисунке 19. Эта теория основана на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда уверен в большой вероятности удовлетворения своих потребностей.

Каждый «блок ожиданий» в схеме отражает усилия менеджера по мотивации работника.

К процессуальным теориям можно также отнести теорию справедливости.

Она сводится к тому что, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия.

Справедливость оценки с позиции работодателя и с позиции работника может отличаться. В этом случае нормирование труда, т.е. оценка необходимых усилий для выполнения единицы работы может разрешить проблему справедливости.

Теория справедливости в комплексе с теорией ожиданий представлена в модели Портера-Лоулери. Эта теория основана на том, что мотивация есть функция потребностей, ожиданий и справедливости вознаграждения. Один



из самых важных выводов этой теории состоит в том, что результативный труд всегда ведет к удовлетворению работника.

### **Теория трудовых установок А. Гастева**

Данная теория была разработана в 20-е годы XX века. Она является отражением энтузиазма советских людей того времени (лозунги, досрочное выполнение плана, социалистические соревнования). Для применения теории А. Гастева на практике должны быть созданы мотивы, апеллирующие к высшим человеческим характеристикам, таким как энтузиазм, долг, совесть, дух соревнования [10].

### **Теории мотивации, основанные на отношении человека к труду**

Согласно теории Д. Макгрегора, подход к мотивации может быть выбран на основании отношения человека к труду. Выделяют два типа работников: X и Y.

Основные характеристики работника типа X:

- от природы ленив, не хочет работать;
- не хочет нести ответственность, избегает напряжения нервных сил;
- не инициативен, если к этому его не подталкивать.

Такого работника нужно принуждать к работе путем наказания или поощрения.

Основные характеристики работника типа Y:

- существует естественная потребность в работе;
- стремится к ответственности;
- творческая личность.

Такого работника нужно побуждать к работе, а не принуждать.

В 1981 году У. Оучи разработал теорию Z, согласно которой человек не относится ни к типу X, ни к типу Y. Он относится к типу Z, т. е. в зависимости от сложившейся ситуации человек ведет себя как X или как Y, соответственно выбирает и способ мотивации.

**Задание.** Самостоятельно ознакомьтесь с материалом, представленным в таблице 50. Проанализируйте характеристики поведения работников X и У, приведите примеры поведения работников, проследите зависимость мотивации от сложившейся ситуации.

Таблица 50 - Сравнительная характеристика теорий типа «X» и «У»

| Характеристики                        | Тип «X»  | Тип «У»   |
|---------------------------------------|--|---|
| Представления руководителя о человеке | Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы<br><br>У людей нет честолюбия, они избегают ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили<br>Больше всего люди хотят защищённости<br>Чтобы заставить людей работать, необходимо принуждение, контроль и угроза наказания | Труд - процесс естественный. При благоприятных условиях люди не только принимают ответственность, но и стремятся к ней<br>Если люди принимают цели организации, то они будут использовать самоуправление и самоконтроль<br>У людей развиты высшие потребности, способность к творческому решению проблем встречается часто, потенциальный интеллект среднего человека используется недостаточно |
| Практика руководства - планирование   | Централизованное распределение задач, единоличное определение целей стратегии и тактики  | Поощрение определения целей подчинёнными в соответствии с целями организации  |
| Организация                           | Четкое структурирование задач, полномочия не делегируются  | Высокая степень децентрализации полномочий  |
| Контроль                              | Тотальный, всеобъемлющий   | Самоконтроль подчиненных в процессе работы, контроль руководителем результатов  |
| Общение                               | Жесткая регламентация поведения  | Руководитель действует как связующее звено в обмене информацией   |

Продолжение таблицы 50

| Характеристики                 | Тип «Х»   | Тип «У»  |
|--------------------------------|---|--|
| Принятие решений               | Отрицание права свободы принятия решений подчиненными         | Активное участие подчиненных в принятии решений              |
| Использование власти и влияния | Давление, угроза наказания, власть, основанная на принуждении | Убеждение и участие, власть через положительное подкрепление |
| Стиль руководства              | Авторитарный  | Демократичный  |

### Концепция кружков качества

Концепция (теория мотивации бездефектного труда) была разработана в 1962 году в Токио. В ее основе лежат принципы деятельности кружков качества:

- активизация поведения человека и его интеллектуальной деятельности в условиях работы в группе людей, а не самостоятельно;
- количественное ограничение числа работников кружка (3-13 человек);
- добровольность вхождения в кружок;
- работа непосредственно на рабочем месте, в привычной рабочей обстановке и атмосфере;
- формулирование задач и проблем как составная часть деятельности производственной группы;
- принцип бездефектного труда («личное клеймо», личная ответственность участка и т. п.);
- соревновательный характер групп;
- наличие системы поощрений;
- политика взаимного обучения, обогащения знаниями.

## Вопросы безопасности делегирования

Грамотный процесс делегирования основан на психологических аспектах общения в профессиональной деятельности. Шесть вспомогательных вопросов по делегированию составляют основу технологии оперативного перепоручения профессиональных задач:

1. Что должно быть сделано? Сотруднику необходимо четко объяснить цель и результат порученного вида работы.

2. Кто должен это сделать? Докажите, почему именно этому специалисту вы перепоручаете свою деятельность, подчеркните его компетентность и ответственность.

3. Почему он должен это сделать? Обязательно прокомментируйте, что вы можете решить данную проблему сами, но заняты решением более важных задач.

4. Как он должен это сделать? Совместно разработайте наиболее эффективные методики решения делегируемой группы задач.

5. С помощью чего он должен это сделать? Посоветуйте необходимые средства и способы решения проблемы.

6. Когда он должен это сделать? Четко определите сроки исполнения деятельности.

**Задание.** Проведите диагностику предметов делегирования, для этого вспомните управленческие функции, заполните таблицу 51.

Таблица 51 – Диагностика предметов делегирования

| Необходимо делегировать | Возможно | Ни в коем случае нельзя |
|-------------------------|----------|-------------------------|
|                         |          |                         |
|                         |          |                         |
|                         |          |                         |

**Задание.** Ознакомьтесь с опросником «Аудит моральной атмосферы вашей организации», представленным в приложении Г, (рекомендуемом). Заполните опросник, оценив моральную атмосферу в знакомом вам подразделении (группе). Сделайте обобщения и приведите рекомендации.

**Задание.** Диагностика видов мотивирования в организации. Заполните таблицу, проанализировав особенности вашей профессиональной деятельности. Заполните таблицу 52.

Таблица 52 – Диагностика видов мотивирования в организации

| Вид мотивации             | Проявления в Вашем подразделении | Проявления в организации в целом |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Материальная мотивация    |                                  |                                  |
| Нематериальная мотивация  |                                  |                                  |
| Организационная мотивация |                                  |                                  |
| Моральная мотивация       |                                  |                                  |

**Задание.** Заполните матрицу мотивации / квалификации, представленную в таблице 53. Без указания имен и должностей разнесите ваших коллег по квадратам в соответствии с уровнем квалификации и мотивации.

Возможно ли повысить оба фактора – мотивацию и квалификацию - психологическими или организационными действиями?

Подумайте, кто, согласно данной классификации, является наиболее ценным и перспективным работником? Какие действия в отношении данных работников должна предпринимать администрация?

Кто из указанных типов работников не имеет карьерной перспективы? Каковы трудности их обучения и развития?

Таблица 53 – Матрица мотивации / квалификации

|                  |   |
|------------------|---|
| Низкая мотивация | Высокая квалификация<br><br><br><br><br><br>Высокая мотивация |
|                  | Низкая квалификация   |

**Задание.** Ознакомьтесь с материалом, представленном в приложении Д (рекомендуемом). Напоминаем об этических требованиях к оценке, поэтому рекомендуем не указывать имя, должность и организацию лица, подлежащего оценке. Выполните мониторинг компетентности известного вам по профессиональной деятельности руководителя. Проанализируйте сильные и слабые стороны данного руководителя.

## 8 Лидерство и руководство

В проблеме руководства принято выделять два аспекта: руководство (администрирование) и лидерство. Можно определить принципиальное различие между этими понятиями следующим образом: руководство понимается как фактор официальной структуры, обеспечивающий социальную организацию и управление деятельностью группы; лидерство - как процесс социально-психологической самоорганизации и самоуправления в группе, как фактор упорядочивания системы неформальных отношений.

**Задание.** Ознакомьтесь с материалом, представленным в таблице 54. Проанализируйте задачи и признаки Вашего стиля лидерского поведения.

Таблица 54 - Основные задачи лидерского поведения в обобщенной классификации

| Поведение                                | Внутренний контекст  | Внешний контекст  | Обо мне |
|--|--|---|---------|
| Установление связей                      | Хорошие отношения с подчиненными   | Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми               |         |
| Оказание поддержки                       | Хорошие отношения с подчиненными<br>Устойчивость к стрессу у подчиненных                 | Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми               |         |
| Управление конфликтами и создание команд | Хорошие отношения с подчиненными, сплоченность группы, сотрудничество между подчиненными | Хорошие отношения с равными, вышестоящими и чужими людьми               |         |
| Мотивирование                            | Старательность подчиненных   | Сотрудничество и поддержка со стороны равных, вышестоящих и чужих людей |         |
| Признание и поощрение                    | Старательность подчиненных и ролевая четкость у подчиненных, хорошие отношения с ними    | Сотрудничество и поддержка со стороны равных, вышестоящих и чужих людей |         |
| Планирование и организация               | Эффективность и координирование действий   | Адаптация к среде, внешнее координирование                              |         |
| Решение проблем                          | Стабильность операций, эффективность и координирование                                   | Адаптация к среде, внешнее координирование                              |         |
| Консультирование и делегирование         | Качество решений, старательность подчиненных   | Качество и реализация решений   |         |
| Мониторинг                               | Выявление проблем, оценка успешности выполнения работы                                   | Определение проблем и перспектив  |         |

Продолжение таблицы 54

| Поведение      | Внутренний контекст                               | Внешний контекст                             | Обо мне |
|----------------|---|--|---------|
| Информирование | Качество решений, эффективность и координирование | Внешнее координирование, улучшение репутации |         |
| Разъяснение    | Четкость ролей, эффективность и координирование   | Внешнее координирование                      |         |

**Вопросы для обсуждения**

1. Как вы считаете, лидерами становятся или рождаются?
2. Как и когда развивается лидерское поведение?
3. Как соотносятся лидерство и руководство?

**Задание.** Проанализируйте источники лидерской власти в классификации Френча и Равена [20]. Сделайте выводы о сознательном влиянии на результаты общения и взаимодействия. Приведите примеры ситуаций из Вашего опыта.

Таблица 55 - Источники лидерской власти над подчиненными и вероятные исходы в ситуации взаимодействия

| Источник лидерского влияния | Исход   |   |   |          |
|-----------------------------|---|---|---|----------|
|                             | Приверженность  | Согласие  | Сопротивление   | Ситуация |
| 1                           | 2   | 3   | 4   | 5        |
| Референтная власть          | Вероятна, если просьба воспринимается как важная для лидера               | Возможно, если просьба воспринимается как неважная для лидера                       | Возможно, если просьба связана с тем, что может причинить вред лидеру                                     |          |
| Власть эксперта             | Вероятна, если просьба убедительна, а подчиненный и лидер имеют одну цель | Возможно, если просьба убедительна, но подчиненный безразличен к поставленным целям | Возможно, если поведение лидера высокомерно или оскорбительно. Или подчиненный имеет противоположные цели |          |
| Легитимная власть           | Возможна, если просьба вежлива  | Вероятно, если просьба или  | Возможно, если требования   |          |



Продолжение таблицы 55

| 1                     | 2   | 3  | 4   | 5 |
|-----------------------|---|--|---|---|
|                       | Возможна, если просьба вежлива и уместна      | Вероятно, если просьба или распоряжение рассматриваются как обоснованные | Возможно, если требования предъявляются в бесцеремонной форме или просьба неуместна |   |
| Власть вознаграждения | Возможно, если используется деликатно и лично | Вероятно, если используется механистично и безлично                      | Возможно, если используется бесцеремонно и манипулятивно                            |   |
| Власть принуждения    | Практически невозможно                        | Возможно, если предлагается помощь и исключается наказание               | Вероятно, если используется в грубой или манипулятивной форме                       |   |

### Социальная пассивность в работе

Одной из проблем, возникающих при работе в сплоченном подразделении, является т.н. *социальная пассивность*. Эта проблема наиболее четко встает в ситуациях, когда работа выполняется совместно, то есть у работников оказывается меньше стимулов для усердия. Можно выделить три варианта социальной (профессиональной) пассивности [20].

*Паразитирование*. Возникает в случае, когда невозможно оценить индивидуальный вклад в общий результат.

*Эффект «простофили»*. Работник подстраивается под низкий уровень производительности и компетентности, чтобы сэкономить усилия и время.

*Ощущение себя работником, без которого можно обойтись*. Это чувство базируется на личностных качествах, но, с другой стороны, усиливается пониманием того, что есть более способные участники выполнить эту работу.

**Задание.** Проанализируйте ваши возможные действия с каждым типом «социально пассивного работника», заполните таблицу 56, указав особенности взаимодействия с каждым типом «социально пассивного работника».

Таблица 56 – Особенности взаимодействия с каждым типом «социально пассивного работника»

| Тип работника       | Особенности |
|---------------------|-------------|
| «Паразит»           |             |
| «Простофиля»        |             |
| «Ненужный работник» |             |

**Главные принципы руководства: документы, иерархия, структура.**

### **Структура организации**

**Иерархические (бюрократические) типы структур:** подобные структуры управления, преобладающие на многих российских предприятиях, построены в соответствии с принципами управления, сформулированными еще в начале XX века (М. Вебер, А. Файоль) [10,11].

*Линейная организационная структура:* основы линейных структур составляет так называемый «шахтный» принцип построения и специализация управленческого процесса по функциональным подсистемам организации (маркетинг, производство, исследования и разработки, финансы, персонал и т. д.). По каждой подсистеме формируется иерархия служб, пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы каждой службы оцениваются показателями, характеризующими выполнение ими своих целей и задач.

*Линейно-штабная организационная структура:* такой вид организационной структуры является развитием линейной и призван ликвидировать ее важнейший недостаток, связанный с отсутствием звеньев стратегического планирования. Линейно-штабная структура включает в себя специализированные подразделения (штабы), которые не обладают правами принятия решений и руководства какими - либо нижестоящими подразделениями, а лишь помогают соответствующему руководителю в

выполнении отдельных функций, прежде всего, функций стратегического планирования и анализа. В остальном эта структура соответствует линейной.

*Дивизионная (дивизиональная) структура управления:* появление таких структур обусловлено резким увеличением размеров предприятий, диверсификацией их деятельности (многопрофильностью), усложнением технологических процессов в условиях динамически меняющегося окружения. В связи с этим, стали возникать дивизионные структуры управления, прежде всего в крупных корпорациях, которые стали предоставлять определенную самостоятельность своим производственным подразделениям, оставляя за руководством корпорации стратегию развития, научно - исследовательские разработки, финансовую и инвестиционную политику и т. п. В этом типе структур сделана попытка сочетать централизованную координацию и контроль деятельности с децентрализованным управлением.

**Органические типы структур:** главным свойством управленческих структур органического типа является их способность изменять свою форму, приспособляясь к изменяющимся условиям.

*Бригадная (кросс-функциональная) структура:* основой этой структуры управления является организация работ по рабочим группам (бригадам), во многом прямо противоположной иерархическому типу структур. Основными принципами такой организации управления являются:

- автономная работа рабочих групп (бригад);
- самостоятельное принятие решений рабочими группами и координация деятельности по горизонтали;
- замена жестких управленческих связей бюрократического типа гибкими связями;
- привлечение для разработки и решения задач сотрудников разных подразделений.

Эти принципы разрушает свойственное иерархическим структурам жесткое распределение сотрудников по производственным, инженерно-

техническим, экономическим и управленческим службам, которые образуют изолированные системы со своими целевыми установками и интересами.

*Проектная структура управления:* основным принципом построения проектной структуры является концепция проекта, под которым понимается любое целенаправленное изменение в системе, например, освоение и производство нового изделия, внедрение новых технологий, строительство объектов и т. д. Деятельность предприятия рассматривается как совокупность выполняемых проектов, каждый из которых имеет фиксированное начало и окончание. Под каждый проект выделяются трудовые, финансовые, промышленные и т. д. ресурсы, которыми распоряжается руководитель проекта. Каждый проект имеет свою структуру, и управление проектом включает определение его целей, формирование структуры, планирование и организацию работ, координацию действий исполнителей. После выполнения проекта структура проекта распадается, ее компоненты, включая сотрудников, переходят в новый проект или увольняются (если они работали на контрактной основе).

*Матричная (программно-целевая) структура управления:* такая структура представляет собой сетевую структуру, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны - непосредственному руководителю функциональной службы, которая предоставляет персонал и техническую помощь руководителю проекта, с другой - руководителю проекта или целевой программы, который наделен необходимыми полномочиями для осуществления процесса управления. При такой организации руководитель проекта взаимодействует с 2-мя группами подчиненных: с постоянными членами проектной группы и с другими работниками функциональных отделов, которые подчиняются ему временно и по ограниченному кругу вопросов. При этом сохраняется их подчинение непосредственным руководителям подразделений, отделов, служб.

*Общее руководство* - организационная функция, отвечающая за эффективность деятельности организации в целом. Сюда относится

разработка позиции организации в конкурентной борьбе, обеспечивающей ее скоординированное продвижение к цели данного этапа. Общее руководство – возможность и способность действовать таким образом, чтобы оптимизировать достижение целей организации ближайшего и последующего этапов.

*Регламент* – это совокупность принципов, сформулированных на предприятии и регулирующих деятельность данного предприятия; совокупность внутренних нормативных документов, создаваемых на предприятии и закрепляющих эти принципы.

*Политика* - общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей, но оставляет свободу действий.

*Правила* - указания, что следует делать в конкретной ситуации.

*Задача* - определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее ограниченные сроки.

Сфера действия политики:

- основное обязательство/цель нашей компании в предметной (функциональной) области;
- прочие обязательства;
- принципы, позволяющие реализовать обязательства;
- ссылка на руководство(а), где более подробно раскрываются правила деятельности в предметной области политики.

*Основные организационно-распорядительные документы:*

1. Положение об организационно-функциональной структуре - дает точное представление о составе продукции предприятия и поддерживаемых функциях, а также стратегическом распределении их внутри компании.

2. Положения об организации подсистем основного производственного цикла и контуров управления предприятием, содержат более детализированное, чем в предыдущем документе описание выделенных

функций относящихся к каждому из указанных направлений деятельности и их распределении по организационным звеньям.

3. Положения о службах (подразделениях) - содержат полный перечень функций выполняемых этой службой (подразделением), а также сведения о распределении этих функций за звеньями (или персоналом), образующими службу (подразделение).

4. Положения о функциональных обязанностях сотрудников содержат перечни функциональных обязанностей сотрудников по реализации закрепленных за ними функций. Также существуют *корпоративные регламенты* - могут состоять из следующих групп документов:

- «Политики» (для функциональных и целевых подсистем управления);
- «Процедуры» (для бизнес-процессов);
- «Положение о подразделениях» (для структурных единиц);
- «Должностные инструкции» (для персонала).

### **Жизненный цикл организации**

Концептуальная модель, описывающая основные и наиболее типичные этапы развития организационной системы от ее возникновения до распада. Существуют различные подходы к описанию жизненного цикла организации (модели Л. Грейнера, И. Адизеса и др.), чаще встречаются следующие:

1. *Предпринимательская стадия (становления)* – основной целью является разработка собственной продукции и выживание на рынке. Основатели организации – это предприниматели, направляющие всю свою деятельность на реализацию технических аспектов производства и изучения рынка. Организация неформальна и небюрократична. Рост объемов производства сопровождается кризисом руководства и потребностью в профессиональном менеджменте.

2. *Стадия коллегиальности (роста)* – во главе с сильными лидерами организация начинает выработать для себя четкие цели и направления развития. Особую актуальность приобретает проблема стратегического менеджмента. Формируются автономные подразделения и устанавливается

иерархия власти, появляются первые признаки разделения труда. Необходимо найти механизмы координации и контроля работы подразделений без непосредственного участия высших руководителей.

*3. Стадия формализации (зрелости)* – появляются и вводятся в оборот правила, процедуры, технические руководства и системы контроля. Коммуникации становятся более формальными, растет специализация, увеличивается штат специалистов и вспомогательных работников. Актуальна разработка четкой и всеохватывающей организационно-функциональной модели, постановка системы бюджетирования. По мере дальнейшего роста организация становится излишне бюрократизированной. Снижается количество внедряемых новаций.

*4. Стадия совершенствования* – преодоление бюрократического кризиса возможно только путем повышения внутренней дисциплины сотрудников и внедрения командных методов работы, формирования механизмов горизонтальной интеграции. Менеджеры учатся работать внутри бюрократической системы, максимально упрощая ее. Повышается роль организационной культуры, мотивации и управления персоналом. Процессное и проектное управление вытесняет жесткую управленческую иерархию. Управленческий цикл заключается в полном процессе выполнения управленческих функций в какой-либо функциональной области. Управление может быть эффективным в компании, если оно последовательно проходит следующий список управленческих операций.

### **Бизнес-модель организации**

Бизнес-модель, как и любая модель, является некоторым упрощенным представлением реального объекта, т.е. отражает некоторые аспекты знаний о бизнесе и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

**Задание.** Опишите бизнес - модель, подходящую для эффективного управления Вашей организацией. Заполните таблицу 57.

Таблица 57 – Бизнес-модель Вашей организации

| Параметры модели организации                        | Описание вашей организации |
|---|----------------------------|
| Цели системы  |                            |
| Структурная организация системы                     |                            |
| Функции системы и ее составных частей               |                            |
| Процессы, протекающие в системе                     |                            |
| Распределение ресурсов по процессам                 |                            |
| Распределение ответственности за процессы и ресурсы |                            |

**Задание.** Ознакомьтесь в материалом, представленным в таблице 58. Проанализируйте, как проявляются ошибки руководства в знакомой Вам организации. Заполните таблицу, последовательно анализируя «ошибки» [6].

Таблица 58 – Типичные ошибки руководителей

| 10 типичных ошибок руководителей, стремящихся повысить качество обслуживания в организации   | Как эти ошибки проявляются в вашей организации |
|--|--|
| 1  | 2  |
| Руководитель желает повысить качество услуг за один день, немедленно.<br>«Пытаться сделать все сразу - значит, ничего не сделать» (Г. Лихтенберг)  |  |
| Руководитель забывает про триединство: «стандарты, оборудование, персонал». «Персонал предприятия - это как футболисты на поле: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей» (Л. Якокка) |  |
| Руководитель уделяет внимание только рядовым сотрудникам.<br>«Где единение, там всегда и победа» (Публий Сир)  |  |
| Руководители делегируют задачу повышения качества услуг только отделу по работе с персоналом   |  |



Продолжение таблицы 58

| 1   | 2 |
|---|---|
| <p>Руководители не контролируют результаты.<br/>«Не наблюдать за работниками - значит оставить им открытым свой кошелек» (Б. Франклин)</p>  |   |
| <p>Руководители не хотят вводить программу мотивации<br/>«Где нет общности интересов, там не может быть единства целей, не говоря уже о единстве действий» (Ф. Энгельс)</p>   |   |
| <p>Руководители не создают внутреннюю систему обучения.<br/>«Обучение нужно, лишь бы с толком и кратко. Солдаты его любят» (А. Суворов)</p>   |   |
| <p>Руководители сами не верят, в то, чем занимаются.<br/>«На практике все люди - атеисты: своими делами, своим поведением они опровергают свою веру» (Л.Фейербах)</p>   |   |
| <p>Руководители забывают о сотрудниках, занимающихся документальным оформлением и сопровождением взаимодействия с клиентами, уделяют внимание лишь тем, кто занимается непосредственным общением с клиентами.<br/>«Самый непростительный грех по отношению к ближнему своему - это не ненависть, а равнодушие» (Б. Шоу)</p> |   |
| <p>Хаотические изменения еще хуже, чем никакие вообще.<br/>«Для того чтобы изменить умы, надо сначала изменить сердца» (П. Буаст)</p>   |   |

**Задание.** Уточните список управленческих операций для вашей организации, заполните таблицу 59.

Таблица 59 – Список управленческих операций

| Список управленческих операций            | Детализация для вашей деятельности |
|---|------------------------------------|
| <b>Сбор информации</b>                    |                                    |
| Определение состава собираемой информации |                                    |
| Определение форм отчетности               |                                    |
| <b>Выработка решения</b>                  |                                    |
| Анализ альтернатив                        |                                    |
| Подготовка вариантов решения              |                                    |
| Принятие решения                          |                                    |
| Выработка критериев оценки                |                                    |
| <b>Реализация</b>                         |                                    |
| Планирование                              |                                    |
| Организация                               |                                    |
| Мотивация                                 |                                    |
| Координация                               |                                    |
| <b>Контроль исполнения</b>                |                                    |
| Учет результатов                          |                                    |
| Сравнение по принятым критериям           |                                    |
| <b>Анализ</b>                             |                                    |
| Анализ дополнительной информации          |                                    |
| Диагностика возможных причин отклонений   |                                    |
| <b>Регулирование</b>                      |                                    |
| Регулирование на уровне реализации        |                                    |
| Регулирование на уровне выработки решения |                                    |

**Основные принципы письменных коммуникаций [19].**

1. Персональность: к кому и как Вы обращаетесь.
2. KISS-принцип: будьте проще!
3. Краткость: как избежать многословных выражений.
4. Ясность: как организовать то, что Вы пишете.
5. Удобство чтения.
6. Привлечение внимания: как сделать так, чтобы Ваш текст дочитали до конца.
7. Грамотность: «лицо» Вашего сообщения.
8. Стандартные элементы оформления: где и как их применять.

9. Деловые письма составляют до 80% входящей и исходящей документации компании.

10. Письма составляются по самым различным вопросам деятельности, их предметом могут быть запросы, уведомления, соглашения, претензии, разъяснения, отзывы, изменения и т.п.

#### 1. Персональность: к кому и как Вы обращаетесь

Персональность Вашего письма начинается с правильного указания на конверте имени получателя. Это может показаться очевидным, но сегодня даже официальные письма зачастую содержат уменьшительные имена, ошибки и такие анонимные выражения как «с семьей», «гость» или «сопровождающий». Чтобы избежать скандала, не сочтите за труд выяснить правильное имя того, кому Вы пишете.

#### 2. KISS-принцип: будьте проще!

KISS-принцип является наиболее важным не только в письменных коммуникациях, но и в бизнесе. Анаграмма KISS обычно раскрывается как «Keep It Short and Simple» — «Придерживайтесь краткости и простоты». В качестве альтернативы загруженным менеджерам предлагается другая формулировка: «Keep It Simple and Stupid» — «Придерживайтесь простоты и тупости». Это означает, что у большинства руководителей просто нет времени разбираться в словоблудии. Им нужна краткая информация по ключевым моментам, представленная в доступной форме! То же самое можно сказать и о получателях Вашего письменного сообщения. Вообразите, сколько Вы сэкономите бумаги, чернил и времени, если Ваши письма станут хотя бы на 10 % короче!

Придерживайтесь краткости и простоты:

- слова короче;
- слов меньше;
- картинки, если это возможно.

#### 3. Краткость: как избежать многословных выражений

Краткость — это способность сказать то, что Вы хотите, используя как можно меньше слов. Противоположностью краткости является многословие.

Существует несколько общих рекомендаций, позволяющих писать кратко:

- избегайте длинных слов;
- избегайте многословных выражений;
- избегайте ненужных повторений;
- избегайте избитых фраз и клише.

Во многих случаях вводные слова и фразы можно вообще опускать без ущерба для содержания. То же самое относится к некоторым прилагательным и производным от них наречиям «совершенно», «вполне» и «сравнительно», которые не несут смысловой нагрузки, если не относятся к чему-то конкретному.

#### 4. Ясность: как организовать то, что Вы пишете

Ясность представляет собой концепцию, означающую, что мы пишем так, что читатель понимает написанное. Для ясности большое значение имеет удобочитаемость. Цельность и связность также очень важны. Более того, ясность включает некоторые дополнительные методы, такие как тщательный выбор слов, введение тематических предложений в каждый абзац, составление плана перед тем, как начать писать.

Если Вы уже написали текст, прежде чем переправить его адресату, рекомендуем убедиться, что в нем отсутствуют:

- абстрактные слова и выражения;
- слова, маскирующие непривлекательную реальность (эвфемизмы);
- незнакомые слова и технический жаргон.

*Неправильно:* работники, желающие получить отпуск этим летом, должны подтвердить возможные сроки, получить разрешение своего начальства, и они должны быть уверены, что на желаемое время отпуска не запланировано много работы.

Послание руководителя сплотит работников вокруг новой программы, но оно также повлияет на потребителей.

*Правильно:* работники, желающие получить отпуск этим летом, должны подтвердить возможные сроки, получить разрешение своего начальства, и убедиться, что на желаемое время отпуска не запланировано много работы.

Послание руководителя не только сплотит работников вокруг новой программы, но также повлияет на потребителей.

5. Удобство чтения: как оценить, насколько легко воспринимается Ваш текст

Когда говорят, что текст удобочитаем, подразумевают, что он легко воспринимается читающим, поскольку написан просто и понятно. Многие намеренно выбирают длинные слова и пишут пространно, чтобы продемонстрировать свое владение языком. С точки зрения удобочитаемости Вы должны писать в соответствии с KISS-принципом: коротко, ясно и доступно. Ваша цель — добиться быстрого понимания и легкого усвоения написанного.

Существует целый ряд методов, с помощью которых можно оценить сложность написанного. Один из наиболее популярных методов был разработан американским ученым Робертом Ганнингом и получил название Индекса туманности.

Вот, например, рекомендации вышеупомянутого Роберта Ганнинга:

- 1) пишите короткими предложениями. Старайтесь, чтобы предложение содержало не более 20 слов;
- 2) отдавайте предпочтение простым словам и мыслям;
- 3) лучше использовать знакомые читателю слова;
- 4) избегайте ненужных слов;
- 5) пишите так, как говорите. Старайтесь избегать высокопарного слога;
- 6) употребляйте глаголы, обозначающие действие;
- 7) старайтесь соотносить написанное с опытом читающего;

8) пишите так, чтобы выразить мысли, а не произвести впечатление на читающего.

6. Привлечение внимания: как сделать так, чтобы Ваш текст дочитали до конца

Действительно, придерживаясь только «простоты и тупости», можно легко впасть в другую крайность — получить короткий и примитивный текст, который будет совершенно неинтересен читателю. На наш взгляд, стремление к простоте и краткости вовсе не означает, что Ваш текст должен быть примитивным и невыразительным

Как можно быстро «оживить» стиль делового письма?

Эффект от правильного применения средств пунктуации может быть огромным! Например, выделяя главные аргументы своего письма с помощью маркеров (или так называемых «пулек»), Вы, несомненно, привлечете к ним зрительное внимание читателя.

Грамотное использование абзацев, каждый из которых содержит только одну основную мысль, также поможет читателю сосредоточиться на каждой из этих мыслей.

Наконец, в Вашем распоряжении разнообразные знаки препинания, — точки, двоеточия, точки с запятой, запятые, кавычки, скобки, вопросительные и восклицательные знаки, тире, многоточия. Грамотно используя эти знаки, Вы можете выделить те или иные мысли, расставить смысловые акценты, разбить или объединить предложения, то есть существенно повысить «читабельность» текста.

7. Грамотность: «лицо» Вашего сообщения

Если у Вас остаются сомнения на этот счет, задумайтесь хотя бы о некоторых общеизвестных проблемах, возникающих из-за пренебрежения грамматикой и пунктуацией:

- получатели неправильно интерпретируют сообщение, что приводит к неправильным ответам и действиям;
- получатели теряют время, пытаясь разобраться в смысле сообщения;

- ошибки оставляют негативное впечатление от общения с отправителем, который представляется плохо образованным непрофессионалом;

- умение грамотно пользоваться языком повышает кредит доверия к Вам со стороны получателя;

- грамотность — это та «упаковка», которая в письменных коммуникациях может серьезно помочь продать основной «товар», — Ваши мысли.

### **Полезные советы**

Порядок подготовки и редактирования Вашего письма:

- 1) четко обозначить цель своего письма;
- 2) собрать информацию о получателях данного письма;
- 3) продумать и записать основные идеи письма;
- 4) собрать необходимый фактический материал;
- 5) перепроверить все основные факты;
- 6) разделить содержание письма на вступление, основную часть и заключение;
- 7) написать черновик письма;
- 8) убедиться, что каждая тема была освящена в отдельном абзаце;
- 9) проверить связность предложений в каждом абзаце;
- 10) выполнить редакторскую правку письма;
- 11) подготовить окончательный вариант письма.

Четыре пункта контроля письменного текста:

1) в порядке ли правописание? Многие слова легко написать с ошибками. С проверкой правописания может помочь соответствующая сервисная функция текстового редактора;

2) правильно ли использовано слово? Некоторые слова (компания/ кампания, эффект/ аффект) пишутся почти одинаково, но означают

совершенно разное. Если вы сомневаетесь в различии между такими словами, проверяйте их значение по словарю;

3) согласуются ли подлежащее и сказуемое? В длинных предложениях и пространным тексте легко допустить путаницу во временах и лицах глаголов. Проверьте согласование сказуемого и подлежащего;

4) Не слишком ли сложно предложение? Более длинные предложения можно и нужно разбивать на составляющие. Уменьшение длины предложений повышает читабельность вашего текста и снимает многие затруднения с использованием знаков препинания.

### **Подготовка документов/ отчетов**

Небрежно составленных деловых документов, особенно отчетов, очень много. Проблема часто связана с тем, что люди считают написание отчета трудной и неприятной работой и стараются быстрее от нее отделаться, уделяя мало внимания ее целям. Однако даже мелкие ошибки типа неправильно подобранного слова могут помешать восприятию письменного сообщения.

Основная часть отчета-письма, также как и основная часть делового письма, состоит из трех компонентов:

*1. Введение.* Здесь обозначаются цели отчета. Если в отчете идет речь о какой-либо проблеме, то во введении может быть изложена суть проблемы. В более длинных отчетах в этой части приводится план отчета, однако это не является необходимостью для большей части отчетов-писем.

*2. Содержательная часть.* Эта часть является главной в любом отчете. Здесь внимание читателя следует обратить на заключения и выводы. Если отчет достаточно сложен, то его можно разделить на части, каждая из которых снабжена заголовком, чтобы помочь читающему сориентироваться в потоке информации.

*3. Заключение.* В большинстве отчетов эта часть нужна для предложения дополнительной помощи читателю, если он этого желает.



Заключительный абзац отводится скорее для обмена любезностями между автором отчета и его читателем, чем собственно для отчета. Если отчет-письмо предназначено для обмена информацией внутри организации, то заключение необязательно.

*Степень соблюдения формальных требований.* Некоторые отчеты, например, предназначенные для правительственных организаций или менеджеров высшего звена, должны быть очень строго выдержаны по форме и стилю изложения.

*Объем.* Отчеты могут состоять как из нескольких страниц, так и из нескольких сотен страниц, в зависимости от темы и целей.

*Периодичность.* Отчеты могут быть как периодическими (например, финансовые), так и разовыми (например, отчет о проведенном опросе).

*Назначение.* Кому предназначен отчет: Вашим подчиненным, Вашим начальникам, является ли отчет внутренним или он направляется за пределы организации (например, местным властям)?

*Вид проведенных исследований.* Стили подачи информации различаются в зависимости от характера исследования, результаты которого изложены в отчете.

*Намерения, цели.* Является ли целью отчета пояснение каких-либо действий, определение степени прогресса в достижении цели или предложение провести изменения?

*Количество авторов.* Отчеты, над которыми работала группа авторов, зачастую отличаются по стилю от индивидуально подготовленных.

Кроме того, коллективно подготовленные отчеты могут содержать разделы, написанные отдельными авторами, или команда может работать сообща над написанием и редактированием каждой строки документа.

*Степень вклада в процесс принятия решений.* Отчеты могут отличаться один от другого, так как могут содержать в себе не только констатацию фактов, но и в высшей степени структурированный анализ, включающий представление рекомендаций и обсуждение выводов.

## Навыки и умения руководителя

В книге «Подготовленный ум лидера», авторами Биллом Велтером и Джином Игмонтом, определены основные восемь навыков и умений лидера, необходимые для преодоления проблем в управлении персоналом [7].

**Задание.** Проанализируйте и оцените навыки руководителя. Заполните таблицу 60 в соответствии со своим пониманием важности каждого из указанных навыков. Сначала проранжируйте их по степени важности для управленческой деятельности, затем произведите самооценку своих навыков руководителя.

Таблица 60 – Навыки руководителя

| № навыка | Навыки руководителя             | Самооценка (ранги) |
|----------|---------------------------------|--------------------|
| 1        | Умение наблюдать                |                    |
| 2        | Умение обосновывать             |                    |
| 3        | Умение предвидеть               |                    |
| 4        | Умение бросать вызов            |                    |
| 5        | Умение быстро принимать решения |                    |
| 6        | Умение постоянно обучаться      |                    |
| 7        | Умение помогать                 |                    |
| 8        | Умение размышлять               |                    |

### 1. Умение наблюдать

Для развития в себе умения наблюдать, воспользуйтесь следующими упражнениями:

- ежедневно ищите что-то новое в своей организации, записывайте наблюдения, делайте выводы о значимости этих изменений;

- посетите все свои филиалы, подразделения. Определите, чем они отличаются друг от друга по стилю работы персонала, какие существуют различия в корпоративной культуре и т.д.;

- постоянно следите за новостями и событиями в своей отрасли, при планировании воспользуйтесь полученными сведениями;

- во всем, даже в мелочах и рутинной работе, развивайте свою внимательность;

- учитесь правильно работать над несколькими делами одновременно. Специалисты утверждают, что лучше всего работать одновременно над абсолютно разными задачами, при этом переключение между ними помогает развивать внимательность - вы замечаете мелочи, детали, нюансы, которые в другом случае упустили бы;

- больше общайтесь с менеджерами других фирм и отраслей. Расспрашивайте у них о возникнувших проблемах, применяемых методах их решения. Это даст вам возможность провести параллели, и применить их опыт для решения подобных проблемных ситуаций у вас в организации;

- посмотрите на свою организацию глазами специалиста другой сферы бизнеса. Определите, какие бы вопросы возникли у него, ответьте на них – смотря на свою деятельность с чужой стороны, вы заметите очень много нового.

## 2. Умение обосновывать

Развить в себе умение обосновывать вы можете с помощью следующих упражнений:

- при общении с персоналом, коллегами, друзьями, и даже с родственниками, рассказывайте им о причинах принятия вами какого-либо решения. Просите их задавать вам вопросы и находить причины для сомнений. Это поможет вам научиться обосновывать, быть уверенным в сказанном;

- перед принятием решения всегда устраивайте проверку – определитесь, правдивые ли и точные факты, которые натолкнули вас на принятие этого решения, рационально ли оно;

- попробуйте перед друзьями, сотрудниками, или самим собой, обосновать своё решение в виде рисунков, графиков, таблиц. Если у вас это не получается, значит вы не полностью уверены в своих утверждениях и решениях, не готовы их обосновать;

- попробуйте обосновать свою точку зрения человеку с абсолютно противоположным мнением (не путать со спором). Попробуйте ответить на все поставленные вопросы и аргументировать свои утверждения.

### 3. Умение предвидеть

Для того чтобы развить в себе умения предвидеть, вам необходимо воспользоваться следующими упражнениями:

- спросите у своих коллег, сотрудников и друзей, какие изменения в будущем они видят. Где эти изменения будут: на рынке, в компании, или в политике – не имеет значения, пусть человек выбирает сам. Вы же представьте альтернативы развития событий;

- наверняка у вас есть пример для подражания. При возникновении вопросов и трудностей, виртуально спросите у него, как бы он поступил на вашем месте, какие действия применил бы, какие бы вам дал советы;

- для того чтобы сгенерировать новые идеи для развития организации, разработки новых товаров и услуг, представьте себе, что вам инвестор предоставил крупную сумму денег. Определитесь, для реализации какой идеи вы их направите, составьте план на ближайшие месяцы;

- потренироваться в своих творческих, креативных умениях вам позволит «день метафор». Для этого выделите любой день недели, и подбирайте метафоры ко всему, что вы видите и узнаете. Внимательно следите за тем, какие метафоры применяют другие люди;

- в интернете, изданиях оффлайн ищите данные о трендах, фиксируйте их. Отберите из всего перечня пять самых интересных, постарайтесь представить себе, как они могут отразиться на вашей отрасли, фирме;

- постарайтесь создавать уникальные продукты. Для этого возьмите несколько предметов, которыми вы ежедневно пользуетесь, и, соединив их характеристики и качества, создайте новый продукт.

### 4. Умение бросать вызов

Приобрести и развить умения бросать вызов помогут следующие упражнения:

- когда вы услышите от какого-либо человека идею, задайте ему ряд вопросов, которые начинаются со слова «почему». Таким образом, вы ему бросаете вызов, и требуете аргументацию его утверждений, или отказа от идеи. Также вы должны сами себе постоянно ставить вопрос «почему» при появлении у вас новой идеи, решения, мысли;

- иногда полезно ставить под сомнения слова всех окружающих вас людей, критиковать их решения и высказывания. Таким образом, вы бросаете вызов и собеседнику, и себе, так как играете непривычную для себя роль;

- при возникновении проблемы, рассмотрите её с различных сторон, выделите ключевые мысли и точки зрения, определите главную идею, постарайтесь интегрировать все выделенные точки зрения в одну. При этом вы учитесь смотреть на возникшую проблему шире, что способствует развитию умения бросать вызов;

- чаще бросайте вызов своим подчинённым и коллегам, например, указав на то, что статистические данные убеждают от отказа принятия данного решения, но потребовав сотрудника привести 3 причины, из-за которых это решение всё же будет принято;

- во время работы в команде, распределите между её членами различные подходы, точки зрения, которые они должны отстаивать.

## 5. Умение быстро принимать решения

Чтобы научиться принимать решения наиболее быстро, необходимо применить ряд упражнений:

- проводите тренировки по использованию различных способов принятия решений: рационального и эмоционального. Рациональный способ принятия решений представляет собой выделение чётких альтернатив, их обоснование и принятие на основе анализа одного, верного решения. При эмоциональном способе принятия решения, мы опираемся на свои чувства и интуицию;

- учитесь принимать решения при различных ситуациях, в разных контекстах: коллегиально или самостоятельно, авторитарно или

демократически. Чем больше у вас опыт принятия решений в различных ситуациях, чем больше стилей вы используете, тем легче вы научитесь быстро принимать решения;

- при решении проблемы попробуйте сначала выяснить желаемый результат, а потом сгенерировать возможные пути его достижения;

- воспользуйтесь, применяемой в науке, матрицей решения. Для этого вам необходимо чётко обозначить проблему, определить альтернативные пути решения, и критерии, которые должны характеризовать эти решения. Дайте каждому критерию коэффициент важности (сумма коэффициентов равна единице). Составьте матрицу решения, для чего по вертикали расположите имеющиеся решения, по горизонтали – критерии. В пересекающихся ячейках укажите оценку, которую вы даёте данному решению по указанному критерию. Данные, полученные в ячейках, умножьте на ранее выставленный коэффициент, просуммируйте столбцы. Таким образом, вы получите количественную оценку по каждому решению – это поможет вам с выбором наилучшей альтернативы;

- ведите учёт своих принятых решений. Для этого вам необходимо фиксировать все свои решения, прослеживать результат, выяснять самые эффективные и удачные, находить причины принятия верных решений.

## 6. Умение постоянно обучаться

Приведём следующие упражнения, для того чтобы вы смогли приобрести навыки для постоянного обучения:

- лучший способ получать новые знания и умения – это учиться на своём опыте. Вам необходимо каждое задание, проект, дело использовать как метод получения новых знаний и навыков. Прежде, чем приступить к новому делу, спросите у себя, что нового вы узнаете, какие ваши основные цели. В процессе работы отвечайте на свои вопросы о том, достигаете ли вы поставленных целей, какую новую информацию вы получили, как можно было её использовать в прошлом и возможности применения в будущем. Как

только вы закончите задание или проект, подведите итоги о новых знаниях и сведениях;

- больше читайте, находите интересную, новую для вас информацию. Не только специализированная бизнес-литература, но и художественная литература даст вам много новых знаний, которые вы сможете применить в своей работе;

- как только вы узнали о новой теории, идеи, перенесите её в вашу работу, сформулируйте её основной принцип, и если он соответствует вашей системе принципов, добавьте его в систему;

- при получении совершенно новой информации, для улучшения её понимания, определите, что из полученных данных вам уже известно. Отталкиваясь от понятной, знакомой информации, вам будет легче усвоить новую;

- постоянно записывайте вопросы, на которые вам не хватает времени поискать ответы. Время от времени перечитывайте их. Вы сами не заметите, что начнёте автоматически искать и выбирать из массы информации объяснения и факты, которые помогут вам сформулировать ответы;

- всегда начинайте свой день с планирования действий и ожидаемых результатов. По окончании дня проанализируйте, что вам удалось достичь, а что нет, выясните причины.

## 7. Умение помогать

Для того чтобы научиться правильно помогать, вам помогут следующие упражнения:

- чтобы развивать сотрудников, давайте им соответствующие задания. При этом, следует соблюдать несколько правил: задание не должно быть привычным для сотрудника, то есть не являться частью его повседневной работы, в случае невыполнения или некачественного выполнения задания, вашей фирме не должен быть нанесён ущерб, но если задание выполнено отменно, должна быть возможность его поощрения. Будет хорошо, если задание командное, на него раньше не хватало времени, и оно требует

различных действий: поиска информации, анализа, общения, сотрудничества. Лидер должен перед исполнителями чётко поставить цели и определить конечные результаты, во время выполнения задания – давать советы и рекомендации, постоянно обеспечивать обратную связь;

- хороший результат даст вам, метод Сократа. Он состоит в постановке вами вопросов, которые наталкивают опрашиваемого человека на конкретные ответы. Тем самым, ваш сотрудник будет уверен в своём авторстве идеи, это смотивирует его на дальнейшие действия. Прежде, чем применять этот метод, необходимо как следует продумать цепочку «вопрос-ответ»;

- наблюдайте за интересами подчинённых, определите, в каком виде они лучше всего воспринимают информацию. После анализа «случайно» предлагайте им интересующую информацию посредством рассказов, статей в сети интернет, книгах;

- фиксируйте у себя в блокноте кого и чему в определённый промежуток времени хотите научить, какие способы и методы при этом будете использовать.

## 8. Умение размышлять

Для того чтобы научиться размышлять, необходимо применить следующие упражнения:

- каждый вечер отвечайте на вопросы о том, что вы хотели сделать, а что сделали, каких результатов добивались, а что в итоге получили.

Анализируйте причины различных ответов, это поможет не совершать подобных ошибок в будущем:

- перед началом трудового дня составьте перечень своих основных принципов. Рядом запишите, намеченные на рабочий день, дела и задания. Поразмышляйте, как ваши принципы помогут вам в решении задач, какие возможности они для этого открывают;



- в обеденный перерыв прочитайте составленный утром список с принципами и задачами, определите, не нарушили ли вы план, если же нарушили, выясните, что этому поспособствовало;

- организуйте обратную связь с коллегами и сотрудниками. Для размышлений, задайте им вопросы о том, что они делали бы на вашем месте в определённой ситуации, на какую информацию обратили бы особое внимание;

- всегда фиксируйте на бумаге свои мысли. Лучше, если это будет в виде плана, тогда вы сможете определить ваши слабые места, недоработки.

### **Делегирование полномочий**

Слово «делегирование» пришло из английского языка и означает передачу полномочий, однако у английского глагола «to delegate» есть еще одно значение — «перепоручать». Эти два значения настолько тесно переплелись, что иногда сложно разобраться, где кончается делегирование полномочий и начинается раздача поручений. Делегирование полномочий — это процесс, при котором сотрудники получают больше автономии и свободы действий, связанных с выполнением задания, распоряжаясь при этом определенными ресурсами — денежными, временными, информационными и прочими [9,10,13].

*Делегирование полномочий* — это не способ «свалить» с себя нелюбимые и неприятные виды деятельности, а возможность развить компетенции сотрудников, с одной стороны, и руководителя, — с другой.

*Что мешает делегировать полномочия?*

- главный сдерживающий фактор — отсутствие гарантии достижения желаемых результатов;

- привычка все делать самому, чем тратить время на обучение других;

- отсутствие организации труда: вы решаете задачи по мере их поступления, вместо того, чтобы планировать свою деятельность заранее; вам не удастся выделить конкретное задание для передачи его другому лицу;

вы не осознаете, что ваша собственная неорганизованность часто лежит в основе неумения перепоручать свои полномочия;

- убежденность в том, что вы незаменимы: подобная оценка препятствует собственному прогрессу;

- сомнение в полной самоотдаче другого человека: неизбежно возникает соблазн вмешаться, что приводит к расширению границ вашей ответственности, а границы ответственности исполнителя сужаются, и вы опять выполняете работу сами;

- неприятие нестандартного подхода: очевидно, что способ выполнения задания будет отличаться от известного и привычного вам, однако у сотрудников часто возникают интересные идеи, и этот опыт можно перенять, что расширит ваши горизонты.

*Элементы правильного делегирования:*

1. Выбор задания для делегирования.
2. Выбор исполнителя.
3. Взаимодействие с исполнителем включает в себя обсуждение общей картины, деталей, определение стандартов, распределение конкретных задач и установление системы промежуточных отчетов о ходе выполнения задания.
4. Контроль.

*Что нужно делегировать?*

1. Рутинную работу.
2. Специализированную деятельность.
3. Частные вопросы.
4. Подготовительную работу (проекты и т.п.).
5. Важные средне- и долгосрочные задачи из сферы вашей деятельности, которые могут мотивировать сотрудника и способствовать росту его профессионального уровня.

*Что нельзя делегировать?*

1. Такие функции руководителя, как установление целей, принятие решений по выработке политики предприятия, контроль результатов и т.п.

2. Руководство сотрудниками, их мотивация.
3. Задачи особой важности.
4. Задачи высокой степени риска.
5. Необычные, исключительные дела.
6. Актуальные, срочные дела, не оставляющие времени для объяснения и перепроверки.
7. Задачи строго доверительного характера.

**Задание.** Делегируя своим подчиненным какой-либо процесс, руководитель должен донести до них следующие ключевые моменты, представленные в таблице 61. Ознакомьтесь с представленным алгоритмом, примените его к своей профессиональной деятельности. Заполните таблицу, сформулируйте идеи для своего подразделения, в котором вы работаете или вам предстоит работать.

Таблица 61 – Алгоритм делегирования полномочий

| Алгоритм делегирования  | Действия для подразделения |
|---|----------------------------|
| <p>Вопрос - ЗАЧЕМ?<br/>           Общий контекст, в котором сотрудник будет выполнять поставленную задачу; управленческие рамки, регламентирующие предстоящую деятельность; описание существующей проблемы и смысла будущей деятельности; последствия выполнения или невыполнения поставленной задачи. Допустимой формой контроля, в данном случае, может являться устный доклад (информирование) о решении поставленной проблемы</p> |                            |
| <p>Вопрос - ЧТО?<br/>           Конечный результат, которого необходимо достичь. Критерии измерения данного результата, выраженные в конкретных «оценочных шкалах». Методы измерения этих критериев. Возможная форма контроля по результату — письменный отчет о достижении поставленной цели</p>   |                            |

Продолжение таблицы 61

| Алгоритм делегирования   | Действия для подразделения |
|--|----------------------------|
| <p>Вопрос - КАК?<br/>Алгоритм и стандарты выполнения поставленной задачи. Возможная форма контроля по процессу — постоянный ее мониторинг с определением «контрольных точек», критериев, методов контроля и т. д.</p>  |                            |
| <p>Вопрос - С ПОМОЩЬЮ ЧЕГО?<br/>Основные и текущие ресурсы, а также полномочия, необходимые для эффективного выполнения деятельности и максимального достижения запланированного результата. Целью мониторинга в данном случае является непрерывный контроль за эффективностью использования имеющихся ресурсов.</p> |                            |
| <p>Пятым шагом алгоритма делегирования является мотивация сотрудника на максимально качественное выполнение им поставленной задачи.</p>  |                            |

**Задание.** Ознакомьтесь с методикой, предложенной Борисом Жалило [2]. Автор предлагает применять определенную последовательность шагов в процессе делегирования:

Шаг 1. Определение цели (что я хочу получить в результате) и задачи (что конкретно для этого должно быть сделано). Желательно также предварительно определить «цену вопроса» — количество ресурсов, которое я должен/согласен инвестировать.

Шаг 2. Определение исполнителя — того, кто сможет справиться с задачей.

Шаг 3. Постановка SMART-задачи перед исполнителем, в том числе — определение способов, формы и сроков отчетности. Методика представлена ранее.

Шаг 4. Получение от исполнителя подтверждения того, что задача, степень ее важности и приоритетности, требования к результату поняты правильно.

Шаг 5. Согласование с исполнителем требуемых/выделяемых ресурсов и сроков выполнения. Если требуется — корректировка ресурсов и сроков. Получение от исполнителя согласия (желательно уточнить, означает ли его «да» то, что он «постарается выполнить», либо что он «гарантирует выполнение» к заданному сроку). Желательно убедиться в том, что исполнитель записал (лучше всего в своем еженедельнике) дату выполнения.

Шаг 6. Выделение необходимых ресурсов и делегирование необходимых полномочий.

Шаг 7. Обеспечение мотивации исполнителя.

Шаг 8. Мониторинг/ контроль промежуточных результатов (иногда, если требуется — контроль процесса).

Шаг 9. Если требуется — обучение исполнителя либо помощь в исполнении. В исключительных случаях — сдвиг (заблаговременный) сроков завершения задачи либо корректировка требований к результату.

Шаг 10. Измерение окончательного результата.

Шаг 11. Предоставление исполнителю обратной связи. Совместное определение причин несоответствия результата требованиям-ожиданиям, анализ сложностей в процессе выполнения, определение факторов, которые мешали или помогали в процессе. Совместное определение того, что будет делаться иначе (и как именно) в следующий раз.

Шаг 12. Поощрение исполнителя за соответствие требованиям/ ожиданиям.

**Задание.** Проведите обследование с помощью теста «Правильно ли мы делегируем?»

Дайте ответы на каждый из вопросов («да» или «нет»). В случае нескольких «вложенных» вопросов ответ «да» возможен только при положительном ответе на все «вложенные» вопросы. Делайте необходимые

пометки прямо в тесте и выписывайте на отдельный чистый лист бумаги все возникающие при этом идеи. Не торопитесь. Если вы не можете ответить на вопрос, и при этом он находится в пределах вашей компетенции, отвечайте «нет». Будьте предельно честны, вы отвечаете для себя!

1. Имеем ли мы четкое представление о том, что именно мы хотим делегировать? Каков должен получиться результат? (ДА/ НЕТ)

2. Ставим ли мы цель конкретно: что именно должен сделать подчиненный, и какого результата достичь? Понятна ли эта цель подчиненному? Понимает ли он ее точно так же, как и мы? (ДА/ НЕТ)

3. Измерима ли цель (задача)? Сможем ли мы измерить достижение цели? Сможем ли мы измерять прогресс движения к цели в процессе? Сможет ли сотрудник сам измерить эти результаты и прогресс? (ДА/ НЕТ)

4. Выполнима ли этим сотрудником задача в данные сроки? Учтены ли все факторы, влияющие на ее выполнимость? Получено ли согласие от сотрудника на выполнение задачи? (ДА/ НЕТ)

5. Понятно ли сотруднику, как эта задача вписывается в систему планов и целей компании? Как взаимосвязана с другими задачами и для чего выполняется? (ДА/ НЕТ)

6. Поставлены ли четко сроки выполнения задачи? Сроки отчетности/контроля? (ДА/ НЕТ)

7. Мотивирован ли сотрудник к выполнению задачи? Важна ли для него эта задача? (ДА/ НЕТ)

8. Получены ли сотрудником все ресурсы, требуемые для выполнения задачи? Созданы ли необходимые условия работы? (ДА/ НЕТ)

9. Понимает ли сотрудник, кто еще задействован в выполнении этой задачи (кто обеспечивает «сырьем», кто контролирует, кто может помочь и т.п.)? Если делегировано группе/команде, есть ли один ответственный? Владеет ли исполнитель/исполнители необходимыми для выполнения знаниями-умениями-навыками-способностями и полномочиями? (ДА/ НЕТ)

10. Понимает ли сотрудник общую «большую картину» работы компании, а не только свой кусочек работы? (ДА/ НЕТ)

11. Контролирует ли кто-то (включая самого исполнителя) выполнение задания и достижение результата? (ДА/ НЕТ)

12. Делегируете ли вы (хотя бы частично) при делегировании полномочий соответствующую положительную и негативную ответственность за результаты? (ДА/ НЕТ)

13. Выполняются ли поставленные задачи? Довольны ли вы тем, как они выполняются? (ДА/ НЕТ)

*Обработка результатов.* За каждый ответ «да» начислите себе один балл.

Если вы набрали 1 – 7 баллов — ничего страшного, это норма для России.

8 – 9 баллов — немножко выше нормы.

10 – 11 баллов — намного выше нормы, поздравляем!

12 баллов — посмотрите еще раз, на чем вы «прокололись», чтобы в следующий раз выйти с «сухим счетом».

Если вы набрали 13 баллов — вам (впрочем, как и вашим подчиненным) можно только позавидовать!

По каждому из ответов «нет» продумайте конкретные действия: что можно и нужно сделать для того, чтобы при следующей работе над тестом дать в ответ твердое «да».

Поставьте сроки выполнения этих действий и достижения цели. Определите исполнителей и ответственных, так как сами по себе эти действия не реализуются. Поставить этих исполнителей и ответственных в известность. Определите требуемые ресурсы и их источники.

### **Мониторинг и системы контроля деятельности персонала**

Нельзя говорить об эффективной работе компании, если не уделяется достаточно внимания контролю и оценке труда ключевых категорий

персонала. Функция контроля, являясь одной из важнейших функций управления, начинает реализовываться уже с момента создания организации, постановки ее целей и задач. И происходит это по одной простой причине: без контроля начинается хаос и объединять деятельность каких-либо групп становится невозможно. Кроме того, любая организация, претендующая на долгую и успешную деятельность на выбранном рынке, должна обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению её целей [11, 41].

Контроль, таким образом, призван выявить назревающие в организации проблемы и скорректировать деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. В той или иной его форме контроль и мониторинг деятельности всегда присутствуют в любой системе управления организацией.

Основными функциями контроля являются:

- 1) обеспечение подчинения (важная функция, но не всегда главная);
- 2) координация деятельности;
- 3) мотивация персонала;
- 4) обеспечение гибкости в стратегии и тактике компании.

Объектом контроля могут быть:

- 1) деятельность (или отдельное направление деятельности), достижение плановых показателей;
- 2) непосредственно работники организации, их рабочее поведение, индивидуальные характеристики.

Для реализации функций системы контроля могут быть использованы следующие методы:

- наблюдение;
- индивидуальные беседы;
- собрания и обсуждения;
- аудиты (внезапные);
- измерения.



Контроль и мониторинг деятельности позволяет не только руководству, но и самому работнику узнать, насколько хорошо он трудится, яснее увидеть стоящие перед ним задачи; они оказывают влияние на отношение к делу, на желание добиться наилучших результатов.

Система контроля базируется на следующих принципах:

- от общего к частному;
- отслеживание взаимосвязи событий с выполнением планов прошлых периодов и планами будущих;
- обязательное использование сравнительной оценки.

При разработке системы учитывается одно из важнейших требований, предъявляемых к эффективным системам, – наличие обратной связи. Это означает, что такая система: ставит цель, преобразовывает внешние ресурсы для внутреннего использования, отслеживает отклонения от намеченных целей и корректирует их. Реализуется данный алгоритм циклично и непрерывно.

Процесс контроля осуществляется в несколько этапов:

1. Установление стандартов деятельности.
2. Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами посредством мониторинга и измерения.
3. Передача и распространение информации.
4. Оценка результатов.
5. Принятие решения о дальнейших действиях.
6. Устранение отклонений.
7. Пересмотр стандартов, рефлексия.

Данная система контроля включает в себя три составляющих: предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

**Задание.** Ознакомьтесь с материалом, представленным в приложении Е, рекомендуем. Проанализируйте по данным критериям успешность выполнения работы в подразделении, руководство которым осуществляет хорошо знакомый вам человек, например, вы.

**Задание.** В приложении Ж, (рекомендуемом), представлены субъективные критерии в оценке эффективности работника. Проанализируйте их и сделайте выводы об их информативности и достоверности.

**Задание.** В приложении И, (рекомендуемом), представлен развернутый проток мониторинга личной эффективности. Ознакомьтесь с ним, в вашей будущей работе подобная форма протокола может вами использоваться в ходе мониторинга сотрудников.

## **9 Разработка проекта**

### **Работа над проектом в организации**

Любой проект направлен на достижение цели организации, актуальный в настоящее время или в долгосрочной перспективе. На начальном этапе в соответствии с нужной или запросом производится оценка потребностей или проведение маркетингового исследования [12, 21].

Определите тех, кто составляет вашу **целевую аудиторию**, т.е. на кого будет направлен ваш проект. После этого необходимо оценить **потребность** и **актуальность**, то есть, насколько востребован проект. Эти выводы необходимо подтвердить примерами, статистикой и т.д.

### **Определение и выбор проблем**

Общее впечатление, которое у вас будет после оценки первоочередных потребностей, поможет вам определить главные проблемы и нужды. Потом вы сможете выбрать проблему или проблемы, которые ваша организация сможет решить. Это важно, поскольку проект будет наиболее удачным, если сконцентрируется вокруг небольшого количества специфических проблем.

Как только проблемы, на которые направлен проект, определены и выбраны, следует собрать более детальную информацию с учетом обстоятельств, которые вытекают из отдельных проблем.

## **Сбор и анализ информации**

После того, как вы осознаете общие потребности и выберете отдельные проблемы, на которые будет направлен ваш проект, вы сможете собрать более - детальную информацию, касающуюся этих проблем, наличных ресурсов и части общества, которая будет принимать участие в проекте. Это важно, поскольку вам будут необходимы факты для дальнейшего планирования. Указанные факты будут видоизменяться в соответствии со спецификой проблем.

Существует много источников информации, пригодных к использованию в процессе планирования проекта. Вот перечень некоторых наиболее важных:

- печатные материалы, которые поступают из министерств или организаций, чья деятельность касается темы Вашего проекта;
- публикации в СМИ;
- доклады и выводы, касающиеся проектов в данном регионе, которые осуществлялись другими организациями, включая государственные, добровольческие, а также международные организации;
- доклады и выводы, касающиеся уже выполненных проектов и похожие на те, которые вы хотите реализовать;
- встречи с руководством;
- Ваши собственные наблюдения.

## **Оценка собственных возможностей и ресурсов**

Ресурсы - это все, что необходимо для реализации той или иной идеи.

Ресурсы не ограничиваются только деньгами или имуществом, это - и люди, которые выполняют программу, и те, кто ее поддерживает.

Все моменты, которые вы учитываете, подразделяются на благоприятные и неблагоприятные, негативные и позитивные, сильные и слабые стороны и т.д., например:

Вот еще некоторые из моментов, которые полезно проанализировать:

1) законы и нормы, действующие в вашей области деятельности (это касается и положения организации в целом - статус и т.д., и вашей конкретной сферы);

2) отношение властей и общественности к проблеме, над которой вы работаете;

3) поинтересуйтесь, занимался ли кто-нибудь до Вас решением данного вопроса, если да - насколько успешно, и, возможно, Вы найдете партнера для своего проекта.

Если Вы определили проблему, провели подготовительную работу по анализу ситуации и ваших ресурсов, можно приступать к написанию проекта. Проект должен быть целостным, ясным, сжатым и убедительным.

**Написание проекта** - это процесс, в ходе которого узнается много нового (что особенно значимо для тех, кто этим занимается впервые), и возможность по-новому посмотреть на вашу организацию, ее цели и задачи.

Перед написанием проекта вы должны задать себе и ответить на три вопроса:

1. Кто воспользуется результатами выполнения вашего проекта?
2. Поможет ли выполнение этого проекта в дальнейшем развитии вашей организации?
3. Хватит ли у вас сил, времени и желания, потраченных на составление и выполнение проекта?

### **Постановка проблемы или обоснование необходимости проекта**

Сжато охарактеризуйте существующую ситуацию и опишите проблему, какую Вы собираетесь решить. Проект должен быть направлен на то, что ваша организация сможет сделать относительно быстро. Определите круг людей, которых касается данная проблема, приведите количественную и качественную информацию.

Покажите соответствие поставленной проблемы целям и возможностям Вашей организации.

Объясните, почему именно Ваша организация берется за решение данной проблемы.

***Рассмотрите следующие причины:***

1. Почему существует такая проблема?
2. Сколько причин вызывает данную проблему?
3. Связаны ли указанные причины друг с другом?

***Рассмотрите следующие последствия:***

1. Каковы последствия проблемы?
2. На какое количество людей они влияют?
3. Присутствуют ли явные политические, культурные и экономические последствия?

**Критерии для хорошей формулировки проблемы:**

- сжато характеризует ситуацию, которая требует изменений;
- показывает круг тех /того, кого/ чего она касается;
- дает количественную информацию;
- рассматривает вопрос, который касается организационных потребностей/ целей;
- отражает проблемы в обществе, а не внутренние проблемы разработчиков проекта.

1. Краткое описание предыдущего этапа (этапов), если данный проект является новым этапом реализуемого проекта. Если вы пишете проект, который в той или иной степени уже работает, найдите место для описания истории проекта, т.е. того, как он возник и развивался; что уже сделано; каковы были его успехи и неудачи

2. Цели и задачи проекта. Самое первое, что нужно определить в проекте - это его цель. Цель - это то, ради чего Вы начинаете проект. Это общие утверждения, которые тяжело оценить количественно, их главное назначение - показать тип проблемы, с которой имеет дело проект.

Если цель недостаточно ясна, то путь к ее достижению может протянуться до бесконечности, а такой долгий путь не обеспечить никакими

ресурсами. Если цель не может быть достигнута в принципе, то все ресурсы "уйдут в песок". Цель проекта должна быть максимально конкретна и понятна в первую очередь вам самим, членам и клиентам вашей организации.

На что обратить внимание при формулировке целей проекта:

- цели должны быть реальными;
- цели должны быть понятными;
- цели должны соответствовать миссии организации.

Задачи проекта - это конкретные шаги, которые надо предпринять для изменения существующей ситуации, это шаги для достижения Вашей цели. Эти изменения должны произойти в процессе выполнения Вашего проекта. Цель организации всегда присутствует в частном проекте, это то, ради чего создана организация.

Чем яснее цель и задачи, тем легче будет спланировать свою деятельность таким образом, чтобы это привело к быстрому их достижению. Четко сформулированные задачи облегчат мониторинг продвижения к цели и оценке успеха вашего проекта. Каждая задача должна быть сформулирована таким образом, чтобы вы могли понять, что задача достигнута.

Задачи проекта - это ряд специфических достижений, направленных на решение указанных проблем. Задачи должны быть последовательно изложены и логично связаны с целями.

Задача не является процессом, это скорее конечный результат; это определение состояния дел, которое мы надеемся достичь по окончании проекта.

Избегайте слов, которые обозначают процесс: поддерживать, улучшать, усиливать, содействовать, координировать, перестраивать.

Используйте слова, которые обозначают завершенность: подготовить, распределить, уменьшить, увеличить, организовать, сформировать.

При формулировке задач пользуйтесь критериями SMART.

*Примеры постановки задач:*

Хорошая: "На протяжении первых трех месяцев с начала выполнения проекта, обучить 50 членов семей из Заводского района технологической обработки грязи".

Плохая: "Формирование групп для проведения обучающих занятий по изучению основ ведения бизнеса".

3. Результаты проекта. Пожалуйста, определите ожидаемые результаты проекта для организации, заявителей, клиентских групп. Необходимо перечислить конкретные ожидаемые результаты.

**Задание.** Проанализируйте собственную цель и соответствующий ей проект. Заполните таблицу 62.

Таблица 62 – Оценка собственных возможностей и ресурсов

| Ресурсы            | Негативные | Позитивные |
|--------------------|------------|------------|
| Деньги             |            |            |
| Отношение общества |            |            |
| Ваш персонал       |            |            |
| Что еще, напишите  |            |            |
|                    |            |            |

## **10 Методы принятия решений**

### **Принятие деловых решений**

В психологии на практике часто используются подходы, связанные с творческим поиском решений [3,10]. Например, технология или метод «5 почему», который предложил Сакити Тоёда в 1930 г. Метод получил популярность в 70-х годах XX в. благодаря производственной системе Тойота (TPS). Цифра "пять" условна. В действительности вы можете

обнаружить, что вопрос задать придется меньше или больше пяти раз, выстраивая логическую цепочку, прежде чем установите первопричину проблемы. Поиск ответов на вопросы, входящие в логическую цепочку, позволяет структурировать исследовательскую ситуацию, т. е. выработать методику эффективного анализа рассматриваемой проблемы.

Отдавая должное интересу, проявляемому к принципу "Пять почему?", следует отметить, что данный прием не является новым. Начиная с самого детства, для выяснения чего-то непонятного мы постоянно задаем вопрос "Почему?" Истоки использования вопроса "Почему?" для анализа проблемы и поиска первопричины ее возникновения находят в наследии философов IV-III вв. до н.э. Автором причинно-следственной концепции, используемой в логике для любого доказательства, принято считать Сократа.

Метод включает следующие шаги:

- 1) определить конкретную проблему, которую необходимо решить;
- 2) прийти к согласию относительно формулировки рассматриваемой проблемы;
- 3) при поиске решения проблемы следует начинать с конечного результата (проблемы) и идти в обратном направлении (в направлении возникновения первопричины), спрашивая, почему возникает проблема;
- 4) ответ записать под проблемой;
- 5) если ответ не выявляет первопричину проблемы, снова задать вопрос "Почему?" и новый ответ записать ниже;
- 6) вопрос "Почему?" необходимо повторять до тех пор, пока первопричина проблемы не станет очевидной;
- 7) если ответ решает проблему, и группа согласна с ним, принимается решение, использующее ответ.

Для получения полной и точной информации необходимо правильно формулировать вопросы.

Следующей техникой или методом разработки решения, применяемыми в менеджменте, психологии и т.д., является «Дерево целей.



В различных модификациях методики разным уровням иерархии предлагается присваивать разные названия. Это значительно облегчает сам процесс анализа "дерева целей". Один из вариантов "дерева целей" PATTERN приведен на рисунке 2, где представлено дерево целей, показывающее различные уровни целей (задач) в сфере, например, патриотического воспитания.

Использование метода дерево целей производится в соединении с экспертными процедурами. Место ряда экспертных вероятностей и оценок могут занять разнообразные математические модели и оценки, полученные на основе формализованных методов анализа.

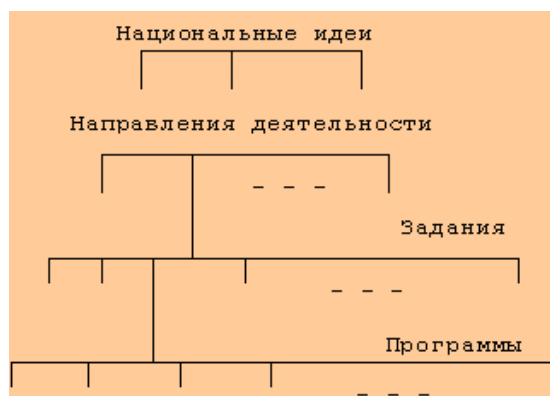


Рисунок 2 – Дерево целей

Методы анализа и моделирования целей опираются на процедуры декомпозиции, синтеза и оценки. Сначала общие цели сводятся к частным, упорядочиваются в виде дерева целей. Расщепление проводится до целей, поддающихся количественной или качественной оценке. В результате формируется система частных оценочных критериев. В свою очередь, частные критерии сворачиваются в агрегаты для получения оценок более общих целей и упорядочиваются в виде дерева показателей. В итоге дерево вербально заданных целей проецируется в некоторое дерево оценочных показателей.

Так, достижение главной цели обеспечивается за счет реализации целей первого уровня.

В свою очередь, каждая из этих целей может быть декомпозирована на цели следующего, более низкого уровня. В основе декомпозиции могут лежать различные основания, например, по областям деятельности, а внутри областей – по подобластям, по элементам организованной структуры, по региональной структуре системы и т.д.

Один из основных принципов построения дерева целей – полнота редукции: каждая цель данного уровня должна быть представлена в виде подцелей следующего уровня таким образом, чтобы их совокупность полностью определяла понятие исходной цели. Исключение хотя бы одной подцели лишает полноты или меняет само понятие исходной цели.

Представление главной цели в виде дерева целей может оказаться неполным, так как могут быть потеряны присущие её свойства. Проблема полноты в этом случае решается за счет квалификации эксперта, формирующего полное описание, и использования более сложных структур, например, путем превращения дерева целей в граф более общего вида.

Оценка важности целей может быть выражена в их ранжировании. В этом случае каждой цели приписывается порядковый номер, показывающий её относительную важность для достижения соответствующей цели более высокого уровня. Другим способом является нормирование по значимости.

Многие цели по своей природе не поддаются формализации, и, следовательно, их не удастся точно измерить. Другие же цели измеримы, но их величины несопоставимы одна с другой. Поэтому, чтобы осуществить общее ранжирование всего дерева целей, используются условные показатели и оценки. Ранжирование и нормирование целей часто осуществляется на основе метода экспертных оценок. При этом на основе индивидуальных оценок выводят общую усредненную оценку.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

1) выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

2) установление целей для организации в целом;

3) построение иерархии целей;

4) установление индивидуальных целей.

**Задание.** Постройте дерево целей для вашей деятельности. Проанализируйте применимость метода к данной сфере. В чем заключаются сложности в применении метода?

### **Метод шести шляп Эдварда де Боно**

Эдвард де Боно, один из наиболее известных сторонников творческого подхода в разработке проблем и исследователь творческого мышления в 80-е годы XX века предложил метод "Метод шести шляп" ("Шесть шляп де Боно"). Метод применяется при проведении любой дискуссии как удобный способ управлять мышлением и переключать его как один из инструментов развития творческого мышления.

*Особенности метода:* Шесть шляп мышления предназначены для творческого и конструктивного мышления, которые дополняют оценочное и аналитическое. Так в цветной печати основные цвета наносятся на бумагу по отдельности. Но, в конце концов, все они смешиваются и дают цветную печать. Метод шести шляп - это применение того же принципа в мышлении: попытка научиться уделять внимание разным аспектам мышления по отдельности. В результате сочетание этих различных аспектов возникает понимание проблемы или ситуации в полном объеме.

Шесть метафорических шляп разных цветов представляют каждый из основных типов мышления. Большее число шляп было бы громоздким и запутывающим. Меньшее число шляп ограничило бы различные аспекты и стороны анализа проблемы.

Цель метода: научить людей лучше понимать особенности своего мышления, контролировать свой образ мыслей и более точно соотносить его

с поставленными задачами с целью более эффективного использования процесса мышления при решении проблем.

Шесть шляп мышления - простой и практический способ, позволяющий преодолеть три фундаментальные трудности, связанные с практическим мышлением: эмоции, беспомощность, путаницу. Метод позволяет разделить мышление на шесть типов, или режимов, каждому из которых отвечает метафорическая цветная "шляпа". Такое деление позволяет использовать каждый режим намного эффективнее, и весь процесс мышления становится более сфокусированным и устойчивым.

Алгоритм применения метода может быть следующим.

1) пройти обучение принципам и применению метода, что позволяет запомнить правила, научиться использовать и сознательно применять их на практике;

2) после этого использовать определенные "режимы мышления" для осознания, контроля и приспособления образа мышления при решении конкретных проблем;

3) надевая, снимая, сменяя шляпу мышления или только называя "шляпу", чтобы просто обозначить свое мышление, мы принимаем на себя определенную роль, на которую эта шляпа указывает.

*Правила использования шляп:*

1. Надевая шляпу мышления, мы принимаем на себя роль, на которую эта шляпа указывает.

2. Снимая шляпу конкретного цвета, мы уходим от этого типа мышления.

3. При смене одной шляпы на другую происходит мгновенное переключение мышления. Такой метод позволяет призвать к переключению хода мысли, не обижая человека. Мы не нападаем на высказываемые мысли, а просим об изменении.

4. Для обозначения своего мнения можно просто назвать шляпу и тем самым показать, какой тип мышления предполагается использовать.

Например, просто сказав, что надеваете черную шляпу, вы получаете возможность обсуждать идею, не нападая на человека, предложившего ее.

**Задание.** Сформулируйте Вашу проблему и рассмотрите ее под разными углами зрения, заполните таблицу 63. Сделайте общий вывод и проанализируйте, что нового в понимании проблемы дал Вам данный метод.

Таблица 63 – Характеристики действий и шесть шляп мышления Эдварда де Боно

| Характеристики действий и шесть шляп мышления  | Моя ситуация |
|--|--------------|
| <i>Красная шляпа.</i> Красный цвет наводит на мысль об огне. Красная шляпа связана с эмоциями, интуицией, чувствами и предчувствиями. Здесь не нужно ничего обосновывать. Чувства существуют, и красная шляпа дает возможность их изложить |              |
| <i>Желтая шляпа.</i> Желтый цвет наводит на мысль о солнце и оптимизме. Под желтой шляпой мы стараемся найти достоинства и преимущества предложения, перспективы и возможные выигрыши, выявить скрытые ресурсы                             |              |
| <i>Черная шляпа.</i> Черный цвет напоминает о мантии судьи и означает осторожность. Черная шляпа - это режим критики и оценки, она указывает на недостатки и риски и говорит, почему что-то может не получиться                            |              |
| <i>Зеленая шляпа.</i> Зеленый цвет напоминает о растениях, росте, энергии, жизни. Зеленая шляпа - это режим творчества, генерации идей, нестандартных подходов и альтернативных точек зрения   |              |
| <i>Белая шляпа.</i> Белый цвет наводит на мысль о бумаге. В этом режиме мы сосредоточены на той информации, которой располагаем или которая необходима для принятия решения: только факты и цифры  |              |

Продолжение таблицы 63

| Характеристики действий и шесть шляп мышления   | Моя ситуация |
|---|--------------|
| <p><i>Синяя шляпа.</i> Используется в начале обсуждений, чтобы поставить задачу мышления и решить, чего мы хотим достичь в результате. Это режим наблюдения за самим процессом мышления и управления им (формулировка целей, подведение итогов и т. п.)</p> |              |

**Технология «Колесо»** разработана на основе принципов, предложенных Мином Басадуром, и используется в ситуациях, когда имеется «не решаемая проблема». Автор предлагает не искать выход, а поразмышлять, делая последовательно восемь шагов. Таким образом, можно дисциплинировать собственные мысли и мысли членов команды.

Последовательность действий может быть следующей. Лидер рисует колесо, от центра идут 8 спиц. Получается 8 секторов. 8 шагов. В колесе 8 спиц, поэтому нашему мышлению предстоит сделать 8 шагов.

*Шаг первый: «Туманная ситуация».* Основная задача – описать проблему так, как вы себе ее представляете на данный момент. Следует описывать собственные домыслы, опасения, чувства, даже приходящие в голову варианты решения. Основная ловушка этого этапа – поиск решения, принятие решения.

Описав проблему, вы обобщаете информацию: «Итак, на первый взгляд, проблема заключается в том-то. На данном этапе я собираюсь решать ее так-то» Это – «туманная формулировка» проблемы.

*Шаг второй: «Поиск фактов».* Задача этого шага дать несколько четких ответов на вопросы:

- в чем конкретно проявляется проблема?
- что я о ней знаю?
- что о ней знают другие?
- чего я о ней не знаю? какой информации мне не хватает?

*Шаг третий: «Определение проблемы».* Ваша задача на этом шаге: дать проблеме позитивную формулировку.

Приведите несколько вариантов ответа на 2 вопроса:

- почему я имею эту проблему?
- что будет, когда у меня этой проблемы не станет?

Ответ на последний вопрос (что будет, если проблемы не будет?) – это образ решенной проблемы. Вам нужно соотнести образ решенной проблемой с вероятными причинами ее появления.

Определение проблемы – самый важный шаг, потому что, если проблема сформулирована правильно и позитивно, к вам придет ясность относительно того, в каком направлении проблему решать. Может быть так, что вы увидите, что на самом деле имеет место не одна, а две, или несколько проблем, которые нужно решать последовательно или параллельно. В этом случае – расставьте приоритеты. С решения какой проблемы вы начнете в первую очередь.

*Шаг четвертый: «Создание поля идей».* Это мозговой штурм. Все посетившие вас идеи необходимо записывать, не критикуя, не оценивая их реалистичность. Ваша задача набрать как можно больше идей. В конце этого шага у вас должно измениться настроение – появится чувство перспективы.

*Шаг пятый: «Оценка и отбор».* Задача шага – определить критерии отбора идей и оценить реалистичность каждой их них по выделенным критериям. Оставьте 2-3 рабочие идеи.

*Шаг шестой: «Образ решения».* Задача шага – продумать сценарий практической реализации наиболее реалистичной идеи. Описать мероприятия, шаги, которые вам предстоит сделать на пути решения.

*Шаг седьмой: «Составление плана действий».* Задача шага – составить конкретный и четкий план действий, направленный на практическое воплощение выбранного сценария. Для удобства заполняется таблица:

1. Что нужно сделать?
2. Кто будет этим заниматься?

3. Когда это нужно сделать?
4. Каким образом это делать?
5. Где?

Так формируется список мероприятий и действий, необходимых для реализации задуманного. Возле каждого мероприятия (действия) появляется ответственное лицо. Возле каждого мероприятия проставляются конкретные сроки исполнения. Возле каждого мероприятия выписываются необходимые средства, ресурсы, схемы действий. Далее обозначается место проведения мероприятия (или действия).

*Шаг восьмой: «Действия и их оценка».* Это шаг практической реализации и последующей оценки действий. После достижения результата полезно задать себе несколько вопросов:

- достигнут ли ожидаемый результат?
- какие трудности встретились в процессе реализации сценария?
- все ли трудности были учтены в начале? Если нет, то почему?
- какие интересные открытия были сделаны в процессе реализации сценария?
- чему вас может научить этот опыт?

**Задание.** Вспомните нерешенную проблемную ситуацию. Проанализируйте ее при помощи технологии колеса, заноса информацию в таблицу 64.

Таблица 64 – Технология «Колесо»

| Шаг                     | Информация   |
|-------------------------|--|
| 1. Туманная ситуация    | На первый взгляд, проблема заключается...  |
| 2. Поиск фактов         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- в чем конкретно проявляется проблема?</li> <li>- что я о ней знаю?</li> <li>- что о ней знают другие?</li> <li>- чего я о ней не знаю?</li> <li>- какой информации мне не хватает?</li> </ul> |
| 3. Определение проблемы | <ul style="list-style-type: none"> <li>- почему я имею эту проблему?</li> <li>- что будет, когда у меня этой проблемы не станет?</li> </ul>  |



Продолжение таблицы 64

| Шаг                   | Информация   |
|-----------------------|--|
|                       | - определение проблемы   |
| 4. Создание поля идей | Что можно сделать, чтобы решить эту проблему?                                      |
| 5. Оценка и отбор     | По каким критериям я буду отбирать рабочие идеи?<br>Рабочими идеями являются:      |
| 6. Образ решения      | Что нужно сделать, чтобы рабочая идея была реализована?                            |
| 7. План               | - кто мне поможет?<br>- когда это лучше делать?<br>- какие ресурсы нужно привлечь? |
| 8. Выводы             | Чему меня научила работа с технологией колеса?                                     |

**Технология трех сундуков** используется для оценки рисков. Основные вопросы, на которых заостряют внимание:

- какие последствия повлечет воплощение этой идеи?
- чем мы рискуем, выбирая этот путь?

Нужно последовательно наполнить информацией три сундука.

*Сундук первый* – чтобы его наполнить, нужно ответить как можно подробнее на вопрос: если мы идем по этому пути, если мы принимаем это решение, какие неприятности и ущербы в принципе могут нас ожидать?

*Сундук второй* – чтобы его наполнить, нужно оценить реальную угрозу каждого риска, содержащегося в первом сундуке, сформировать возможный «негативный сценарий» развития событий. Следует ответить на вопросы:

- что нам грозит, если случится, произойдет...?
- что самое страшное может произойти, если...?
- насколько реально, что произойдет это?

*Сундук третий* – он заполняется «противоядиями». Методом «мозгового штурма» вам нужно найти способы защиты и противодействия «негативным сценариям»:

- что можно сделать, если произойдет, случится это...?
- если у нас ресурсы, страховка, если произойдет...?

Если «противоядие» не найдено для 70 % «негативных сценариев», то потенциальное решение, основанное на этих условиях, чрезвычайно рискованно. Разумно и оправдано около 30 % риска. Но бывают ситуации и решения, по отношению к которым справедливо и применимо крылатое выражение: «Риск благородное дело».

**Задание.** Вспомните ситуацию, требующую оценки рисков.

Возможно, вы вспомните ситуацию, которая вызывала опасения из – за недостатка информации, или просто была непонятной.

Заполните последовательно три сундука, применив их к своей неопределенной ситуации. Заполните таблицу 65.

Таблица 65 – Технология трех сундуков

| Сундук        | Вопросы  | Ответ |
|---------------|--|-------|
| Первый сундук | Что плохого, в принципе может произойти?   |       |
| Второй сундук | Какие из рисков действительно реальны? Каким может быть самый деструктивный сценарий реализации реальных рисков? |       |
| Третий сундук | Что можно сделать, чтобы предотвратить или противостоять деструктивному развитию событий?                        |       |
| Ваше решение  |  |       |

**Технология лестницы** используется для создания общего терминологического поля. Данная технология позволяет сформировать единое для всех членов команды понимание ключевых характеристик и результатов работы. Для реализации данной технологии используется принцип конкретизации: для каждого понятия составляется «поле

характеристик», отражающее понимание понятия каждым членом команды. После чего, команда формирует общее определение понятия.

Чтобы подняться по лестнице, нужно последовательно пройти пять ступенек.

Первая ступенька: Что это такое? Нужно записать как можно больше вариантов ответов.

Вторая ступенька: Что вы имели в виду? Нужно записать комментарии к каждому варианту ответа.

Третья ступенька: В чем различия? Нужно зафиксировать принципиальные отличия в комментариях.

Четвертая ступенька: В чем сходство? Нужно зафиксировать принципиальные сходства в комментариях.

Пятая ступенька: Новое общее определение. Нужно составить развернутое общее определение понятия с учетом и различия и сходства в комментариях.

**Задание.** Выполняется в подгруппах. Разделитесь на три группы. Первая группа формирует рабочее определение понятия ИНИЦИАТИВНОСТЬ. Вторая группа формирует рабочее определение понятия ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Третья группа формирует рабочее определение понятия ТВОРЧЕСТВО. Воспользуйтесь таблицей 66.

Таблица 66 – Технология лестницы

| Ступени  | Определения   |
|--|---|
| Что для вас ... (понятие)                                | Например, инициативность – это... (как можно больше вариантов ответов)  |
| Что я имею в виду, когда говорю ... (понятие) – это...?  | Например, что я имею в виду, когда говорю «инициативность – это.....»   |
| Какие принципиальные различия есть в этих формулировках? | Например, с одной стороны инициативность понимается как... с другой стороны инициативность понимается как... с третьей стороны инициативность |

Продолжение таблицы 66

| Ступени   | Определения  |
|---|--|
|   | понимается как...  |
| Какие принципиальные сходства есть в формулировках? | Например, в нескольких случаях инициативность понимается как ... |
| Рабочее определение понятия                         |  |

**Мозговой штурм** – один из наиболее известных методов коллективного поиска решений. Применяется при поиске решений в различных областях человеческой деятельности при недостатке информации [2,18].

Другие названия: мозговая атака, прямая мозговая атака (Brainstorming). Автором метода считается А. Осборн.

Целью метода является стимулирование группы к быстрому генерированию большого количества разнообразных идей.

*Особенности метода:*

- разделение во времени процесса генерации идей и процесса их оценки;
- групповой процесс выдвижения идей;
- процессом управляет профессиональный ведущий, который способен обеспечить соблюдение всех условий и правил;
- идеи – это еще не решение проблемы, а зарождение направления ее решения;
- универсальность метода обратно пропорциональна его эффективности.

*Алгоритм проведения:*

- 1) отобрать группу лиц для генерации идей и группу лиц для оценки идей (по 4 - 8 человек);
- 2) ознакомить участников с правилами мозгового штурма;
- 3) четкое формулирование проблемы и представление ее в форме, наиболее удобной для участников;

- 4) строго выполнять правила мозгового штурма;
- 5) после окончания заседания "генераторов" идеи рассматриваются группой экспертов-специалистов в данной области.

*Правила проведения мозгового штурма:*

1. Количество идей предпочтительнее качества.
2. Критика идей на этапе генерации запрещена.
3. В группе генерации идей не должно быть начальства.
4. Нет плохих идей! Приветствуются любые идеи.
5. Любая идея должна быть развита, даже если ее уместность кажется в данный момент сомнительной.
6. Поощрение шуток, каламбуров, фантастических идей.
7. Оказание поддержки и поощрение для освобождения участников заседания от скованности.
8. Идеи излагайте кратко.
9. Все выдвинутые идеи фиксируются и затем редактируются.
10. При оценке идей заведомо ошибочные и нереальные отбрасываются.

*Этапы мозгового штурма:*

- I. Подготовка.
- II. Назначение ведущего.
- III. Подбор участников для рабочих групп.
- IV. Подбор фактического материала.
- V. Обучение и инструктаж участников.
- VI. Обеспечение деятельности участников.
- VII. Выдвижение идей.
- VIII. Уточнение задачи.
- IX. Генерация идей.
- X. Проработка и развитие наиболее ценных идей.
- XI. Запись предложений.
- XII. Редактирование списка идей.

XIII. Оценка и отбор идей.

XIV. Уяснение проблемы.

XV. Определение критериев оценки.

XVI. Классификация и оценка идей.

XVII. Развитие идей на основе анализа.

**"Дельфийский метод"** или **"Метод дельфийского оракула"** применяется на этапах формулирования проблемы и оценки различных способов ее решения. Метод Дельфи - один из инструментов выбора и оценки решения. Авторами метода считаются О. Холмер и Т. Гордон, он был предложен в США в середине XX века.

*Цель метода:* получение согласованной информации высокой степени достоверности в процессе анонимного обмена мнениями между участниками группы экспертов для принятия решения.

*Суть метода:* метод Дельфи - инструмент, позволяющий учесть независимое мнение всех участников группы экспертов по обсуждаемому вопросу путем последовательного объединения идей, выводов и предложений и прийти к согласию. Метод основан на многократных анонимных групповых интервью. *План действий:*

1) сформировать рабочую группу для сбора и обобщения мнений экспертов;

2) сформировать экспертную группу из специалистов, владеющих вопросами по обсуждаемой теме;

3) подготовить анкету, указав в ней поставленную проблему, уточняющие вопросы. Формулировки должны быть четкими и однозначно трактуемыми, предполагать однозначные ответы;

4) провести опрос экспертов в соответствии с методикой, предполагающей при необходимости повторение процедуры. Ответы служат основой для формулирования вопросов для следующего этапа;

5) обобщить экспертные заключения и выдать рекомендации по поставленной проблеме.

*Особенности метода:* "Дельфи", "дельфийский метод", "метод дельфийского оракула" происходят от названия местечка Дельфи, где жили оракулы-прорицатели при храме бога Аполлона (Древняя Греция). Слово главного оракула принималось за истину в последней инстанции.

Использование коллективных знаний ведет к возможности нахождения сильных решений, однако в процессе обмена мнениями между участниками может сказаться влияние авторитета коллег и все сведется к появлению популярных ответов. Метод Дельфи позволяет разрешить это диалектическое противоречие. Для этого прямые дискуссии экспертов заменяются индивидуальными опросами. Собранные варианты ответов подвергаются статистической обработке. Полученные обобщенные ответы передаются каждому эксперту путем личного общения, либо по обычной или электронной почте с просьбой пересмотреть и уточнить свое мнение, если он сочтет необходимым. Эта процедура может повторяться несколько раз.

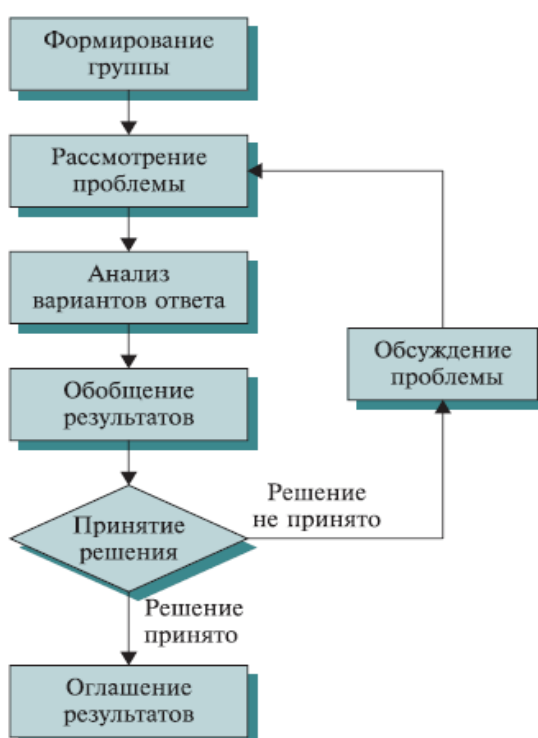


Рисунок 3 - Проведение экспертизы по методу Дельфи

**Метод постановки проблемы**, предложенный Е.С. Жариковым, применяется широко и варьируется в различных областях практики.

Постановка проблемы может быть разделена на несколько этапов.

1. Анализ ситуации:

а) всестороннее осмысление трудностей, качества, сроков и других особенностей того, что нужно сделать;

б) оценка возможностей выполнения необходимой задачи;

в) определение вероятных результатов выполнения задачи, ожидаемых плюсов и минусов.

2. Определение степени напряженности проблемной ситуации:

а) четкое описание противоречия между средствами и целями;

б) количественная оценка величины расхождения между средствами и целями.

3. Построение проблемы:

а) выделение и четкое описание главного (центрального) звена в проблеме;

б) определение круга вопросов, рассмотрение которых необходимо для решения центрального вопроса;

в) нахождение содержательных и временных связей и соподчинений всего комплекса вопросов, составляющих проблему.

4. Квалификация проблемы, т. е. отнесение ее к определенному типу:

а) по функциональному критерию — аналитическая или конструктивная;

б) по значению — стратегическая (ключевая) или тактическая;

в) по источнику — следствие ошибок людей или порождаемая самим развитием системы;

г) по разрешимости — разрешимая (собственными силами или с внешней помощью) и неразрешимая, которая представлена двумя разновидностями (неразрешимая собственными силами и неразрешимая на данном этапе развития системы даже с помощью извне);



д) по структуре — сложно (иерархически, многоуровнево и многопланово) построенная проблема и структурно простая;

е) по периодичности — регулярная (постоянно возникающая при определенных условиях) или эпизодическая, случайная;

ж) по степени проблемности — научно-практическая (содержащая высокую степень неопределенности и потому требующая привлечения специалистов-ученых) и практическая (с малой неопределенностью и потому разрешимая собственными усилиями специалистов-практиков и хозяйственных руководителей).

**Задание.** В приложении К представлена таблица для выполнения задания. Работа проводится в группе под руководством преподавателя. Данная работа позволяет определить результативность каждого члена группы (команды) и соотнести его результаты с групповым результатом.

### **Список использованных источников**

1. Анцупов, А. Я. Конфликтология : учебник / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов. - М. : Юнити, 2001. - 552 с.

2. Архангельский, Г. Тайм – драйв – как успевать жить и работать / Г. Архангельский // Электронная библиотека «Litmir.net». – Режим доступа : <http://www.litmir.net/bd/?b=87213/>

3. Бакирова, Г. Х. Тренинг управления персоналом / Г. Х. Бакирова. - М. : Речь, 2006. - 400 с.

4. Барьеры общения // Гуманитарный портал «Psyera.ru». – Режим доступа : <http://www.psyera.ru/4547/barery-obshcheniya/>

5. Барьеры в общении и как их преодолеть // Женский журнал «JLady». – Режим доступа : <http://www.jlady.ru/psixologiya-lichnosti/barery-v-obshhenii.html/>

6. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. - М. : Юнити–Дана, 2004. - 255 с.

7. Велтер, Б. Подготовленный ум лидера / Б. Велтер, Дж. Эгмонт // Интернет-портал для управленцев. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/hrm/hrm181.html/>

8. Емельянов, С. М. Практикум по конфликтологии / С. М. Емельянов // Образовательные ресурсы Интернета - Психология. – Режим доступа : <http://www.alleng.ru/d/psy/psy111.htm/>

9. Жариков, В. С. Вступающему в должность / В. С. Жариков // Электронная библиотека студента. – Режим доступа : <http://www.studylib.com/index.php?newsid=1151#.UdxXIqzk7rQ/>

10. Жуков Б. М. Современные тенденции в управлении персоналом / Б. М. Жуков : учеб. пособие // Российская академия естествознания. – Режим доступа : <http://www.rae.ru/monographs/53/>

11. Иванов, И. Н. Менеджмент корпорации / И. Н. Иванов. - М. : Изд-во "Инфра-М", 2003. - Режим доступа : [http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate\\_culture.shtml/](http://www.cfin.ru/management/people/culture/corporate_culture.shtml/)

12. Ключевые правила эффективной презентации // Тренинговая компания «Догма». – Режим доступа : [http://www.dogma.perm.ru/index\\_p\\_5\\_p\\_\\_p\\_\\_p\\_11.html/](http://www.dogma.perm.ru/index_p_5_p__p__p_11.html/)

13. Кови, С. Семь навыков высокоэффективных людей / С. Кови // Объединенная редакция Интернет-проектов. – Режим доступа : [http://www.mediashow.ru/sites/default/files/books/2010/05/7\\_navykov\\_vysoko\\_effektivnyh\\_lyudey.pdf/](http://www.mediashow.ru/sites/default/files/books/2010/05/7_navykov_vysoko_effektivnyh_lyudey.pdf/)

14. Козлов, В. В. Конфликт: участвовать или создавать... / В. В. Козлов, А. А. Козлова // Электронная библиотека «Либрусек». – Режим доступа : <http://www.lib.rus.ec/b/351064/read/>

15. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения / В. Н. Лавриненко. – М. : Юнити, 1997. - 254 с.

16. Методы аргументации и убеждения собеседника // Психологический портал «Стратегии разума». - Режим доступа : <http://www.psytop.com/content/view/160/4/>

17. Модифицированный шестишаговый рефрейминг // Медицинский портал «Медицина от А до Я». – Режим доступа : <http://www.med-books.info/psihologiya-pedagogika-voennaya/modifitsirovannyiy-shestishagoviyiy-refreyming.html/>

18. Моргенстерн, Дж. Тайм-менеджмент. Искусство планирования и управления своим временем и своей жизнью / Дж. Моргенстерн // Интернет-портал «Профессионал в сфере финансов». – Режим доступа : <http://financepro.ru/time/4323-dzhulija-morgenstern-tajjm-menedzhment.-iskusstvo.html/>

19. Муромцева, А. В. Искусство презентации. Основные правила и практические рекомендации / А. В. Муромцева // Электронная библиотека. – Режим доступа : [http://www.modernlib.ru/books/a\\_v\\_muromceva/iskusstvo\\_prezentacii\\_osnovnie\\_pravila\\_i\\_prakticheskie\\_rekomendacii/read/](http://www.modernlib.ru/books/a_v_muromceva/iskusstvo_prezentacii_osnovnie_pravila_i_prakticheskie_rekomendacii/read/)

20. Мучински, П. Психология, профессия, карьера / П. Мучински. – 7 изд. – СПб. : Питер, 2004. – 539 с.

21. Павлов, С. Н. Управление информацией и общественными связями для создания эффективного имиджа вуза : монография / С. Н. Павлов. – М. : Академия Естествознания, 2011. - Режим доступа : <http://www.monographies.ru/130-4286/>

22. Панкратов, В. Н. Манипуляции в общении и их нейтрализация: Практическое рук-во / В. Н. Панкратов. – М. : Изд-во Института Психотерапии, 2001. - 201 с.

23. Первая помощь при остром стрессе // Центр психологии и психокоррекции им. А.Н. Карпова. – Режим доступа : <http://www.plook.ru/index/pervaya-pomoshh-pri-ostrom-stresse/>

24. Пиз, А. Язык телодвижений / А. Пиз // Дыхание: Холо-ребефинг. – Режим доступа : [http://www.lightbreath.org.ua/texts/alan\\_piz\\_-\\_yazyk\\_telodvizheniy.htm/](http://www.lightbreath.org.ua/texts/alan_piz_-_yazyk_telodvizheniy.htm/)

25. Практикум по возрастной психологии : учеб. пособие / под ред. Л. А. Головей, Е. Ф. Рыбалко. — СПб. : Речь, 2002. - 694 с.
26. Психология общения (Практические рекомендации для экспертов и руководителей) // Психология общения (практические рекомендации для экспертов и руководителей). - Режим доступа : <http://www.sinmun.narod.ru/zayavkahtm.htm/>
27. Рубин, Дж. Социальный конфликт: эскалация, тупик, разрешение / Дж. Рубин, Д. Пруйт, Х. С. Ким. - СПб. : ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2003. - 352 с.
28. Сидоренко, Е. В. Тренинг влияния и противостояния влиянию / Е. В. Сидоренко. – СПб. : [б.и.], 2004. - 256 с.
29. Создание презентации и техника эффективного выступления // Интернет-портал «Уроки, справочники, рефераты». – Режим доступа : <http://www.do.gendocs.ru/docs/index-187652.html/>
30. Стресс в жизни человека и способы выхода из него // Сеансы психоэмоциональной саморегуляции. – Режим доступа : <http://www.relaxu.info/stress.php/>
31. Стресс и методы борьбы со стрессом // Лунная астрология и психология. – Режим доступа : <http://www.abc-people.com/typework/psychology/adaptacia2.htm/>
32. Техника визуализации: ключик к исполнению желаний // Каталог познавательных статей. – Режим доступа : <http://www.bcetyt.ru/house/family/home-life/tehnika-vizualizacii-kljuchik-k-ispolneniju-zhelanij.html/>
33. Трейси, Б. Оставьте брезгливость, съешьте лягушку / Б. Трейси // Психологический портал. – Режим доступа : <http://www.muzofon.com/search/>
34. Тулган, Б. Быть начальником – это нормально / Б. Тулган. – М. : Акварминовая книга, 2010. – 184 с.
35. Управление конфликтами // Психология менеджмента. – Режим доступа : <http://www.managment.aaanet.ru/management/upravkonfliktami.php/>

36. Фишер, Р. Путь к согласию или переговоры без поражения : пер. с англ. / Р. Фишер, У. Юри. – М. : Наука, 1990. – 158 с.

37. Харрингтон, Дж. Управление качеством в американских компаниях // Бизнес-портал. – Режим доступа : <http://www.mirknig.info/business/881-skachat-knigu-dzh-harrington.html/>

38. Человек как система // Книга В. Токарева «Как научиться управлять». – Режим доступа : <http://www.mc-ma.narod.ru/mc-ma/self/psi7.htm/>

39. Шейнов, Б. П. Психология и этика делового контакта / Б. П. Шейнов. – Минск. : Амалфея, 1997. - 384 с.

40. Шкала профессионального стресса // Гуру в мире тестов. – Режим доступа : Электронный источник: <http://www.gurutestov.ru/test/380/>

41. Этические принципы и нормы в деловых отношениях // Портал менеджмента «ББест». – Режим доступа : <http://www.bbest.ru/etdelotn/etpriinormdelotn/>

42. Юсупов, И. М. Психология взаимопонимания / И. М. Юсупов. – Казань. : Татарское книжное изд-во, 1991. – 192 с.

## **Приложение А**

**(рекомендуемое)**

### **Ситуационные задачи по теме «Делегирование и разрешение конфликтов»**

#### **Задача 1**

Вы недавно назначены руководителем подразделения. Вы еще плохо знаете сотрудников, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в помещении для курения за беседой.

*Вопрос.* Как бы вы поступили в данной ситуации?

#### **Задача 2**

Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите ее в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

*Вопрос.* Как вы поступите в этом случае?

#### **Задача 3**

Руководитель обращается к своему заместителю со словами упрека: “Вы не смогли обеспечить своевременность выполнения поставленной задачи”. Заместитель: “Меня отвлекли семейные обстоятельства”.

*Вопрос.* Предложите вариант решения данной проблемы в дальнейшем.

#### **Задача 4**

Начальник отдела в конце рабочего дня обращается к сотруднику с просьбой остаться после работы для составления срочного отчета. Сотрудник отказывается, ссылаясь на усталость и на то, что рабочий день уже закончился.

*Вопрос.* Какие действия вы предпримете?

### **Задача 5**

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать “тусовки” прямо на рабочем месте. Вы знаете, какой интерес их объединяет.

*Вопрос.* Что вы предпримете для изменения ситуации?

### **Задача 6**

Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал весело шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла у него в доме.

*Вопрос.* В конце разговора вы поняли, что критика не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

### **Задача 7**

В подразделении, которым вы руководите, работники часто покрывают друг друга. В течение рабочего дня некоторые из них занимаются своими делами и часто просто отсутствуют на рабочем месте. В то же время, казалось бы, на результатах и сроках выполнения заданий их отсутствие не сказывается. Если вы обнаружили отсутствие кого – либо из сотрудников и говорите об этом, то все вскоре появляются на своих рабочих местах.

*Вопрос.* Как вы отнесетесь в дальнейшем к подобным ситуациям?

## **Приложение Б**

### **(рекомендуемое)**

#### **Случай из практики. Что Вы делаете с теми, кто плохо работает?**

Лариса Ивановна была руководителем подразделения NNN, в котором трудились работники, обеспечивающие доход компании. Она руководила ими, предоставляя информацию о клиентах (агентах), финансовую и правовую поддержку, оборудование, информационное и документационное обеспечение. Работники ее подразделения преуспевали, за исключением двух. Светлана и Марина постоянно не справлялись с поставленными задачами. Оправдания уже кончились, Л.И. теряла терпение, их неудачи вызывали у нее раздражение и недоумение. Ей казалось, что вышестоящее начальство пока не спрашивает о С. и М., потому что ей удавалось «спрятать» результаты их работы в общих показателях. Ситуация является не просто конфликтной, но и приводит к снижению общих показателей прибыли.

Несмотря на одинаковый результат работы в численном выражении Л.И. относилась к этим сотрудникам по-разному. После первой неудовлетворительной оценки Света прошла дополнительное обучение, она старалась исправить ситуацию, но у нее ничего не получалось.

В отчете ее работа характеризовалась как «пустая трата энергии» или что называют «холостыми оборотами». Светлана обладала приятными манерами, что, скорее всего, объясняло ее проблему. Она была слишком сильно озабочена отношением и одобрением людей, чем доходами.

Наверное, она была бы чудесным работником в другом отделе...

Марина же была равнодушна к выполнению своих обязанностей, плана и всегда находила причины неудач в действиях других людей. Она работала в поте лица, жаль, что окружающие редко это замечают. Организации крупно повезло, что здесь работает такой специалист как Марина. Это их личная трудность, что они не ценят этого. Оснований для этого не было, работать с



Мариной отказывались все, даже чтобы она замещала их на время отпуска. Клиенты находили в ее действиях нарушение процедуры.

Л.И. пролистала личные дела, пытаясь обнаружить объективные различия.

Но на работе оставлять их было все труднее. Если уж нужно уволить одну, то пусть это будет Марина. Сомнения Л.И. мучили по поводу того, что дела обеих работниц были одинаково плачевны. Оправданием увольнения Марины было лишь то, что Светлана нравилась Л.И. больше. Как иначе объяснить увольнение? Л.И. имела репутацию строгого, но справедливого начальника, поэтому ей ее решение причиняло своего рода страдание.

Вопросы.

1. Что в поведении Светы побуждает Л.И. Воспринимать ее иначе, чем Марину?
2. Стоит ли на эти вопросы обращать внимание при оценке работы?
3. Как бы Вы поступили на месте Л.И. Возможны ли новые задачи для каждой из работниц?
4. Как Вы считаете, стал бы начальник критиковать Л.И. за терпимое отношение к Свете или похвалил бы за терпение в работе с подчиненными?
5. Какую дополнительную информацию Вы бы хотели получить, чтобы принять решение об увольнении одной из этих работниц?

## **Приложение В**

**(рекомендуемое)**

### **Обеспечение быстрой обратной связи, предложенное Б. Тулганом**

1. Добейтесь действия обратной связи при любых, в том числе и повседневных, обращениях.
2. Указывайте показатели работы во всех текущих посланиях и записках.
3. Включите обратную связь в каждую незавершенную работу или в конечный результат.
4. Сделайте обратную связь удобной для использования. В виде голосовой почты, электронной почты, записок.
5. Уделяйте время на совещаниях для получения обратной связи.
6. Вознаграждайте сотрудников за точное и без искажений предоставление нужной информации.

### ***Контрольный список проверки реальности обратной связи, предложенной Тулганом.***

1. ФИО и должность
2. Тематика обратной связи
3. Продолжительность времени, в отношении которого предоставляются сведения
4. Проверка информации до предоставления обратной связи – да / нет
5. Предыдущее использование подобной обратной связи –  
дата \_\_\_\_\_
6. Способ обратной связи (электронная почта, лично, письмо и т.д.)
7. Обобщения (выводы), которые получены во время обратной связи
8. Последующие действия, которые необходимо предпринять

## Приложение Г

(рекомендуемое)

### Опросник «Аудит моральной атмосферы вашей организации»

Инструкция. Ответьте, пожалуйста, на вопросы, поставив численное значение в ответе следующим образом.

3 – часто

2 - время от времени

1 – редко или никогда

Таблица Г.1 – Опросник «Аудит моральной атмосферы вашей организации»

| № вопроса | Утверждение   | Баллы |
|-----------|---|-------|
| 1         | Люди, которые работают здесь, останавливаются и разговаривают на нерабочие темы   |       |
| 2         | Мы общаемся о целях и предназначении организации  |       |
| 3         | Сотрудники подразделения работают совместно и планируют проводить изменения рабочих мест  |       |
| 4         | Сотрудники могут приходить ко мне с предложениями и реально это делают  |       |
| 5         | Мы дополняем друг друга и благодаря этому работа хорошо делается  |       |
| 6         | Весь персонал пытается добиться согласия и договориться по важным вопросам  |       |
| 7а        | Все проблемы обсуждаются открыто, вежливо и уважительно   |       |
| 7 б       | Несогласие выражается открыто, вежливо и уважительно  |       |
| 8         | Сотрудники участвуют во многих видах деятельности, не ограничиваясь только своими обязанностями.                                      |       |
| 9         | Сотрудники предоставляют возможность руководить отдельными заданиями или видами деятельности, независимо от их должностного положения |       |
| 10        | Сотрудники с удовольствием приходят на работу   |       |
| 11        | В ходе работы наблюдаются видимые признаки товарищеских отношений между работниками и слышится смех                                   |       |
| 12        | Сотрудники хотят приспособливаться к изменяющимся запросам друг друга и действительно это делают                                      |       |
| 13        | Когда возникают проблемы, сотрудники сообща их решают   |       |
| 14        | Мы размещаем личные фотографии на рабочих местах  |       |
| ИТОГО     |   |       |

## Приложение Д

(рекомендуемое)

### Мониторинг компетентности

Таблица Д.1 - Мониторинг компетентности

| Признаки компетентности руководителя  | Действия, поддерживающие компетентность |
|---|---|
| Демонстрация высочайшего уровня профессиональной честности и этичности                    |   |
| Уважение сотрудников и клиентов организации   |   |
| Расширение информированности о последних достижениях в профессиональной сфере             |   |
| Личная значимость успехов организации и преобладание этой значимости над личными успехами |   |
| Эмоциональная устойчивость и коммуникабельность руководителя                              |   |
|   |   |
|   |   |
|   |   |

## Приложение Е

(рекомендуемое)

### Критерии успешности выполнения работы

Таблица Е.1 - Критерии успешности выполнения работы

| Объективные   | Ситуации | Признаки для оценивания |
|---|----------|-------------------------|
| Производительность труда (количество)                           |          |                         |
| Качество деятельности   |          |                         |
| Период пребывания на занимаемой должности или смена работы      |          |                         |
| Отсутствие на работе по различным причинам (абсентизм)          |          |                         |
| Аварийные, авральные и критические ситуации                     |          |                         |
| Кражи, злоупотребления, отказ от выполнения, демарши, конфликты |          |                         |
|   |          |                         |

## Приложение Ж

(рекомендуемое)

### Оценка эффективности работника

Таблица Ж.1 - Субъективные критерии в оценке эффективности

| № показателя | Показатель   | Проявления, по которым оцениваем |
|--------------|--|----------------------------------|
| 1            | Удовлетворенность работой                                    |                                  |
| 2            | Мотивы   |                                  |
| 3            | Стремление к профессиональному развитию                      |                                  |
| 4            | Сотрудничество и помощь                                      |                                  |
| 5            | Принятие и согласованность должности и профессии в целом     |                                  |
| 6            | Наличие долгосрочной перспективы в профессии и в организации |                                  |
| 7            | Потребность в достижениях                                    |                                  |
| 8            | Осознанность выбора профессии и должности                    |                                  |
|              |  |                                  |

# Приложение И

(рекомендуемое)

## Протокол мониторинга личной эффективности

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Дата мониторинга личной результативности \_\_\_\_\_

| №  | Показатели  | Шкала оценки         |
|--|---|----------------------|
| <b>I. Уровень коммуникативной компетентности</b> |   |                      |
| 1.1.   | Характер поведения во время групповых дискуссий   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 1.2.   | Культура межличностной коммуникации   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 1.3.   | Умение строить «конструктивный конфликт»  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>II. Уровень профессионализма</b>              |   |                      |
| 2.1.   | Профессиональное знание предмета основной деятельности                                      | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2.2.   | Умение спланировать собственную деятельность  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 2.3.   | Результативность  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>III. Уровень ответственности</b>              |   |                      |
| 3.1.   | Уровень исполнительской ответственности   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3.2.   | Уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям                              | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 3.3.   | Уровень ответственности за собственную «зону ответственности», которую поручил руководитель | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| <b>IV. Уровень креативности</b>                  |   |                      |
| 4.1.   | Способность к инновациям, нестандартным решениям  | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4.2.   | Гибкость, приспособляемость к изменяющимся требованиям внешней среды                        | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| 4.3.   | Конструктивная инициативность   | 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

## **Описание шкал и показателей**

### **1 Уровень коммуникативной компетентности**

Под коммуникативной компетентностью понимается совокупность способностей, знаний и умений, необходимых для эффективного взаимодействия в коллективе. Высокий уровень коммуникативной компетентности позволяет человеку:

- избегать конфликтных ситуаций;
- грамотно и конструктивно разрешать конфликты;
- внимательно слушать и слышать партнера;
- регулировать собственные эмоции, возникающие в процессе взаимодействия;
- обеспечивать высокую культуру и этику взаимоотношений;
- аргументировано излагать собственную точку зрения;
- цивилизованно влиять на партнера, противостоять манипулированию.

Для определения текущего уровня коммуникативной компетентности выделены три ситуации:

- 1) ситуация групповой дискуссии, обсуждения в команде;
- 2) ситуация межличностного взаимодействия;
- 3) ситуация конструктивного конфликта.

#### **1.1 Характер поведения во время групповых дискуссий**

Групповая дискуссия является важным средством взаимодействия, обмена мнениями между членами коллектива. Поэтому особенности поведения в процессе групповых дискуссий является важным показателем уровня коммуникативной культуры. Важно честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- насколько Вы активно принимаете участие в групповом обсуждении?
- доступно ли Вы формулируете свои мысли для других? Не приходится ли им часто Вас переспрашивать, что Вы имели в виду?



- насколько хорошо Вы умеете слушать и слышать то, что говорят другие? Всегда ли Вы понимаете, что они имеют в виду, высказывая свое мнение?

- легко ли Вы идете на компромисс, чтобы прийти к общему решению?

- насколько четко Вы следуете общей линии обсуждения? Не отвлекаетесь ли Вы на посторонние ассоциации, примеры, проблемы, «отклоняя» команду от линии обсуждения?

## **1.2 Культура межличностной коммуникации**

Данный показатель отражает качество Вашего общения с другими людьми (клиентами, партнерами, сослуживцами). Чтобы оценить данный показатель по 10-балльной шкале, Вам необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- всегда ли Вы корректны, деликатны в общении?

- не допускаете ли Вы «вольных высказываний», грубости, бестактности по отношению к другим?

- всегда ли Вы внимательны к мыслям и чувствам, состоянию другого?

- всегда ли Ваша речь, одежда, поведение адекватны ситуации и ожиданиям партнера по общению?

- бывает ли так, что Вы сознательно или неосознанно применяете манипуляцию по отношению к членам своей команды (провоцируете чувство вины, стыда, деструктивные переживания, а после используете это в собственных целях)?

- всегда ли Вы корректно и этично распоряжаетесь чужой личной информацией, сообщенной вам «по секрету»? (имеется в виду, что Вы не обсуждаете личную информацию, доверенную Вам с третьими лицами).

## **1.3 Умение строить «конструктивный конфликт»**

«Конструктивный конфликт» – это противостояние мнений, суждений, идей, при котором каждый его участник имеет цель аргументировано и спокойно отстоять свою точку зрения, не задевая чувств и не унижая оппонента. В команде единомышленников каждый имеет право на

собственное мнение. Истина рождается в споре, участники которого не стремятся добиться поражения партнера. В контексте «конструктивного конфликта» каждый имеет возможность совершенствовать искусство аргументации своей позиции, проявляя смелость, ответственность и понимание конечного результата. Главное отличие «конструктивного конфликта» – акцент на разностороннее исследование проблемы на фоне отсутствия личных обид.

Высокий уровень коммуникативной компетентности предполагает, что сотрудник владеет искусством поведения в условиях «конструктивного конфликта». Фактически «конструктивный конфликт» складывается к ходе острой групповой дискуссии, когда сталкиваются мнения, подходы, идеи, сценарии реализации задуманного.

Поведение в условиях «конструктивного конфликта» – это, прежде всего, знание техник и умение ими пользоваться. Именно поэтому многие команды специально проходят тренинг коммуникативной компетентности.

Для того чтобы оценить собственное умение строить «конструктивный конфликт», Вам необходимо честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- умеете ли Вы внимательно слушать партнера и использовать техники активного слушания (парафраз, повторение, перефразирование, интерпретация слов партнера)?

- в какой степени Вы владеете техниками снятия напряжения (подчеркивание общности с партнером; вербализация эмоционального состояния; проявление интереса к проблемам партнера и др.)?

- умеете ли Вы подбирать и формулировать аргументы, отражающие Вашу позицию?

- умеете ли грамотно, конструктивно и эффективно строить контраргументацию?

- умеете ли Вы находить общее в своей позиции и суждениях, идеях, предложениях своих коллег?

- владеете ли Вы техниками эффективного общения, противостояния манипулированию и цивилизованного влияния?

## **2 Уровень профессионализма**

Данная шкала отражает уровень профессиональной компетентности: насколько сотрудник владеет предметом основной деятельности, умеет ли он грамотно спланировать свою работу и привлечь необходимые для выполнения ресурсы, насколько высока его работоспособность.

### **2.1 Профессиональное знание предмета основной деятельности**

В каждой профессии существует негласные эталоны знания предмета. Насколько Вы приближаетесь к этому эталону в знаниях предмета основной деятельности, Вам предстоит оценить по 10-балльной шкале. Прежде чем выставить себе определенный балл, честно и объективно ответьте на следующие вопросы:

- насколько хорошо Вы владеете предметом своей деятельности?
- все ли профессиональные требования Вы выполняете?
- стремитесь ли Вы постоянно пополнять профессиональные знания, повышать свою квалификацию?
- насколько терпимо Вы относитесь к «профессиональной конкуренции»? Легко ли Вам признать победы, заслуги, удачи сослуживца?
- есть ли у Вас свой уникальный и продуктивный стиль работы?

### **2.2 Умение спланировать собственную деятельность**

Данный показатель отражает Ваши способности к планированию собственной деятельности; умение работать с информацией, необходимой для продуктивной деятельности; умение привлекать для выполнения работы необходимые ресурсы; степень самостоятельности в определении технологии исполнения работы.

Чтобы оценить данное качество по 10-балльной шкале, постарайтесь честно и объективно ответить на следующие вопросы:

- насколько хорошо Вы умеете планировать собственную деятельность и выполнять запланированное?

- вы способны сами определить необходимый состав работ, или Вам требуется помощь, чтобы ответить на вопрос: «Что мне делать?»?

- умеете ли Вы привлекать необходимую для выполнения работы информацию, или Вам требуется в этом помощь?

- умеете ли Вы привлекать необходимые для выполнения работы ресурсы (материальные, человеческие, информационные)?

- не отвлекаетесь ли Вы на посторонние дела во время работы.

### **2.3 Результативность**

Данный показатель отражает Вашу способность к продуктивной, результативной деятельности. Чтобы оценить собственную профессиональную результативность, честно и объективно ответьте себе на следующие вопросы:

- всегда ли Вам удается довести начатое дело до конца?

- Вы способны работать до 10 - 12 часов в день?

- всегда ли Вы ясно представляете себе результат, когда беретесь за дело?

- всегда ли форма представления Вами результата соответствует профессиональным требованиям?

- часто ли Вам требуются паузы, перерывы в работе (перекуры, чаепитие, общение)?

- есть ли у Вас привычка подводить «итоги дня», мысленно просматривать все, что Вы сделали за день, и оценивать собственную результативность за день?

## **3 Уровень ответственности**

Данный показатель отражает степень ответственности перед руководителем, работой и корпоративными ценностями.

### **3.1 Уровень исполнительской ответственности**

Оценивая собственный уровень исполнительской ответственности, честно и объективно ответьте на следующие вопросы:

- всегда ли Вы ответственно выполняете порученные Вам дела, соблюдая сроки и обязательства?
- вы стараетесь заранее предусмотреть всевозможные помехи и предупредить их, чтобы в срок реализовать порученное?
- вы стараетесь не откладывать порученные Вам дела «в долгий ящик»?

### **3.2 Уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям**

Для того чтобы оценить собственный уровень ответственности по отношению к корпоративным ценностям, ответьте честно и объективно на следующие вопросы:

- вы поддерживаете, верите, следуете корпоративным ценностям?
- бывает ли так, что Вы сознательно уклоняетесь от следования корпоративным ценностям?
- возникает ли у Вас несогласие с корпоративными ценностями?

## Приложение К

(рекомендуемое)

### Этапы постановки проблемы

Таблица К.1 – Постановка проблемы

| № этапа | Этапы управленческого решения  | Инд. ранг | Гр. ранг | Инд. ошибка | Гр. ошибка | Эталон |
|---------|--|-----------|----------|-------------|------------|--------|
| 1       | Определение разрешимости проблемы  |           |          |             |            |        |
| 2       | Построение проблемы  |           |          |             |            |        |
| 3       | Оценка степени полноты и достоверности информации по проблеме              |           |          |             |            |        |
| 4       | Документальное оформление задач  |           |          |             |            |        |
| 5       | Оценка вариантов решения   |           |          |             |            |        |
| 6       | Разработка вариантов решения проблемы                                      |           |          |             |            |        |
| 7       | Определение существования проблемы   |           |          |             |            |        |
| 8       | Установление взаимосвязи с другими проблемами                              |           |          |             |            |        |
| 9       | Описание отклонения фактического состояния системы управления от желаемого |           |          |             |            |        |
| 10      | Определение причин возникновения проблемы                                  |           |          |             |            |        |
| 11      | Постановка задач исполнителям  |           |          |             |            |        |
| 12      | Контроль за выполнением решения  |           |          |             |            |        |
| 13      | Оценка новизны проблемы  |           |          |             |            |        |
| 14      | Выбор критериев оценки вариантов решения                                   |           |          |             |            |        |
| 15      | Оформление решения   |           |          |             |            |        |
| 16      | Формулирование проблемы  |           |          |             |            |        |
| 17      | Выбор решения  |           |          |             |            |        |
| 18      | Организация выполнения решения   |           |          |             |            |        |