

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Кандрашина Елена Александровна

Должность: Врио ректора ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Дата подписания: 03.07.2023 12:34:19

Уникальный программный идентификатор:

b2fd765521f4c570b8c6e8e502a10b4f1de8ae0d

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ

РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования

САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

*Высшая школа менеджмента*

УТВЕРЖДЕНО

Директор Высшей школы менеджмента



Ванина Э.Г.

«23» сентября 2022г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

### Навыки эффективного руководителя

Наименование программы **Практическое управление производством**

Программу разработал: Харитонова Т.В.

Самара 2022 г.

## 1. Цель и задачи и дисциплины

**Цель** дисциплины - формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области стратегического управления.

Исходя из цели в процессе изучения данной дисциплины решаются следующие **задачи**:

- изучение теоретических и методологических основ профессиональных навыков менеджера;
- овладение понятийным аппаратом дисциплины;
- освоение принципов, методов, функций и инструментария приобретения профессиональных навыков менеджера в современных условиях;
- развитие навыков критического управленческого мышления, творческого решения практических проблем

Изучение дисциплины направлено на формирование у обучающихся следующих **компетенций**:

ПК-1-способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями

В результате изучения дисциплины слушатель должен:

**знать:**

- принципы взаимодействия организации и общества, особенности новой управленческой парадигмы;
- законы устройства организации;
- принципы разделения труда в сфере управления, формальные и неформальные отношения.

**уметь:**

- разрешать проблемы, возникающие в ходе реализации организационных отношений;
- реализовывать функции менеджмента;
- эффективно организовывать групповую работу;
- владеть методами поиска и оценки управленческих решений.

**владеть:**

- проектирования организационной структуры;
- осуществления распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;
- применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;
- навыками публичных выступлений;
- использования различных способов разрешения конфликтных ситуаций

## 2. Содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем и виды учебной работы

| Общая трудоемкость, час | Аудиторные занятия (час.), в т.ч. |         |                |                           | Самост. работа, час | Промежуточная аттестация, час | Форма промежуточной аттестации |
|-------------------------|-----------------------------------|---------|----------------|---------------------------|---------------------|-------------------------------|--------------------------------|
|                         | все-го                            | лек-ции | практ. занятия | иные виды учебных занятий |                     |                               |                                |
| 27                      | 18                                |         |                | 18                        | 8                   | 1                             | зачет                          |

## 2.2. Разделы, темы дисциплины и виды занятий

| № п/п        | Наименование темы дисциплины                      | Формируемые компетенции | Лекции | Практич. зан. | иные виды занятий | СР | Контроль | Всего |
|--------------|---|-------------------------|--------|---------------|-------------------|----|----------|-------|
| 1            | Тема 1. Тренинг «Ораторское мастерство»           |                         |        |               | 3                 | 1  |          | 4     |
| 2            | Тема 2. Тренинг «Эмоциональный интеллект»         |                         |        |               | 3                 | 1  |          | 4     |
| 3            | Тема 3. Тренинг «Тайм-менеджмент»                 |                         |        |               | 3                 | 1  |          | 4     |
| 4            | Тема 4. Тренинг «Лидерство и власть»              |                         |        |               | 3                 | 1  |          | 4     |
| 5            | Тема 5. Тренинг «Эффективные продажи для топ-пов» |                         |        |               | 3                 | 2  |          | 5     |
| 6            | Тема 6. Тренинг «Эффективная мотивация»           |                         |        |               | 3                 | 2  |          | 5     |
| Контроль     |   |                         |        |               |                   |    | 1        | 1     |
| <b>Итого</b> |   | <b>ПК-1</b>             |        |               | 18                | 8  | 1        | 27    |

## 2.3. Содержание разделов и тем

### Тема 1. Тренинг «Ораторское мастерство»

Методы подачи обратной связи. Энергетика речи. Параметры техники речи.

Словесная импровизация. Умение долго говорить на любую тему.

Основная поза оратора. Приемы снижения волнения и страха перед публичными выступлениями.

Невербальное воздействие на аудиторию. Контакт глазами. Жестикуляция. Метасообщение.

### Тема 2. Тренинг «Эмоциональный интеллект»

Интеллект. Эмоции. Физиология эмоций. Лимбическая система. Эмоции и гормоны. Теории эмоций. Субъективная карта реальности. Ценности и установки. Иррациональные установки. Человек с высоким уровнем ЭИ

### Тема 3. Тренинг «Тайм-менеджмент»

Целеполагание. Ценности как основа целеполагания. Цели и ключевые области жизни. Проактивный и реактивный подходы к жизни. Подходы к определению целей. Время как невозполнимый ресурс. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Определение понятия, суть, задачи

### Тема 4. Тренинг «Лидерство и власть»

Соотношение власти и лидерства в организации. Применение власти на поведение и отношение человека и группы. Лидерство. Направление усилий на достижение целей

организации. Борьба за приобретение власти. Удержание власти. Влияние на поведение людей.

#### **Тема 5. Тренинг «Эффективные продажи для топов»**

Три лица бизнесмена: предприниматель, менеджер, исполнитель. Система планирования, прогнозирования и отчетности. Кадры в продажах. Роль системы в жизни компании. Классификация продавцов. Мотивация в продажах. Как удержать и повысить эффективность. Концепции продаж. Смена направлений бизнеса или от Производства к Маркетингу

#### **Тема 6. Тренинг «Эффективная мотивация»**

Мотивация и стимулирование. Логика развития мотивационных концепций. Основные понятия мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Новые тенденции мотивации персонала. Понятия потребности и мотива.

Методика измерения структуры трудовой мотивации. Динамика мотивации персонала российских и западноевропейских экономических организаций.

### **2.4. Методические рекомендации по практическим занятиям Методические указания для преподавателя**

Основное внимание при изучении дисциплины необходимо сконцентрировать на изучении и освоении слушателями основных фундаментальных законов и закономерностей функционирования экономической системы с целью дальнейшего использования приобретенных знаний в будущей профессиональной деятельности.

Необходимо обращать внимание обучающихся на формировании у них представлений о сущности и содержании базовых экономических категорий, позволяющих анализировать основные тенденции развития хозяйственных систем.

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций. Главное назначение лекции – обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с информационными базами данных сети Интернет.

#### **Методы проведения аудиторных занятий:**

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с сопровождением наглядных пособий в виде слайдов;

- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и дискуссионно обсуждают их между собой и преподавателем; решаются практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения социальных явлений; проводятся устные и письменные опросы (в виде тестовых заданий) и контрольные работы (по вопросам лекций и практических занятий), проводятся деловые игры.

**Лекции** есть разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрении теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, ее методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, дача методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме.

**Практические занятия** направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение профессиональных умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов, они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, четко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований.

При проведении практических занятий преподаватель должен ориентировать студентов при подготовке использовать в первую очередь специальную научную литературу (монографии, статьи из научных журналов).

Результаты работы на практических занятиях должны учитываться преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях, и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей экзаменационной оценке.

### **Методические указания для слушателей**

Для успешного освоения дисциплины слушатели должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой. Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы четко представить себе объем и основные проблемы курса. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с раздаточным материалом и учебниками. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия ученых, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Для того чтобы выделить главное в лекции, полезно заранее просмотреть раздаточный материал, для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний, приготовить вопросы лектору.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции дает многое. Слушатели получают общее представление о ее содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Все это облегчает работу на лекции и делает ее целеустремленной.

### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины слушатели должны серьезно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине следует использовать каталог Электронной научной библиотеки: e-library.ru.

При подготовке к практическим занятиям слушатели имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы слушателей преподаватель оценивает в конце занятия.

## **2.5. Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы – подготовка современного компетентного руководителя и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других

форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения,
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 2.6. Методические рекомендации по практическим и иным формам занятий

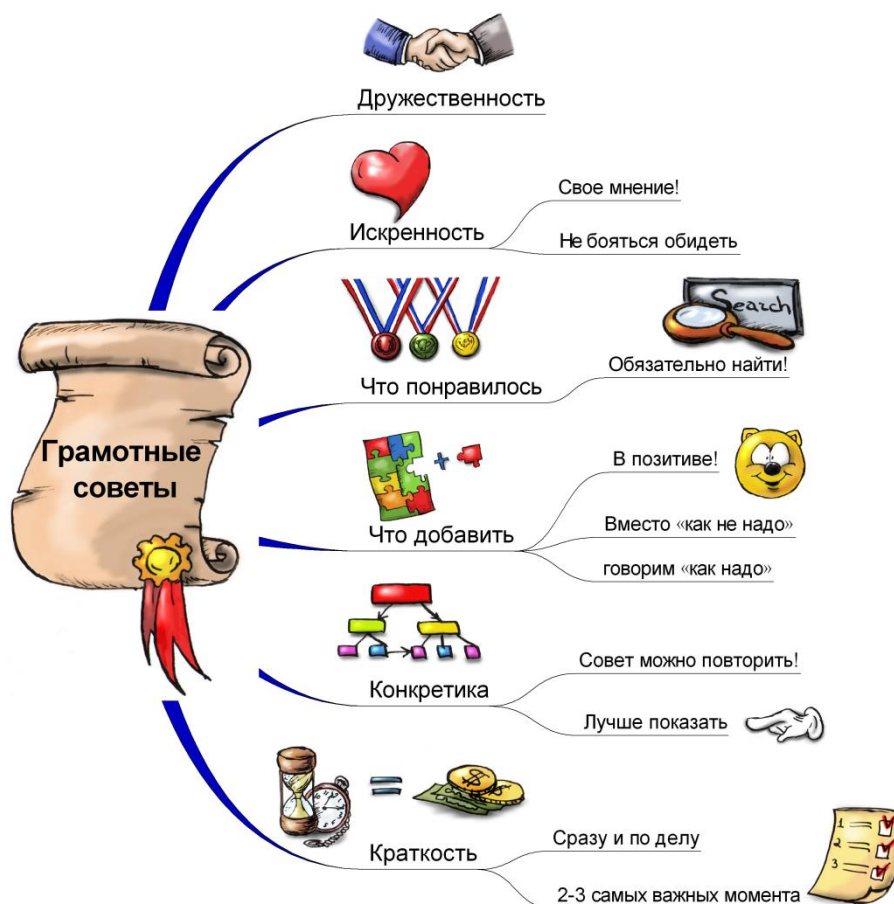
Тренинг — метод активного обучения, направленный на развитие знаний, умений и навыков и социальных установок.

### Тема 1. Тренинг «Ораторское мастерство»

#### 1.1. Методы подачи обратной связи

Тренируя других быть хорошими ораторами, мы развиваем и себя как оратора!

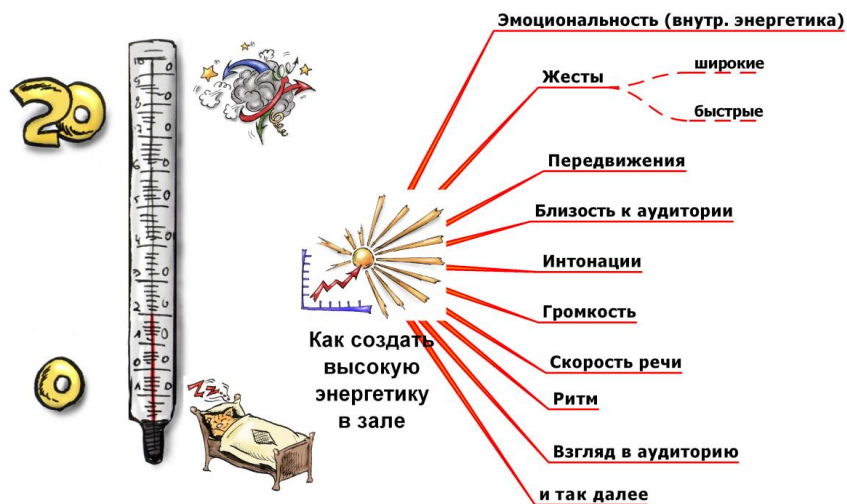
Учимся замечать мелочи, из которых складывается успех или неудача выступающего!



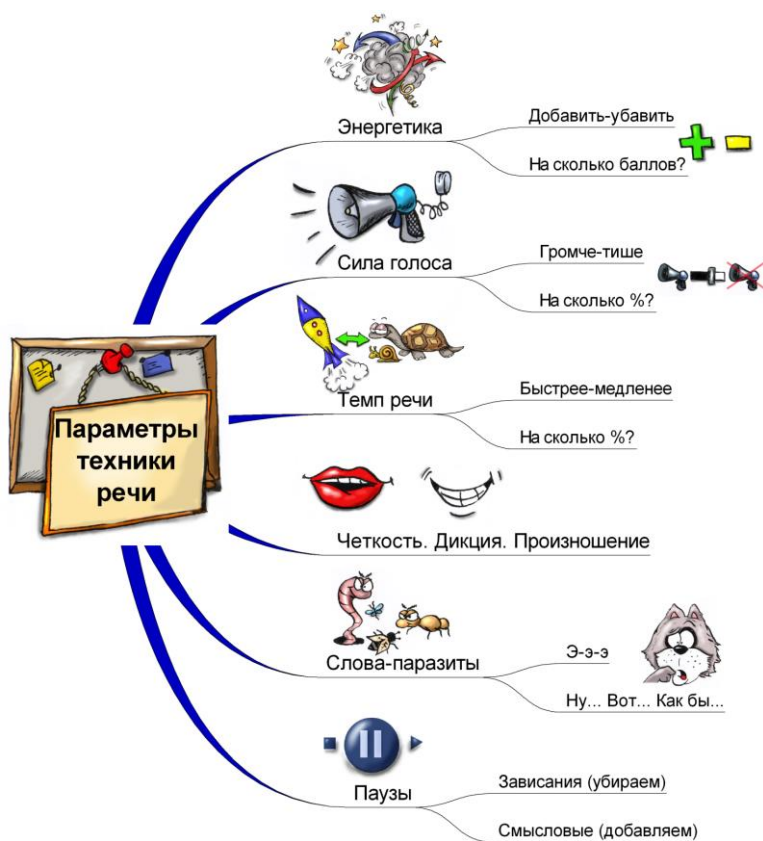
## 1.2. Энергетика речи

Условная шкала для энергетики от 0 до 20

- Рабочий диапазон от 12 до 16
- 17-18-19 – призыв, вдохновляющая речь

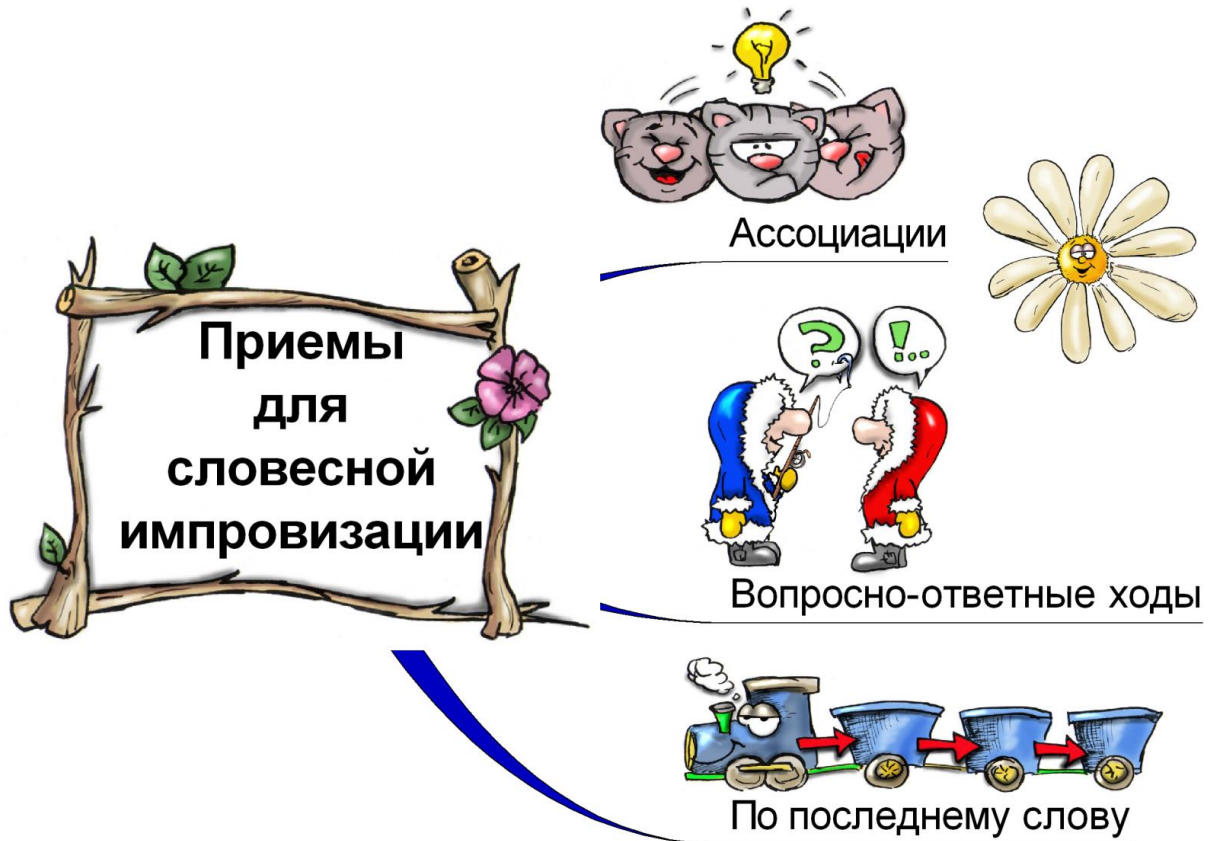


## 1.3. Параметры техники речи





## 1.4. Приемы для словесной импровизации

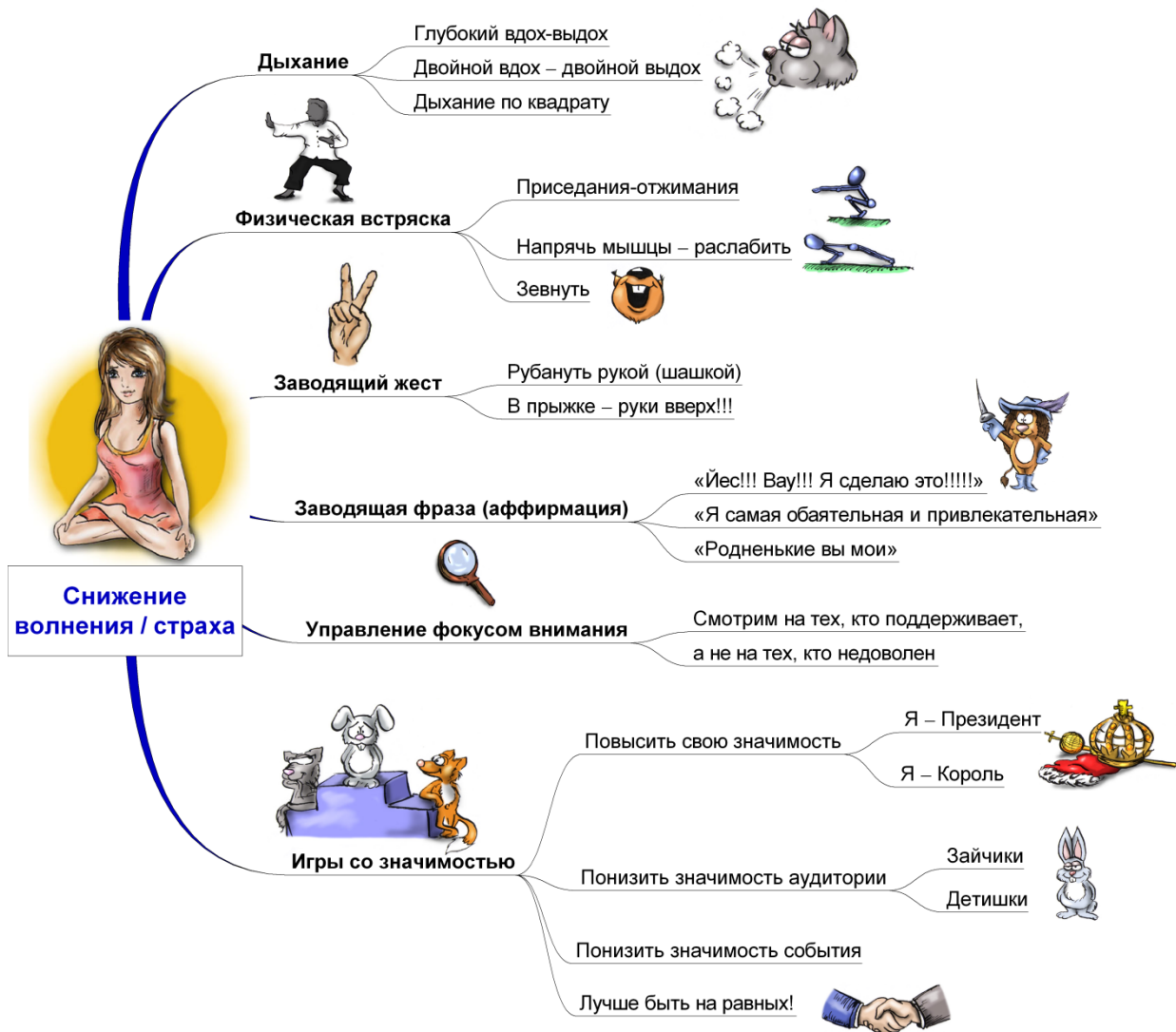


## 1.5. Основная поза оратора

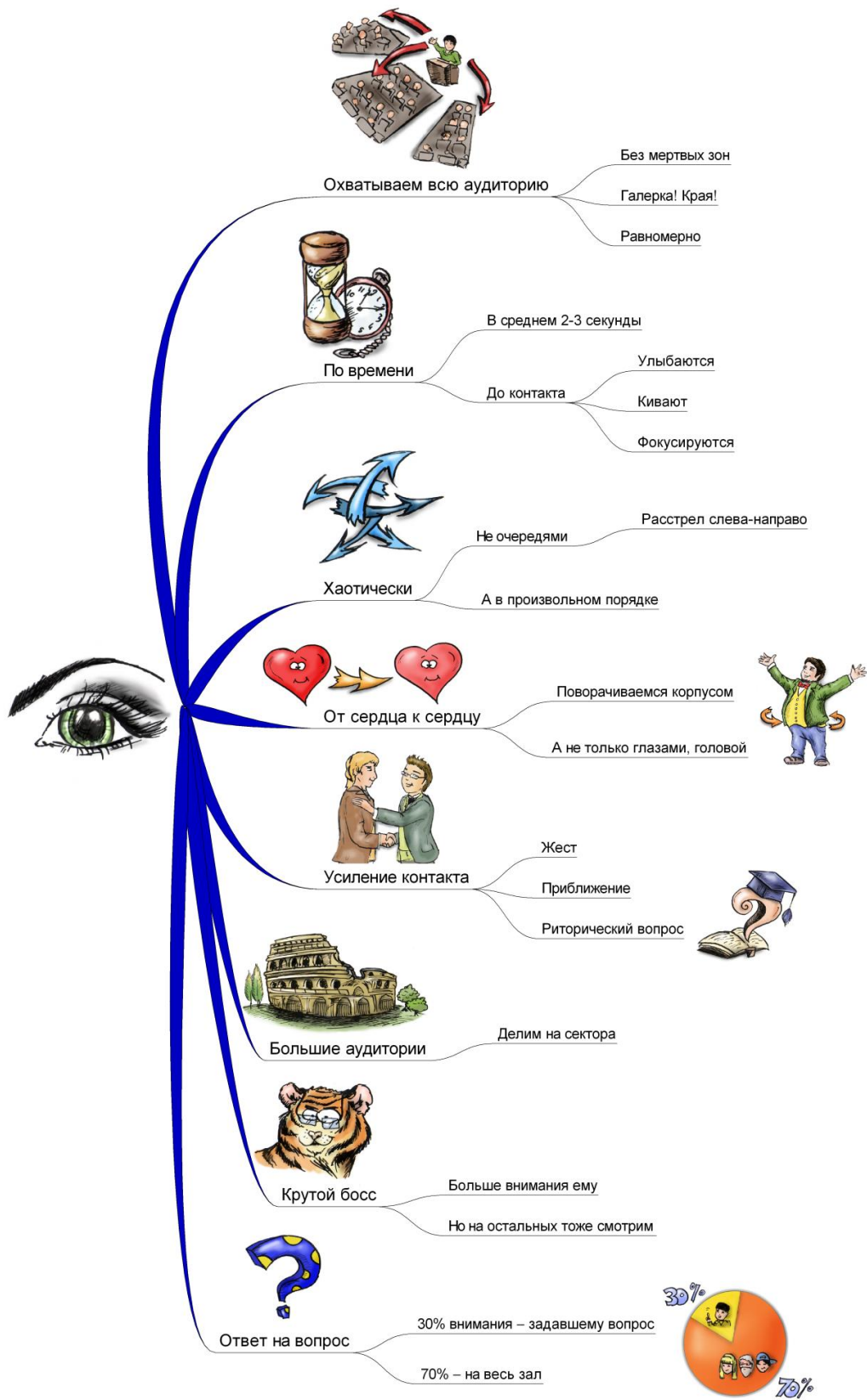


Важно, чтобы вам было комфортно! Если классическая поза неудобна, ищите другую (такую, которая комфортна не только вам, но и слушателям)!

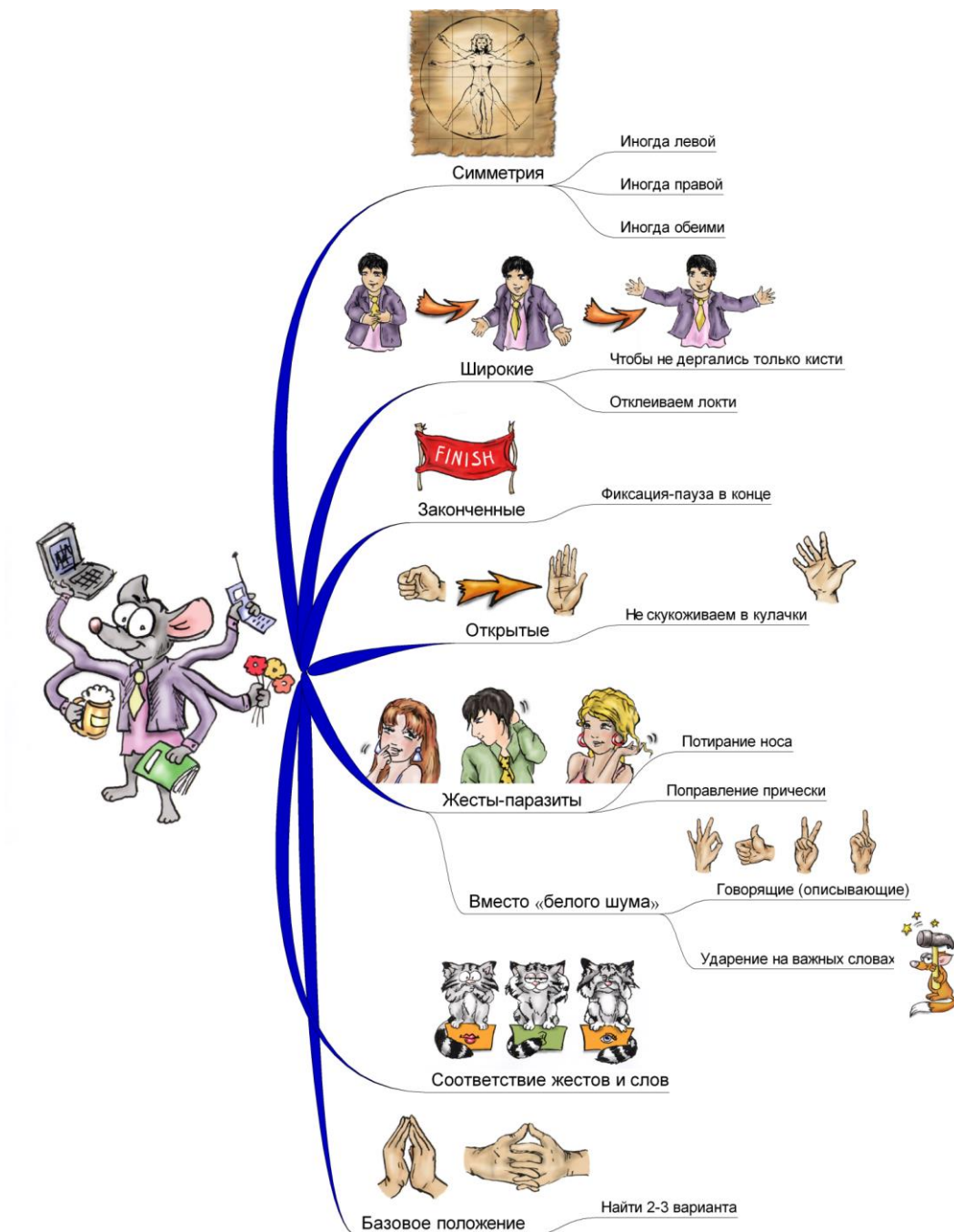
## 1.6 Снижение волнения и страха



## 1.7 Контакт глазами



## 1.8. Жестикуляция



## 1.9. Метасообщение

Информация получаемая от оратора складывается из двух частей:

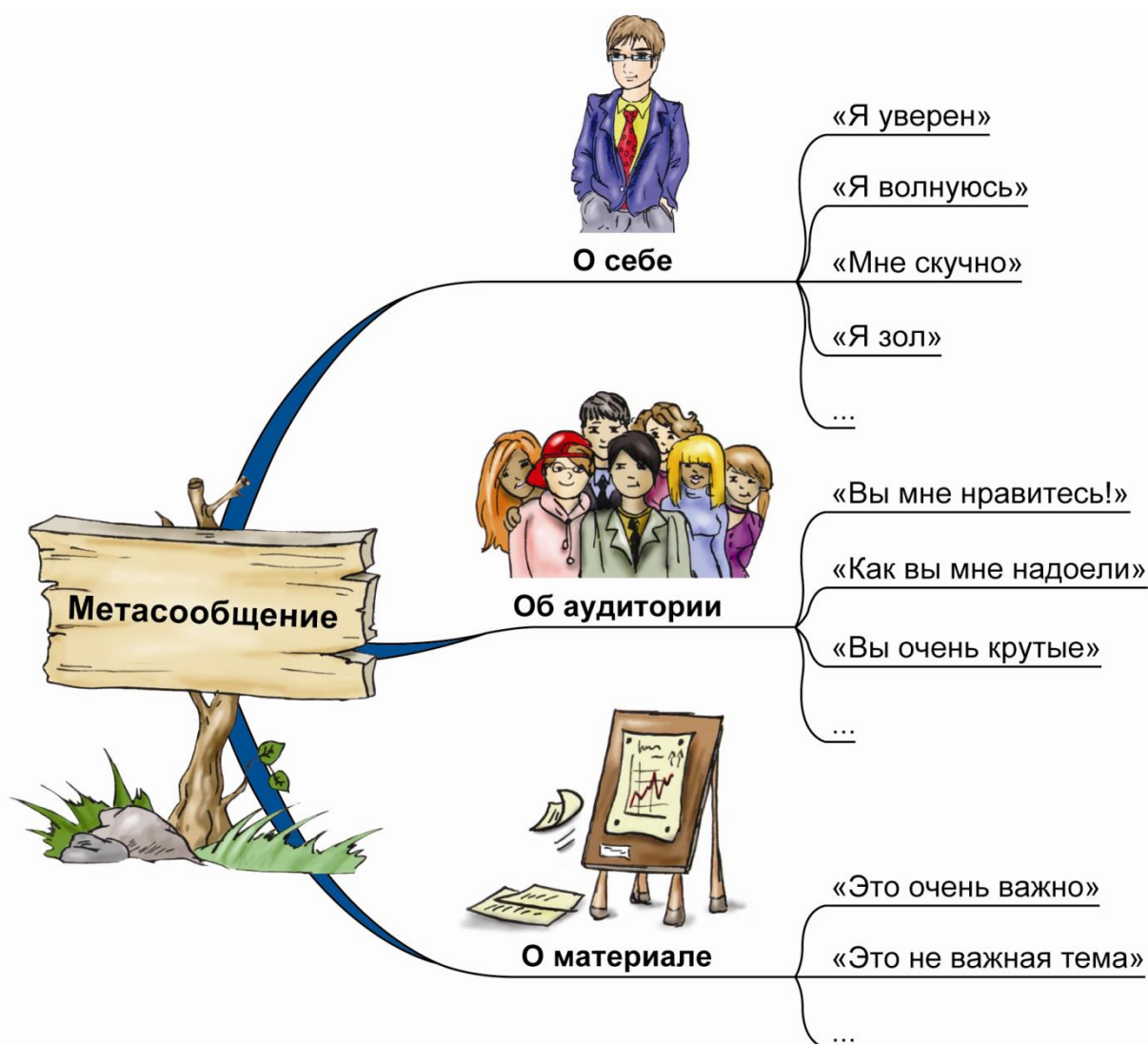
- **Вербальное сообщение:** что передается через слова.
- **Невербальное (метасообщение):** что передается через позу, мимику, жесты, голос, дыхание...



Согласно исследованиям воздействие на слушателей во время презентации в основном складывается именно из невербальной коммуникации: **55%** – это **язык тела** (позы, движения, мимика) и около **38%** – **голос** (тон, интонации, ритм, тембр). И только около **7%** приходится на **слова**.

**Метасообщение обычно более важно, чем вербальное сообщение!**

- Плохо, когда подобранно неудачное, неподходящее метасообщение. Как результат – эффективность сообщения теряется.
- Совсем плохо, когда сообщение и метасообщение противоречат друг-другу. Как результат – появляется недоверие к оратору в целом.



### Список рекомендованной литературы

#### Книги

1. Дейл Карнеги. Как вырабатывать уверенность в себе и влиять на людей, выступая публично.- М.: Лабиринт-Пресс, 2000
2. Х. Леммерман. Учебник Риторики. — М.: Интерэксперт, 1999
3. Поль Л. Сопер. Основы искусства речи. — М.: Яхтсмен, 1995
4. Карстен Бредемайер. Правила Риторики. Как не теряться во время выступления и быть убедительным. — М.: Альпина Бизнес Бук, 2008
5. Крис Стюард, Майкл Уилкинсон. Ораторское искусство (притворись его знатоком)
6. Миртов А.В. Умение говорить публично. - Тула: Автограф, 2000.
7. Рон Хофф. Я вижу вас голыми. Как подготовиться к презентации и успешно её провести.
8. С.Шипунов. Харизматичный оратор. – Режим доступа: <http://oratorbook.ru/book/aboutbook/003/>

#### Фильмы



1. Король говорит. Режиссер Том Хупер. Год выпуска – 2010. Сюжет ленты расскажет о герцоге, который готовится вступить в должность британского короля Георга VI, отца нынешней королевы Елизаветы II. После того, как его брат отрекается от престола, герой неохотно соглашается на трон. Измученный страшным нервным заиканием и сомнениями в своих способностях руководить страной, Георг обращается за помощью к неортодоксальному логопеду по имени Лайонел Лог.

2. Большие спорщики. Режиссер Дензел Вашингтон. Год выпуска – 2007. Драма, основанная на реальных событиях, повествует об упорном учителе, готовящем из небольшой группы учеников маленького тexasского колледжа элитную команду для студенческих дебатов. В финале им предстоит сразиться с непобедимыми спорщиками из Гарварда.

## Тема 2. Тренинг «Эмоциональный интеллект»

Теория эмоционального интеллекта сейчас на пике популярности. При подборе новых сотрудников, а также при оценке результатов текущей деятельности продвинутые менеджеры по персоналу все больше внимания уделяют не техническим навыкам, а личностным характеристикам, которые входят в состав эмоционального интеллекта.

### Суть вопроса

Концепцию эмоционального интеллекта разработали в 1990 году психологи Питер Саловей из Йельского университета и Джон Майер из Университета Нью-Гэмпшира. Ученые назвали эмоциональным интеллектом набор навыков, таких как точное распознавание своих и чужих эмоций, управление своими и чужими эмоциями, а также использование эмоций для мотивации, планирования и достижения целей.

Однако популяризировал и принес в массы данную теорию американский журналист Дэниел Гоулман. В 1995 году вышла его книга «Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше, чем IQ», которая быстро стала бестселлером. В книге Гоулман сфокусировался на аспекте практического применения теории эмоционального интеллекта в жизни и на работе. Он выделил пять основных составляющих эмоционального интеллекта:

**Самосознание** — умение адекватно оценивать свои способности, сильные и слабые стороны. Способность понимать свои эмоции и с учетом этого принимать решения.

**Саморегуляция** — способность контролировать эмоции, чтобы они не мешали текущей работе. Готовность отложить мгновенное удовольствие для достижения долгосрочной цели. Умение быстро восстанавливаться после стресса.

**Мотивация** — способность использовать глубинные склонности и предпочтения для достижения цели, проявлять инициативу, не отступать и не отчаиваться из-за неудач.

**Эмпатия** — способность осознавать то, что чувствуют другие люди, умение ставить себя на их место.

**Социальные навыки** — умение считывать эмоции во взаимоотношениях между людьми. Использовать этот навык в процессе переговоров, при урегулировании споров, для убеждения руководства и организации командной работы.

Отчасти книги Гоулмана стали популярны благодаря провокационным заявлениям, что эмоциональный интеллект значит больше, чем интеллект академический, как в личной, так и в профессиональной сфере.

Идеи Гоулмана разошлись не только по газетам и журналам, но также нашли отклик в научных кругах. Вскоре появились исследования, доказывающие, что эмоциональный интеллект помогает продвигаться по карьерной лестнице, сохранять хорошее здоровье и быть довольным жизнью.

Гоулман указывает на необходимость развития эмоционального интеллекта не только в сферах, связанных с людьми, но и в информационных областях — в работе программистов, бухгалтеров, ученых. Также Гоулман предлагает внедрять программы обучения эмоциональному интеллекту в школах и на рабочих местах.

## **Темная сторона силы**

Однако не все ученые разделяют такой подход. Профессор управления и психологии Уортонской школы бизнеса при Пенсильванском университете Адам Грант предупреждает — энтузиазм ослепил нас и скрыл темную сторону эмоционального интеллекта.

Чем больше люди оттачивают свои эмоциональные навыки, тем легче они манипулируют другими. Чем лучше человек управляет своими эмоциями, тем проще ему скрыть истинные чувства. Если вы знаете, что чувствуют другие, — легко играть на чужих переживаниях и заставлять людей действовать вопреки собственным интересам.

В 2011 году психолог Стефан Коте из Торонтского университета исследовал межличностные отношения на рабочем месте и пришел к выводу, что люди с высоким эмоциональным интеллектом склонны использовать его в непорядочных целях. Например, чтобы подорвать авторитет коллеги или сбить его с толку.

В руках людей, которых заботят только собственные интересы, эмоциональный интеллект становится мощным средством манипуляции. Лидеры, которые мастерски управляют эмоциями, лишают аудиторию способности критически мыслить. Последствия могут быть плачевными.

Профессор Йохен Менджес из Кембриджского университета доказал: когда лидер произносит вдохновляющую речь, переполненную эмоциями, аудитория хуже вникает в суть выступления и запоминает меньше информации, хотя самим участникам эксперимента кажется, что запомнили они больше. Одним из таких вдохновляющих лидеров был Адольф Гитлер.

Профессор из Университетского колледжа Лондона Мартин Килдаф подчеркивает — люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта маскируют одни эмоции под другие с целью личной выгоды. Они специально имитируют эмоции, чтобы создать благоприятное впечатление о себе.

Если человек с развитыми когнитивными способностями может быстро и качественно анализировать имеющиеся варианты и делать выводы, человек с развитым эмоциональным интеллектом оценивает и контролирует эмоции для достижения различных целей, в том числе личного продвижения.

В арсенал эмоционального манипулятора входят такие стратегии, как концентрация на эмоциях ключевых руководителей, имитация и маскировка эмоций с целью личной выгоды, провокация нужных эмоций у других людей и управление эмоционально окрашенными коммуникациями.

### **Показатель успеха**

Связь между уровнем эмоционального интеллекта и потенциальным успехом в рабочей жизни также вызывает сомнения среди ученых. Возможно, в сферах, где очень важно разбираться в эмоциях, высокий эмоциональный интеллект связан с лучшими результатами. Однако в других областях деятельности такая зависимость может отсутствовать или даже быть отрицательной.

В 2010 году психологи Дана Джозеф из Университета центральной Флориды и Дэниел Ньюман из Иллинойского университета проанализировали все предыдущие научные исследования, которые изучали связь между эмоциональным интеллектом и результатами работы. Ученые рассмотрели тысячи работников в 200 сферах, однако четкой взаимосвязи не обнаружили.

Продавцы, риелторы, операторы колл-центров и консультанты, которые лучше считывали эмоции и управляли ими, действительно больше преуспевали в работе. Также они эффективнее справлялись со стрессовыми ситуациями и даже в сложных ситуациях выполняли работу с улыбкой.

В сферах деятельности, где развитые эмоциональные навыки не требовались, результаты оказались противоположными. Чем выше эмоциональный интеллект сотрудников, тем ниже их достижения в работе. Получается, что эмоциональный интеллект им только вредил.

Отчасти это можно объяснить тем, что работники с высоким эмоциональным интеллектом обращали внимание на эмоции, вместо того чтобы сконцентрироваться на рабочих задачах. Когда нужно анализировать цифры, не стоит отвлекаться на изучение выражения лиц, языка тела и интонации окружающих людей. Также высокий эмоциональный интеллект может сыграть злую шутку с его обладателем при принятии важных решений.

Психологи Элиша Бейкер, Лиан тен Бринке и Стивен Портер из Университета Британской Колумбии в 2012 году изучали связь между уровнем эмоционального интеллекта и способностью распознавать обман.

Участникам эксперимента показывали видеообращения людей, умолявших вернуть пропавшего члена семьи. На самом деле половина из них была виновна в убийстве или исчезновении родственника.

Участники с высоким эмоциональным интеллектом были чрезмерно уверены в своей правоте при оценке искренности обращений, а также отмечали большее сочувствие к обманщикам.

Кроме того, один из компонентов эмоционального интеллекта — способность воспринимать и выражать эмоции — показал отрицательную взаимосвязь с точностью выявления ложных обращений.

Парадоксально, но эмоциональный интеллект может помешать распознать ложь.

Основоположник концепции эмоционального интеллекта Джон Майер также опровергает утверждение, что эмоциональный интеллект — лучший показатель успеха в жизни. В одной из своих статей он подчеркнул, что такое мнение растиражировано журналистами, но не имеет под собой научной основы.

### **Практический момент**

Очевидно, что нанимать на работу людей, опираясь только на уровень их эмоционального интеллекта, — опрометчиво.

О когнитивных способностях тоже не стоит забывать. Именно они определяют наши возможности учиться новому и при необходимости помогают развить эмоциональный интеллект.

Если работа в вашей компании требует от сотрудников развитого эмоционального интеллекта, то при внедрении программы обучения вам помогут рекомендации, которые дает Дэниел Гоулман.

Анализируйте функционал должности и личные особенности сотрудника. Составьте список самых важных компетенций для данной должности. Выясните, какие из компетенций плохо развиты у конкретного сотрудника, и сфокусируйте его обучение именно на них. Не пытайтесь охватить сразу все.

Ставьте ясные цели и мотивируйте персонал. Объясните людям, как развитие той или иной компетенции поможет им в карьерном росте и профессиональном развитии. Пропишите четкие последовательные шаги для достижения цели.

Оценивайте и давайте обратную связь. Найдите способ оценить каждую компетенцию в количественном выражении, чтобы сравнить результаты до и после тренинга. Во время обучения проводите промежуточные оценки и давайте регулярную обратную связь — для поддержания мотивации сотрудников.

## **ЭМОЦИИ И ЧУВСТВА**

Эмоции и чувства человека условно можно разделить на два вида: позитивные и негативные. Первые, как бы мы их не называли (радость, счастье, удовлетворение) всегда чувствуются хорошо, вызывают внутренний прилив сил. Позитивные эмоции наполняют нас новой энергией. Во втором случае возникает потеря энергии, чувство бессилия и нежелание что-либо делать. Негативные эмоции могут разрушить внутренний мир личности, сделать ее замкнутой или агрессивной.

### **ВИДЫ ЭМОЦИЙ В ПСИХОЛОГИИ**



- **Чувство радости** способно окрылить человека, превратить его за короткое время в довольного и счастливого. Даже если радость будет длиться всего несколько минут, она полезна как для физического здоровья, так и для психоэмоционального состояния личности. Внезапная радость, открывшаяся особенно в период болезни или подавленного состояния, приносит облегчение, рождает чувство благополучия и уверенности в собственных силах. В случае ожидаемой радости она иногда воспринимается как должное, но даже тогда активизирует все оздоровительные процессы в организме. Вот почему иногда необходимо радовать себя покупкой желаемой вещи, чтобы поднять себе настроение.

- **Чувство удивления** возникает в тот момент, когда внешний раздражитель оказывает на человека прежде неизвестное воздействие. Скажем, в магазине на глаза попала красивая вещь, которой раньше не было. И вот тут же захотелось ее приобрести. В эмоциональной сфере происходит сцепление эмоций удивления, восторга и радости от того, что имеется возможность эту вещь купить. Личность удивляется всему неизвестному, причем данная эмоция может вызывать как положительные, так и отрицательные чувства.

- **Чувство счастья** можно назвать полнотой радости и предельной положительной эмоцией человека. Испытав счастье, личность никогда не перепутает ее с другими эмоциями. Счастье может быть как мимолетным состоянием, так и сопровождать человека на протяжении довольно длительного времени. Чем более целостной является сама личность, тем проще ей самостоятельно поддерживать у себя состояние душевного подъема, энтузиазма, высшего удовлетворения.

- **Гнев** является первой разрушительной эмоцией человека. Чувству гнева, безусловно, подвержен каждый из нас, и в этом нет ничего предвзятого. Гораздо опаснее держать такую эмоцию внутри – она может подчинить себе и разрушить даже самую устойчивую психическую организацию. Что делать с неконтролируемым приступом гнева? Безусловно, дать ему выход. Не обязательно выплескивать претензии оппоненту в лицо. Если вы дорожите отношениями или просто не можете выразить чувства напрямую, существует множество способов. Например, можно написать письмо воображаемому адресату, но не отправлять его. В наш век информационных технологий не составит большого труда набрать длинный текст на компьютере, а потом безболезненно его удалить. Нельзя замалчивать гнев, подавлять его длительное время, если не хотите образования нарывов на коже и любых воспалительных процессов.

- **Страх** способен вывести из равновесия даже самого спокойного человека. Чувство страха, чаще всего, формируется из – за неуверенности в себе или возникающей ситуации, которую личность не может контролировать. Каковы симптомы страха? На физическом плане это влажные ладони, учащенное сердцебиение, заикающийся голос, расширенные от ужаса зрачки. На душевном уровне человек чувствует неуверенность, которая начинает увеличиваться с нарастающей силой. Если со страхом ничего не делать, он становится неконтролируемым. Прекрасно помогает побороть это чувство признание собственных эмоций, подтверждение, что они имеют право на существование и открытое их признание. Дальнейшее выстраивание перспектив по поводу улучшения ситуации, вызывающей панику, как правило, происходит гораздо мягче и действеннее.

- **Горе** характеризуется повышенной подвижностью нервной системы и ее утомляемостью от сильных, изматывающих переживаний. Состояние горе возникает при переживаниях серьезных жизненных потрясений, будь то утрата близкого человека или разочарование в собственных способностях. Горе необходимо проживать и переживать, иначе оно не пройдет само по себе. Чтобы работа горя была более эффективной, необходимо помнить о том, что свои чувства нельзя скрывать: необходимо их признавать хотя бы оставшись наедине с собой. Если имеется возможность, лучше довериться родному человеку и проговаривать ему все, что наболело в душе до полного облегчения.

- **Уныние** часто возникает от скуки или от кажущейся невозможности исправить тревожащую ситуацию. Находясь в этом чувстве, человек не ощущает сильной боли, од-

нако, не может прийти в состояние радости, гармонии. Уныние часто сопровождается разочарованием и частичной потерей интереса к жизни.

- **Вина** характеризуется осознанием своей неправоты и желанием исправить былую картину прошлого. Так как это не всегда возможно по объективным причинам, человек впадает в сильную тоску и нередко начинает избегать всего, что связано с напоминанием ему этого события.

- **Зависть** связана с ложным чувством превосходства над другими людьми и сильной обидой из – за кажущейся невозможности иметь то, что есть у других. На самом же деле личность просто подавляет в себе конструктивные способы к тому, чтобы почувствовать себя лучше. Как победить зависть? Нужно научиться быть честным с собой, радоваться удачам близких и друзей.

- **Обида** является самой разрушительной из всех вышеперечисленных эмоций. Это чувство способно длительное время накапливаться внутри человека и в какой – то момент давать эффект эмоционального «взрыва». Чтобы избавиться от обиды, необходимо осознать ее истоки и иметь искреннее желание простить своего обидчика.

### ФУНКЦИИ ЭМОЦИЙ В ПСИХОЛОГИИ

Эмоции человека выполняют ряд важных функций, которые помогают вести полноценную жизнь и своевременно реагировать на происходящие события.

- **Оценочная функция** призвана обеспечить формирование впечатления от общения с другим человеком или в результате наблюдения за каким – либо явлением. Хотим мы того или нет, но всегда подсознательно даем субъективную оценку всему, что с нами происходит. Иногда бывает довольно сложно заставить себя обойтись без «наклеивания ярлыков».

- **Мобилизационная функция** эмоций заключается в возможности активизировать внутренние силы организма для того, чтобы преодолеть преграду или решить важную задачу. Известно, что при сильном стрессе человек мобилизует свои внутренние ресурсы. В этот момент кажется, что открывается «второе дыхание». На самом деле, организм человека перестраивается и начинает работать в режиме стрессовой ситуации. В эти минуты мы можем сделать гораздо больше, чем в обычной повседневной жизни. Однако такой повышенный расход энергии имеет и обратную сторону: после разрешения всех трудностей, нередко ощущается сильная усталость, которую уже невозможно игнорировать и не замечать.

- **Компенсирующая функция** представляет собой способность человека опираться на собственные чувства в тех ситуациях, когда он не может составить полноценный прогноз будущих событий. Так, в стрессовых моментах мы способны сами себя успокаивать, мотивируя это тем, что «сегодня удачный день и поэтому все сложится хорошо»

- **Коммуникативная функция** проявляется в том, что окружающие люди обладают способностью без труда различать и замечать эмоции тех, кто находится с ними рядом. Только человек умеет сопереживать своему близкому настолько, что начинает чувствовать его боль, примерять на себя ситуацию, которая вызвала состояние дисбаланса и морального угнетения.

- **Функция дезорганизации** находит проявление в том, что под влиянием стресса у человека может ухудшиться работоспособность, снизиться качество удовлетворения жизнью. Любой стресс вносит свой вклад в душевное состояние личности, отнимает много энергии. В малом количестве состояние внутренней мобилизации помогает справиться с трудностями, а в больших объемах выбивает человека из привычной колеи.

Эмоции в психологии занимают одно из основных мест. Без них любое взаимодействие между людьми сделалось бы невозможным.

### УПРАВЛЕНИЕ ЭМОЦИЯМИ

Проявление эмоций на самом деле отнимает много сил: и физических, и моральных. Поэтому так важно уметь управлять собственными чувствами и даже уметь их контролировать. Это не значит, что нужно учиться подавлять негативные чувства и не давать им выход. Дело в том, что в жизни каждого из нас время от времени возникают ситуации, когда требуется собрать волю в кулак и действовать, несмотря на эмоции. Тогда и могут пригодиться следующие советы.

#### **Отделяйте себя от ситуации**

Нередко человек настолько погружается в собственные переживания, что начинает чувствовать себя источником своей внутренней боли. Ему кажется, словно он с ней «сроднился», сделался частью происходящего. На самом деле это состояние означает, что эмоции накрыли личность с головой и их слишком много. Он попросту не справляется с ними. В такие моменты крайне важно уметь отвлекаться от происходящего, переключать свое внимание. Как это сделать? Можно выполнить несколько физических упражнений, которые вам нравятся больше всего или побеседовать со знакомым. Но здесь необходимо помнить следующее: кому – то во время стрессовой ситуации хочется делиться своими мыслями, а другому крайне необходимо находиться в тишине. Возможно, вашего спутника будут раздражать разговоры в тот момент, когда он сам нервничает.

Что бы ни происходило, знайте, что вы от этого не перестаете существовать как личность. Ваше внутреннее «я» останется целостным, не будет потеряно, если вы сможете абстрагироваться от случившегося и начнете искать ресурсы внутри себя. А эти силы всегда имеются.

#### **Сохраняйте спокойствие**

У каждого из нас время от времени возникают случаи, когда события меняют привычный ритм жизни. Нам кажется, что происходит что – то из ряда вон выходящее, с чем мы не в состоянии адекватно справиться. Между тем, это ошибочное предположение и оно является большим заблуждением. Сложно сохранять разумный взгляд на вещи, когда ситуация выходит из – под контроля. Несданный экзамен, незапланированные расходы, болезнь близкого человека — все это лишает нас моральных и физических сил. Как же справиться с этим напряжением?

В любом случае нужно стараться сохранять спокойствие и удерживать возле себя позитив. Как вариант, можно постараться подумать о чем – то приятном и светлом. Что приносит вам радость? Вспомните вашего домашнего питомца, какой он забавный и ласковый. Мысленно погладьте мягкую шубку вашего кота или собаки. Через какое – то время вы неизменно почувствуете заметное облегчение.

#### **Позвольте себе побыть слабым**

Сегодня множество людей опасаются показывать окружающим свои истинные чувства, полагая, что тем самым продемонстрируют всем свою слабость. Но роль эмоций как раз и заключается в том, чтобы снижать разрушительное действие негативных установок и освобождаться от накопленных обид, гнева, разочарований, неудач. Иногда нужно позволять себе проявлять чувства. Если стесняетесь делать это на людях, то хотя бы отбросьте всякие предубеждения по поводу близких людей. Чем естественнее вы будете себя вести в окружении домашних, тем проще и легче вам будет с незнакомыми людьми и сослуживцами. Запомните, слезы не есть синоним слабости. Скорее, они означают, что у вас имеются невысказанные чувства и слова, которые хотят быть озвучены.

Таким образом, эмоции и чувства в психологии занимают ведущую позицию среди всех систем и позволяют человеку своевременно избавляться от пережитых мгновений. Эмоциональная сфера участвует в процессе проживания всего, что происходит с личностью, поэтому ее никак нельзя игнорировать. Если постоянно «замалчивать» свои чувства, то в один прекрасный момент произойдет «взрыв» и тогда человек наговорит много больше, чем мог бы сказать.

## НАШ КАПИТАЛ ВРЕМЕНИ

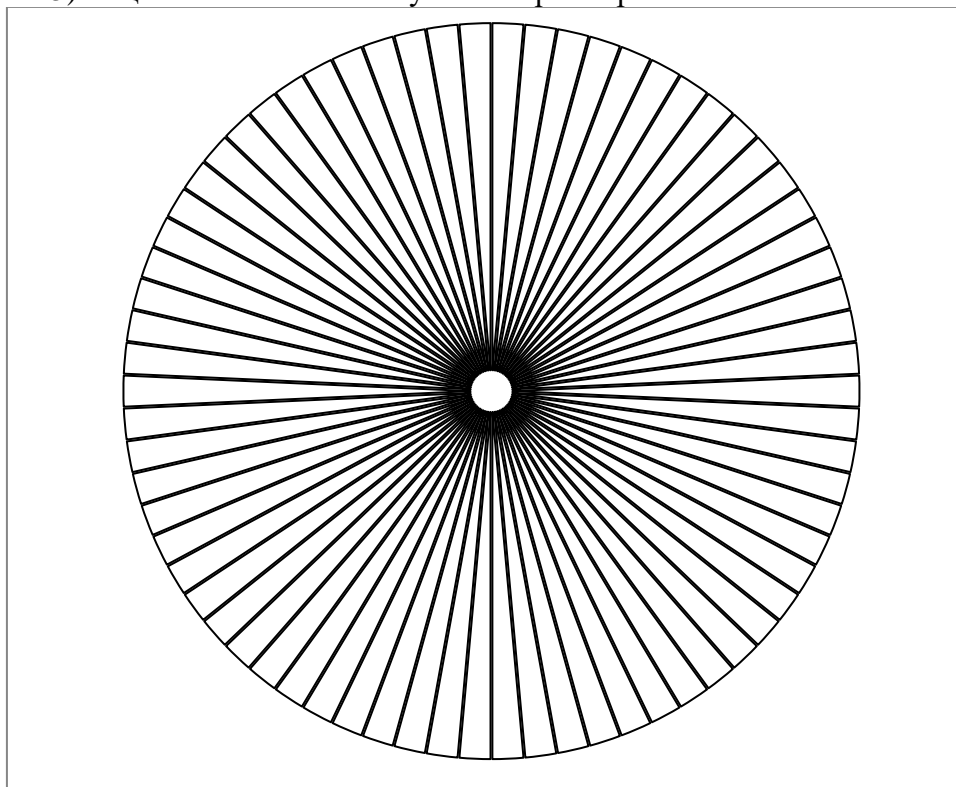
Заполните таблицу

|   |   |  |
|---|---|--|
| 1 | Мой возраст   |  |
| 2 | Оценка «времени завершения» приблизительно  |  |
| 3 | Мой капитал в годах (стр.2-стр.1)   |  |
| 4 | Мой капитал в сутках (стр. 3*365)   |  |
| 5 | Количество часов в сутки, которые я трачу на сон  |  |
| 6 | Количество часов в сутки, которые я трачу на пробки на дорогах, ожидание в очереди и т.д. |  |
| 7 | Количество активных часов в сутках (24- стр.5)  |  |
| 8 | Мой капитал времени в часах (стр.7*365*стр.3)   |  |

## ПИРОГ ВРЕМЕНИ

В этом круге 70 секторов – средняя продолжительность жизни человека

- 1) Отметьте произвольную точку отсчета на окружности
- 2) Отсчитайте от отмеченной точки количество секторов в соответствии с вашим возрастом и заштрихуйте их.
- 3) Отметьте то время ваших будущих лет, которое вы потратите на сон (стр.5\*365\*стр.3/24/365)
- 4) Отметьте то время ваших будущих лет, которое вы потратите на пробки и ожидание в очереди (стр.6\*365\*стр.3/24/365)
- 5) Оцените оставшийся кусок «Пирога времени»





1. В колонке ДЕЛА выпишите задачи, которые вы выполняли в течение рабочего дня.
2. Привяжите вспомнившиеся задачи к времени горизонтальными линиями вдоль оси времени
3. Время, которое не было заполнено вспомнившимися задачами, выделите горизонтальными линиями в колонке неучтенное время

Анализ результатов:

1. В колонке «П» отметьте приоритетные, долгосрочные задачи, работающие на ключевые цели подразделения и компании. Подсчитайте количество потраченного на них времени, занести в таблицу.
2. В колонке «Д» отметьте задачи, которые вы решили сами, хотя, в принципе их можно было бы делегировать. Количество времени занесите в таблицу.
3. Просуммируйте неучтенное время и занесите в таблицу
- 4.

| № | Показатель  | В часах | В % |
|---|---|---------|-----|
| 1 | Время, потраченное на долгосрочные, приоритетные задачи |         |     |
| 2 | Время на задачи, которые в принципе мог бы делегировать |         |     |
| 3 | Неучтенное время  |         |     |

## I образное планирование

7.00

8.00-8.15 – I – образное планирование

8.00

9.00

10.00

11.00

12.00

13.00

14.00

15.00

16.00

17.00

17.15-17.30 – I – образный обзор

18.00

### Тема 4. Тренинг «Лидерство и власть»

#### Глава 1 4. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

##### ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ И ЛИДЕРСТВО

Руководство организацией осуществляет управляющий, который назначается и которому делегируются полномочия.

Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют возложенные на них обязанности и решают определенные задачи.

Лидерство — это способность оказывать влияние на отдельных людей и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Лидерами становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей можно увеличить путем делегирования полномочий. Действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Руководитель является лидером совершенно независимо от формальной должности в иерархии

Первостепенный интерес представляет руководитель организации — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Он влияет на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организацией

Влияние определяют как поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых один индивид может влиять на другого, разнообразны: просьба, угроза увольнения и даже пистолет, направленный в грудь. Один человек может влиять на другого и с помощью только идей. Примером может служить коммунистическая идея.

Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию - работе, необходимой для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен укреплять и применять власти

Власть — это возможность влиять на поведение других. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть так как он всегда зависит от людей, которые руководителю не подчинены, например, это работники других подразделений и организаций, клиенты. Кроме того, большинство работников в современных организациях не будет полностью подчиняться всем приказам только потому, что они отданы начальником.

Для достижения эффективного функционирования организации необходимо надлежащее применение власти. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он не сможет эффективно

управлять организацией.

Баланс власти. Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Поэтому реальной абсолютной власти не существует, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях. В организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть далнего лица.

Власть подчиненных. Подчиненные в любой организации обладают властью над своими начальниками. Даже тюремные надзиратели в некоторой степени зависят от заключенных. Они допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что, поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных адекватное противодействие.

Каждый эффективный руководитель должен поддерживать разумный уровень власти, достаточный для достижения целей организации, но не вызывающей у подчиненных чувства протеста и непокорности. Кроме подчиненных над руководителем могут иметь власть его коллеги-руководители, секретари начальников, поскольку они обладают необходимыми ему информационными ресурсами.

#### ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Формы власти можно классифицировать следующим образом: 1) власть, основанная на принуждении, опирается на веру в то, что руководитель имеет возможность наказывать подчиненного; 2) власть, основанная на вознаграждении, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий может удовлетворить потребности исполнителя; 3) законная власть опирается на веру исполнителя в то, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что долг исполнителя — подчинение; 4) эталонная власть, или власть примера, основана на привлекательности черт влияющего настолько, что его примеру хочется следовать; 5) экспертная власть опирается на веру в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди позволяют на себя влиять.

Страх в определенных обстоятельствах легко и эффективно используют некоторые руководители: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты.

Практика знает очень тонкие способы вселения страха. Одна американская компания показала своим сотрудникам фильм, освещавший ее перспективы при национализации, в результате которой фирма разорялась, а сотрудники лишались работы. Фильм заканчивался призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Повышение производительности труда после просмотра фильма позволило за три года увеличить доходы на 29 млн долл.

Недостатки влияния через страх связаны с тем, что оно порождает неудовлетворенность работой, а это в долгосрочной перспективе приводит к снижению результативности и эффективности работы или даже к развалу организации. Принуждение, основанное на страхе, может привести к временной покорности подчиненного, но оно порождает скованность, страх, отчуждение и месть.

Власть, основанная на вознаграждении, — это один из самых старых и эффективных



способов влияния на других людей. Согласно мотивационной теории ожидания, исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит его потребность, и что он способен сделать то, чего требует руководитель.

Воображаемая исполнителем адекватность усилий и вознаграждения — главное преимущество этого типа власти.

Недостатки положительного подкрепления состоят в том, что власть, основанная на вознаграждении, будет действительна, если руководитель сможет правильно определить, что же в глазах исполнителя является вознаграждением, и сможет предложить ему это вознаграждение. На практике такое не всегда достижимо, так как руководители ограничены в возможностях вознаграждения, кроме того, часто бывает трудно определить, что же сочтут вознаграждением.

Законная власть, власть, основанная на традиции, строится на том, что руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Этот метод действителен при условии, если исполнитель уже понял, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. В течение тысячелетий культурная традиция многих стран укрепляла власть начальства. Однако высокообразованные люди и молодежь меньше склонны признавать авторитеты.

Недостатки власти, основанной на традиции, обусловлены тем, что традиция может действовать во вред организации, тормозить ее развитие и приспособление к изменениям во внешней среде. Например, молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какой-то вид деятельности, приходится сталкиваться с заключениями типа «Мы всегда делали так, все было хорошо, и ничего менять не будем».

Эталонная власть, или власть примера, — это власть, построенная на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, харизматическое влияние определяется личным влечением к лидеру, отождествлением личности исполнителя с лидером, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. Исполнитель воображает, что у него много общего с лидером, и подсознательно ждет, что подчинение сделает его похожим на лидера, вызовет одобрение и уважение.

Можно указать некоторые характеристики харизматической личности: 1) обмен энергией — создается впечатление, что эта личность излучает энергию и заряжают ею окружающих их людей; 2) внушительная внешность — харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен; 3) независимость характера — эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности, умение говорить, способность к общению; 5) восприятие восхищения своей личностью без надменности или себялюбия; 6) достойная и уверенная манера держаться, собранность и владение ситуацией.

Экспертная власть, или влияние через разумную веру, опирается на веру исполнителя в то, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении важной проблемы или задачи. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. Влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Руководители обычно получают подобную власть, благодаря своим явным достижениям.

Человек может использовать экспертную власть в организации, если остальные считают, что он имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации достигнуть цели. Это верно даже тогда, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действительное влияние в организации, даже если они не обладают формальными полномочиями. Полагаясь на специалиста, руково-

датель будет употреблять власть, чтобы передать решения специалиста остальным членам организации.

Ограниченность метода разумной веры. Разумная вера не всегда устойчива, ее воздействие достаточно медленное по сравнению со слепой верой, формирование разумной веры требует длительного времени. Специалисты годами пытаются завоевать авторитет у руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно. Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. В организациях используется все больше и больше новой информации, поэтому значение власти экспертов постоянно возрастает.

#### УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ

Влияние путем убеждения основано на власти примера и эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Убеждение доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит собственную потребность. Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой, эмоциями.

Эффективное убеждение возможно, если руководитель заслуживает доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя, не должна быть слишком сложной, или, наоборот, слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его подчиненных.

Для эффективного использования влияния путем убеждения следует: 1) точно определить потребности слушателя и обращаться к этим потребностям; 2) начинать разговор с мысли, которая обязательно понравится слушателю; 3) стараться создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности; 4) просить немного больше, чем на самом деле нужно получить, и затем делать уступки; 5) говорить уважительно, сообразуясь с интересами слушателей; 6) стараться говорить последним, так как аргументы, выслушанные последними, имеют наибольшее влияние на слушателей.

Достоинства и недостатки влияния Путем убеждения. Главный недостаток — это медленное воздействие и неопределенность. Для того чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется больше времени и усилий, чем для издания приказа, подкрепленного властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Кроме того, возможно убедить слушателя не удастся. Следует иметь в виду, что влияние путем убеждения имеет одноразовое действие, в каждой новой ситуации необходимо вновь убеждать. Преимущество использования убеждения заключается в том, что работу человека, на которого влияют, скорее всего не нужно будет проверять, так как

он в этой ситуации постарается сделать больше, чем установлено минимальными требованиями.

Влияние через участие в управлении идет гораздо дальше, чем убеждение, оно признает участие, власть и способности исполнителя. Руководитель направляет усилия и способствует свободному обмену информацией. Экспертная власть руководителя и исполнителя может быть объединена в едином решении, в правильность которого оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Участие в\* принятии решений совершенно явно основывается на потребностях высокого уровня — потребностях во власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому такой подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами.

Обычно, если работники участвуют в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивляются переменам. Кроме того, повышается производительность труда, сокращается текучесть кадров. Но те люди, которые не любят неопределенность, не склонны к индивидуализму, предпочитают жестко контролируемые ситуации.

Условия эффективного влияния. Власть руководителя должна быть достаточно сильной,

чтобы побуждать других к работе, желательна вдохновенная, направленная на достижение целей организации.

Этого можно добиться, выполняя следующие условия: 1) потребность, на которой основывается влияние, должна быть активной и сильной; 2) человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения какой-то потребности; 3) человек, на которого влияют, должен быть уверен, что исполнение повлечет за собой удовлетворение или неудовлетворение потребности; 4) человек, на которого влияют, должен верить, что его усилие может оправдать ожидания руководителя.

#### ТЕОРИИ ЛИДЕРСТВА

Личностный подход. Согласно личностной теории, лучшие из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Если эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих черт — это уровень интеллекта и знания, привлекательная внешность, честность, здравый смысл, инициативность, хорошее образование, высокая степень уверенности в себе.

Исследования показывают, что, с одной стороны, лидеры, как правило, отличаются высоким интеллектом, стремлением к знаниям,

надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социальным статусом. С другой стороны, человек, как правило, не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств.

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным.

Поведенческий подход углубил понимание лидерства, сосредоточив внимание на поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации. Его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Однако одного наилучшего стиля руководства не существует, эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации.

Ситуационный подход основан на предположении, что для эффективного управления стили поведения и личные качества руководителя должны соответствовать конкретным ситуациям. Результаты их исследований показывают, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

#### ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД -СТИЛИ ЛИДЕРСТВА

Стиль руководства в управлении — это устоявшаяся манера поведения руководителя по отношению к подчиненным в целях оказания на них влияния и побуждения их к достижению целей организации. Степень делегирования полномочий, используемые типы власти, забота о человеческих отношениях и о выполнении задачи отражают стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Автократичный и демократичный стили. На практике можно наблюдать различные стили управления вплоть до полного попустительства.

Автократичный лидер в управлении авторитарен, он обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и навязывает ее. Теоретики менеджмента назвали такой стиль «теорией А», согласно которой: 1) люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы; 2) у людей нет честолюбия, они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили; 3) больше всего люди хотят защищенности; 4) чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Автократ как можно больше централизует полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, угрожать. Когда автократ избегает негативного принуждения, а в место этого использует вознаграждение, его называют благосклонным автократом. Благосклонный автократ проявляет активную забо-

ту о настроении и благополучии подчиненных.

Демократичный лидер, представления которого теоретики менеджмента называют «теорией Y», предполагает, что: 1) труд — процесс естественный и, если условия благоприятные, люди стремятся принимать на себя ответственность; 2) если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль; 3) приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели; 4) способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

Благодаря этим предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые основываются на потребностях высокого уровня: принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражения. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо жесткого контроля за подчиненными в процессе их работы руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей группы целям организации и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ресурсы.

Демократичный лидер пытается сделать обязанности подчиненных более привлекательными, способствует тому, чтобы они понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи, способствует созданию атмосферы открытости и доверия, чтобы подчиненные, не стесняясь, могли обратиться к руководителю за помощью.

Сосредоточение на работе и человеке характерно для всех руководителей, но распределяют они свое внимание по-разному.

Руководитель, сосредоточенный на работе, ориентированный на решение производственных задач, прежде всего заботится о планировании работы и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Например, как известно, Ф. Тейлор строил работу технически эффективно и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли нормы, определяемые с учетом измерения рекордного уровня производительности труда.

Руководитель, сосредоточенный на человеке, наибольшее внимание уделяет повышению производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Он способствует развитию взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки. Такой руководитель считается с нуждами подчиненных, помогает им решать проблемы и поощряет их профессиональный рост.

Исследования показывают, что стиль многих руководителей сориентирован одновременно и на работу, и на человека.

Классификация Лайкерта предполагает наличие четырех базовых систем стиля лидерства, различающихся по степени авторитарности. Расположим их по степени уменьшения уровня авторитарности: 1) эксплуататорско-авторитарная; 2) благосклонно-авторитарная; 3) консультативно-демократическая; 4) основанная на участии.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи.

Двумерная трактовка стилей лидерства. Поведение руководителя можно классифицировать по двум параметрам: вниманию к формированию структуры деятельности и вниманию к подчиненным.

Функции формирования структуры выражаются в том, что руководитель: распределяет роли между подчиненными; расписывает задания и объясняет требования к их выполнению; планирует и составляет графики работ; разрабатывает подходы к выполнению работ; беспокоится о выполнении задания.

Внимание к подчиненным выражается в том, что руководитель: участвует в двустороннем общении; допускает участие подчиненных в принятии решений; общается в одобрительной и не угрожающей манере; дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой.

Управленческая «решетка\*». Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям была модифицирована и популяризована Бэйком и Мутоном, которые построили «решетку» — схему, включающую пять основных стилей руководства. Вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9 баллов. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9 баллов. Стиль руководства определяется этими двумя критериями. Бэйк и Мутон описывают среднюю и четыре крайние позиции «решетки» следующим образом:

1.1. Минимальные усилия руководителя приводят к тому, что только из страха потерять работу люди хоть что-то делают.

1.9. «Дом отдыха» — руководитель сосредоточивается на человеческих взаимоотношениях, но не заботится о работе.

9.1. Авторитет и подчинение — руководитель очень заботится об эффективности работы, но не о настроении подчиненных.

5.5. Средняя организация — руководитель достигает приемлемого качества работы и неплохого морального настроения.

9.9. Команда — благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и наивысшую эффективность.

Стиль, удовлетворение и производительность. Многочисленные исследования позволили прийти к следующим выводам:

1. Возникает немало ситуаций, когда демократичный и ориентированный на человека стиль управления не приводит к росту удовлетворенности.

2. В ситуациях, когда исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечены случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к низкоквалифицированным рабочим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Но она, как и высокий моральный настрой, не всегда увеличивает производительность. Низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий: а) если он приводит к повышению производительности; б) если высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности. Люди испытывают удовлетворенность благодаря высокой результативности, которая вознаграждается.

5. Ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. Эффективные руководители анализируют ситуацию, прежде чем выбрать соответствующий курс действий.

#### СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Ситуационная модель Фидлера сосредоточивает внимание на ситуациях и выявляет три фактора, определяющие поведение руководителя. К этим факторам относятся: отношения между руководителем и членами коллектива, которые могут быть хорошими или плохи-

ми; структура задач, которые могут быть привычными, четко сформулированными и структурированными или, наоборот, расплывчатыми и бесструктурными; должностные полномочия, объем власти, связанной с должностью руководителя, который может быть мал или велик.

Различные сочетания этих трех факторов могут дать восемь потенциальных ситуаций и стилей руководства. Исследования Фидлера показали, что при разных характеристиках указанных факторов будут эффективны или руководители, ориентированные на человека, или руководители, ориентированные на задачи, как показано в табл. 14.1.

Из восьми возможных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. При такой ситуации задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, отношения между руководителем и подчиненными хорошие, что позволяет оказывать наибольшее влияние на подчиненных. В противоположность этому, последняя ситуация наименее благоприятна, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача неструктурирована.

Таблица 14.1

Эффективные стили руководства по Фидлеру

Отношения  
Хорошие

Плохие

Структура задачи

Структурирована

Неструктурирована

Структурирована

Неструктурирована

Полномочия

Сильные

Слабые

Сильные

Слабые

Сильные

Слабые

Сильные

Слабые

Наиболее эффективный стиль руководства

ориентация на задачу

Ориентация на задачу

Ориентация на задачу

Ориентация на человека

Ориентация на человека

Ориентация на человека

Смешанный

Ориентация на задачу

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организации при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными хорошие.

При восьмой ситуации власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. В этой ситуации самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного

направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях.

6 - 6325 Басовский

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего расширит влияние руководителя. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе.

Подход «путь — цель» Митчела и Хауса. Руководитель может повлиять на подчиненных, как увеличив личную выгоду достижения подчиненными поставленной цели, так и сделав путь к этой выгоде более легким, если объяснит средства ее достижения, уберет помехи, расширит возможности для личной удовлетворенности на пути к этой выгоде.

Руководитель может влиять на пути или средства достижения целей с помощью следующих приемов: 1) разъяснение того, что ожидается от подчиненного; 2) оказание поддержки, наставниче-ство и устранение помех; 3) направление усилий подчиненных на достижение цели; 4) создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить; 5) удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

Стили руководства, рассмотренные Р. Хаусом в модели «путь — цель», — это стиль поддержки и инструментальный стиль. Стиль поддержки аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. Инструментальный стиль аналогичен стилю, ориентированному на работу или задачу. Кроме того, Хаус проанализировал стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений, — партисипативный — и стиль, ориентированный на достижение. Стиль, поощряющий участие, характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информацией со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений группой. Значительный акцент делается на консультации.

Стиль, ориентированный на достижение, характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки, стараются вселить уверенность в том, что они способны работать высокоэффективно.

Ситуационные факторы. Стиль руководства, соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочитают инструментальный, ориентированный на задачу, стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных в том, что они способны воздействовать на внешнюю среду.

Индивиды, которые верят в то, что они на самом деле влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что события обусловлены судьбой, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, при которых подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда они сами стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, при которых характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, обеспечивающий выполнение заданий, увеличивающий и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование с помощью инструментального стиля, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим в такой ситуации будет стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет уместен.

Теория жизненного цикла — это разработанная П. Херси и К. Блан-шар ситуационная теория лидерства, согласно которой эффективность стилей лидерства зависит от «зрелости» исполнителей. «Зрелость» отдельных исполнителей и групп определяется способностью нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, образованием и опытом. В зависимости от выполняемой задачи отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту «зрелость», оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы. На основании субъективной оценки руководитель определяет сравнительную «зрелость» конкретного лица или группы.

В рассматриваемой теории выделяют четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню «зрелости» исполнителей:

1. Первый стиль требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль годится для подчиненных с низким уровнем «зрелости», которые либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

2. Второй стиль подразумевает, что руководитель в равно высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем «зрелости». Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

3. Третий стиль характеризуется умеренно высокой степенью «зрелости». В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и осознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

4. Четвертый стиль может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения, поскольку подчиненные характеризуются высокой степенью «зрелости». В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь



более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со «зрелыми» исполнителями, которые знают, что и как делать, и знают высокую степень своей причастности к задаче. В результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим, им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно этой модели, существует пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. К этим стилям относятся: 1) авторитарный — руководитель лично принимает решение; 2) почти авторитарный — подчиненные привлекаются только для предоставления информации, нужной для принятия решения; 3) консультативно-авторитарный — до принятия решения руководитель выслушивает предложения отдельных подчиненных; 4) консультативный — руководитель выслушивает мнение всей группы своих подчиненных и принимает решение; 5) полное участие — решение принимается в группе коллективно.

Применение каждого из этих стилей зависит от ситуации или проблемы. Для оценки ситуации Врум и Йеттон разработали семь последовательно используемых в процессе принятия решения критериев: 1) значение качества решения; 2) наличие достаточной информации и опыта у руководителя для принятия эффективного решения; 3) степень структурированности проблемы; 4) значение причастности подчиненных для принятия эффективного решения; 5) вероятность поддержки авторитарного решения руководителя; 6) степень мотивации подчиненных при решении проблемы; 7) вероятность конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Первые три критерия относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, какой из этих пяти стилей подходит для конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений. Он последовательно в семь этапов оценивает ситуацию по предложенным критериям и на этапах с четвертого по седьмой выбирает подходящий стиль из числа пяти рекомендуемых.

Подобно другим ситуационным теориям, модель Врума—Йеттона получила поддержку многих теоретиков менеджмента, но и подверглась серьезной критике. Многие отмечают, что модель объясняет, как принимать и исполнять решение, а не как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных.

#### АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО

Гибкий подход к руководству вытекает из различных ситуационных моделей. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Многие руководители стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Часто такая ситуация возникает, если руководитель переводится из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко и в отличие от посредственных руководителей меняют стили.

Стили руководства в разных странах. Исследования показывают значительные различия между стилями руководства в разных странах. Европейцы обычно находятся под влияни-

ем традиций и более восприимчивы к автократичному руководству, чем американцы. Несмотря на то что в японской культуре высоко ценится традиция и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений. Исследования восприимчивости россиян к стилям руководства, к сожалению, столь ограничены, что дать общие рекомендации, учитывающие российскую специфику, пока невозможно<sup>1</sup>.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один стиль руководства на протяжении всей своей карьеры. Он должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния и выбирать наиболее подходящий для конкретной ситуации. Руководители должны уметь вести себя по-разному в зависимости от требований реальности.

Искусство управления. Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, именно по этой причине исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо простую теорию. Разделяя ситуационный подход к лидерству, можно предполагать, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, соответствующий ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в при-

<sup>1</sup> Распространено немало рекомендаций, основанных на мифах, например, считают, что россиянам присущ дух коллективизма. Но социологические исследования показывают, что озабоченность проблемами окружающих характерна для россиян в меньшей степени, чем для американцев, тем более европейцев, не говоря уже о японцах. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

#### СТРЕССЫ

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Чрезмерный стресс создает проблемы для индивидуумов и организаций.

Стресс, который влияет на решение проблем управления, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением. Психологические проявления стресса включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличностным отношениям. Физиологические признаки стресса — язва желудка, мигрень, гипертония, астма и боли в сердце. Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс ухудшает результаты деятельности организации. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни людей.

Причины стресса связаны с факторами работы и деятельности организации или событиями личной жизни человека.

Организационные факторы стресса — это чаще всего перегрузка или, напротив, слишком малая рабочая нагрузка в конкретный период времени. Вторым фактором является конфликт ролей, который возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования или когда различаются нормы неформальной группы и требования формальной организации. Третий фактор — неопределенность ролей, которая возникает, если работник не уверен в том, чего от него ожидают. Четвертый фактор — неинтересная работа.

Неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс. Кроме того, стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, из-за плохого освещения или чрезмерного шума.

Личностные факторы связаны с сильными отрицательными, а иногда и положительными

ми эмоциями от событий в частной жизни человека, которые далеко не всегда связаны с его работой.

Управление стрессами. Чтобы достичь высокой результативности и предотвратить стрессы в организации, руководители должны научиться справляться со своим стрессом.

167

Предотвращение стресса при работе возможно с помощью следующих методов:

1. Разработать систему приоритетов в работе и установить, что нужно сделать сегодня, что в течение недели, а что только тогда, когда будет время.

2. Научиться отказываться от заданий, когда нагрузка достигает предела возможностей, при этом необходимо, относясь с уважением к начальнику, охарактеризовать важные задания, над которыми в настоящее время приходится работать. Если он настаивает на выполнении нового задания, выяснить, что можно отложить.

3. Наладить эффективные и надежные отношения с непосредственным руководителем, понимать его проблемы и помогать ему понимать ваши. Научить его уважать вашу работу и давать обоснованные поручения.

4. Не соглашаться с руководителем или кем-либо, кто ставит противоречивые требования. Объяснять, что эти требования несовместимы. Попросить провести совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы прояснить вопрос. Не занимать обвинительной позиции, объяснять, какие проблемы создают противоречивые требования.

5. Сообщайте руководителю или сотрудникам о том, что ожидания или стандарты оценки не понятны. Говорите, что несколько неуверенны в конкретных, связанных с заданием вопросах и хотели бы обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсуждайте отсутствие интереса к работе со своим руководителем, но не жалуйтесь. Объясняйте, что вы сторонник работы, требующей отдачи сил, и хотели бы принять участие в других видах деятельности.

7. Находите каждые 45 мин или 1,5 ч несколько минут для отключения и отдыха, при котором старайтесь расслабиться и выкинуть работу из головы. Не обедайте на рабочем месте и не задерживайтесь на службе, когда работа закончена, уходя с работы забывайте о ней до утра.

Соблюдение надлежащего режима питания, физкультура и достижение духовного равновесия снижают вероятность стресса.

Уменьшение вероятности возникновения стресса при управлении, нацеленном на высокую производительность труда, предполагает следующие меры:

1. Необходимо проводить оценку способностей, потребностей и склонностей подчиненных и выбор соответствующего объема и типа работы для них. Когда они добьются успеха при выполнении заданий, можно увеличить нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях можно делегировать полномочия и ответственность.

2. Следует разрешать подчиненным отказываться от выполнения какого-либо задания, когда у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо выполнить это задание, нужно объяснять его важность и установить приоритеты.

3 Следует четко описать конкретные полномочия, ответственность и ожидаемые результаты, использовать двустороннюю коммуникацию и информирование подчиненных. ,

4 Нужно использовать стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации. ^л^., 5. Необходимо обеспечить надлежащее вознаграждение за эффек-

XMRHVK") ОЗООТВ

6 Следует быть наставником по отношению к подчиненным, развивать их способности и обсуждать с ними сложные вопросы.

#### **Тема 4. Тренинг «Развитие эмоционального интеллекта» Методика Н.Холла на определение уровня Эмоционального Интеллекта**

Пожалуйста, отметьте звёздочкой или любым другим знаком тот столбец с соответствующим баллом справа, который больше всего отражает степень Вашего согласия с высказыванием.

**Обозначение баллов:**

Полностью не согласен (-3 балла).

В основном не согласен (-2 балла).

Отчасти не согласен (-1 балл).

Отчасти согласен (+1 балл).

В основном согласен (+2 балла).

Полностью согласен (+3 балла).

| №  | Высказывание  | Балл (степень согласия) |    |    |    |    |    |
|----|---|-------------------------|----|----|----|----|----|
|    |   | -3                      | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 1  | Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.                       |                         |    |    |    |    |    |
| 2  | Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни.   |                         |    |    |    |    |    |
| 3  | Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.   |                         |    |    |    |    |    |
| 4  | Я способен наблюдать изменение своих чувств.  |                         |    |    |    |    |    |
| 5  | Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.                      |                         |    |    |    |    |    |
| 6  | Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие, как веселье, радость, внутренний подъем и юмор. |                         |    |    |    |    |    |
| 7  | Я слежу за тем, как я себя чувствую.  |                         |    |    |    |    |    |
| 8  | После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.  |                         |    |    |    |    |    |
| 9  | Я способен выслушивать проблемы других людей.   |                         |    |    |    |    |    |
| 10 | Я не закликаюсь на отрицательных эмоциях.   |                         |    |    |    |    |    |
| 11 | Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.   |                         |    |    |    |    |    |
| 12 | Я могу действовать успокаивающе на других людей.  |                         |    |    |    |    |    |
| 13 | Я могу заставить себя снова и снова встать перед ли-  |                         |    |    |    |    |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
|    | цом препятствия.   |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Я стараюсь подходить творчески к жизненным проблемам.  |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.                       |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.                |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема. |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».                           |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.                     |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица.   |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.                     |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.         |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.                                 |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.                        |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Я способен улучшить настроение других людей.   |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.                             |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.                     |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.                                       |  |  |  |  |  |  |

### Ключ к методике Н.Холла на эмоциональный интеллект.

По каждой шкале высчитывается сумма баллов с учетом знака ответа (+ или -). Чем больше плюсовая сумма баллов, тем больше выражено данное эмоциональное проявление.

| ШКАЛЫ   | БАЛЛЫ |
|---|-------|
| <b>Шкала «Эмоциональная осведомленность»</b><br>пункты 1, 2, 4, 17, 19, 25        |       |
| <b>Шкала «Управление своими эмоциями»</b><br>пункты 3, 7, 8, 10, 18, 30.          |       |
| <b>Шкала «Самотивация»</b><br>пункты 5, 6, 13, 14, 16, 22                         |       |
| <b>Шкала «Эмпатия»</b><br>пункты 9, 11, 20, 21, 23, 28.                           |       |
| <b>Шкала «Распознавание эмоций других людей»</b><br>пункты 12, 15, 24, 26, 27, 29 |       |
| <b>Интегративный уровень:</b>   |       |

Уровни эмоционального интеллекта:

- 14 и более - высокий;
- 8-13 - средний;
- 7 и менее - низкий.

Интегративный уровень эмоционального интеллекта:

- 70 и более - высокий;
- 40-69 - средний;
- 39 и менее - низкий.

### **Упражнение «Окно Джо-Харри»**

*Джозеф Лафт и Гарри Ингам*

Опишите себя прилагательными из списка, представленного ниже, предложите проделать то же самое своим друзьям и коллегам.

- |                      |                          |
|----------------------|--------------------------|
| 1. Веселый,          | 25. Нервный,             |
| 2. Взрослый,         | 26. Осторожный,          |
| 3. Внимательный,     | 27. Остроумный,          |
| 4. Возмужавший,      | 28. Отважный,            |
| 5. Гордый,           | 29. Отзывчивый,          |
| 6. Дружественный,    | 30. Помогающий,          |
| 7. Доверчивый,       | 31. Понимающий,          |
| 8. Заботливый,       | 32. Преданный,           |
| 9. Зависимый,        | 33. Приспосабливающийся, |
| 10. Задумчивый,      | 34. Радостный,           |
| 11. Застенчивый,     | 35. Расслабленный,       |
| 12. Здравомыслящий,  | 36. Рациональный,        |
| 13. Знающий,         | 37. Религиозный,         |
| 14. Идеалистический, | 38. Скромный,            |
| 15. Изобретательный, | 39. Слабый,              |
| 16. Интравертный,    | 40. Сложный,             |
| 17. Ищущий,          | 41. Собранный,           |
| 18. Любвеобильный,   | 42. Сочувственный,       |
| 19. Мечтательный,    | 43. Спокойный,           |
| 20. Мудрый,          | 44. Спонтанный,          |
| 21. Надежный,        | 45. Счастливый,          |
| 22. Напористый,      | 46. Талантливый,         |
| 23. Напряженный,     | 47. Тихий,               |
| 24. Независимый,     | 48. Уверенный,           |

49. Умный,
50. Упорный,
51. Храбрый,
52. Чувствительный,
53. Щедрый,
54. Экстравертный,
55. Энергичный

Затем, на основе сделанных описаний заполняется окно Джо-Харри

|                    |                       |                   |
|--------------------|-----------------------|-------------------|
|                    | Известное мне         | Неизвестное мне   |
| Известное другим   | Открытое Я («арена»)  | «Слепое пятно»    |
| Неизвестное другим | Секретное Я («фасад») | Бессознательное Я |

В левое верхнее ("Открытое Я") записываются характеристики, которые есть и в собственном списке, и в списке друзей и коллег. Эта часть включает в себя информацию, которую мы о себе знаем и представляем ее другим – как наше имя, некоторые наши привычки и качества.

В левое нижнее ("Закрытое Я") - слова, которые есть только в собственном списке. Эта часть описывает информацию, которую мы о себе знаем, но другим не сообщаем. Сюда включается та информация, которую мы хотели бы сохранить в тайне от других

В правое верхнее ("Слепое Я") - слова, которые есть только в списке друзей и коллег. Данная часть описывает информацию, которая известна другим, но неизвестна нам. Сюда входит то, как мы воспринимаем человека со стороны, в то время как он сам не имеет ни малейшего об этом понятия.

В правое нижнее ("Неизвестное Я") - слова, которых нет ни в одном списке. Эта часть включает ту информацию, которая неизвестна ни нам, ни другим людям.

Размер (количество слов в каждой части) может изменяться в зависимости от ситуации и собственной активности.

**Упражнение «Рефрейминг»**



*Переформулируйте каждое из утверждений, чтобы показать, что Вы действительно контролируете ситуацию.*

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| 1. Вы меня расстроили   | Я позволила себе расстроиться |
| 2. Меня вынудила моя неуверенность сделать это  |                               |
| 3. Я был напуган и чувствовал себя беспомощным.   |                               |
| 4. Расстраиваться – это просто отвратительная привычка, с которой я по-прежнему не могу справиться. |                               |
| 5. Мне предопределено быть неудачником.   |                               |
| 6. Если бы я умел четко выражать свои мысли, я бы смог достичь большего в своей работе.             |                               |
| 7. Я преуспевал, потому что я хорошо работал под «давлением»  |                               |
| 8. Я пошел по этому пути в силу полученного воспитания и по настоянию родителей.                    |                               |

### **Упражнение «Изменение восприятия»**

Ниже перечислены наиболее типичные стрессовые ситуации. Найдите положительные аспекты в каждой и запишите свои выводы.

1. Чтобы зарегистрироваться в качестве участника семинара, Вам надо отстоять длинную очередь.

---

2. На машине Вы попали в плотную пробку.

---

3. Вам необходимо выступить перед группой людей с докладом.

---



---

4. Вас не приняли куда-либо, потому что Вы слишком стары.

---

5. От Вас ушел любимый.

---

### Упражнение

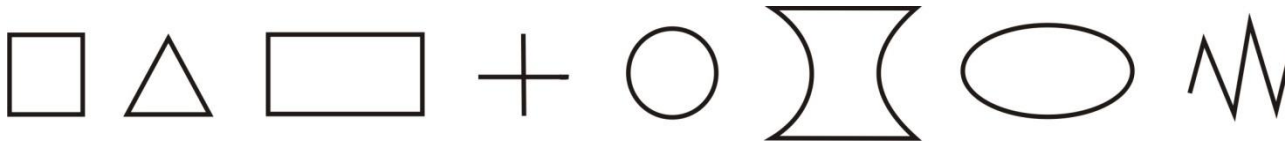
#### «4-х шаговая модель для конструктивного разговора с самим собой»

|    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Выберите для работы ситуацию, в которой вы были не довольны своим поведением или полученным результатом. |   |
| 2. | Признайте свои успехи  | Перечислите 2 вещи, которые вы сделали хорошо                             |
| 3. | Проанализируйте свой опыт  | Определите вещи, которые были эффективны и те, которые были неэффективны. |
| 4. | Используйте ретроспективный взгляд   | Что бы вы сделали по-другому, если бы у вас была такая возможность.       |
| 5. | Используйте полученный опыт  | В каких ситуациях в будущем вы сможете использовать полученные знания.    |

**Упражнение**

**«Типология как технология эффективного взаимодействия»**

*В.К. Толкачев*



**Выводы:**

### Упражнение «Выбор роли»

Границы нашей ответственности заданы той ролью, которую мы выбираем при взаимодействии с окружающими. Составьте список ваших ролей (родитель, ребенок, начальник, сослуживец, супруг, пациент, сосед и т.д.) и заполните таблицу.

| Роль | За что вы отвечаете | За что вы не отвечаете | Ваш партнер по этой роли | За что отвечает партнер | За что партнер не отвечает |
|------|---------------------|------------------------|--------------------------|-------------------------|----------------------------|
|      |                     |                        |                          |                         |                            |
|      |                     |                        |                          |                         |                            |
|      |                     |                        |                          |                         |                            |
|      |                     |                        |                          |                         |                            |
|      |                     |                        |                          |                         |                            |

|               |  |  |                   |  |  |
|---------------|--|--|-------------------|--|--|
|               |  |  |                   |  |  |
| Живой человек |  |  | Собственная жизнь |  |  |

### Тема 5. Тренинг «ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ ДЛЯ ТОПОВ»

#### Практический семинар-тренинг

“ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ ДЛЯ ТОПОВ: Что о продажах обязаны знать владельцы и руководители?”

#### ПРОГРАММА:

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p><b>1. Выбор управленца. А что вы хотите получить от своего бизнеса?</b><br/>Три лица бизнесмена: предприниматель, менеджер, исполнитель.<br/>Этапы развития, через которые проходите вы и ваш бизнес.</p> | <p><b>4. Система планирования, прогнозирования и отчетности.</b><br/>Обзор. Роль системы в жизни компании. Ответ на вопросы. Рекомендации.</p> | <p><b>7. Кадры в продажах</b><br/>«В 21 веке на рынке будут 2 вида компаний: быстрые и мертвые!»<br/>В какой группе мы окажемся, зависит от того КТО У НАС РАБОТАЕТ.</p> |
| <p><b>2. Точка отсчета. Как понять, на каком этапе развития бизнеса вы сейчас находитесь;</b><br/>Аудит Вашей системы продаж.<br/>Типы (уровни) продаж.</p>  | <p><b>5. Как поставить свои продажи на конвейер.</b><br/>Модель «разведчик-охотник-фермер».</p>  | <p><b>8. Мотивация в продажах.</b><br/>Как удержать и повысить эффективность.</p>  |
| <p><b>3. Почему топы не могут не заниматься продажами.</b><br/>Концепции продаж. Смена направлений бизнеса или от Производства к Маркетингу. Ваша роль в продажах.</p>                                       | <p><b>6. Матрица Ансоффа и другие подходы к разработке стратегии продаж и построению финансового плана.</b></p>                                | <p><b>9. Что делает продавца топа, топ продавцом.</b><br/>Классификация продавцов.</p>   |

**Формат семинара-тренинга:** постоянный диалог и проработка конкретных реальных ситуаций требующих решения, реальные кейсы и прочее. Примеры из практик лучших Российских и зарубежных компаний.

**ПРАВИЛА РАБОТЫ НА СЕМИНАРЕ-ТРЕНИНГЕ**

1. Конструктивная активность.
2. Высказываемся по одному.
3. Правило поднятой руки.
4. От себя лично и кратко.
5. «Снимаем погоны».
6. Анализ без оценки.
7. Быть «здесь и сейчас».
8. Выключаем мобильные телефоны

**СТУПЕНИ ПРОДАЖ**

**ЦЕЛЬ - УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПОКУПАТЕЛЯ**

**УСПЕХ = ЖЕЛАНИЕ + ЗНАНИЕ + ОПЫТ**

**ЗАВЕРШЕНИЕ ПРОДАЖИ**

**РАБОТА С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ**

**ВЫЯВЛЕНИЕ ПОТРЕБНОСТЕЙ**

**ВСТУПЛЕНИЕ В КОНТАКТ**

**Наиболее опасные ошибки при продажах:**

Вы превращаете продажу в однонаправленное говорение, начиная рассказывать о товаре, не выявив потребность клиента.

Вы прерываете клиента на полуслове.

Вы ничем не показываете, что слушаете клиента.

Вы не используете соответствующим образом интонацию и мимику.

Вы продаете характеристики товара, а не его преимущества.

Клиент сказал “да” так поддержите его, подтверждая правильность его выбора.

1. Внимательно выслушайте.
2. Убедитесь, что правильно поняли возражение.
3. Не спорьте с клиентом. Примите возражения.

Продавайте не характеристики, а преимущества и выгоду. Рассказывая о товаре, создавайте яркие образы.

20% времени вашей презентации определяют 80% суммарного впечатления клиента

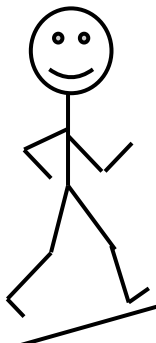
При выявлении потребностей задавайте открытые вопросы. Передавайте инициативу клиенту.

Используйте техники активного слушания, убеждаясь, что вы правильно поняли потребность клиента.

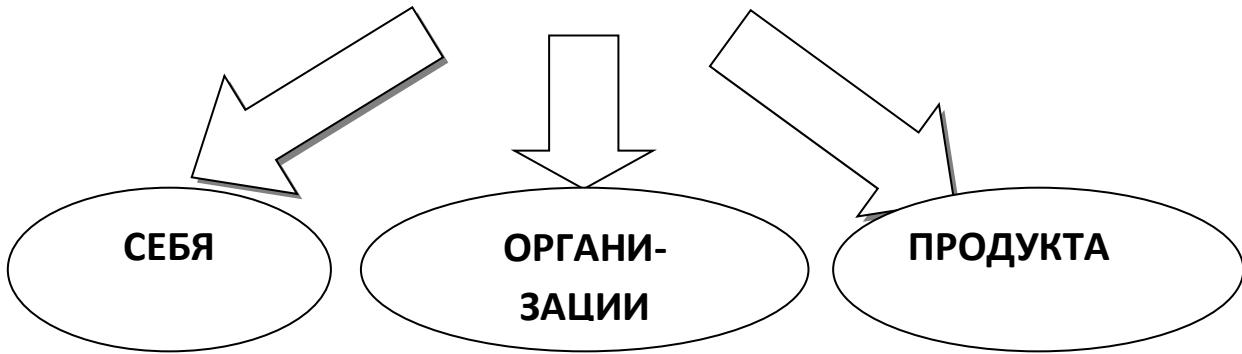
Первое впечатление складывается за первые 3 -15 сек. Благоприятный контакт способен присоединить к клиенту

Ключи контакта: улыбка, комплимент. Проявляйте доброжелательность и поддерживайте зрительный контакт: понравится вы - понравится и ваш товар

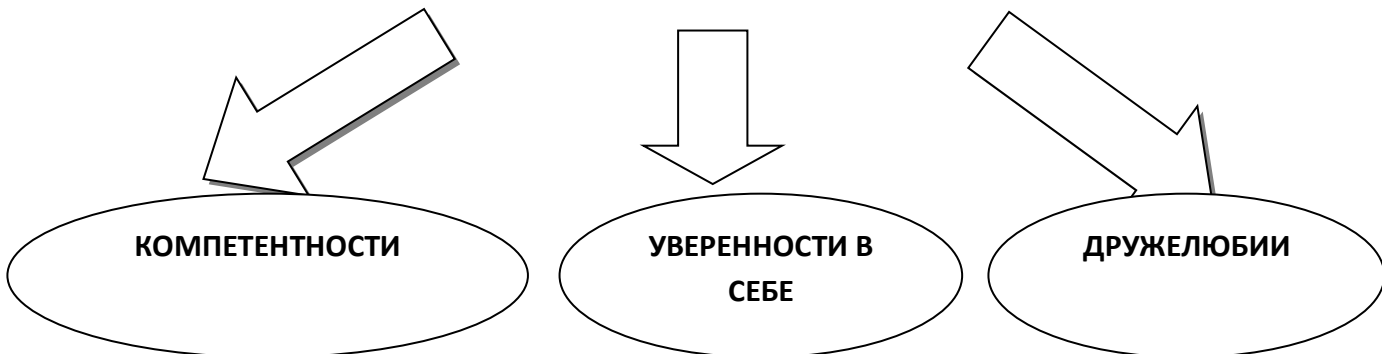
Используйте крючки внимания



**ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОДАЖА ВКЛЮЧАЕТ ПРОДАЖУ**



**ЭФФЕКТИВНАЯ ПРОДАЖА СЕБЯ ОСНОВАНА НА**



**ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЧЕЛОВЕКА**

По исследованиям Гарвардского университета только **15 %** определяется интеллектом (IQ)  
**85%** - эмоциональной компетентностью (EQ)

**Эмоциональная компетенция** – это процесс определения нашего состояния для того, чтобы понять, каким образом оно влияет на наше поведение. Осознавая это, мы можем существенно улучшить свои взаимоотношения с другими людьми.

- 27% сотрудников компании чувствуют себя настолько плохо, что саботируют работу и обкрадывают работодателей.
- 60% не заботятся ни о чем, кроме зарплаты.
- Всего лишь 13% счастливы в своей работе и прекрасно справляются со своими обязанностями.

**4-х компонентная структура эмоционального интеллекта**

|          | <b>Я</b>       | <b>ТЫ</b>  |
|----------|----------------|--|
| Сознание | Понимание себя | Понимание других                                     |
| Действие | Самоуправление | Социальная умелость (коммуникативная компетентность) |

**Я – КАК ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ, ПРОДВИГАЮЩЕЙ ЕЕ ПРОДУКТ**

**ЗАДАЧА:** Создание позитивного (конгруэнтного) отношения и принятия себя, своей работы, своей организации и продукта, который организации продвигает на рынке.

Эти аспекты должны согласовываться таким образом, чтобы Вы предстали перед клиентом цельной и непротиворечивой личностью.

**ВАЖНОСТЬ:** неконгруэнтность сотрудника организации, ориентированной на продажи, существенно снижает эффективность его деятельности или вообще делает ее невозможной.

**В ее основе лежит:**

- недовольство собой (я – неумелый, неспособный, глупый и т.д.),

- своей работой (моя работа – это несерьезно, непрестижно, неинтересно, низкооплачиваемо, временно);
- организацией (есть лучше, у организации больше недостатков, чем плюсов, пора искать другое место работы и т.д.);
- продуктом организации (мне не нравится продукт, который я продвигаю, я бы сам не стал им пользоваться).

Внешне это проявляется в неуверенности и несоответствии «образа» сотрудника и организации в его представлении, его словам, что в большинстве своем «читается» клиентом как неискренность.



... недостатков и самообладания (самостоятельность), недостаток веры в свои силы, как следствие – склонность к самобичеванию, негативной оценки себя и своих действий (я неуклюжий);

- установка на неудачу (я так и знал);
- отсутствие/недостаток целеустремленности: вы не знаете, чего хотите или не готовы тратить себя на движение к цели;
- негативный опыт в прошлом (недостаток опыта успеха и достижений);
- повышенная эмоциональность, чувствительность;
- приверженность соблюдению правил;
- отсутствие или дефицит навыков и умений самомотивирования, самопрезентации, умения потребовать и настоять на своих правах;
- объективный дефицит ресурсов (опыта, навыков, умений, информации, средств).

#### **Внешние:**

- неопределенность;
- давление, критика, авторитарность других людей;
- отсутствие обратной связи о результативности деятельности, ведущее к нарастанию неопределенности

### **ИСТОЧНИКИ УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ, ПОВЫШАЮЩИЕ НАШУ СПОСОБНОСТЬ ВЛИЯТЬ НА ДРУГИХ ЛЮДЕЙ:**

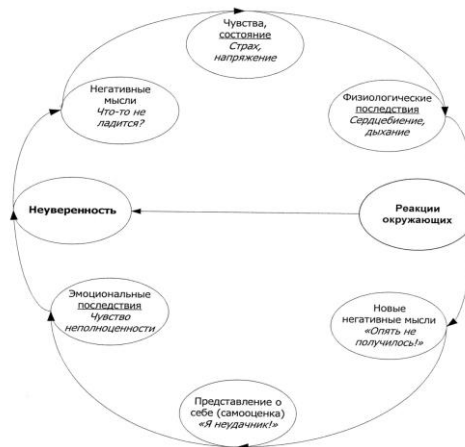


**Внутренние:**

- *целеустремленность, наличие программы, цели, конкретизированной в задачах;*
- *опыт разнообразных самостоятельных действий, предполагающих ответственность за их результаты;*
- *самоуважение, рациональное восприятие своих действий (в том числе ошибочных);*
- *адекватная самооценка, основанная на реальном опыте, либо на хорошо структурированном и точном воображении;*
- *самообладание, навыки самоуправления и саморегуляции;*
- *установка на успех в деятельности;*
- *развитые навыки и умения самомотивирования, самопрезентации, установления контакта, умения сказать «нет» и т.д.;*
- *гибкость, креативность (отсутствие/принятие ответственности за наличие жестких идентификаций, принципов, стереотипов).*

**Внешние:**

- *независимость, авторитетная позиция, статус, запрос на оказание помощи;*
- *одобрение со стороны других (особенно значимых людей);*
- *принадлежность к группе, коллективу;*
- *обратная связь о результативности своих действий и отношении к себе других людей;*
- *доброжелательность и принятие со стороны других людей (особенно значимых)*

**«ПОРОЧНЫЙ» круг неуверенности**

Мы можем заметить влияние источника неуверенности, «поймав за хвост» негативную мысль (о себе, о другом человеке, о ситуации) и, изменив ее (переформулировав), «включить» действие источника уверенности. Влияя позитивно на себя, мы получаем возможность позитивно влиять на других и эффективно сотрудничать!

**ПРИНЦИПЫ ПЕРЕФОРМУЛИРОВАНИЯ НЕГАТИВНЫХ МЫСЛЕЙ**

- Позитивность выбранной формулировки
- Определенность созданной формулировки
- Индивидуализированность формулировки (она подходит именно Вам)
- Ориентация на действие
- Принятие ответственности
- Лаконичность

Создайте по 3 варианта переформулирования следующих мыслей:

1. \_\_\_\_\_

1.1. \_\_\_\_\_

1.2. \_\_\_\_\_

1.3. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2.1. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2.2. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 2.3. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 3.1. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 3.2. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- 3.3. \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

**АЛГОРИТМ СОЗДАНИЯ (УСИЛЕНИЯ) УВЕРЕННОСТИ В СЕБЕ В ПРОЦЕССЕ ВЛИЯНИЯ НА ДРУГОГО ЧЕЛОВЕКА:**

1. Осознание признаков проявления неуверенности (агрессивности). Осознание негативных мыслей о себе, ситуации, другом человеке. Осознание внешних проявлений неуверенности (агрессивности).
2. Определение действующего источника неуверенности.
3. Нейтрализация действий источника неуверенности путем переформулирования негативных мыслей (способ переформулирования подбирается с учетом специфики источника неуверенности).
4. Концентрация на цели (постановка цели), анализ ресурсов, самомобилизация. Управление своим состоянием.
5. Контроль за внешними проявлениями уверенного поведения до окончания ситуации взаимодействия.
6. Констатация для себя «успеха» в случаях достижения промежуточных целей (при неполном достижении промежуточных целей повторяется п.5, возможно 4).

**ОСНОВНЫЕ СИТУАЦИИ ПРОЯВЛЕНИЯ УВЕРЕННОСТИ В ПРОЦЕССЕ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ:**

- *Обращение с просьбой*
- *Предъявление требований*
- *Отказ в просьбе*
- *Выражение своих чувств, мыслей, желаний*
- *Установление контакта*

*Проанализируйте Вашу профессиональную деятельность и вспомните, в каких еще ситуациях влияния на других людей Вам важно проявлять уверенность?*

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Организация**

| <i>Мой взгляд «изнутри»</i> | <i>Клиент взгляд «извне»</i> |
|-----------------------------|------------------------------|
|                             |                              |
|                             |                              |

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**ПРЕЗЕНТАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:**

1. Название
2. Ценности, девиз, миссия
3. Сфера деятельности
4. Присутствие на рынке (история, география)
5. Филиалы, представительства (если есть)
6. Лицензия, сертификаты
7. Партнеры, клиенты, поставщики
8. Уникальность, ноу-хау, достижения
9. Персонал (у нас работают...)
10. Перспективы, планы
11. Ориентация на долгосрочное сотрудничество
12. Благодарность за внимание




---



---



---



---



---



---

| КАТЕГОРИЯ КЛИЕНТСКОЙ БАЗЫ | Что хотим получить | Что нужно сделать | Как будем контролировать результат |
|---------------------------|--------------------|-------------------|------------------------------------|
| ПОТЕНЦИАЛЬНЫЙ КЛИЕНТ      |                    |                   |                                    |
| ПОСЕТИТЕЛИ                |                    |                   |                                    |
| КЛИЕНТЫ                   |                    |                   |                                    |
| ПРИВЕРЖЕНЦЫ               |                    |                   |                                    |

## Эффективная продажа

Эффективность любого специалиста, прямо или занимающегося продажами, в какой бы области бизнеса он ни работал, складывается из 3<sup>х</sup> компонентов:

1. Знание продукта и деловой ситуации;
2. Навыков коммуникации;
3. Владения специфическими техниками продаж.

В продажах выделяют **6 этапов**:

- Подготовка
- Вступление в контакт
- Определение потребностей
- Презентация продукта
- Ответ на возражения
- Завершение продажи

*Этап 1: Подготовка*

|   |   |   |
|---|---|---|
| <b>Изучите продукт, который предлагаете</b> | <b>Знайте особенности вашей организации</b> | <b>Будьте в курсе предложений конкурентов</b> |
| 1. _____                                    | 2. _____                                    | 3. _____                                      |
| 4. _____                                    | 5. _____                                    | 6. _____                                      |
| 7. _____                                    | 8. _____                                    | 9. _____                                      |
| 10. _____                                   | 11. _____                                   | 12. _____                                     |

**2. Приведите 10 весомых оснований, почему клиентам стоит иметь дело именно с вашей организацией.**

Оцените сильные стороны вашей организации с точки зрения клиентов.

Говорите об очень конкретных вещах.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

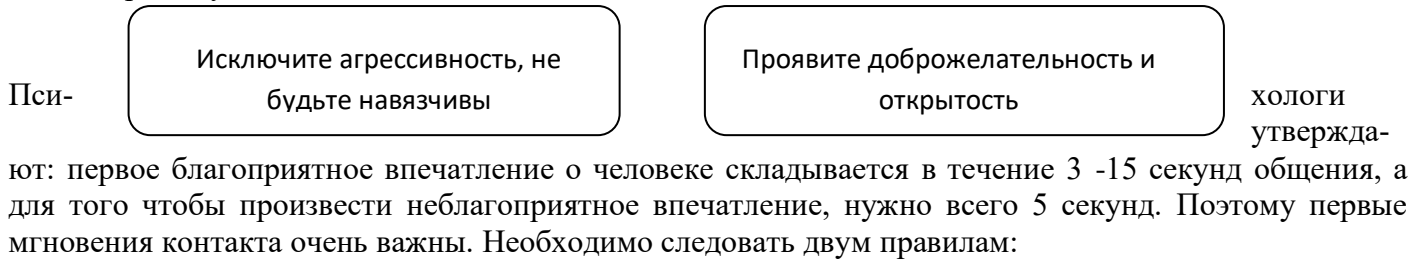
**3. Приведите 10 причин, из-за которых клиент может остаться недоволен (слабые стороны вашего продукта или вашей организации глазами клиента)**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

#### 4. Кто ваши основные конкуренты? Перечислите их, начиная с самого серьезного. В чем ваша компания превосходит конкурентов и в чем уступает им?

##### Этап 2: Вступление в контакт

При вступлении в контакт:



ют: первое благоприятное впечатление о человеке складывается в течение 3 -15 секунд общения, а для того чтобы произвести неблагоприятное впечатление, нужно всего 5 секунд. Поэтому первые мгновения контакта очень важны. Необходимо следовать двум правилам:

1. *Не делать ничего, к чему клиент может отнестись с неодобрением или раздражением.*
2. *Стараться сделать общение с вами удобным, приятным.*

Клиенту будет приятно если ВЫ:

- *Радушно поприветствуете его*
  - *Искренне улыбнетесь*
  - *Во время разговора будете поддерживать зрительный контакт*
  - *Вспомните клиента и будете обратиться к нему по имени, если клиент приходит не первый раз*
3. *Очень полезно иметь в своем арсенале несколько фактов, которые можно использовать в качестве крючков внимания. Старайтесь накапливать информацию из вашей области профессиональной деятельности, чем интереснее будут факты, о которых вы расскажите, тем больше доверия как профессионал вы получите от клиента.*

Запишите несколько интересных фактов, цифр относительно вашей организации, оказываемых услугах или в целом области образования, которые можно использовать в качестве “крючков внимания”.

При вступлении в контакт необходимо помнить о двух ключах контакта - это улыбка и доброжелательные слова. Первые 30 секунд клиент особенно чувствителен к мельчайшим нюансам вашего поведения. При установлении контакта с клиентом нет репетиций. Вам надо понравится клиенту с первого взгляда.

Первая точка взаимодействия - **взгляд**.

Вторая - **интонация**. Третья - **слово**.

- При разговоре по телефону визуально наблюдаемые компоненты поведения отсутствуют, и при этом существенно возрастает роль голосовых компонентов: они составляют 70% , а визуальные – 30%.

Благоприятному контакту способствует присоединение к клиенту.

Присоединение к клиенту осуществляется за счет:

- «отражения» (отзеркаливания) позы, т. е. речь идет не о буквальном повторении позы клиента, а о некой синхронности.
- «отражения» речевого ритма.
- «отражения» ритма движений.

Почувствовав, что вы присоединились к клиенту, можете «вести» его за собой.

Но, наладив контакт, не спешите сразу что-то предлагать клиенту. Необходимо выяснить то, что он хочет, что ему необходимо.

Характеристика невербальных отношений

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>На что обратить внимание</b>  | <b>Проявление</b>   |
| Степень напряженности            | Напряжение, расслабление, компенсация напряжения  |
| Положение корпуса                | Прямое, наклон назад, наклон вперед, вбок   |
| Положение головы                 | Ровное, с наклоном, подпирается рукой, наклон назад, наклон вперед, отворачивается                |
| Движения рук                     | Открытые, закрытые, широкие, сдержанные   |
| Движения ног                     | Открытые, закрытые, широкие, узкие, устойчивые, неустойчивые                                      |
| Характер движений                | Плавные, резкие, округлые, угловатые, четкие, нечеткие, повторяющиеся, ритмичные                  |
| Интонация, громкость и темп речи | Плавная, резкая, преобладание гласных, преобладание согласных, тихая, громкая, быстрая, медленная |
| Дыхание                          | Частое, редкое, тяжелое, легкое   |
| Движения радужной оболочки       | Верхние зоны, средние зоны, нижние зоны, вправо, влево  |
| Моргание                         | Редкое, частое  |

**Метапрограмма** – специфический способ оценки и переработки поступающей информации сознанием и подсознанием людей, заставляющий их обращать внимание на те или иные особенности явлений, вещей и ситуаций, совершать те или иные поступки. МП – это стереотипы, шаблоны психической деятельности. Их выделяют несколько:

| <b>Проактивный</b>  | <b>Рефлексивный</b>   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- важно что-то делать, чтобы что-то происходило, чтобы дела шли</li> <li>-будет делать что-то сам</li> <li>-выражение лица и поза являются доминирующими и ориентированными на действие</li> <li>- характерно крепкое рукопожатие</li> <li>-подчеркивает идеи с помощью заметного изменения тона голоса</li> <li>- чаще делает утверждение, чем задает вопросы</li> <li>- может кидаться что-то делать, не ощущая необходимости;</li> <li>- характерна сжатая структура предложений и использование активных глаголов</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- важен анализ, понимание, знание</li> <li>- обычно рамку времени устанавливают другие люди;</li> <li>- выражение лица и поза могут быть спокойными, даже подчиненными;</li> <li>- обычно пожимают руку безразлично и вяло;</li> <li>- обычно говорит очень ровно, редко использует изменения тона голоса;</li> <li>- чаще задает вопросы, чем делает утверждения;</li> <li>- очень важно понимать;</li> <li>- характерны сложные предложения и пассивные глаголы</li> </ul> |

2) МП внешней оценки и внутренней оценки;

3) МП эгоист и альтруист;

4) МП «Стыковщик» - «Расстыковщик»

5) МП «возможного» и «необходимого»

6) МП «конформизма» и «инакомыслия»

7) МП «чувства» и «логики»

| <b>ДВИЖЕНИЕ К</b>  | <b>ДВИЖЕНИЕ ОТ</b>  |
|--|---|
| <p>Поза: часто наклоняется вперед, чтобы что-то подчеркнуть. Жесты выражают энергию и движение.</p> <p>Речь: В речи используются позитивные предложения «Хочу этого». Часто говорит о том как подойти к чему-то что привлекательно, что движет</p> | <p>Поза: при разговоре может отклоняться назад или стоять неподвижно. Жесты может отражать осторожность, защиту, отклоняется и отодвигается</p> <p>Речь: может использовать отрицание в речи: «Я этого не хочу». Часто говорит о том, как избежать чего-либо, о том, что нужно исключить, о</p> |

|  |   |
|--|---|
| <p>к цели<br/>Видит что нужно иметь (мне нужен ВУЗ где бы мой ребенок получил качественное образование, где бы он развивался профессионально и лично...)</p> | <p>проблемах, от которых надо избавиться, о том что мешает достижению целей.<br/>Следит за тем, чего не надо делать или иметь. (мне бы поступить в вуз где бы не брали большие деньги за обучение, не было бы коррупции...)</p> |
|--|---|

### Типология клиентов

Воспользуемся классификацией, предложенной американским психотерапевтом В. Сатир, основанной на поведенческих проявлениях ДОМИНИРОВАНИЕ-ЗАИСКИВАНИЕ; РАЦИОНАЛИЗАЦИЯ-ДЕМОНСТРАТИВНОСТЬ. В процессе практики продаж типология получается примерно такой.

#### Демонстратор (или уводящий в сторону)

**Поза:** расслабленная, асимметричная, движения плавные, гибкие, положение тела все время меняется. Занимает много пространства, при возможности «растекается» по тому месту, которое занимает. Обычно держит достаточно большую дистанцию.

**Жесты:** широкие, направлены широко в стороны и вверх. Также характерны жесты «прихорашивания»: поправление деталей одежды, украшений, прически, разглаживание складок на одежде и т. п.

**Речь:** плавная, хорошо интонированная, чаще громкая, с модуляциями голоса. Тембр чаще высокий.

Речь содержательна, подробна, изобилует сравнениями, ассоциациями, нередко содержание уходит далеко от первоначального предмета разговора. Вы услышите много сослагательных наклонений и вводных слов, типа: «если бы... как бы... наверно... возможно... предположительно... скорее всего... допустим...»

**Манера поведения** в целом доброжелательная, открытая. Личность демонстратора артистичная, яркая, увлеченная, практически лишенная стереотипов, открыта для новых впечатлений и идей.

**В деловом общении стоит помнить**, что демонстратор не сразу включается в разговор, поэтому не следует приступать к делу с самого порога. Времени на проведение переговоров вам потребуется больше, чем с другими партнерами. За ходом беседы придется следить вам, так как предмет переговоров может легко потеряться за многочисленными подробностями. Нередко придется возвращать диалог в нужное русло и вовремя резюмировать сказанное.

**Плюсы** этого типажа: увлекаемость, открытость, готовность пробовать и находить новые решения, творческий потенциал, корректность в поведении.

**Минусы:** необязательность в исполнении обещаний, расплывчатость, неопределенность, рассеянность, быстрое переключение с одного на другое, распыленность усилий, плохая организованность и скверная работа с документами.

**Нейтральные характеристики в деловом общении:** его «ДА» очень легко превращается в «НЕТ», и наоборот. (Получив отказ, не спешите расстраиваться, но и получив согласие, не празднуйте победу.)

Решение он принимает либо под воздействием импульса, либо тянет очень долго, ни от чего не отказываясь. Отношения могут развиваться длительное время.

Избегает любого рода давления и проявлений критичности и испытывает дискомфорт в конфликтных ситуациях.

**Мотивация:** чем «чище» тип, тем более выражена потребность в признании и престиже. Ориентирован на комплименты (не только личные, но и профессиональные, так как считает заслуги фирмы по праву своими), признание его вклада, подчеркивание его успехов и похвалы результатов. Жаждет «аплодисментов» даже по малейшему поводу. Ожидает одобрения (вплоть до восхищения) высказываемым им идеям. Нуждается в публике, как хороший актер.

#### Способы действия:

\* Не ожидайте, что с вами свяжутся, даже после того, как вы получили в этом клятвенное заверение, — позвоните сами и напомните о себе (напоминать, возможно, придется долго). Это не потому, что демонстратор так плохо воспитан, у него просто очень много дел, под грудой которых он иногда начинает задыхаться.

\* Назначая встречу, подтвердите ее накануне и попросите вашего собеседника записать время.

\* Отправляя информацию, не поленитесь проверить, попала ли она к нему, в случае чего продублируйте (легко может потеряться, так как способность демонстратора терять документы сродни Бермудскому треугольнику).

\* Отрабатывая возможные возражения, не противоречьте ни в коем случае, старайтесь подчеркнуть важность и значимость высказывания вашего партнера с обязательной благодарностью за высказанные идеи, над которыми вы готовы поразмышлять.

\* Подводя к принятию решения, действуйте максимально осторожно, малейшее надавливание с вашей стороны — и все придется начинать сначала. Используйте гипотетический подход (формула: «Если мы предположим, что все условия выяснены, то...») либо альтернативный (формула: «Вам будет удобнее начать поставки на этой неделе или на следующей?») При этом, если вы получили много «сигналов готовности» (высказывания типа: «Отличное предложение!», «Мне это нравится... Это интересно... пожалуй, стоит попробовать...») и явный интерес к деталям предполагаемой сделки, не медлите, оформляйте ваши намерения письменно.

### **Человек-компьютер (рациональный)**

**Поза:** симметрична, монолитна и малоподвижна. Движения скупы и расчетливы. Осанка прямая, голова «посажена» ровно.

**Жесты:** чаще в области брюшной полости, выверены и сдержанны. Используются в основном подтверждающие жесты.

**Речь:** мало интонированная, даже монотонная. Тембр средний, возможен низкий. Темп речи — медленный, «вдумчивый». Говорит тихо. Речь хорошо структурирована, очень логична. Четкие паузы (возможны длительные). Содержание упорядочено, вы услышите такие вводные слова: «во-первых... во-вторых... в итоге... в активе... установим регламент встречи... каков результат...»

**Манера поведения:** довольно сдержанная, неэмоциональная, «суховатая» или официальная. Подход сугубо деловой. Четкое планирование и организация дня, строгий контроль, пунктуальность. Ценит время.

**В деловом общении:** стоит помнить, что человек-компьютер ценит прежде всего потраченное время и усилия, поэтому не стоит затягивать со вступлением. Склонен скрупулезно подходить к каждому вопросу и искать противоречия. Поэтому к встрече стоит готовиться очень тщательно, что делает каждый раз и ваш партнер. Встреча развивается быстро и закрепляется, как правило, определенным результатом. Приготовьтесь ответить на множество вопросов и даже попасть под «перекрестный допрос», если со стороны партнеров выступают другие специалисты.

**Плюсы:** это, пожалуй, самый идеальный для дела партнер. Его обязательность граничит с точностью швейцарских часов. Данное им слово выполняется всегда в независимости от обстоятельств. Он отлично видит практическую сторону дела и ценит аргументированные доводы. Суперлогика. Способностью увидеть и проанализировать ситуацию с множества сторон. Решение формирует быстро на основании имеющейся информации. Информация — его царь.

**Минусы:** эмоциональная бедность доставляет немало хлопот и близким знакомым, и коллегам, и партнерам человека-компьютера. Бывает трудно с чувством юмора. Слабая способность к сопереживанию и проявлению сочувствия. С трудом устанавливает контакты на личностном уровне. Подвержен действию установок и стереотипов собственного сознания.

**Нейтральные характеристики:** его «да» — это почти 100%, и наоборот. Поэтому в ситуации отказа не ломитесь больше в эту дверь с прежним тестом или в прежнем обличий. Стоит хорошенько потрудиться, чтобы проникнуть на встречу с таким типажом вновь. Хоть решение и формируется автоматически, ему может не хватать информации. В таком случае вы получите скрытое сопротивление, о котором можете даже не догадаться. В силу сильно развитого логического аппарата склонен приписывать партнерам те же свойства и считать это само собой разумеющимся. Излишняя экспрессивность вам однозначно повредит.

**Мотивация:** чаще всего актуализирована потребность в достижении результата, но в качестве личных мотивов может «работать» потребность в защищенности и безопасности, комфорте, привычности, стабильности и доверии.

#### **Способы действия:**

\* Договорившись о встрече с человеком-компьютером, выйдите заблаговременно, потому что ваше опоздание может закончить так и не начавшийся контакт.



\*Взяв на себя обязательства по предоставлению информации или о согласовании какого-либо вопроса, точно и в срок выполняйте все, что обещали.

\* Не оправдывайте свое поведение ни при каких условиях — доверие к вам пропадет, если вы надумаете скинуть ответственность на обстоятельства или других людей. Не пытайтесь разжалобить человека-компьютера тем, что вы «потратили так много времени на подготовку сделки и теперь вам не будет выплачен гонорар».

\* Следите за своей речью! Обилие красочных подробностей и неопределенных допущений (например: «А скидки возможны?» — «Нет, у нас жесткая финансовая политика, и скидки практически невозможны») в лучшем случае вызовет глухое раздражение, а в крайнем варианте — отказ от сотрудничества,

\* Не пытайтесь льстить человеку- компьютеру — он очень чуток к фальши. Лучший комплимент для него — это полученный результат.

### **Агрессор (обвиняющий)**

**Поза:** «хозяйская», где бы данный типаж ни находился. Стоит обычно прочно либо покачиваясь с носка на пятку. Сидит опираясь на стол с упором рук. Для позы в любом случае характерна напряженность в области шеи (голова подана вперед). Стоя, закладывает руки за спину либо вальяжно прохаживается. При разговоре подается корпусом вперед, претендуя на территорию партнера. Сокращает дистанцию, «нависает» над собеседником, может касаться деталей одежды, похлопывать снисходительно по плечу.

**Жесты:** все жесты доминирования: указательные, плотно сжатый кулак в подтверждение слов, «рубление» ладонью воздуха, постукивание по столу или какой-либо опоре, скрещенные руки, обхват скрещенными пальцами колена (нога на ногу), локти домиком с ладонями под подбородком.

**Речь:** властная, жесткая. Говорит громко или намеренно тихо (побуждая прислушиваться). Речь рубленая, короткая, отрывистая. Повелительные наклонения и обилие правил: «должны, обязаны...» Задаёт много вопросов и требует конкретности. Отдает приказы и указания, даже если просит о помощи. Легко без разрешения переходит на «ты».

**Манера поведения:** напористая, в целом склонен оказывать давление в любой ситуации. Ценности: его личность, его авторитет и влияние, мнение, идеи (даже если они ошибочны). Склонен искать виноватых. Очень категоричен, легко «перевешивает» ответственность.

Не способен к компромиссу и ограничивает возможность сотрудничества.

**В деловом общении:** стоит помнить, что агрессор руководствуется принципом «сказал—сделал», поэтому к делу надо переходить без раскачки. Из-за склонности к давлению очень легко может «сесть на шею» и начинает диктовать свои условия. Стремится все держать под своим контролем и вникает во все подробности, даже не являясь специалистом по данному вопросу. Поэтому будьте начеку и постарайтесь корректно противостоять его манипуляциям. Тем более что свой вклад он склонен преувеличивать и низвергать усилия партнеров. Агрессор способен использовать и более жесткие методы, легко раздражается и выходит из себя. Однако при всем этом способен стать несокрушимым тараном на пути к цели, если вы получите его в союзники.

**Плюсы:** отличный организатор и администратор, крайне целеустремленный, борец за интересы (в основном личные), очень работоспособный и требовательный не только к другим, но и к себе. Обязателен в выполнении договоренностей. При хороших взаимоотношениях легко поддерживает личный контакт, умеет ценить значимых партнеров. При благоприятных результатах становится лучшим рекомендателем.

**Минусы:** конфликтен и агрессивен. Прибегает к грубым методам, вплоть до отказа от соглашения, если его требования не исполняются так, как ему бы хотелось. Мстителен. Придирчив в мелочах. Мнение формируется по принципу «мое и неправильное». Подвержен стереотипам. Тяжело переживает критику.

**Нейтральные характеристики:** его «да» — это 95% согласия, оставшиеся 5% приходятся на эмоциональное несоответствие. Много берет на себя, многого требует от партнеров. Доводит начатое до конца. Решение формирует быстро, к делу приступает без проволочек. Очень инициативен.

**Мотивация:** явно выражен мотив власти и статуса. Даже если нынешняя должность не соответствует формально, поведение говорит о крайне высоком положении. Тяготеет к престижности, амбициозен.

**Способы действия:**

\* Во-первых, если вы не уверены, что совладеете с таким партнером, лучше не начинайте контакт. Отдайте его кому-нибудь из более опытных коллег.

\* Избегайте напора в общении с агрессором, это его очень нервирует.

\* Будьте внимательны в ситуациях «торга». Помните о том, что справедливо лично для вас и вашей компании в данном деле, иначе вас легко будут использовать.

\* Поощряйте чувство значимости агрессора, усиливайте его важность. Но не только при помощи комплиментов (хотя там и правда всегда есть, чем восхититься), а и посредством продажи конкретного измеримого результата. Все, что упрочит положение организации вашего клиента и его собственное положение, все, что повысит его престиж в глазах начальства, окружающих, что даст ему шанс превзойти конкурентов и влиять на ситуацию, — все это даст вам неоспоримые преимущества в работе с подобным типажом.

\* Не попадайтесь на конфликтогены, которые он способен излучать в огромных количествах. Учитесь вырабатывать внутреннюю объективную позицию и твердый тон.

\* Четко выполняйте свои обязательства в ситуациях рекламаций и претензий, обязательно принося свои извинения. Вообще, в ситуации, близкой к конфликту, с агрессором вам нужно научиться «работать психотерапевтом»: уметь слушать, соглашаться, давая возможность выпустить эмоциональные «пары».

\* Воспринимайте агрессора как неординарную личность, безусловно, яркую и одаренную.

### **Неуверенный (заискивающий)**

**Поза:** чуть сутулится, сидит или стоит неуверенно, руки прижаты к корпусу. Голова втянута в плечи. В незнакомой обстановке присаживается на краешек стула.

**Жесты:** много мелких движений, все жесты неуверенности: суетливые движения рук, потрагивание рукавов или краев одежды, тербление уха, захват локтя ладонью и т. п.

**Речь:** говорит тихо, сбивчиво. Интонации слабые, обычно убывающие или обрывающиеся к концу фразы. Темп неровный, тембр чаще высокий. Неравномерные паузы. Подобно демонстратору использует много сослагательных наклонений: «а вот если бы... ну да, наверно... возможно, это и так... как смотреть...» Только в отличие от последнего не имеет такого артистического размаха и насыщенности, а говорит это интонационно неуверенно, выражая колебания. При сильной эмоциональной включенности в речи проскакивают истерические вскрики (как от радости, так и от неудовольствия).

**Манера поведения:** с незнакомыми людьми поначалу закрытая и сдержанная. Может выглядеть настороженным и даже подозрительным. В целом все поведение сковывается сомнениями и ожиданием неблагоприятного исхода. В начале контакта мало разговорчив, больше слушает, возражения не высказывает, ему легче согласиться. Если собеседник довольно активен, заискивающий типаж часто кивает, демонстрируя согласие, однако в дальнейшем просто избегает контактов.

**В деловом общении:** стоит помнить, что для заискивающего любая ситуация новизны — ситуация почти экстремальная. Так сильна у них сила привычки и ощущение стабильности. Комфортно они себя чувствуют только в знакомой ситуации и со знакомыми людьми. Поэтому необходимо предоставить заискивающему достаточно времени, чтобы он к вам привык. Ценностями для них всегда являются старые надежные связи с прежними партнерами, даже если условия работы их чем-то не удовлетворяют. Совершенно бесполезно с таким типажом рисовать радужные перспективы движения вперед а-ля «Нью-Васюки», так как они редко стремятся к развитию, гораздо важнее для них не потерять то, что имеют, и фактор доверия. Многие новые деловые контакты выстраиваются именно по этому принципу доверия. Обязательно учитывайте, что такой типаж никогда не принимает на себя ответственность, а ищет людей, с которыми ее можно разделить. Поэтому с принятием решения возникают сложности, причем довольно длительные.

**Плюсы:** мягкость и убеждаемость, общая внутренняя доброжелательность. Очень верные друзья, преданные партнеры. Эти люди при ближайшем рассмотрении очаровательны и беззащитны.

**Минусы:** нерешительность, неопределенность намерений, много колебаний и перемен мнения. Неспособность принять решение порождает необходимость привлекать большое количество специалистов для обсуждения. Заискивающему требуется много подтверждений и гарантий по формуле «а если не получится...»

**Нейтральные характеристики:** его быстрое согласие может сформировать впечатление, что соглашение достигнуто, но его «да» — это миллион проверок и колебаний. Деловые отношения развиваются долго и могут в итоге ничем не закончиться. Ориентирован на постоянную поддержку и по-

лучение подтверждения, что все будет не так страшно. Полагается на мнение авторитетных для него лиц и полностью от них зависим (действуйте с позиции ненавязчивого консультанта, и вам придется стать одним из таких авторитетных лиц).

**Мотивация:** безопасность, удобство, привычность и стабильность положения. Ориентирован на то, чтобы быть не хуже других, но при этом не выделяться. Сохранить позиции, «не выпасть из обоймы» — основные ориентиры заискивающего. Избегание всяческих рисков и получение одобрения в ближайшем социальном круге — этот мотив перевесит все возможные выгоды от сотрудничества.

**Способы действия:**

\* С самого начала контакта пропагандируйте бережное отношение.

\* Отслеживайте возможное проявление давления с вашей стороны (из-за длительности и откладывания решений может возникнуть соблазн немного «дожать»).

\* При выработке условного соглашения используйте гипотетический (см. способы действия «демонстратор») с той разницей, что перспективы, которые вы нарисуете, будут похожи на те, которые заискивающий имеет сейчас, только чуть прочнее. А также способ «видимого отхода»: «Вопрос слишком важный, чтобы принимать какое-либо решение прямо сейчас. Мы никуда не спешим, напротив, необходимо все тщательно взвесить и обдумать. С кем вы хотели бы провести консультации, и чем я могу быть вам полезен?»

\* В начале отношений постарайтесь установить ни к чему не обязывающий контакт: звоните время от времени, сообщайте новости, спрашивайте о его делах, подбадривайте и не заговаривайте о делах, если он не готов еще это обсуждать, заходите и поздравляйте с маленькими праздниками (с профессиональными — обязательно).

\* При обсуждении предложения не обещайте слишком много, а особенно не скрывайте прецедентов, если прозвучит вопрос: «Часто ли случаются поломки вашего оборудования?» или «А что, если этот ассортимент у нас не пойдет?» Ваш бодрый ответ, что прежде такого никогда не случалось, а товар ваш расхватывают в первый же день, вызовет массу подозрений и сформирует устойчивое убеждение, что его пытаются надуть. Лучше, если вы расскажете о практике работы в таких ситуациях, т. е. в течение какого времени на место выезжают специалисты сервиса, как происходит ремонт и замена агрегатов и что вы делаете с «зависшим» товаром, какие схемы на этот случай предусмотрены.

\* Если вам показалось, что сделку пора оформлять документально, дайте возможность привлечь к этому процессу какого-либо специалиста: «Как вы смотрите на то, что при обсуждении и подписании договора будет присутствовать ваш технический директор и главный инженер?»

\* Если первая сделка состоялась, помните, что подобному клиенту вы будете уделять больше времени, чем остальным. Не поленитесь нанести лишний раз визит или просто позвонить и справиться о делах и возможных замечаниях. Они очень чутки к проявлению человеческого внимания, а вот недостаток такового может их серьезно обидеть.

А есть ли **пятый тип**, который не подходит под описание всех этих четырех? Или если признаки так перепутаны, что сложно понять, к какому конкретно типу можно отнести вашего собеседника?

Пятый тип есть, поскольку все представленные типажи обладают ярко выраженными характеристиками, несколько утрированными для пущей наглядности. (Хотя, наверняка в вашей практике встречались и «чистые типы» из описанных здесь.)

Итак, пятый тип — это объективные, «взрослые» характеристики поведения и стиль отношений, он доброжелателен и настойчив в достижении результата, не конфликтен и справедлив в отстаивании своих интересов.

В остальных же случаях мы имеем дело со смешанными типами. Сначала воспринимаем то, что видим (или то, что нам хотят показать), а затем определяем ведущий тип и соответственно скрытую личностную мотивацию.

**Этап 3 Развитие контакта. Выявление потребностей**

*Сначала диагноз - затем рецепт.*

На этом этапе необходимо выяснить потребности и запросы клиента. Основные инструменты для этого: техники постановки вопроса и техники активного слушания.

**Запишите 7–10 «открытых» вопросов, которые помогут уточнить потребности клиента относительно вашего продукта.**

Один из важнейших навыков в процессе продажи - умение слушать.

Проанализировав сотни случаев общения, психологи пришли к выводу, что успешные продавцы больше слушают, чем говорят. Клиенты хотят, чтобы их понимали. Для того чтобы понять, надо, прежде всего, выслушать. При передаче информации она теряется и искажается. **Необходима обратная связь!**

### **Активное слушание.**

#### **Правила**

Проявляйте заинтересованность в проблемах партнера.

Передавайте партнеру инициативу во взаимодействии.

Поддерживайте постоянный невербальный контакт с партнером.

Старайтесь, как можно точнее понять проблему (интересы) партнера и его состояние.

Не стесняйтесь проверять, правильно ли Вы его поняли.

Не берите на себя инициативу до тех пор, пока не убедитесь в правильности понимания партнера.

#### **Активно слушая, вы:**

1. Получаете новую информацию.
2. Подтверждаете имеющуюся информацию.
3. Осмысливаете информацию.
4. Удостоверяетесь, что информация правильно понята.
5. Имеете возможность скорректировать информацию.
6. Запоминаете информацию и держитесь в русле проблемы.
7. Помогаете партнеру самому лучше понять свою проблему.
8. Зарабатываете себе право говорить.
9. Устанавливаете доверительные отношения.

#### ***Основные приемы активного слушания***

##### **1. ПРИЕМ «ЭХО»**

Дословное повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа: “Насколько я Вас понял...”, “Вы считаете, что...”

##### **2. ПРИЕМ «РЕЗЮМЕ»**

Воспроизведение сути высказываний клиента в сжатой и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: “Итак, Вас интересует...”, “Самыми важными критериями выбора компании для вас являются...”

##### **3. ПРИЕМ «ЛОГИЧЕСКОЕ СЛЕДСТВИЕ»**

Консультант выводит логическое следствие из высказываний клиента. Например: “Если исходить из того, что Вы сказали, Вас интересует возможность рассрочки”.

##### **4. ПРИЕМ «УТОЧНЕНИЙ»**

Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, Вы говорите клиенту: “Это очень интересно; не могли бы Вы уточнить...”

Как правило, активное слушание сопровождается соответствующим невербальным поведением: вы смотрите на собеседника, ваша поза выражает внимание, вы готовы записывать и фиксировать самые важные моменты беседы, вы киваете головой и издаете звуки одобрения.

#### **ВОПРОСЫ ПОМОГАЮЩИЕ ВЫЯВИТЬ ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТА:**

Какое это имеет для Вас значение?

Почему Вы этому придаете значение?

Что для Вас при этом особенно важно?

Почему это для Вас играет такую большую роль?

По какой причине это так существенно для Вас?

Слова: «хочу», «выбираю», «интересует», «надо», «ищу», «мне нравится», «люблю» - указывают на потребности клиента.

### **Активное слушание в переговорах**

В процессе ведения переговоров надо уметь внимательно слушать клиента.

Внимательно слушать других возможно различными способами. Например, когда адвокат выслушивает свидетеля, он старается определить разногласия, ошибки, слабые стороны в ответе свидетеля. Обычно адвокат не выслушивает свидетеля с целью воодушевить его на сотрудничество или помочь привыкнуть с создавшейся ситуацией.

Внимательное выслушивание можно еще назвать "активным слушанием". Слово "активность" используется, так как слушатель имеет определенную ответственность при получении информации и не относится к услышанному пассивно. Слушатель старается активно понять факты и чувства и помогает говорящему, при помощи слушания, понять свою точку зрения и проблемы. Активное слушание не может быть преградой личным отношениям к какому-либо вопросу. Активное слушание не должно быть механическим: т.е. говорим одно, а думаем совсем другое. Неискренность заметна сразу. Мы не сумеем активно слушать, если не умеем выражать искреннее уважение к другим людям, их чувствам, и не доверяем способности других мыслить и оценивать.

#### **Чего можно достичь слушая?**

Часто считают, что слушание - это пассивная деятельность. Опыт и исследования показывают совсем другое. Активное слушание может быть лучшим способом изменить мировоззрение личности или группы. Если слушать с умом и внимательно, мы изменяем

представление других о себе и о нас. Отношение к другим становится более открытым. Уменьшая свою защитную позицию, можно использовать более эффективно свой опыт и уменьшаются предубеждения. Слушая активно других, мы воздействуем на них таким образом, что помогаем им слушать более внимательно самих себя. И, таким образом они могут лучше понять свои чувства и мысли. Научившись активно слушать, можно избежать бесполезных бесед и люди умеют слушать друг друга внимательнее, и могут учиться на опыте других, зная их мнение.

Если нас слушают активно, мы не боимся больше критики своих мыслей и мнений, и мы готовы к более глубокому пониманию себя и можем дать что-то ценное другим.

Слушатель изменяется и это очень важно. При активном слушании мы получаем гораздо больше информации, чем каким-либо другим способом. Мы замечаем, что и позитивное отношение к другим в нас становится больше, изменяются наши установки и отношение. Создаются хорошие предпосылки к развитию личности. Как же сделать из нас хороших и активных слушателей?

При помощи активного слушания мы создаем с человеком более тесный контакт, и человек лучше понимает при помощи активного слушания свои мысли и чувства и свое отношение. При таком общении способность воспринимать другого человека увеличивается.

Когда мы стараемся уменьшить защитное отношение других людей, чтобы изменить их картину "Я", то сначала нам необходимо объяснить человеку, что мы его не подвергаем опасности. Мы не сможем достигнуть необходимого контакта, если наше отношение кажется ему опасным. Поэтому надо избегать морализирования и критических оценок. Равенство и свобода, естественность и взаимопонимание, терпеливое отношение и теплота создают благоприятную атмосферу, в которой мы можем перенимать опыт, информацию и впечатления и создавать картину своего "Я".

#### **Что нам надо избегать?**

Помогая человеку решить проблему, мы стараемся изменить его взгляд на вещи. Мы стремимся к тому, чтобы он увидел свое положение с нашей точки зрения, т.е. со стороны. Мы обосновываем что-либо, морализируем, подбадриваем, делаем утверждения и редко учитываем, что нашими мыслями руководят определенные потребности. Нам трудно одобрить и понять вещи не соответствующие нашему представлению. Но когда мы слушаем и хотим с пониманием отнестись к человеку, под этим подразумеваем отказ от давления своим мнением на собеседника. Только так у оппонента есть возможность измениться в желаемую сторону. Заметим, что позитивные выражения могут быть такими же бесполезными, как и негативные. Если человек хочет открыто рассказать о своей проблеме и проанализировать ее, то, сказав собеседнику: "Все будет хорошо - будь уверен", мы ему не поможем.

#### **Что мы можем сделать?**

Что же происходит на самом деле при активном слушании? Во-первых, нам необходимо понять, как видит собеседник со своей

точки зрения проблему, о которой говорит. Во-вторых, мы должны ему дать понять, что поняли его точку зрения.

### **Нам надо вникнуть в значение полученной информации**

Переданная информация состоит как бы из двух частей: первая часть несет в себе содержание информации, а вторая часть - это чувства и отношения. Так как наша цель понять значение передаваемой информации, важно понять обе части ее.

### **Различная реакция исходит от чувств**

Чаще всего содержание сказанного несет в себе больше информации, чем чувства, связанные с ней. Чтобы понять полное значение передаваемой информации, надо больше обращать внимание на чувства. Значение чувств на фоне информации изменяется моментально. Чтобы полностью понять значение передаваемой информации, нам надо все время помнить о таких вопросах: «Что он этим хотел мне сказать? Что это означает для него? Как он видит данное положение?»

### **Нам надо учитывать все, с помощью чего передается информация**

Некоторые вещи можно понять без слов. Только слова редко выражают все то, что другой человек хочет нам сказать. Нам надо обратить внимание и на другие формы выражения мысли. Например, чувство неуверенности нам может говорить о многом. Тон голоса также очень важен, иногда речь уверенная, иногда мы слышим только мычание. Выражение лица, жесты, движение глаз, паузы - при помощи них мы можем вычитать многозначительную информацию, которая помогает понять полностью сказанное.

### **Что мы выражаем, слушая других?**

Многие считают такой способ слушания пассивным, не имеющим значения и недостаточным. Слушая, мы не можем дать ничего от себя или говорить что-либо собеседнику, на самом деле это не так. Когда мы внимательно слушаем, мы как бы говорим: «Я тебя внимательно слушаю. Я верю, что важно то, что ты чувствуешь. Я уважаю твои мысли, хотя и не согласен с тобой. Понимаю, что для тебя это важно. Ты можешь много дать. Надеюсь, я понимаю, это ты хочешь сказать. Тебя надо выслушать обязательно, и я надеюсь, что ты считаешь меня человеком, с кем можно поговорить». Выражение вышесказанной мысли является самым важным при активном слушании.

Не легко доказать другому человеку, что уважаем его, сказав это только словами. Если мы способны выразить это и своим поведением, он поймет нас и поверит нам. Активное слушание - очень влиятельная возможность выразить свое отношение.

### **Нам надо контролировать, правильно ли мы понимаем собеседника**

Очень трудно понять слово в слово других людей. Поэтому необходимо уточнять правильно ли мы растолковали себе мысли и чувства, высказанные другими. И, соответственно, по их ответной реакции мы можем понять, поняли мы их или нет. Существует правило, определяющее, что нельзя утверждать, что мы поняли кого-либо правильно, пока он сам не выскажет этого. Следуя этому правилу в тяжело идущей беседе, замечаем, что вопросы можно выяснить, и участники беседы чувствуют, что извлекли из нее что-то определенное.

### **Проблемы при активном слушании**

В себе можно развивать качества, помогающие активно слушать при помощи тренировок. Важно учитывать, что нам при этом надо уметь изменить отношение как к себе, так и к другим. Такие изменения не происходят за один день. Ниже описаны проблемы, которые могут возникать при активном слушании, и как к ним необходимо относиться.

### **Индивидуальный риск**

Из нас не получится хороший слушатель, если нас не интересует собеседник. Отсутствие интереса заметно сразу, и после этого собеседник уже не будет говорить свободно и открыто. При активном слушании возникает определенный риск. Если мы способны воспринимать чувства и мысли других людей и сумеем посмотреть на мир глазами другого, возможно, что мы сами можем измениться под влиянием этого. Активное слушание требует уверенности и смелости. Смелость требуется, например, руководителю, чтобы увидеть себя глазами других. Это может быть иногда не приятно, и, в любом случае, это довольно трудно. Поэтому не всегда легко проявлять интерес к сказанному собеседником. Если мы научимся смотреть на вещи другим взглядом, то у нас появится и интерес к ним. Возьмем же на себя риск чаще ставить себя в положение другого, это даст нам возможность лучше понимать других людей.

### **Нам необходимо слушать самих себя**

Чтобы иметь способность выслушивать других, нам надо уметь слушать самих себя. Это также лучший способ справляться с вышеописанными проблемами. Чтобы творчески относиться к мнению других, нам должна быть ясна наша точка зрения, оценка

ценностей и знание о необходимых потребностях, влияющих на данную ситуацию. Если мы понимаем, что означает определенная ситуация для нас, мы можем лучше относиться к другим. И наоборот, если мы возбуждены и молчаливы, мы не способны понять свои чувства и мысли. Когда мы понимаем, что означает для нас происходящее вокруг нас, и лучше относимся к другим, то нам легче справиться с ситуацией, когда кажется, что чувства мешают «общаться» с окружающим нас миром, мы не можем «прислушаться» к себе. Если мы много сил затратили для развития в себе открытого отношения, мы не можем скрывать своих чувств. И если мы сумеем объяснить свои чувства другим, что они означают для нас, мы можем полнее понять окружающих нас людей.

«Продавая» свои идеи и мнения, или руководя другими, важно ясно чувствовать, что мы сами приняли такое решение. Это является предпосылкой к тому, что мы можем понять, как мы влияем на других людей. Также при активном слушании - мы сами должны решить хотим ли мы слушать активно. Никто за нас это решить не может. И когда мы чувствуем, что принимаем решение, за которое сами несем ответственность, это помогает лучше понимать, каким образом мы можем повлиять окружающих нас людей.

### **Разновидности вопросов:**

*Информационные вопросы* – это всегда открытые вопросы. Тот, кто их задает, нуждается в знаниях, опыте и советах другого. Речь идет о сборе сведений, которые необходимы для составления представления о чем-либо. При этом, отвечающий, сообщая определенные сведения, дает пояснения.

*Контрольные вопросы* важно задавать во время любого разговора, чтобы выяснить, понимает ли вас партнер или просто поддакивает. По реакции собеседника вы заметите, следит ли он за вашей мыслью. В случае неприятия или непонимания придется вернуться немного назад. Примеры контрольных вопросов: «Что вы об этом думаете?», «Считаете ли вы так же, как я?».

*Направляющие вопросы* необходимы в том случае, когда вы не хотите позволить собеседнику навязать вам нежелательное направление беседы. С помощью таких вопросов вы можете взять в свои руки управление ходом переговоров и направить их в то русло, которое вас больше всего устраивает.

*Провокационные вопросы* необходимо использовать в беседе, чтобы установить, чего в действительности хочет ваш партнер и верно ли он понимает положение дел. Провоцировать – значит бросать вызов, подстрекать. Кто задает провокационный вопрос должен сознавать, что это подстрекательство.

*Альтернативные вопросы* предоставляют собеседнику возможность выбора. Число возможных вариантов, однако, не должно превышать трех. Альтернативные вопросы предполагают быстрый ответ. При этом словечко «или» чаще всего является основным компонентом вопроса: «Какой срок обсуждения подходит вам больше всего – понедельник, среда или четверг?»

*Подтверждающие вопросы* задают, чтобы выйти на взаимопонимание. Если ваш партнер пять раз согласится с вами, то на решающий шестой вопрос он не станет возражать. В любой разговор нужно вкраплять подтверждающие вопросы и всегда делать акцент на том, что связывает, а не на том, что разъединяет. Форма подтверждающих вопросов определена еще Сократом: «Вы же придерживаетесь того мнения, что?...», «Наверняка вы рады тому, что?...».

*Встречные вопросы* направлены на постепенное сужение разговора и подводят партнера по разговорам все ближе к тому моменты. Когда он скажет окончательное «да». Хотя, в общем, и невежливо отвечать вопросом на вопрос, однако встречный вопрос нередко является искусным психологическим приемом, пренебрегать которым нерезонно.

*Ознакомительные вопросы* имеют целью выявление мнения собеседника по рассматриваемому вопросу. Это открытые вопросы, на которые невозможно ответить односложно – только «да» или «нет». например: «Что вы ожидаете от качественного образования?».

*Вопросы для ориентации* задаются, чтобы установить, продолжает ли партнер придерживаться высказанного ранее мнения или прежнего намерения. Например: «Каково ваше мнение по этому пункту?», «И к каким выводам вы при этом пришли?», «Поняли ль вы, какую цель мы при этом преследуем?».

*Однополюсные вопросы* – это всего лишь повторение собеседником вашего вопроса в знак того, что он понял, о чем речь. Он повторяет вопрос и лишь потом дает ответ. Цель такого вопроса двояка: у вас складывается впечатление, что ваш вопрос правильно понят, а отвечающий получает время для обдумывания своего ответа.

*Вопросы, открывающие переговоры*, весьма важны, так как служат их стартом. У партнеров по переговорам или слушателей сразу появляется заинтересованность, возникает состояние положительного ожидания. Пример: «Если я предложу вам способ, с помощью которого можно из ваших средств получить солидный выигрыш, ничем при этом, не рискуя, заинтересовало бы это вас?».

*Закрывающие вопросы* направлены на скорейшее положительное завершение переговоров. Лучше всего сначала задать один-два подтверждающих вопроса, сопроводив их непременно дружеской улыбкой и по возможности одобрительным кивком головы: «Смог ли я убедить вас, в чем выгода этого предложения?».

#### Этап 4 Презентация продукта

*Не продавайте мне одежду:  
подавайте комфорт и престиж.  
Не продавайте товары, а продавайте  
приятные ощущения и решения проблем.*

Предавайте преимущества  
и выгоду, а не характери-  
стики услуги

Разговаривайте с клиентом «челове-  
ческим» языком, не используйте не-  
понятных терминов

с обрушивас... прийти, Попро-  
бовать, купить и пр. Продает тот, у кого более убедительное сообщение. Ваш призыв должен быть услышан и выделен на фоне многих других. Презентация коммерческого предложения должна сопровождаться презентацией компании и лично вас.

Продавцы описывают свои товары и услуги, используя два различных способа. Во - первых они описывают свойства, особенности продукта. Это может быть заявление, сделанное продавцом и дающее определенную характеристику товара или услуги.

Второй способ, используемый продавцом - указание на определенные преимущества, которыми воспользуется покупатель при приобретении их товара, те выгоды, которые получит именно он.

Эффективней соблазнять клиента выгодами, а не свойствами. Позитивные эмоции возникают у покупателя, когда разговор с ним ведется на языке его выгод, потребностей и желаний. Вы продаете не свойства товара, а потребительские ценности этих свойств.

#### Техника «С - В»

Техника «С - В» - это перевод Свойств товара в Выгоду от его использования. Данная техника основана как на презентации свойств товара, так и связанных с ними выгод.

Соединение свойств товара с выгодами вашего коммерческого предложения осуществляется при помощи связующих фраз, выступающих в роли универсального переводчика с языка свойств предложения на язык выгода клиента. Некоторые удачные варианты этих фраз: «Для Вас это означает...», «Это Вам позволит...», «И тогда вы сможете...».

Кроме того, в процессе разговора полезно получить подтверждение об отношении клиента к отмеченным Вами выгодам посредством вопроса типа: «Ведь это для Вас существенно?»

**НЕОБХОДИМО ПРОДАВАТЬ НЕ ПРОДУКТ, А ВЫГОДУ, КОТОРАЯ ЗАКЛЮЧЕНА В ПРОДУКТЕ**

**Возможные типы преимуществ, ради которых покупают тот или иной товар:**

Удобство

Комфорт

Спокойствие

Экономия денег

Времени

Места и Сил

Возможность заработать деньги

Сохранение здоровья

Чувство признательности других



людей

**Престиж**

**Возможность идти в ногу со временем и с модой**

**Эксклюзивность**

**Радость обладания уникальным товаром**

Попробуйте выработать в себе привычку, рассказывать о своем продукте, делать акцент на преимуществах. В этом вам помогут специальные речевые связки-переходы типа «что позволит вам...»

**Упражнение:**

Заполните максимальное количество строк в таблице, взяв для примера одну из характеристик вашего продукта.

Характеристика

| <i>Связка-переход</i>              | <b>Преимущества</b> |
|------------------------------------|---------------------|
| <b>Для вас это означает</b>        |                     |
| <b>Это повышает ваши</b>           |                     |
| <b>Это дает вам</b>                |                     |
| <b>За счет этого вы экономите</b>  |                     |
| <b>Это снижает ваши</b>            |                     |
| <b>Это позволяет вам</b>           |                     |
| <b>Благодаря этому вы получите</b> |                     |

Презентация коммерческого предприятия должна сопровождаться презентацией товара и лично вас.

Презентация должна сначала привлечь внимание, затем вызвать Интерес, Желание и, наконец, Уверенность в нежности товара, которая приведет клиента в Действие. **ВНИМАНИЕ — ИНТЕРЕС — ЖЕЛАНИЕ — УВЕРЕННОСТЬ — ДЕЙСТВИЕ**

Создайте образы в сознание покупателя. Рекомендуется создать в сознание клиента красочный образ товара посредством его описания всеми возможными средствами. Сравнения, удачные метафоры, аналогии - необходимые элементы успешной презентации.

### **Шесть точек воздействия**

Ж. Клорал выделил 6 эмоциональных точек, умело воздействуя на которые можно повлиять на поведение покупателей.

**ТРЕВОЖНОСТЬ.** Если вы чувствуете, что клиент стремится прежде всего обезопасить себя (Например, от болезни, кражи или попадания в неудобную ситуацию), то в своей презентации на первое место вам стоит выдвигать гарантию, репутацию, надежность, рекомендации.

**АЛЧНОСТЬ.** Если вы чувствуете, что клиент стремится к экономии или хочет проявить предпринимательство, купить по наиболее низкой на рынке цене, то вы можете сыграть и на этом.

**НОВИЗНА.** Есть категории людей, для которой новизна едва ли не самый важный критерий покупки. Эти люди не любят смотреть старые фильмы. Они любят покупать новые товары, чьи названия только что промелькнули в рекламных объявлениях.

**КОМФОРТ.** В случае продажи он означает те удобства, которые приобретаются в месте с покупкой товара. К такому типу аргумента наиболее восприимчивы люди с практическим, рациональным складом характера, логически мыслящие.

**ГОРДОСТЬ.** Если мы хотим сыграть на чувстве гордости, то следует подчеркивать уникальность и престижность предлагаемого товара.

**ПРИВЯЗАННОСТЬ.** Определенный консерватизм покупателя, связанный с его приверженностью определенному стилю, определенной марки.

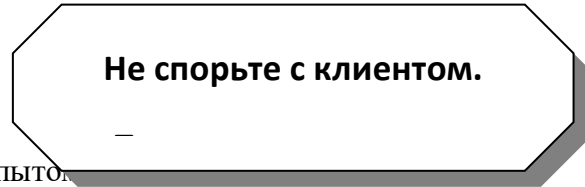
*Мы управляем другими, и другие управляют нами посредством слов.*

#### Этап 5. Ответ на возражение.

Если клиент возражает, значит, какая-то часть его личности сопротивляется.

*Сопротивлениям можно дать рабочую классификацию:*

- Сопротивление контакту
- Сопротивление нововведениям
- Сопротивление предложению
- Сопротивление насыщению
- Эмоциональное сопротивление
- Сопротивление, связанное с негативным опытом
- Финансовое сопротивление
- Сопротивление принятию решения



**Покупатель:** - Меня пять лет назад тоже уверяли, что данный товар прослужит мне минимум 10 лет.. Ничего подобного!

**Продавец:** - Я понимаю ваши сомнения. Хорошо, что вы их высказали.

Вы не согласились с утверждением клиента, но и не оспорили его. Вы приняли возражение. Клиент вас за это отблагодарит: он будет готов выслушать ваши объяснения.

Существует несколько **эффективных способов**, не вступая в конфронтацию, ответить на высказанные возражения.

#### ТЕХНИКИ ПРИНЯТИЯ ВОЗРАЖЕНИЙ

##### 1. Выделение одного факта

*Клиент: У вас слишком высокие цены за продукцию*

*Вы: действительно, у нас есть в Самаре компании, у которых цены ниже, чем средние по рынку...*

##### 2. Обозначение прозрачности

*Клиент: У вас слишком высокие цены за продукцию*

*Вы: Я правильно Вас понимаю, наши цены воспринимаются Вами как высокие*

##### 3. Присоединение к позитивному смыслу

*Клиент: У вас слишком высокие цены за продукцию*

*Вы: Я был бы за, если бы цены на нашем рынке были бы ниже*

##### 4. Открытое проявление уважения к клиенту

*Спасибо, что привлекли мое внимание к этому вопросу.*

#### ПРАВИЛА УТОЧНЕНИЯ ВОЗРАЖЕНИЙ

##### 1. Преобразуем возражение в вопрос, что даст возможность избежать конфронтации и перевести разговор в нужное русло

*Клиент: Вы не единственный, кто предлагает кабель по таким ценам...*

*Вы: Вас интересует, чем наш кабель отличается от других?*

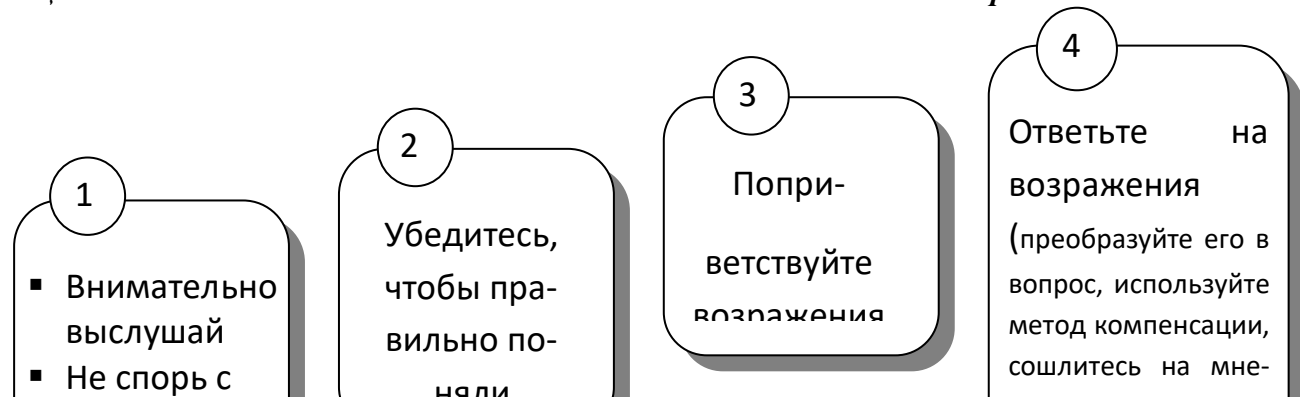
##### 2. Для сложных возражений уточняйте смысл неоднозначных слов.

*Клиент: Подобные предложения по рассрочке делают сейчас многие компании*

*Вы: Приятно говорить с компетентным человеком, Сергей Игоревич, скажите, с каким предложением вы сравниваете наше, и что в него входило?*

##### 3. При работе с мнимыми возражениями на шаге уточнения используется тест-предположение. Если бы этого препятствия не было, смогли бы мы сотрудничать?

**В целом АЛГОРИТМ ОТВЕТА НА ВОЗРАЖЕНИЯ состоит из четырех шагов:**



## КАК РОЖДАЕТСЯ ВОЗРАЖЕНИЕ?

### ТЕЗИСЫ:

1. Люди думают с помощью образов, звуков и ощущений.
2. Любое произнесенное или прочитанное слово вызывает у нас образ.
3. У каждого своя «собачка» в голове.
4. Внутренние картинки и образы объединяются в голове человека в целые фильмы. Именно эти фильмы запоминаются как воспоминания о сказанном или прочитанном.
5. Слова – это «кнопки», пусковой механизм, запускающий процесс воображения.
6. Слушая слова и создавая образы, мы понимаем, что говорит другой человек, или то, что написано.
7. Когда в нашей голове слово не связано с какими-то образами, мы не понимаем смысла сказанного.
8. Чтобы понять другого человека, надо знать, какие образы и картинки вызывает в его воображении то или иное слово или фраза.
9. Самое важное в работе с возражениями – понимать, что-то, что мы представили в своем воображении, когда слышим возражение от оппонента не равно тому образному представлению, которое было в его голове, когда он это говорил.
10. При работе с возражениями важно изучать образы оппонента, работать с его представлениями, а не со своими иллюзиями по этому поводу.

### Три процесса создания субъективной карты реальности



11. В разных жизненных ситуациях люди воспринимают информацию извне и с помощью процессов обобщения, упущения и искажения создают свое собственное уникальное представление о мире, которое можно назвать моделью мира или картой реальности.

#### **Самые большие ошибки людей**

- люди часто думают, что другие люди думают точно также как и они;
- люди часто уверены, что в любой ситуации может быть только одно истинное восприятие и только одна трактовка событий;
- люди часто считают, что при произнесении слова, другие люди подразумевают и видят тоже самое, что и они.

12. Человек не примет в свою карту ваши слова, аргументы и доводы до тех пор, пока в его карте мира существует другая, противоречащая вашей информации.

13. Получать и высказывать возражения – совершенно нормально. Возражения – это сигнал несоответствия полученной информации и информации, уже хранящейся в карте мира человека.

### **ОБЩАЯ СХЕМА РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ (ТЕХНИКА ИЗВЛЕЧЕНИЯ КОРНЯ)**

1. Выслушайте возражение до конца (дайте человеку выговориться и растратить энергию).
2. Согласитесь с правом человека иметь свое мнение и думать определенным образом - «Да, я вас понимаю» («нет» и «но» употреблять нельзя).
3. Задайте ряд уточняющих вопросов, чтобы найти корень возражения, понять его источник, точку опоры оппонента.
4. Бейте в точку опоры (то есть вырывайте корень любого возражения). Работайте с внутренними убеждениями. Подвергайте их сомнению – с помощью формирующих вопросов, а также контрпримеров, утрирования, создания метафор и другими путями.
5. Подкрепите вашу мысль и доводы фактами.
6. Расскажите историю, начало которой похоже не начало истории оппонента.
7. Завершение и выход.

### **ТРИ ОСНОВНЫХ ПРАВИЛА РАБОТЫ С ВОЗРАЖЕНИЯМИ**

*Правило 1. Никогда не спорьте с клиентом. Подстраивайтесь и ведите.*

*Правило 2. Никогда не нападайте на клиента. Любой человек имеет право на свое мнение.*

*Правило 3. Всегда старайтесь сделать так, чтобы человек сам возражал на свои собственные возражение.*

### ИСКУССТВО ЛИНГВИСТИЧЕСКОГО РАССЛЕДОВАНИЯ

| Таблица уточняющих вопросов<br>Название          | Слова-индикаторы   | Реакция  |
|--|--|--|
| 1.Обобщения                                      | Все, всегда, всякий, везде, никто, никогда, любой                          | 1) Кто (что, где, когда ...именно..)<br>2) Что все-все-все-все?.. (повтор ключевого слова)<br>3) Привести контрпример<br>4) Утрировать   |
| 2.Неопределенные существительные                 | Решение, помощь, страх, возмездие, месть, любовь, взаимопонимание, процесс | Переводим в процесс (как именно вы решали, чего именно вы опасались, какую помощь вы ожидаете)   |
| 3. Неопределенные глаголы                        | Смущать, отвергать, радовать, предлагать, беспокоить, игнорировать         | Как именно это происходит? Что это значит?   |
| 4.Неопределенные прилагательные                  | Качественный, выгодный, невыгодный, плохой, быстрый...                     | Что значит непрестижная специальность? Что значит качественное образование?<br>На каком основании принята оценка?  |
| 5. Сравнительные прилагательные                  | Более открытый, более дешевый, качественнее, дороже                        | С чем вы сравниваете? Качественнее чего? По каким параметрам вы считаете это образование качественнее?   |
| 6.Не могу  | Не могу, невозможно, нельзя  | Что мешает? Что случится если ты это сделаешь?   |
| 7.Очевидность                                    | Это же очевидно, просто, ясно, легко                                       | Кому именно очевидно? Что именно? На каком основании?  |
| 8.Долженствование                                | Должен, обязан, нужно, необходимо  | На каком основании вы должны это делать? Кто так решил? Может существует другой вариант, способ? Хочет ли ваш ребенок, вы делать то, что вы считаете нужным?   |
| 9.Причинно-следственная связь «А – потому что Б» | Конструкции «потому что», «так как», «как следствие»                       | 1.Фраза перекручивается, причина как бы убирается. - Я не готов ребенка отдать в Вуз платный так как у меня сейчас нет денег. - А если бы у вас сейчас были деньги, вы бы учились в нашем Вузе?<br>2.Понижаем значимость одной части высказывания и повышаем ценность другой.<br>«А не важнее ли подумать о будущем ваших детей, чем экономить сейчас на образовании»<br>3. Выясняем связь между А и Б |
| 10.Сложное А значит Б                            | Значит   | Меняем фокус, а может ли это означать что либо другое?<br>Смена референта  |

### Напишите возражение

---

**Используйте различные приемы:**

**1. БУМЕРАНГ** \_\_\_\_\_

---

## 2. ЦИТАТЫ \_\_\_\_\_

---



---

## 3. НОРМЫ \_\_\_\_\_

---



---

## 4. \_\_\_\_\_

---



---

## 5. \_\_\_\_\_

---



---

## 6. \_\_\_\_\_

---



---

## 7. \_\_\_\_\_

---



---

## СРАВНЕНИЕ ПРОДУКТА С ПОДОБНЫМ

## МОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

## ДРУГОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

| Общие преимущества          | Общие недостатки          |
|-----------------------------|---------------------------|
| Исключительные преимущества | Исключительные недостатки |

| Общие преимущества          | Общие недостатки          |
|-----------------------------|---------------------------|
| Исключительные преимущества | Исключительные недостатки |

|  |
|--|
|  |
|  |

- то, что должно быть развито

- то, чего следует избегать

**Этап 6. Завершение**

Нередко клиент нуждается в помощи на самом заключительном этапе.. Казалось бы, предложен то, что отвечает потребностям, все сомнения развеяны, все доводы приведены, а клиент все медлит, не как не может решиться. Если ему надо в этом помочь: это может быть одобрительное высказывание о качестве товара, о его цене, просто улыбка, кивок головы и т. д. И как только получен сигнал пора переходить к завершению. Завершение продажи – это искусство приращение благоприятного отношения к вашему предложению в немедленную покупку.

Основная задача на этом этапе – завершить сделку. Помните: это ваша цель.

**ПЯТЬ МЕТОДОВ ЗАВЕРШЕНИЯ ПРОДАЖ****1. СДЕЛАТЬ ПРЯМОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ И ДЕРЖАТЬ ПАУЗУ**

Существует мнение, что первый, кто нарушает молчание, имеет меньше шансов на благоприятный для него исход ситуации. Следует сказать, что умение держать паузу важно на всех пяти этапах процесса продаж. Верно, однако, и то, что выдержка паузы требует большего мужества, чем говорение.

**2. СОЗДАНИЕ СПЕШКИ****3. "ДАТЬ ПОПРОБОВАТЬ"****4. ПРЕЗУМПЦИЯ ФАКТА СОВЕРШЕНИЯ СДЕЛКИ****5. ЗАКРЫТИЕ ПОСРЕДСТВОМ ПЯТИ ВОПРОСОВ**

Этот метод базируется на том, что тот, кто задает вопросы, контролирует ситуацию. Последовательно задается пять вопросов. Каждый из вопросов увеличивает давление на клиента. Этот метод чрезвычайно популярен в системе многоуровневого маркетинга.

Вопрос 1. Должна быть веская причина Вашего отказа.

|   |
|---|
| Пауза в нужный момент и в нужном месте может быть эффективнее множества произнесенных вами слов |
|---|

Могу ли я узнать, в чем она заключается?

Вопрос 2. Есть ли другие причины, кроме этой?

Вопрос 3. Предположим, Вы смогли бы убедиться, что...

Тогда Вы ответите положительно? (При отрицательном ответе — вопрос 4 или 5)

Вопрос 4. Значит, должна быть какая-то другая причина, Могу я ее узнать?

Вопрос 5, Что могло бы Вас убедить?

### **КЛИЕНТ СКАЗАЛ "ДА"— ТАК ПОДДЕРЖИТЕ ЕГО!**

После того как заключена сделка, клиент особенно нуждается в поддержке. Часто это сопровождается так называемым синдромом когнитивного диссонанса. Альтернативная стоимость покупки, то есть количество какого-либо другого товара, который можно было бы купить за те же деньги, также может вызывать в покупателе чувство вины. Простые фразы — такие, как: "Вы сделали правильный выбор"— надолго останутся в памяти клиента. В некоторых фирмах в процесс продажи специально включены мероприятия по снятию синдрома когнитивного диссонанса у клиентов.

### **ДАЖЕ ЕСЛИ КЛИЕНТ СКАЗАЛ "НЕТ", ИЗВЛЕКИТЕ ПОЛЬЗУ ИЗ ДИАЛОГА!**

**Таблица наблюдений консультанта**

| <b>Этапы продаж</b>   | <b>Параметры оценки</b>  | <b>Балл</b> |
|---|--|-------------|
| <b>Установление контакта</b>  | Приветствие<br>Подстройка: речь, невербалика, интонация<br>Присоединение – эмоциональная включенность<br>Активность<br>Располагающие фразы   |             |
| <b>Выявление потребности клиента</b>  | Доброжелательность<br>Структурированность, последовательность<br>Переформулирование<br>Постановка вопроса<br>Резюмирование<br>Понимание<br>Диагностика   |             |
| <b>Презентация товара</b>   | Цифры и факты<br>Механизмы влияния<br>Презентация на основе выгод<br>Метод включение в действие<br>Наглядность<br>Диалог<br>Прояснение профессиональных терминов<br>Картина будущего, метафоры |             |
| <b>Обязательные условия информирования клиента в соответствии со «стандартами...»</b> | Акции<br>Доп. услуги<br>Другое   |             |
| <b>Работа с сомнениями и возражениями</b>   | Конкретизация и обобщение<br>Принятие возражения<br>Опровержение, аргументирование   |             |
| <b>Завершение общения</b>   | Контрольный вопрос<br>Простраивание отношений на будущее<br>Прощание   |             |

## Стандарты взаимодействия с клиентом на различных этапах продажи

|           |  |                                 |                                 |            |
|-----------|--|---------------------------------|---------------------------------|------------|
| Стандарты | <b>Установление контакта</b>   | Используй                       | Не используй                    | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Приветствие</li> <li>• Полное представление (имя, фамилия, должность)</li> <li>• Инициативное сообщение информации о Компании (минимум 2 раза звучит название Компании и два исключительных преимущества)</li> <li>• Знакомство с клиентом</li> </ul> |                                 |                                 |            |
| Пожелания | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Организация пространства</li> <li>• Присоединение к клиенту (по состоянию, по отношению к чему-либо, по интересам)</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5 |            |
| Стандарты | <b>Поддержание контакта</b>  | Используй                       | Не используй                    | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обращение по имени (примерно каждое третье обращение)</li> <li>• Использует правило «трех плюсов»</li> </ul> <p><u>Пожелание:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Использует технику объединения</li> </ul>                              |                                 |                                 |            |
| Стандарты | <b>Восстановление контакта</b>   | Используй                       | Не используй                    | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Проговаривание своего состояния</li> <li>• Присоединение по состоянию и отношению к клиенту</li> <li>• Делает конструктивные предложения</li> </ul>   |                                 |                                 |            |
| Стандарты | <b>Выход из контакта</b>   | Используй                       | Не используй                    | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Прощание</li> <li>• Подведение промежуточных итогов разговора</li> <li>• Подтверждение места и времени дальнейшего контакта</li> <li>• Адресное личностное положительное пожелание клиенту</li> <li>• Обращение по имени к клиенту</li> </ul>         |                                 |                                 |            |

|           |  |                                   |              |            |
|-----------|--|-----------------------------------|--------------|------------|
| Стандарты | <b>Выслушивание и выяснение потребностей</b>   | Используй                         | Не используй | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Открытые вопросы (не меньше 2)</li> <li>Уточнение (все неоднозначные выражения, без пропусков)</li> <li>Пересказ (минимум 1 раз)</li> <li>Ошибки приема информации – игнорирование</li> <li>Ошибки приема информации – выспрашивание</li> </ul> |                                   |              |            |
| Стандарты | <b>Предложение</b>   | Используй                         | Не используй | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Выделение выгод (эффектов) клиента</li> <li>Аргументация эффектов</li> </ul>  |                                   |              |            |
| Пожелания | <ul style="list-style-type: none"> <li>Соответствие эффектов потребностям клиента</li> <li>Аргументация с нарастанием силы</li> </ul>  | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           |  | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
| Стандарты | <b>Ответ на возражения</b>   | Используй                         | Не используй | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Ответ на возражение</li> <li>Принятие возражения (отсутствие спора, не перебивает клиента)</li> </ul>   |                                   |              |            |
| Пожелания | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие в ответе слов «нет», «но», «однако», «зато»</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Подчеркивает значимость поднимаемого вопроса</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Использование пересказа</li> </ul>  | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Присоединение к клиенту по отношению</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативное добавление эффектов, выгод клиента</li> </ul>  | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
| Стандарты | <b>Завершение продажи</b>  | Используй                         | Не используй | Примечания |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативный переход к завершению</li> </ul>  |                                   |              |            |
| Пожелания | <ul style="list-style-type: none"> <li>Отсутствие давления на клиента</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Вариативность завершения</li> </ul>   | -5 -4 -3 -2 -1 0 +1 +2 +3 +4 +5   |              |            |
|           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Инициативный переход к следующей продаже</li> </ul>   | использовал –<br>не использовал - |              |            |



Под уровнем притязаний человека понимают его *потребности, мотивы* или тенденции, проявляющиеся в степени трудности *целей*, которые он ставит перед собой. Уровень притязаний обычно оценивается с помощью эксперимента по следующей схеме: совокупность однотипных заданий ранжируется по степени трудности, и испытуемым предлагается последовательно выбирать для выполнения определенное (часто фиксированное) количество этих заданий любых степеней трудности. Об уровне притязаний человека судят по средней степени трудности выбранных им заданий. Возможность применения экспериментальной схемы основывается на предположении об обобщенности уровня притязаний: в любой деятельности, независимо от ее специфики, у каждого человека будет формироваться характерный для него уровень притязаний.

Опросник заполняется во время выполнения какого-то задания.

Инструкция:

Когда Вы завершите фиксированный этап предложенного Вам задания, возьмите бланк с текстом опросника, внимательно прочитайте инструкцию и приступайте к ответам. Помните, что вопросы относятся к той ситуации, которая складывается в момент, когда часть задания уже выполнена, но предстоит еще работа над оставшейся частью. В процессе работы с опросником вы читаете по порядку каждое из приведенных в бланке высказываний и решаете, в какой степени Вы согласны с ним или не согласны. В зависимости от этого Вы обводите кружком на правой стороне бланка одну из следующих цифр:

если полностью согласны - +3;

если согласны - +2;

если скорее согласны, чем не согласны - +1;

если Вы совершенно не согласны - \_3;

если не согласны - \_2;

если скорее не согласны, чем согласны - \_1;

если Вы не можете ни согласиться с высказыванием, ни отвергнуть его – 0.

Все высказывания относятся к тому, о чем Вы думаете (когнитивный компонент установки), что чувствуете (аффективный компонент) или хотите (конативный компонент) в момент, когда работа над заданием прерывается.

Таблица 1

Модифицированный опросник мотивации

| ВЫСКАЗЫВАНИЯ  | Шкала ответов |    |    |   |    |    |    |
|---|---------------|----|----|---|----|----|----|
|   | -3            | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| Исследование мне уже порядком надоело                             |               |    |    |   |    |    |    |
| Я работаю на пределе своих сил                                    |               |    |    |   |    |    |    |
| Я хочу показать все, на что способен                              |               |    |    |   |    |    |    |
| Я чувствую, что меня вынуждают стремиться к высокому результату   |               |    |    |   |    |    |    |
| Мне интересно, что получится                                      |               |    |    |   |    |    |    |
| Задание довольно сложное  |               |    |    |   |    |    |    |
| То, что я делаю никому не нужно                                   |               |    |    |   |    |    |    |
| Меня интересует, лучше ли мои результаты или хуже, чем у других   |               |    |    |   |    |    |    |
| Мне бы поскорее хотелось заняться своим делом                     |               |    |    |   |    |    |    |
| Думаю, что мои результаты будут высокими                          |               |    |    |   |    |    |    |
| Эта ситуация может причинить мне неприятности                     |               |    |    |   |    |    |    |
| Чем лучше показываешь результат, тем больше хочется его превзойти |               |    |    |   |    |    |    |
| Я проявляю достаточно старания                                    |               |    |    |   |    |    |    |
| Я считаю, что мой лучший результат не случаен                     |               |    |    |   |    |    |    |
| Задание большого интереса не вызывает                             |               |    |    |   |    |    |    |

|   |  |  |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Я сам ставлю перед собой задачи   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я беспокоюсь по поводу своих результатов  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я ощущаю прилив сил   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Лучших результатов мне не добиться  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Эта ситуация имеет для меня значение  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я хочу ставить все более и более трудные цели                                   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| К моим результатам я отношусь равнодушно  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чем дольше работаешь, тем становится все более интересно                        |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я не собираюсь «выкладываться» в этой работе                                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Скорее всего мои результаты будут низкими                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Как ни старайся результат от этого не изменится                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я бы занялся сейчас чем угодно, только не этим исследованием                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Задание достаточно простое  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я способен на лучший результат  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чем труднее цель, тем больше желания ее достичь                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я чувствую, что могу преодолеть все трудности на пути к цели                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мне безразлично, какими будут мои результаты в сравнении с другими              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я увлекся работой над заданием  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я хочу избежать низкого результата  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я чувствую себя независимым   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мне кажется, что я зря трачу время и силы                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я работаю вполсилы  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Меня интересуют границы моих возможностей                                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я хочу, чтобы мой результат оказался одним из лучших                            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я сделаю все, что в моих силах для достижения цели                              |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я чувствую, что у меня ничего не выйдет   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Испытание – это лотерея   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Задание для меня не простое   |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Хорошие результаты для меня не достижимы  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мои результаты, вероятно, будут невысокими                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| У меня возникает большой интерес при коллективном выполнении задания            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Добиваюсь, чтобы мою работу ставили в пример другим людям                       |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я не всегда показываю все, на что способен                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Некоторые трудности на пути к цели можно обойти                                 |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Мне нравится, когда одобряют мои организаторские способности                    |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Я увлекаюсь групповой работой над заданием                                      |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Для меня главное, чтобы со мной считались и меня уважали другие люди            |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Не обязательно надо стремиться к лучшему результату                             |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Чем больше работаешь совместно с другими людьми, тем становится более интересно |  |  |  |  |  |  |  |  |

Обработка данных предполагает преобразование ответов в баллы по правилу либо прямого перевода, либо обратного (табл. 2.).

Таблица 2

## Правило прямого и обратного перевода ответов

| Перевод  | Шкала для ответов |    |    |   |    |    |    |
|----------|-------------------|----|----|---|----|----|----|
|          | -3                | -2 | -1 | 0 | +1 | +2 | +3 |
| Прямой   | 1                 | 2  | 3  | 4 | 5  | 6  | 7  |
| Обратный | 7                 | 6  | 5  | 4 | 3  | 2  | 1  |

Баллы подсчитываются по каждому из 18 компонентов мотивационной структуры с помощью специального ключа (табл. 3). Номера тех высказываний, ответы на которые преобразуются в баллы по правилу прямого перевода, даны без индексов, а высказывания, преобразуемые по правилу обратного перевода, снабжены индексом «о».

Таблица 3

## Ключ

| № п/п | Компоненты мотивационной структуры    | Номер высказывания |
|-------|---------------------------------------|--------------------|
| 1     | Внутренний мотив                      | 15о, 23, 33        |
| 2     | Познавательный мотив                  | 5, 22о, 38         |
| 3     | Мотив избегания                       | 11, 17, 34         |
| 4     | Состязательный мотив                  | 8, 32о, 39         |
| 5     | Мотив смены деятельности              | 1, 9, 27           |
| 6     | Мотив самоуважения                    | 12, 21, 30         |
| 7     | Значимость результатов                | 7, 20, 36          |
| 8     | Сложность задания                     | 6, 28о, 43         |
| 9     | Волевое усилие                        | 2, 13, 37о         |
| 10    | Оценка уровня достигнутых результатов | 19о, 29, 44о       |
| 11    | Оценка своего потенциала              | 18, 31, 41о        |
| 12    | Намеченный уровень мобилизации усилий | 3, 24о, 40         |
| 13    | Ожидаемый уровень результатов         | 10, 25о, 45о       |
| 14    | Закономерность результатов            | 14, 26о, 42о       |
|       | Инициативность                        | 4о, 16, 35         |

|    |                              |            |
|----|------------------------------|------------|
| 15 |                              |            |
| 16 | Внешний мотив                | 46, 51, 54 |
| 17 | Мотив «гибкого реагирования» | 48, 49, 53 |
| 18 | Мотив почитания              | 47, 50, 52 |

Мотивация, соответствующая напряженной деятельности, связанной с достижением цели определенного уровня трудности, включает целый ряд элементов, характеризующих особенности взаимодействия субъекта со средой. Прежде всего, потенциальную структуру мотивации образуют элементы, соответствующие актуализированным в ситуации выполнения задания потребностям.

Исследовались следующие мотивационные элементы или мотивы. Внутренний мотив (компонент 1), связанный непосредственно с процессом деятельности, является обобщенным и выражает увлеченность заданием самим по себе, те аспекты, которые придают выполнению задания привлекательность. Познавательный мотив (компонент 2), характеризующий интерес субъекта к результатам своей деятельности, также является обобщенным, так как за ним может стоять достаточно широкий круг более частных мотивов, удовлетворение которых опосредовано результатом. Мотиву избегания (компонент 3) свойственна отрицательная побуждающая ценность результата, а именно боязнь показать низкий результат и вытекающих из этого последствий, в отличие от предыдущего, содержание которого составляет положительное стремление к результату. Состязательный мотив (компонент 4) выделяется из совокупности мотивов, связанных с результатом, как более специальный. Содержание этого мотива определяется тем, насколько субъект придает значение такой характеристике результата как превышение уровня результатов других субъектов. За этим мотивом также может стоять группа более частных мотивов, таких как мотив престижа, власти и др. Мотив к смене текущей деятельности (компонент 5) раскрывает переживаемую субъектом тенденцию к прекращению работы, которой он занят в данный момент, и переключению на другую. Мотив самоуважения (компонент 6) выражается в стремлении субъекта ставить перед собой все более и более трудные цели в однотипной деятельности. Рассмотренная группа элементов представляет собой отражение тех характеристик ситуации, которые выступают в роли факторов, непосредственно побуждающих субъекта к тому или иному образу действия и являются движущими силами развития деятельности.

Другую группу образуют элементы, которые находятся с мотивационными в причинно-следственных отношениях и выступают в качестве необходимых условий деятельности, связанной с достижением достаточно трудных целей. Часть этих элементов относится к текущему положению дел и представляет собой результаты таких процессов, как придание личностной значимости результатам деятельности (компонент 7), оценка сложности выполняемого задания (компонент 8), оценка степени выраженности волевого усилия в ходе работы над заданием (компонент 9), оценка уровня уже достигнутых результатов, соотношенных со своими возможностями в этом виде деятельности (компонент 10), оценка своего потенциала (компонент 11). Другие элементы отражают предвидимый или планируемый субъектом ход последующих событий: намеченный уровень мобилизации усилий, необходимый для достижения результатов (компонент 12), и ожидаемый уровень результатов деятельности (компонент 13). Важное значение для развертывания целостной мотивационной структуры имеет понимание. К ним относится понимание субъектом того соотношения, в котором находится зависимость результата от случая и от его собственных возможностей (компонент 14), а также понимание того, насколько постановка задач является инициативной и насколько директивной (компонент 15). Таким образом, первая часть элементов связана с оценочными процессами, вторая — с процессами прогнозирования и третья — с процессами интерпретации.

#### **Методика «Структура мотивации трудовой деятельности» (К. Замфир)**

Структура мотивации трудовой деятельности включает три компонента: внутреннюю мотивацию (ВМ), внешнюю положительную (ВПМ) и внешнюю отрицательную мотивацию (ВОМ). Соответственно в опроснике имеются 7 позиций, относящихся к этим компонентам.

Инструкция.

Попытайтесь дать оценку различным типам мотивов в следующих четырех случаях.

1) Как бы вы оценили эти мотивы, если бы были руководителем?

- 2) Как оценивает их Ваш руководитель?  
 3) Как оцениваете их Вы сами в своей работе?  
 4) Как оценивают их Ваши коллеги?  
 Для ответа пользуетесь следующей шкалой.

| Какое имеет значение   | В какой мере                 |                                |              |                            |                  |
|--|------------------------------|--------------------------------|--------------|----------------------------|------------------|
|  | Очень<br>не-<br>боль-<br>шой | Доста-<br>точно не-<br>большой | сред-<br>ней | Доста-<br>точно<br>большой | Очень<br>большой |
| 1. Денежный заработок:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.   |                              |                                |              |                            |                  |
| 2. Стремление к продвижению по работе:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.                           |                              |                                |              |                            |                  |
| 3. Стремление избежать критики со стороны руководителя и коллег:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги. |                              |                                |              |                            |                  |
| 4. Стремление избежать возможных наказаний или неприятностей:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.    |                              |                                |              |                            |                  |
| 5. Ориентация на престиж и уважение со стороны других:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.           |                              |                                |              |                            |                  |
| 6. Удовлетворение от хорошо выполненной работы:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.                  |                              |                                |              |                            |                  |
| 7. Общественная полезность труда:<br>- я как руководитель;<br>- мой руководитель;<br>- я сам, работник;<br>- мои коллеги.                                |                              |                                |              |                            |                  |

Рассчитывается ВМ, ВПМ и ВОМ следующим образом:

$BM = (\text{баллы за ответ 6} + \text{баллы за ответ 7}) / 2$

$ВПМ = (\text{сумма баллов за ответы 1, 2, 5}) / 3$

$ВОМ = (\text{сумма баллов за ответы 3 и 4}) / 2$

Обработка результатов и выводы.

Сравнивается выраженность разных видов мотивации. Оптимальным является соотношение:  $BM > ВПМ > ВОМ$ . Чем больше сдвиг величин вправо, тем хуже отношение индивида к выполняемой трудовой деятельности, тем меньше побудительная сила мотивационного комплекса.

### Тема 1. Тренинг «Ораторское мастерство»

Методы подачи обратной связи. Энергетика речи. Параметры техники речи.

Словесная импровизация. Умение долго говорить на любую тему.

Основная поза оратора. Приемы снижения волнения и страха перед публичными выступлениями.

Невербальное воздействие на аудиторию. Контакт глазами. Жестикуляция. Метасообщение.

#### Основная литература:

1. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
2. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
3. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

#### Дополнительная литература:

1. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
2. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

### Тема 2. Тренинг «Эмоциональный интеллект»

Интеллект. Эмоции. Физиология эмоций. Лимбическая система. Эмоции и гормоны. Теории эмоций. Субъективная карта реальности. Ценности и установки. Иррациональные установки. Человек с высоким уровнем ЭИ.

#### Основная литература:

4. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
5. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
6. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

#### Дополнительная литература:

3. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
4. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

### Тема 3. Тренинг «Тайм-менеджмент»

Целеполагание. Ценности как основа целеполагания. Цели и ключевые области жизни. Проактивный и реактивный подходы к жизни. Подходы к определению целей. Время как невосполнимый ресурс. Поглотители времени. Способы минимизации неэффективных расходов времени. Хронометраж как система учета и контроля расходов времени. Определение понятия, суть, задачи.

#### Основная литература:

7. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
8. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
9. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

Дополнительная литература:

5. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
6. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

**Тема 4. Тренинг «Лидерство и власть»**

Соотношение власти и лидерства в организации. Применение власти на поведение и отношение человека и группы. Лидерство. Направление усилий на достижение целей организации. Борьба за приобретение власти. Удержание власти. Влияние на поведение людей.

Основная литература:

10. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
11. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
12. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

Дополнительная литература:

7. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
8. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

**Тема 5. Тренинг «Эффективные продажи для топов»**

Три лица бизнесмена: предприниматель, менеджер, исполнитель. Система планирования, прогнозирования и отчетности. Кадры в продажах. Роль системы в жизни компании. Классификация продавцов. Мотивация в продажах. Как удержать и повысить эффективность. Концепции продаж. Смена направлений бизнеса или от Производства к Маркетингу.

Основная литература:

13. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
14. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
15. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

Дополнительная литература:

9. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
10. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

## Тема 6. Тренинг «Эффективная мотивация»

Мотивация и стимулирование. Логика развития мотивационных концепций. Основные понятия мотивации. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Структура, функции и механизм трудовой мотивации. Новые тенденции мотивации персонала. Понятия потребности и мотива.

Методика измерения структуры трудовой мотивации. Динамика мотивации персонала российских и западноевропейских экономических организаций.

### Основная литература:

16. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
17. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
18. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

### Дополнительная литература:

11. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
12. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).

## 3.Форма аттестации

Форма промежуточной аттестации – зачет

### 4.Оценочные материалы дисциплины (модуля)

#### 4.1.Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Изучение дисциплины направлено на формирование у слушателей следующих компетенций:

Вид деятельности: организационно-управленческая

### Уровни сформированности компетенций

| Компетенции   | Уровни сформированности компетенций | Основные признаки уровня (дескрипторные характеристики)                                       |  |  |
|---|-------------------------------------|---|--|--|
|   |                                     | Знать   | Уметь  | Владеть  |
| ПК-1 - способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, про- | 1. Пороговый                        | – принципы взаимодействия организации и общества, особенности новой управленческой парадигмы; | – разрешать проблемы, возникающие в ходе реализации организационных отношений;<br>– реализовывать функции менеджмента; | – осуществления распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;<br>– применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач; |
|   | 2. Повышенный                       | – принципы взаимодействия организации и   | – разрешать проблемы, возникающие в ходе   | – проектирования организационной   |



|                 |  |   |  |  |
|-----------------|--|---|--|--|
| ектами и сетями |  | <p>общества, особенности новой управленческой парадигмы;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— законы устройства организации;</li> <li>— принципы разделения труда в сфере управления, формальные и неформальные отношения.</li> </ul> | <p>реализации организационных отношений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— реализовывать функции менеджмента;</li> <li>— эффективно организовывать групповую работу;</li> <li>— владеть методами поиска и оценки управленческих решений.</li> </ul> | <p>структуры;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>— осуществления распределение полномочий и ответственности на основе их делегирования;</li> <li>— применения основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач;</li> <li>— использования различных способов разрешения конфликтных ситуаций;</li> <li>— участия во внедрении технологических и продуктовых инноваций.</li> </ul> |
|-----------------|--|---|--|--|

#### Шкала и критерии оценки (промежуточное тестирование)

| Число правильных ответов     | Оценка                       | Уровень сформированности компетенции |
|------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| 90-100% правильных ответов   | Оценка «отлично»             | Повышенный                           |
| 70-89% правильных ответов    | Оценка «хорошо»              | Повышенный                           |
| 51-69% правильных ответов    | Оценка «удовлетворительно»   | Пороговый                            |
| Менее 50% правильных ответов | Оценка «неудовлетворительно» | Компетенция не сформирована          |

#### Шкала и критерии оценки (зачет)

|         |           |
|---------|-----------|
| Зачтено | Незачтено |
|---------|-----------|

|  |  |
|--|--|
| <p>Выставляется при условии, если студент в процессе обучения показывает хорошие знания учебного материала, выполнил все задания для подготовки к опросу, подготовил доклад по тематике практического занятия. При этом студент логично и последовательно излагает материал темы, раскрывает смысл вопроса, дает удовлетворительные ответы на дополнительные вопросы</p> | <p>Выставляется при условии, если студент обладает отрывочными знаниями, затрудняется в умении использовать основные категории, не выполнил задания для подготовки к опросу, не подготовил доклад по тематике практического занятия, дает неполные ответы на вопросы из основной литературы, рекомендованной к курсу</p> |
| <p><b>Повышенный / пороговый</b></p>   | <p><b>Компетенции не сформированы</b></p>  |

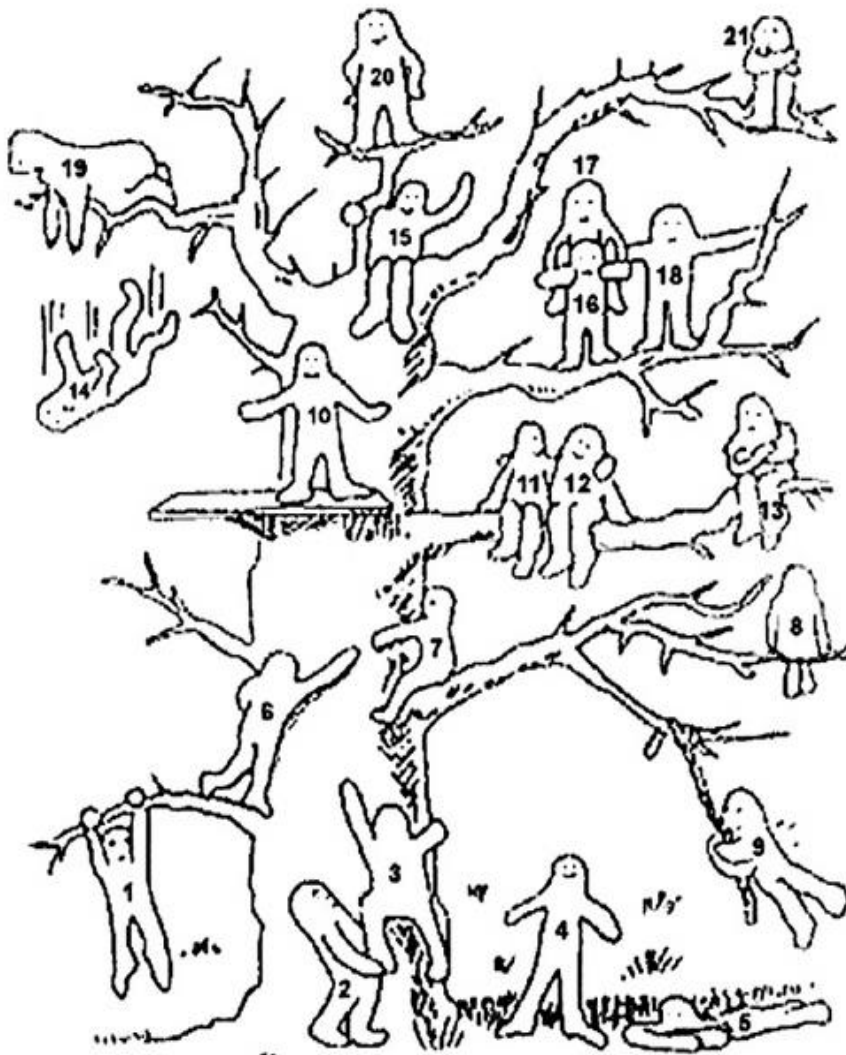
## 4.2. Типовые контрольные задания и иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы

### 4.2.1. Варианты тестовых заданий

Код контролируемой компетенции – ПК-1

#### Дерево с человечками

Посмотрите внимательно на изображения человечков и выберите, кем на данный момент видите себя?



## Методика Н.Холла на определение уровня Эмоционального Интеллекта.

Пожалуйста, отметьте звёздочкой или любым другим знаком тот столбец с соответствующим баллом справа, который больше всего отражает степень Вашего согласия с высказыванием.

### Обозначение баллов:

Полностью не согласен (-3 балла).

В основном не согласен (-2 балла).

Отчасти не согласен (-1 балл).

Отчасти согласен (+1 балл).

В основном согласен (+2 балла).

Полностью согласен (+3 балла).

| №  | Высказывание  | Балл (степень согласия) |    |    |    |    |    |
|----|---|-------------------------|----|----|----|----|----|
|    |   | -3                      | -2 | -1 | +1 | +2 | +3 |
| 1  | Для меня как отрицательные, так и положительные эмоции служат источником знания о том, как поступать в жизни.                       |                         |    |    |    |    |    |
| 2  | Отрицательные эмоции помогают мне понять, что я должен изменить в моей жизни.   |                         |    |    |    |    |    |
| 3  | Я спокоен, когда испытываю давление со стороны.   |                         |    |    |    |    |    |
| 4  | Я способен наблюдать изменение своих чувств.  |                         |    |    |    |    |    |
| 5  | Когда необходимо, я могу быть спокойным и сосредоточенным, чтобы действовать в соответствии с запросами жизни.                      |                         |    |    |    |    |    |
| 6  | Когда необходимо, я могу вызвать у себя широкий спектр положительных эмоций, такие, как веселье, радость, внутренний подъем и юмор. |                         |    |    |    |    |    |
| 7  | Я слежу за тем, как я себя чувствую.  |                         |    |    |    |    |    |
| 8  | После того как что-то расстроило меня, я могу легко совладать со своими чувствами.  |                         |    |    |    |    |    |
| 9  | Я способен выслушивать проблемы других людей.   |                         |    |    |    |    |    |
| 10 | Я не закикливаюсь на отрицательных эмоциях.   |                         |    |    |    |    |    |
| 11 | Я чувствителен к эмоциональным потребностям других.   |                         |    |    |    |    |    |
| 12 | Я могу действовать успокаивающе на других людей.  |                         |    |    |    |    |    |
| 13 | Я могу заставить себя снова и снова встать перед лицом препятствия.   |                         |    |    |    |    |    |
| 14 | Я стараюсь подходить творчески к жизненным проблемам.   |                         |    |    |    |    |    |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 15 | Я адекватно реагирую на настроения, побуждения и желания других людей.                       |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Я могу легко входить в состояние спокойствия, готовности и сосредоточенности.                |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Когда позволяет время, я обращаюсь к своим негативным чувствам и разбираюсь, в чем проблема. |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Я способен быстро успокоиться после неожиданного огорчения.                                  |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Знание моих истинных чувств важно для поддержания «хорошей формы».                           |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Я хорошо понимаю эмоции других людей, даже если они не выражены открыто.                     |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Я хорошо могу распознавать эмоции по выражению лица.   |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Я могу легко отбросить негативные чувства, когда необходимо действовать.                     |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Я хорошо улавливаю знаки в общении, которые указывают на то, в чем другие нуждаются.         |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Люди считают меня хорошим знатоком переживаний других людей.                                 |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Люди, осознающие свои истинные чувства, лучше управляют своей жизнью.                        |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Я способен улучшить настроение других людей.   |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Со мной можно посоветоваться по вопросам отношений между людьми.                             |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Я хорошо настраиваюсь на эмоции других людей.  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Я помогаю другим использовать их побуждения для достижения личных целей.                     |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Я могу легко отключиться от переживания неприятностей.                                       |  |  |  |  |  |  |

**Ключ к методике Н.Холла на эмоциональный интеллект.**

По каждой шкале высчитывается сумма баллов с учетом знака ответа (+ или -). Чем больше плюсовая сумма баллов, тем больше выражено данное эмоциональное проявление.

| ШКАЛЫ                                 | БАЛЛЫ |
|---------------------------------------|-------|
| Шкала «Эмоциональная осведомленность» |       |

|   |  |
|---|--|
| пункты 1, 2, 4, 17, 19, 25  |  |
| <b>Шкала «Управление своими эмоциями»</b><br>пункты 3, 7, 8, 10, 18, 30.          |  |
| <b>Шкала «Самотивация»</b><br>пункты 5, 6, 13, 14, 16, 22                         |  |
| <b>Шкала «Эмпатия»</b><br>пункты 9, 11, 20, 21, 23, 28.                           |  |
| <b>Шкала «Распознавание эмоций других людей»</b><br>пункты 12, 15, 24, 26, 27, 29 |  |
| <b>Интегративный уровень:</b>   |  |

Уровни эмоционального интеллекта:

- 14 и более - высокий;
- 8-13 - средний;
- 7 и менее - низкий.

Интегративный уровень эмоционального интеллекта:

- 70 и более - высокий;
- 40-69 - средний;
- 39 и менее - низкий.

- Тест

### Определение своего стиля ведения переговоров

Не задумываясь, выберите одно утверждение из пар утверждений, предложенных ниже, которое наиболее соответствует вашей манере поведения за столом переговоров. Даже если вам покажется, что оба утверждения не подходят или очень подходят, выберите одно, более предпочтительное. Применяйте предложенные варианты ответов не только к вашему поведению на работе, а ко всем сторонам вашей жизни. Вспомните, как вы ведёте себя дома, в магазине, в транспорте.

После того, как вы вберете варианты, посчитайте итоги по каждому варианту (сколько у вас ответов А, сколько Б и т.д.) и запишите их. Обведите соответствующие цифры на графике и соедините их.

|    |   |                 |
|----|---|-----------------|
| 1. | <b>Д. Я прилагаю много усилий, чтобы сохранить отношения со своим партнёром по переговорам</b><br><b>Б. Я пытаюсь выявить все основные проблемы</b> | Мой ответ _____ |
| 2. | Г. Я стараюсь разрядить обстановку в слишком напряженных ситуациях<br>А. Мой партнёр делает уступки, благодаря моей настойчивости                   | Мой ответ _____ |
| 3. | <b>Д. Я концентрируюсь на решении проблем другой стороны в переговорах</b><br><b>Г. Я стараюсь избегать ненужных конфликтов</b>                     | Мой ответ _____ |
| 4. | В. Я стараюсь найти справедливое компромиссное решение<br>Д. Я прилагаю много усилий, чтобы сохранить отношения со своим партнёром                  | Мой ответ _____ |
| 5. | <b>В. Я предлагаю справедливый компромисс</b><br><b>Г. Я избегаю личностных конфликтов</b>  | Мой ответ _____ |
| 6. | В. Я стараюсь найти что-то среднее между точками зрения моей и партнёра<br>Б. Я стараюсь определить проблемы, лежащие в основе конфликта            | Мой ответ _____ |
| 7. | <b>Г. Я тактично разрешаю многие разногласия</b><br><b>В. Я считаю, что в переговорах я отдаю и беру что-то взамен</b>                              | Мой ответ _____ |
| 8. | А. Я доходчиво объясняю, какие у меня цели<br>Б. Я сосредотачиваю внимание на потребностях другой стороны   | Мой ответ _____ |
| 9. | <b>Г. Я предпочитаю не вступать в конфликты с другими людьми</b><br><b>А. Я зарабатываю очки в переговорах, благодаря сильным аргументам</b>        | Мой ответ _____ |

|     |   |                 |
|-----|---|-----------------|
| 10. | В. Я обычно готов к компромиссу<br>А. Я люблю, когда мне идут на уступки  | Мой ответ _____ |
| 11. | <b>Б. Я честно обсуждаю все возникающие проблемы с партнёром</b><br>Д. Для меня важнее сохранить отношения с партнёром, чем получить последнюю уступку                              | Мой ответ _____ |
| 12. | Г. Я стараюсь избегать ненужных конфликтов<br>В. Я нахожу справедливый компромисс   | Мой ответ _____ |
| 13. | <b>В. Я делаю уступки и ожидаю еще большие уступки в ответ</b><br><b>А. Я прилагаю все возможные усилия для достижения всех целей в переговорах</b>                                 | Мой ответ _____ |
| 14. | А. Мне больше нравится, когда мне уступают, чем делать уступки самому<br>Д. Я прилагаю все возможные усилия, чтобы построить отношения с другой стороной                            | Мой ответ _____ |
| 15. | <b>Д. Я иду навстречу пожеланиям другой стороны, чтобы сохранить отношения</b><br><b>Г. Я, по возможности, предоставляю разбираться с конфликтами другим участникам переговоров</b> | Мой ответ _____ |
| 16. | Д. Я стараюсь учитывать потребности и желания другой стороны<br>А. Я упорно работаю, чтобы достичь своих целей  | Мой ответ _____ |
| 17. | <b>А. Я обязательно обсуждаю мои цели в процессе переговоров</b><br><b>Г. Я акцентирую внимание на тех вопросах, в которых мы согласны</b>  | Мой ответ _____ |
| 18. | Д. Я всегда забочусь об отношениях с партнёром<br>В. Я делаю уступки и ожидаю от другой стороны того же   | Мой ответ _____ |
| 19. | <b>Б. Я выявляю и обсуждаю все наши разногласия</b><br><b>Г. Я стараюсь избегать конфликтов</b>   | Мой ответ _____ |
| 20. | А. Я добиваюсь получения уступок от партнёра<br>Д. Я стремлюсь к построению отношений   | Мой ответ _____ |
| 21. | <b>Б. Я выявляю и обсуждаю все наши разногласия</b><br><b>Г. Я ищу компромиссы, которые помогут преодолеть разногласия</b>  | Мой ответ _____ |
| 22. | Д. Я строю хорошие отношения с другой стороной<br>Б. Я нахожу решения, которые удовлетворят интересы обеих сторон   | Мой ответ _____ |
| 23. | <b>В. Я ищу компромиссное решение</b><br><b>А. Я стремлюсь достигнуть своих целей в переговорах</b>   | Мой ответ _____ |
| 24. | Б. Я выявляю все наши несоответствия и ищу решения<br>Г. Я стараюсь избегать ненужных конфликтов  | Мой ответ _____ |
| 25. | <b>Д. Я стараюсь сохранить отношения с партнёром</b><br><b>В. Я ищу справедливый компромисс</b>   | Мой ответ _____ |
| 26. | Г. Я делаю акцент на тех вопросах, по которым мы согласны<br>Б. Я определяю и обсуждаю вопросы, по которым мы не согласны   | Мой ответ _____ |
| 27. | <b>Г. Я упорно работаю, чтоб достичь своих целей</b><br><b>Б. Я обращаю внимание на потребности другой стороны</b>  | Мой ответ _____ |
| 28. | В. Я ищу справедливый компромисс<br>Б. Я стараюсь выявить все основные проблемы   | Мой ответ _____ |
| 29. | <b>Г. Я избегаю ненужных разногласий</b><br><b>Д. Я сосредотачиваюсь на решении вопросов другой стороны</b>   | Мой ответ _____ |
| 30. | А. Я стараюсь достигать своих целей<br>Б. Я делаю всё, чтобы удовлетворить потребности обеих сторон   | Мой ответ _____ |

Просуммируйте результаты и впишите в ячейки сколько раз вы выбрали ответ А, Б, В, Г, Д

А = \_\_\_\_\_  
 Б = \_\_\_\_\_  
 В = \_\_\_\_\_  
 Г = \_\_\_\_\_  
 Д = \_\_\_\_\_

Сумма должна быть равна 30.

**Тест «Анализ своих сильных сторон и ограничений» (М. Вудкок и Д. Френсис)**

Назначение теста: дать основу для систематизированной оценки своих сильных сторон и ограничений, мешающих эффективно выполнять работу по управлению.

Прочитайте каждое утверждение и подчеркните квадрат с соответствующим номером в таблице ответов, если вы чувствуете, что оно справедливо по отношению к вам. Последовательно проработайте весь вопросник; если какой-либо вопрос вызывает у вас сомнения, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво. Отвечая на вопросы, будьте максимально искренними.

1. Я хорошо справлюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения о моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.
7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы подчиненных.
10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных подходах к жизни и работе.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Мой подход к решению проблем систематизирован.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что исповедую подходящий стиль управления.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения собственной эффективности в работе.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю более легкое решение тому, которое, как я знаю, является верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, я заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.
36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я бы описал себя как человека, уверенного в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к их работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для организации.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.

44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа вносит важный вклад в получение . удовольствия от жизни.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что заинтересовывает людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными и стремлюсь к этому.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. Я не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные ценности.
58. Для меня важно чувство успеха.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.
61. Я уверен в себе.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся подходы.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами в своих коллективах.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть более эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно использую других для того, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие инновационные способности.
73. Мое участие в собраниях обычно удачно.
74. Я разными способами добиваюсь того, чтобы люди из моего коллектива были заинтересованы в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. Я в целом чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я изучал влияние моего развития на мои убеждения.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, возглавляя занятия по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет труда для меня.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные должны оспаривать управленческие решения.
86. Я вкладываю достаточные усилия в определение ролей и задач моих подчиненных.
87. Мои подчиненные развивают необходимые им навыки.
88. Я располагаю навыками, необходимыми для создания эффективных рабочих групп.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за своим благосостоянием.
90. Я рад обсудить с окружающими свои убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.



92. «Открытый и легко приспосабливающийся» — это хорошее описание моего характера.  
 93. Я придерживаюсь в целом последовательного подхода к решению проблем.  
 94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваясь из-за них.  
 95. Я умею слушать других.  
 96. Мне хорошо удается распределить работу между окружающими.  
 97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.  
 98. Я способен давать хорошие советы.  
 99. Я постоянно стараюсь улучшить работу моих подчиненных.  
 100. Я знаю, как справляться со своими эмоциональными проблемами.  
 101. Я сопоставлял свои ценности с ценностями организации в целом.  
 102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.  
 103. Я продолжаю развивать и наращивать свой потенциал.  
 104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.  
 105. В принципе, я ценю нешаблонное поведение на работе.  
 106. Люди серьезно относятся к моим взглядам.  
 107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.  
 108. Мои подчиненные с уважением относятся ко мне как к руководителю.  
 109. Я считаю важным, чтобы кто-нибудь еще мог справиться с моей работой.  
 110. Я уверен в том, что в группе можно достичь большего, чем порознь.

**ТАБЛИЦА ОТВЕТОВ ДЛЯ ТЕСТА «АНАЛИЗ СВОИХ ОГРАНИЧЕНИЙ»**

| А   | В   | С   | Д   | Е   | Ф   | Г   | Н   | І   | Ј   | К   |
|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| 1   | 2   | 3   | 4   | 5   | 6   | 7   | 8   | 9   | 10  | 11  |
| 12  | 13  | 14  | 15  | 16  | 17  | 18  | 19  | 20  | 21  | 22  |
| 23  | 24  | 25  | 26  | 27  | 28  | 29  | 30  | 31  | 32  | 33  |
| 34  | 35  | 36  | 37  | 38  | 39  | 40  | 41  | 42  | 43  | 44  |
| 45  | 46  | 47  | 48  | 49  | 50  | 51  | 52  | 53  | 54  | 55  |
| 56  | 57  | 58  | 59  | 60  | 61  | 62  | 63  | 64  | 65  | 66  |
| 67  | 68  | 69  | 70  | 71  | 72  | 73  | 74  | 75  | 76  | 77  |
| 78  | 79  | 80  | 81  | 82  | 83  | 84  | 85  | 86  | 87  | 88  |
| 89  | 90  | 91  | 92  | 93  | 94  | 95  | 96  | 97  | 98  | 99  |
| 100 | 101 | 102 | 103 | 104 | 105 | 106 | 107 | 108 | 109 | 110 |

В таблице, изображенной здесь, 110 клеток, пронумерованных в соответствии с номерами утверждений теста. Если вы считаете, что утверждение в целом верно, перечеркните соответствующую клетку. В противном случае оставьте клетку пустой. Сначала заполните первую строчку, двигаясь слева направо, затем вторую строчку и т. д. Будьте внимательны, не пропускайте утверждений. Проработав все 110 утверждений, подсчитайте число перечеркнутых клеток в столбцах и запишите число в соответствующей клетке итога; затем переходите к таблице подсчета результатов.

### **ТАБЛИЦА РЕЗУЛЬТАТОВ**

**ИНСТРУКЦИЯ:** Впишите соответствующие числа из итога таблицы ответов в первый столбец («Ваш результат») приводимой здесь таблицы. Заполните столбец «Ранг», придавая наивысшему результату из первого столбца ранг 1, второму — 2 и так далее. Наименьший результат получит ранг 11. Заполните столбец «Обратный ранг», придавая наименьшему результату ранг 1 и так далее. Наивысший результат получит ранг 11. Заполните итоговые таблички. В табличке «Личные достоинства» содержатся области, в которых вы почти не имеете трудностей, в табличке «Личные ограничения» — области, требующие первоочередного развития.

| <i>Ваш результат</i> | <i>Сильные стороны</i> | <i>Ранг</i> | <i>Обратный ранг</i> | <i>Ограничения</i>     |
|----------------------|------------------------|-------------|----------------------|------------------------|
| А                    | Способность управлять  |             |                      | Неумение управлять со- |

|   | собой  |  |  | бой  |
|---|--|--|--|--|
| В | Четкие ценности                              |  |  | Размытость личных ценностей                                |
| С | Четкие личные цели                           |  |  | Смутные личные цели  |
| Д | Продолжающееся саморазвитие                  |  |  | Остановленное саморазвитие                                 |
| Е | Хорошие навыки решения проблем               |  |  | Недостаточность навыка решать проблемы                     |
| Ф | Творческий подход                            |  |  | Недостаток творческого подхода                             |
| Г | Умение влиять на окружающих                  |  |  | Неумение влиять на окружающих                              |
| Н | Понимание особенностей управленческого труда |  |  | Недостаточное понимание особенностей управленческого труда |
| І | Способность руководить                       |  |  | Недостаток способности руководить                          |
| Ј | Умение обучать                               |  |  | Неумение обучать   |
| К | Умение наладить групповую работу             |  |  | Низкая способность формировать коллектив                   |

## ИТОГИ

Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Ранг» Впишите номера 1, 2, 3 из столбца «Обратный ранг»

Мои сильные стороны

- 1.
- 2.
- 3.

Мои ограничения

- 1.
- 2.
- 3.

Краткие определения ограничений.

1. *Неумение управлять собой*: неспособность в полной мере использовать свое время, энергию, умения; неспособность справляться со стрессами современной жизни управленца.
2. *Размытость личных, ценностей*: отсутствие ясного понимания своих личных ценностей; наличие ценностей, не соответствующих условиям современной деловой и частной жизни.
3. *Смутные личные цели*: отсутствие ясности в вопросе о целях своей личной или деловой жизни; наличие целей, несовместимых с условиями современной работы и жизни.
4. *Остановленное саморазвитие*: отсутствие настроенности и восприимчивости к новым ситуациям и возможностям.
5. *Недостаточность навыка решать проблемы*: отсутствие стратегии, необходимой в принятии решений, а также способности решать современные проблемы.
6. *Недостаток творческого подхода*: отсутствие способности генерировать достаточно новых идей; неумение использовать новые идеи.
7. *Неумение влиять на людей*: недостаточная способность обеспечивать участие и помощь со стороны окружающих или влиять на их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаток понимания мотивации работников; устаревшие, негуманные или неуместные представления о роли руководителя.
9. *Слабые навыки руководства*: отсутствие практических способностей добиваться результата от работы подчиненных.
10. *Неумение обучать*: отсутствие способности или желания помогать другим развивать и расширять свои возможности.
11. *Низкая способность формировать коллектив*: неспособность содействовать развитию и повышению эффективности рабочих групп или коллективов.

### 4.2.2. Примерные вопросы к зачету

## Код контролируемой компетенции – ПК-1

1. Предмет и сфера приложения управленческого труда.
2. Аспекты профессиональной деятельности руководителей
3. Специфические особенности управленческого труда
4. Основные этапы карьеры руководителя. Карьерные ориентации
5. Сущность самоменеджмента: «круг правил» самоменеджмента и преимущества самоменеджмента
6. Аспекты самоменеджмента, компетенции менеджера
7. Методы самоменеджмента
8. Организационные технологии самоменеджмента
9. Методика анализа рабочего дня: самофотография рабочего дня
10. Основные правила планирования рабочего дня
11. Требования к личности руководителя
12. Модульный подход к личности руководителя
13. Открытость личности. «Окно Джогари»
14. Отношение руководителя к жизни (по Т.А.Харрису)
15. Память руководителя
16. Приемы мнемотехники
17. Коммуникативные качества руководителя
18. Стресс в деятельности руководителя
19. Составляющие лидерства
20. Стили лидерства: характеристики, возможности и ограничения
21. Управленческие роли: границы применения и нормы поведения в рамках ролей
22. Модерирование и фасилитация применительно к организации собраний
23. Источники личной власти по Дж. Френчу и Б. Рейвену.
24. Стратегия влияния.
25. Ситуационное лидерство.
26. Стратегия влияния. Ситуационное лидерство.

### **4.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

#### **Методические материалы по проведению промежуточного тестирования**

*Цель* – оценка уровня освоения студентами понятийно-категориального аппарата по соответствующим разделам дисциплины, сформированности умений и навыков.

*Процедура* - проводится на последнем практическом занятии в компьютерных классах после изучения всех тем дисциплины. Время тестирования составляет от 45 до 90 минут в зависимости от количества вопросов.

*Содержание* представлено материалами для промежуточного тестирования.

#### **Методические материалы по проведению зачета**

*Цель* – оценка качества усвоения учебного материала и сформированности компетенций в результате изучения дисциплины.

*Процедура* - проводится в форме собеседования с преподавателем на последнем практическом занятии. По итогам зачета выставляется «зачтено» или «не зачтено».

*Содержание* представляет перечень примерных вопросов к зачету.

## **5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)**

### **Рекомендуемая литература**

Основная литература:

19. Рогов Е.И. Психология управления персоналом. - М.: Юрайт. - 2017 - <https://www.biblio-online.ru/viewer/292ECA44-348A-464E-8397-4A438164288B#page/1>
20. Виханский, О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 5-е изд., стер. – М.: Магистр, 2014. - 576 с.
21. Мелихов, Ю. Е. Управление персоналом: портфель надёжных технологий [Текст] : учебно-практическое пособие / Ю. Е. Мелихов, П. А. Малуев. - 2-е изд. - М. : Дашков и К, 2012. - 343 с.
22. Тульчинский, Г. Л. Логика и теория аргументации : учебник для академического бакалавриата / Г. Л. Тульчинский, С. С. Гусев, С. В. Герасимов ; под ред. Г. Л. Тульчинского. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 233 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01178-4. <https://www.biblio-online.ru/book/8967D344-6A11-4A3D-A5A7-D70846291F93>

Дополнительная литература:

13. Бондаренко В.В., Резник С.Д., Соколов С.Н. Персональный менеджмент. М.: Инфра – М, 2008.
  14. Вайз Д. Google. Прорыв в духе времени / Д.А. Вайз, М. Малсид; [пер. с англ. Парал. Тит. Англ.].- М.: Эксмо,2007.- (Высший класс).
  15. Индина Т.А. CEO 2.0. Тренинг руководителя нового поколения. — Санкт-Петербург: Питер 2015 г.— 368 с. — Электронное издание. — ISBN 978-5-496-00855-6 <http://ibooks.ru/product.php?productid=342312>
16. Литература для самостоятельной работы
1. Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы. СПб.: Питер, 2003.
  2. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект . АСТ Москва, 2008
  3. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Альпина Бизнес Букс,2007
  4. Гринберг Дж., Бэйрон Р. Организационное поведение: от теории к практике .М.:ООО «Вершина», 2004
  5. История менеджмента: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / И. И. Семенова.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЮНИТИ- ДАНА, 2009, 199 с.
  6. Зудина Л.Н, Организация управленческого труда: Учеб. пособие. Новосибирск: НГАЭиУ, 2000.
  7. Лидерство/ Пер. с англ.-М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 258с. –(Серия «Классика Harvard Business Review»)
  8. Лютенс Ф. Организационное поведение. ИНФРА-М,1999
  9. Макиавелли Н. Государь. Рассуждения о первой декаде Тита Ливия . О военном искусстве.М.: Мысль,1996.
  10. Мескон М. , Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента, 3-е издание; Пер. с англ.- М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2006-672с.
  11. Мильнер Б.З. Теория организации. Москва ИНФРА-М,2007
  12. Персональный менеджмент: практикум. М.: Инфра – М, 2010.
  13. Практический менеджмент. Учеб.пособие /Под общ. Ред. Э. М. Короткова. – М. ИНФРА-М, 2010.- 330 с. +CD-R – (Высшее образование).
  14. Прохоров А.П. Русская модель управления. М.: Эксмо,2007.-384с.- (Библиотека ЭКСПЕРТА).
  15. Рыженкова И.К. Профессиональные навыки менеджера. М.: Эксмо, 2009.
  16. Саундерс Р. Amazon. com: Секреты самого успешного в мире веб-бизнеса. – М.: СмартБук, 2008.
  17. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Издательский дом “Вильямс”, М., 2006.
  18. Управление современной компанией. Учебник / Под ред. Проф. Б. Мильнера и проф. Ф. Лииса, -М.: ИНФРА-М, 2001
  19. Якокка Л. Карьера менеджера: Пер. с англ. /При участии У. Новака;- М.: Прогресс,1990 – 384с.
  20. Яковлев. А.С. Цель жизни. (Записки конструктора), Политиздат, М., 1970. **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

<http://www.duma.mos.ru> (Официальный сайт Московской городской Думы)

<http://www.amom.ru> (Официальный сайт Совета Муниципальных образований города Москвы)

[www.emsu.ru](http://www.emsu.ru) (Сайт для профессионалов местного самоуправления)

[www.eo.zelao.ru](http://www.eo.zelao.ru) (Сайт «Электронный округ»)

### 6. Материально-техническое обеспечение дисциплины

| <b>Вид помещения</b>  | <b>Оборудование</b>   |
|---|---|
| Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа   | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран   |
| Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа, практических занятий и иных видов занятий | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации                                    | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Помещения для самостоятельной работы  | Комплекты ученической мебели<br>Мультимедийный проектор<br>Доска<br>Экран<br>Компьютеры с выходом в сеть «Интернет» и ЭИОС СГЭУ |
| Помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования                                  | Комплекты специализированной мебели для хранения оборудования.  |

Разработчики:

К.п.с.н., доц.

Харитонов Т.В.