

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**Иркутский государственный аграрный университет
имени А.А. Ежевского**

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**для практических занятий и самостоятельной
работы по дисциплине
«Деловые коммуникации»**

Направление подготовки (специальность) 09.04.03 Прикладная информатика
Направленность (профиль) Информационные и математические методы
в экономике АПК (уровень магистратуры)

Молодежный 2022

УДК 005.57(072)
М 545

Рассмотрено на заседании кафедры «Менеджмента, предпринимательства и экономической безопасности в АПК» ИЭУиПИ.

Рекомендовано к изданию: протокол № 1 от 27.01.2022 г заседания методической комиссии ИЭУПИ Иркутского ГАУ.

Составитель: И. В. Попова

Методические указания для практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине «Деловые коммуникации» для направления подготовки 09.04.03 Прикладная информатика Направленность (профиль)

Информационные и математические методы в экономике АПК (уровень магистратуры)

/ Иркут. гос. аграр. ун-т им. А. А. Ежевского ; сост. И. В. Попова. – Молодежный : Изд-воИрГАУ, 2022. – 70 с. –Текст : электронный.

Методические указания по дисциплине «Деловые коммуникации» предназначены для практических занятий и самостоятельной работы, содержат задания, упражнения и тесты для изучения данной дисциплины.

© Попова, И.В., 2022

© Иркутский ГАУ им. А. А. Ежевского, 2022

ВЕДЕНИЕ

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становится предметом все более пристального внимания ученых. Характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения переговоров, деловых бесед и совещаний.

Овладение основами делового общения позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентирование на достижение компромисса и сотрудничества.

Использование рациональных программ делового общения позволит завоевать доверие и авторитет в деловых кругах.

Данные методические указания включают в себя подобранные по темам деловые игры, упражнения и тренинги и предназначены для лабораторно – практических занятий и самостоятельной работы по дисциплине Деловые коммуникации для студентов экономического факультета. В методических указаниях представлены не только коммуникативные средства (вербальные и невербальные) приемы, методики, технологии воздействия и влияния на деловых партнеров, но и многообразные формы делового общения – беседы, деловые совещания, собрания, переговоры.

В заключении представлены тесты и глоссарий, т.е. собрание малоупотребительных слов, которые используются в деловой практике, и знание которых является немаловажным свидетельством деловой компетентности.

Современным специалистам необходимы знания психологических закономерностей общения, обмена информацией и взаимодействия людей. Данные методические указания способствуют изучению и получению навыков деловой коммуникации для успешного взаимодействия в профессиональной деятельности.

Для закрепления теоретических знаний и приобретения практических навыков разработаны задания, упражнения, деловые игры и тренинги.

Тема 1. «КОММУНИКАТИВНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ СПЕЦИАЛИСТА»

Имитационная игра на взаимодействие «ВОЗДУШНЫЙ ШАР»

Цель: научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений.

Перед началом игры ведущий просит всех участников сесть в большой круг и обращается к ним со следующими словами: «Представьте себе, что вы экипаж научной экспедиции, которая возвращается на воздушном шаре после выполнения научных изысканий. Вы осуществляли аэрофотосъемку необитаемых островов. Вся работа выполнена успешно, и вы уже готовитесь к встрече с родными и близкими. Вы летите над океаном и до ближайшего участка земли 500-550 км.

Но произошло непредвиденное: в оболочке воздушного шара по неизвестным причинам образовалось отверстие, через которое выходит газ. Шар начал снижаться. Вы сразу же выбросили за борт все мешки с балластом (песком), которые были припасены на этот случай в гондоле воздушного шара. На некоторое время падение замедлилось, но не прекратилось. Через 5 мин. шар стал падать с прежней, очень большой, скоростью».

Весь экипаж собрался в центре гондолы для того, чтобы обсудить создавшееся положение. Нужно принимать решение, что и в какой последовательности выбрасывать за борт. Вот перечень предметов, которые остались в гондоле:

1. Канат-50 м.
2. Аптечка с медикаментами - 5 кг.
3. Компас гидравлический - 6 кг.
4. Консервы мясные и рыбные - 20 кг.
5. Секстант (прибор для определения местонахождения по звездам) - 5 кг.
6. Винтовка с оптическим прицелом и запасом патронов - 25 кг.
7. Конфеты разные - 20 кг.
8. Спальные мешки (по одному на каждого члена экипажа).
9. Ракетница с комплектом сигнальных ракет - 8 кг.
10. Палатка 10-местная - 20 кг.
11. Баллон с кислородом - 50 кг.
12. Комплект географических карт - 25 кг.
13. Канистра с питьевой водой - 20 л.
14. Транзисторный приемник - 3 кг.
15. Лодка резиновая надувная - 25 кг.

Задача: принять коллективное решение, что и в какой последовательности вы должны выбросить.

- а) каждый принимает решение индивидуально;
- б) создается несколько команд по 5-7 чел., и каждая команда вырабатывает

коллективную версию.

Правила:

1. Нельзя принимать решение путем голосования.
2. Нельзя высчитывать проценты: кто «за» и кто «против».
3. Нельзя «давить» на партнера («я сказал!»).
4. Желательно с помощью переговоров добиться консенсуса, в случае конфликта - компромисс.
5. Высказывать свое мнение может любой член экипажа.
6. Количество высказываний одного человека не ограничивается.
7. Решение считается принятым только тогда, когда все члены экипажа с ним согласились.
8. Если хоть один член экипажа возражает против принятия данного решения, оно не принимается и группа должна искать иной выход.
9. Решения должны быть приняты в отношении всего перечня предметов и вещей.
10. При определении значимости предметов и вещей, т. е. очередности, с какой вы их будете выкидывать, нужно иметь в виду, что выбрасывается все, а не часть (например, все конфеты, а не половина).

Время, которое есть в распоряжении экипажа, неизвестно. Сколько еще будет продолжаться падение? Во многом это зависит от того, как быстро участники игры примут решение.

Примечание: если играющим не удастся договориться - они «погибнут».

После окончания игры подводятся итоги. Например, следует определить, что способствовало эффективной работе команды:

- уровень компетентности играющих;
- конструктивное взаимодействие;
- культура полемики;
- общность целей (индивидуальных и групповых);
- эффективные стратегии общения;
- четкая организация обсуждения;
- желание победить и пр.

или: что препятствовало эффективной работе команды, например:

- слабая компетентность в значимости и возможностях обсуждаемых предметов;
- неэффективные стратегии взаимодействия;
- превалирование личностных целей над коллективными;
- слабое руководство обсуждением со стороны лидера или отсутствие такового;
- низкая культура спора, ведения дискуссии.

Для завершения игры следует коллективно сформулировать урок, который следует извлечь на будущее.

Упражнение 1

Задание 1. Определите по названию документа целевое назначение данного речевого жанра:

- приказ, инструкция,
- докладная записка, объяснительная записка,
- уголовное дело, заявление, рекламация,
- отчет, справка, акт.

Аргументируйте свое суждение. Назовите признаки официально-делового стиля, общие для всех названных жанров.

Задание 2. Объясните, почему клише не просто допустимо, но необходимо при создании речевых жанров официально-делового стиля.

Задание 3. Проверьте свое знание традиционной сочетаемости слов: укажите случаи нарушения.

- Автор проекта, автор гола (в футболе), автор инициативы, автор книги, автор конструкции, автор недоразумения.

- Повысить выпуск (чего?), повысить изучение, повысить требования, повысить знания, повысить успехи, повысить значение, повысить результат, повысить необходимость, повысить капитал, повысить прибыль, повысить дивиденды.

Задание 4. Подберите антонимы к прилагательным в следующих сочетаниях:

- низкие цены, низкое сословие, низкий поступок, низкий поклон;
- общее мнение, общая кухня, общее благо, общий наркоз, общее представление;
- прямая линия, прямое сообщение, прямой налог, прямой вызов, прямой характер, прямая речь, прямой угол.

Задание 5. Распределите следующие слова на группы с положительной и отрицательной эмоциональной окраской:

похождения, подвиги, преступления, налоги, труженики, деляги, расправляться, содружество, сорище, ограбление, нападение, единомышленник, тупик, связаться, нашествие, соучастник, проделки, сотрудничество, инцидент, сокрушать, толпа, кризис, демократия.

Задание 6. Составьте предложения со следующими омонимами:

- среда (день недели) и среда (окружающая обстановка, общество);
- повод (предлог, причина) и повод (ремень);
- проводка (бухгалтерская) и проводка (электрическая);
- свет (лучистая энергия, испускаемая каким-либо телом) и свет (земной

шар, Земля со всем существующим на ней).

Задание 7. Объясните особенности словообразования слов-"канцеляризм", составьте с каждым из них предложение:

- правонарушение, местожительство;
- вышеуказанный, вышеназванный;
- дискутировать, прокламировать, стимулировать.

Задание 8. Напишите предложения, включив в них новые профессиональные слова таким образом, чтобы смысл нового слова адекватно вписывался в контекст предложения. На каждое слово по два предложения:

- Имидж. Фрустрация. Назализация. Эмпатия. Консенсус. Реноме.
- Инновационность. Креативность. Паблицити. Фасцинация.
- Корректность. Аттракция. Лояльность. Манипулятор. Суггестия.
- Девальвация. Инвестиции. Дивиденды. Бартер. Себестоимость.
- Капитал. Маркетинг. Конкуренция. Сервис. Дилер. Брокер.
- Приговор. Ущерб. Телесное повреждение. Обвинение. Экспертиза.

Задание 9. Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза,
- девальвация, корпорация, лимит, лицензия, стереотип, фактор,
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркет, сертификат,
- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис,
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум,
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Примечание: для домашнего задания можно взять слова, которые вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют. Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

Задание 10. Переведите в формы делового общения переговоры между Попом и Балдой, героями одноименной сказки А.С.Пушкина. Используйте язык бизнеса: совмещение профессий, система оплаты труда, работодатель, работник, претендент на должность, договор, контракт, условия работы, компромисс, консенсус, виды и содержание деятельности и пр.

Эпизод первый: заключение трудового соглашения.

«Нужен мне работник:

Повар, конюх, плотник.

А где мне найти такого

Служителя не слишком дорогого?»

Балда говорит: «Буду служить тебе славно,

Усердно и очень исправно,

*В год за три щелка тебе по лбу,
Есть же мне давай вареную полбу».
Призадумался поп,
Стал себе почесывать лоб.
Щелк щелку ведь рознь.
Да понадеялся он на русский авось.
Поп говорит Балде: «Ладно.
Не будет нам обоим накладно...»*

Эпизод второй: отношение работника к своим обязанностям.

- Все ли условия соглашения выполняются?
- Как выполнил Балда свои обязанности?

Эпизод третий: оплата труда, оговоренная соглашением.

Справедливость каких правил делового сотрудничества подтверждают заключительные слова Балды: «Не гонялся бы ты, поп, за дешевизною».

В заключение подготовьте аналитическую информацию: какие правила составления трудового соглашения были нарушены партнерами в ситуации «Прием на работу».

Задание 11. Постарайтесь сократить фразы с неумеренным использованием канцелярских оборотов.

1. Чтобы было больше поголовья животных, надо добиваться, чтобы каждая голова крупного рогатого скота женского рода, как правило, прежде чем пойти под нож на мясо, дала себе замену для последующего воспроизведения потомства.

2. Путем проведения субботников и воскресников была проведена определенная работа по наведению чистоты и порядка в благоустройстве села.

3. Необходимо последовательно добиваться отсутствия случаев нарушения норм санитарного состояния на фермах.

4. Со стороны заведующего фермой было проявлено халатное отношение к делу контроля за своевременным доением и кормлением крупного рогатого скота.

Задание 12. Определите, каким требованиям к качествам деловой речи (правильность, точность, уместность, ясность, богатство и др.) не соответствуют следующие высказывания депутатов.

Исправьте речевые недочеты.

1. Раскрутка реформ за последние три месяца затронула жизненно важные интересы всех россиян.

2. В нашей стране резко снизилось душевное потребление мяса.

3. Некоторые депутаты, позабыв про регламент, демонстрационно покинули зал.

4. Мы должны использовать всевозможные возможности для улучшения благосостояния и зажиточности людей.

5. Мы сегодня женщину рассматриваем только как рабочую силу, забыли, что она предназначена для воспроизводства нового поколения.

6. В моей телеграмме заложены чаяния моих избирателей, на волне которых я стою на этой трибуне.

7. Обождите, товарищи, еще одно выступление, и я закругляю.

8. Сегодня такой раскардаш идет в стране, что сердце замирает от тревоги.

9. Микрофоны надо перенести взад.

10. Поезд приехал поздно, и наша встреча с народом была испорчена.

11. У нас есть альтернативные люди на этот пост.

12. Я не могу не сказать своего голоса.

13. Оккупационное правительство проводит политику геноцида против собственного народа, обрекло его на вымирание без зарплаты с высокими ценами.

14. Советские солдаты и офицеры покрыли себя славой в Куликовской битве, Бородинской и Сталинградской битвах.

Задание 13. Найдите, объясните и исправьте речевые недочеты в деловой речи.

1. Основные причины преступности среди несовершеннолетних — пагубное и отрицательное влияние социальной среды и двора в условиях нехватки наличия координации и согласования в деятельности педагогов, учителей, общественности и милиции.

2. Ветеран рассказал собственную автобиографию и посоветовал не бояться из-за трудностей на службе.

3. Жители микрорайона говорили о неудовлетворительной организации досуга и свободного времени.

4. После бурного собрания домочадцев ЖЭК споро начал ремонт дома и двора.

5. Больные, не пришедшие на прием, передаются в архив.

Задание 14. Объясните сущность и назначение следующих характеристик делового общения.

1. Регламентированность — подчинение установленным правилам и ограничениям.

2. Соответствие собеседников ролевому амплуа (начальника, продавца, врача, милиционера).

3. Нормативность языковых средств.

4. Повышенная ответственность участников делового общения за его результат.

5. Повышенная роль этикета.

Задание 15. Определите, речь какой профессиональной группы пародирует в своем юмористическом рассказе Б. Диксон.

— Папа, я не хочу сегодня идти в школу!

— Несколькоими исследователями было независимо показано, что недостаток школьного образования может впоследствии отрицательно сказаться на способности индивидуума обеспечивать свое материальное благосостояние. Кроме того, другие папы сообщали, что, в частности и в особенности, та школа, которую мы субсидируем, является оптимальной. Другим важным фактором, который необходимо принять во внимание, является относительная свобода, которой мама пользуется в твое отсутствие, в силу чего имеет возможность уделять внимание твоему младшему родственнику по боковой линии.

— Но зачем же ходить каждый день?

— Предыдущее мое выступление в прениях по данному вопросу было полностью проигнорировано. Создается впечатление, что ты не была со мной в аудиоконтакте. Доводы оратора сводятся к следующему: при отсутствии преимуществ в образовании, которые обеспечиваются регулярным посещением школы, могут наблюдаться интервалы в знаниях, а это, в свою очередь, может привести к бедствиям, проистекающим вследствие недостатка финансовых ресурсов. Это может также негативно отразиться на эмоционально-волевой сфере твоей личности.

Вопросы к заданию:

1. В какой сфере трудится отец девочки? Какие особенности профессионального общения использует он в диалоге?

2. Какими словами можно было бы заменить следующие выражения: «негативно отразится на эмоционально-волевой сфере личности», «быть в аудиоконтакте», «младший родственник по боковой линии», «бедствия, проистекающие вследствие недостатка финансовых ресурсов»?

3. Переведите диалог на обычный разговорный язык.

4. Попробуйте перевести этот диалог на язык другой профессиональной группы (например, военных или чиновников).

Задание 16. Продолжите фразы:

Стало ясно, что трудности с каждым годом будут _____.

Мы надеемся, что к концу года уровень производства начнет _____.

Моя тревога _____ с каждым днем.

Площадь засоленных почв _____ с каждым годом.

(возрастать, увеличиваться, повышаться, усиливаться)

Задание 17. Подберите синонимы к словам *сказал, сделал*.

Задание 18. Выразите мысль без канцеляризмов: *Следует приложить все усилия для устранения негативных последствий этого явления.*

Упражнение 2

ЭВФЕМИЗМЫ - мягкие эквиваленты достаточно резких слов или выражений, которые предпочтительно завуалировать, например: вместо «Он умер» - «Он ушел из жизни»; «Бедный» - «Нуждающийся»; «Старый человек» - «Человек преклонного возраста» и т. п.

Задание: придумайте не менее 10 слов, неприятных для партнера, и подберите к ним эвфемизмы. Например: дебил - человек с недоразвитыми способностями.

Упражнение 3 «Избирательное внимание»

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Выполнение:

1. Несколько человек одновременно громко читают разные по содержанию отрывки текстов.
2. Тренируемый пытается выделить из общего потока информации от одного читающего и запомнить содержание его отрезка текста.
3. Проводится проверка правильности запоминания выделенного отрезка текста и разбор приемов, которые использовал тренируемый.
4. Если были допущены ошибки, то необходимо определить их и указать причины возникновения.

Примечание: тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но, затрачивая не более чем, пять минут на каждого тренируемого.

Упражнение 4

Ролевая игра «Испорченный телефон»

Цель: тренировка передачи информации без искажений, установление причин потери информации.

Выполнение:

1. Выбрать из аудитории 5 человек и распределить между ними роли 1-й, 2-й, 3-й, 4-й, 5-й замы.
2. Всем пяти замам предлагается выйти из аудитории и ждать вызова в порядке установленной очереди.
3. Руководитель игры инструктирует сидящих в аудитории:
 - а) внимательно слушать каждого зама;
 - б) выявить ошибки, допущенные при передаче информации:
 - замена слов,
 - пропуск информации,
 - неточность в передаче смысла,
 - домыслы и фантазии ... и пр.
 - в) определить, кто из замов допустил ошибки.
4. Руководитель игры вызывает первого зама и просит его запомнить инструкцию, которую он должен передать второму, второй - третьему, третий - четвертому, четвертый - пятому, а пятый должен это задание выполнить. Каждый из передающих информацию, сразу же «уезжает в командировку».

Инструкция:

Пятый член вашей команды, войдя в аудиторию, должен, как уже говорилось, не пересказывать, а выполнять следующие действия:

- выбрать пять человек, не являющихся членами вашей команды;
- построить их слева направо в алфавитном порядке их фамилий, но начиная не с первой буквы фамилии, а со второй;
- последнему в образовавшемся ряду дать задание перестроить оставшихся по любому принципу и последнему в этом новом ряду сказать «слова утешения» в связи с тем, что он оказался последним;
- последний член команды, то есть пятый, обязан доложить руководителю игры: «Задание выполнено!»

Примечание: руководителю игры чрезвычайно важно, чтобы первый зам. освоил как следует инструкцию. С этой целью можно использовать следующие приемы:

- повторение,
- расчленение на фрагменты,
- приведение примеров, например Иванов - Ванов и пр.
- акцентирование внимания на том, что инструкцию исполняют два человека: сначала пятый, последний член команды, а затем пятый, оказавшийся в алфавитном порядке в построенном ряду последним, и снова последний член команды, то есть пятый зам;
- с помощью вопросов проверить усвояемость информации.
- первый зам вызывает второго и передает ему инструкцию. Какими-либо записями пользоваться не разрешается;
- слушатели, сидящие в аудитории, фиксируют персональные ошибки замов при передаче и получении информации, а также причины искажений:

- неточность передачи;
- отсутствие контроля за тем, правильно ли понята инструкция;
- произвольное упрощение;
- игнорирование обратной связи;
- невнимательность;
- безответственность по отношению к проблеме партнера.

Примечание. Подсказывать играющим недопустимо. После действий пятого зама руководитель проводит тщательный анализ, знакомит с текстом играющих и подводит итоги игры. Целесообразно выделить тех, кто старался работать как можно лучше. В конце игры можно составить «памятку», включив в нее правила эффективного слушания.

Упражнение 5 «Приемы активного слушания»

Участникам упражнения предлагается оценить 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти десять приемов группируются по трем разделам:

- способствующие пониманию партнера,
- не способствующие пониманию партнера,

- нейтральные.

Участников просят оценить их по 7-балльной шкале:

-3,-2,-1,0,+1,+2,+3,

где оценка -3 означает, что техника совершенно не способствует пониманию партнера, а оценка +3 - наиболее способствует.

Приемы активного слушания:

- В беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами вроде:

«Глупости ты говоришь», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь», «Я бы мог вам это объяснить, но боюсь, вы не поймете», «А на вашем месте я вообще помолчал бы» и т. п.

- Мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да», «Угу...», «Что вы говорите?», «Неужели...»

- Мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я понял вас...», «По вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я вас правильно понял, то вашей основной мыслью является...» и т. д.

- В ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и пр.

- Мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, вы считаете, что...», «Таким образом, вашими основными идеями являются...» и т. д.

- Мы пытаемся вывести логическое следствие из высказывания партнера или выдвинуть предположения относительно причин высказывания. Вводной фразой может быть: «Если исходить из того, что вы сказали, то выходит, что...» или «Вы так считаете, видимо, потому, что...»

- Мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих.

- Мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь разузнать что-то, но не объясняем своих целей.

- Мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

Задание.

Оцените каждую технику с точки зрения того, насколько она сможет помочь вам понять партнера. Свою оценку каждый записывает на листочке.

Примечание: по итогам выполнения задания можно провести разыгрывание ситуаций в ролях, где экспериментально апробировать предлагаемые приемы.

Правильные ответы:

1. *Неспособствующие пониманию партнера:*

- негативная оценка (1)
- игнорирование (9)
- эгоцентризм (7)

2. Промежуточные техники:

- выпрашивание (8)
- замечание о ходе беседы (4)
- поддакивание (2)

3. Способствующие пониманию партнера:

- вербализация, проговаривание (3)
- вербализация, перефразирование (5)
- вербализация, интерпретация и развитие идеи (6)

Упражнение 6

Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

Вареники лепят вот так.

Ну, это что-то такое огромное, необъятное.

Замкнутый круг какой-то.

Машинка шьет зигзагом.

Есть у вас дырокол?

Его надо держать крепко, а то разболтается.

Полюбуйтесь-ка на него.

Описание жестов: жест вытянутой ладони; указательным пальцем правой руки описывается круг; разводящие движения обеими руками в воздухе; жест сжатого кулака; жест в воздухе указательным пальцем налево-направо, снизу вверх или сверху вниз; движение сжатой в кулак правой руки вниз с нажимом; защищающие движения пальцами.

Упражнение 7

Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

Все это не для меня.

Стучат, стучат и вверху и внизу.

Пришли и те и другие.

Пусть это останется между нами.

Мы-то с тобой пойдем друг друга.

Пускай, пускай, оставь его.

Да что там, ну пусть.

Избавьте меня от этого, я этого не хочу.

Так все напутано, такая неразбериха.

Никто ничего не поймет, полная сумятица.

Все это не совсем так.

Я с вами абсолютно не согласен.

Парень сказал: что-то я сомневаюсь...

Дай мне руку, не откажись простить меня.

Он протянул ему руку нерешительно.

Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.

Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем другим.

Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.

Она взяла мыло и стала намыливать им руки.

Зазвенел телефон, он схватил трубку.

Примечание: изобразите жесты, описанные в предложениях. Оцените правильность демонстраций, пусть попробуют изобразить жесты разные участники, сделайте сравнительный анализ.

Упражнение 8

(на систематизацию невербальных сигналов)

I. Попробуйте классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям - **ПОЗА, МИМИКА, ЖЕСТИКУЛЯЦИЯ, ДИСТАНЦИРОВАНИЕ, ИНТОНАЦИЯ.**

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней.

Например, «Вы мечтательно рассмеялись». Ответ: Мимика.

1. Он воскликнул: «Хотел бы я хоть раз убедиться, что ты выполнишь порученное тебе дело!».....

2. Она отступила на шаг назад: «Что ты себе вообразил?».....

3. Он стоял, прислонившись к буфету, скрестив ноги

4. Четырехлетняя девочка уверяла свою маму, что может застегнуть пальто самостоятельно. Мама сказала: «Конечно, ты сможешь это сделать, мое сокровище!» и тут же сама застегнула пальто малышке.

5. В то время как Н. уверял, что ищет контактов с молодым поколением, он неоднократно выставлял руки вперед, словно защищаясь, будто хотел отодвинуться от слушателей

6. Вы ждете, переминаясь с ноги на ногу, пока секретарь заполняет бланк

7. Он идет к окну и закрывает его.....

8. Она безмолвно на него взглянула, но крылья ее носа дрожали от едва сдерживаемого возбуждения.....

9. Кофе был столь горячим, что он инстинктивно его выплюнул

10. Он иронично сказал: «Коробка передач просто счастлива, что вы так сильно жмете на педаль».....

11. Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал - два предложения.

Упражнение 9

Разбейтесь на пары. Первые номера начинают рассказывать вторым о том, как они провели вчерашний день. У слушающих задание – в течение первых трех минут принять позу, подражающую позе рассказчика, и «отзеркалить» его жесты. Затем принять произвольную позу и перестать «отзеркаливать»

партнера. Потом поменяйтесь ролями. Результаты и ощущения обсудите в группе.

Упражнение 10

Выполняется в группах по три человека. Первый участник (А) принимает какую-то позу стоя или сидя. Второй участник (Б) встает или садится напротив и полностью «отражает», воспроизводит позу партнера А. Третий участник (В) будет «режиссером»: после того, как Б решит, что он уже в точности воспроизвел позу А, «режиссер» подойдет и своими руками исправит ошибки. Потом роли меняются.

Упражнение 11

Выполняется в парах. Сначала в каждой паре определите две темы для разговора, в одной из них вы должны быть изначально согласны друг с другом, в другой – не согласны.

Теперь начните обсуждать в парах тему, где вы друг с другом не согласны, все время сохраняя подстройку к позе собеседника.

Вторая часть упражнения. Обсуждайте тему, где вы были согласны с партнером, но подстройки быть не должно, проследите за этим.

КОММУНИКАЦИИ В РАБОТЕ МЕНЕДЖЕРА

*Часто убеждением можно
сделать больше, чем насильем.
Эзон*

На страницах научно-популярных журналов уже можно встретить описания международных творческих коллективов, все члены которых живут в разных частях света и общаются друг с другом только с помощью спутниковой связи и компьютерной сети. И все же даже в век компьютерной техники главным инструментом делового человека пока остается слово, ведь это инструмент повседневного пользования.

Поскольку управляющие, если так можно выразиться, выполняют работу «чужими руками», они должны в совершенстве владеть искусством коммуникаций. Оценки показывают, что до 80% рабочего времени управляющих всех уровней расходуется на те или иные виды общения.

Искусство общения, причем общения делового, — один из сложнейших предметов в школе высшего управленческого мастерства. К сожалению, эта истина очевидна не для всех, ведь, кажется, уже что-что, а поговорить мы мастера.

Между тем в менеджменте уже давно установлены наиболее рациональные приемы организации устного делового общения: проведение совещаний, бесед,

переговоров и конференций.

Общий знаменатель всех этих советов и рекомендаций состоит, если вдуматься, в воспитании культуры человеческого общения, а затем в превращении этой культуры в привычные навыки повседневного поведения на работе. Тот, кто овладеет этими навыками, получает возможность жить по принципу: «Пришел, увидел, убедил».

ДЕЛОВЫЕ СИТУАЦИИ

Ситуация 1

В сложившийся коллектив со своими традициями приходит новый руководитель. Каким образом он должен вести свою работу и разрешать возникающие конфликты:

а) вести работу, не обращая внимания на споры, конфликты, воздействуя, таким образом, положительно на подчиненных;

б) попытаться разубедить, привлечь на свою сторону тех, кто выступает против, или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому;

в) опираясь на актив, общественные и административные организации, поручит им разрешать возникающие споры, разногласия, конфликты?

Ситуация 2

В новом коллективе Вы столкнулись с такой ситуацией: Ваш подчиненный, подчеркивая свою исключительность, игнорирует Ваши указания или делает все по-своему. Каковы Ваши действия?

Ситуация 3

Прошло всего несколько дней после Вашего назначения на новую должность, и вдруг Вам звонят из профкома и просят выделить пять человек для благоустройства на три дня в подшефный лагерь.

Как Вы поступите:

а) постараетесь «отбиться» от поручения, ссылаясь на то, что у Вас ехать некому, да и работа под угрозой срыва, а это скажется на работе всего предприятия;

б) вызовете представителя профкома и переложите отбор кандидатов на его плечи;

в) распорядитесь, чтобы нижестоящие руководители отобрали самых «бесполезных» работников и сообщили Вам их фамилии в качестве кандидатур для поездки;

г) проинформируете всех сотрудников о просьбе профкома и предложите выдвинуть свои кандидатуры тем, кто особенно

нуждается в отгулах.

Ситуация 4

Вы проработали в отделе после окончания института всего несколько месяцев, и тут Вас вызывает начальник и говорит, что надо поехать к смежникам и помочь им наладить производство нужной для Вашего предприятия продукции. Но вчера Вас вызвали в отдел кадров и предложили поехать на курсы повышения квалификации в Москву. Что Вы выберете как самый верный путь к последующей карьере?

Ситуация 5

В новой организации Вы приступили к работе в качестве начальника отдела, однако Ваши подчиненные ожидали на этом месте увидеть другого человека и Ваше назначение восприняли негативно. Обстановка в отделе накалена: когда Вы заходите в комнату, все сразу умолкает, Ваши поручения выполняют с неохотой. Что Вы предпримете?

Ситуация 6

Вы приступили к новой работе только неделю назад, неожиданно возникла проблема, которую, как Вам кажется, самостоятельно решить Вы не можете. Обращаться за советом к более опытным коллегам Вам не хочется, так как боитесь потерять авторитет в их глазах и показаться несамостоятельным. Как Вы поступите?

Ситуация 7

Вы - новый молодой руководитель одного из подразделений предприятия и чувствуете настороженное отношение к себе окружающих Вас сотрудников. Причем Вы попали в коллектив, где нет четкого распределения и выполнения своих обязанностей. А на Вас еще давит и груз долгов, оставшихся после Вашего предшественника. Таким образом, Вам необходимо повысить уровень эффективности труда и организовать слаженную и успешную работу Вашего подразделения. Ваши действия в этот период?

Ситуация 8

Старшего мастера Сорокина Ивана Петровича как хорошего специалиста повысили в должности. Теперь он стал заместителем начальника цеха, однако через некоторое время стало ясно, что он не справляется со своими обязанностями и его повышение оказалось преждевременным. Таким образом, он получил сообщение, что понижен в должности (до старшего мастера). Иван Петрович расценил это как личное оскорбление и уволился с работы. Правильно ли он поступил? Почему? Как бы Вы поступили на его месте?

УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННЫМ ВРЕМЕНЕМ

*Время — самый ограниченный капитал,
и если не можешь им распоряжаться,
не сможешь распоряжаться ничем другим.*

Питер Друкер

Рационально работать гораздо выгоднее, но работать рационально может только тот, кто этому научился. Чтобы правильно выполнять свои функции и достичь своих целей, руководитель должен ясно представлять себе, насколько ограничен его бюджет времени.

Трудно назвать деловым человека, если он не умеет ценить время. Человек, остро чувствующий ценность самого крошечного промежутка времени, успевает многое, и кажется, что он не суетится и не спешит. Замечено, что людям, умеющим работать, времени хватает, его у них больше, чем у других.

Управлять временем — трудная задача. Каждый из руководителей сталкивается с проблемой: как успеть сделать все, что нужно сделать? Наука управления временем основана на умелом планировании времени и привычке исполнять запланированное. Планирование представляет собой проект процессов труда на предстоящий временной период. Руководитель планирует не только свои профессиональные и личные цели, но и текущую, связанную с работой нагрузку, чтобы лучше справляться с принятием и реализацией решений.

По сути дела, планирование собственного времени — это то, с чего должен начинать любой деловой человек. Увеличение затрат времени на планирование приводит к сокращению на его использование и, в конечном счете, к экономии времени в целом.

Ситуация 1

Наблюдая за работой своего подчиненного, Вы видите, что он не умеет планировать время, отводимое на выполнение поручений, в результате чего происходят срывы. Что следует предпринять в подобной ситуации?

Ситуация 2

Вы стали свидетелем беседы двух своих коллег. Один из них утверждает, что планирование необходимо осуществлять, начиная с перспективных дел, т.е. на год. Его оппонент считает, что планирование удобно начинать с записей дел на неделю. Чью точку зрения Вы поддерживаете? Обоснуйте свою позицию.

Ситуация 3

Один из Ваших подчиненных отстаивает свое мнение, согласно которому все поручения, которые он получает от Вас, невозможно выполнить за отведенное время, и, следовательно, необходимо либо уменьшить количество

поручений, либо увеличить время на их выполнение. Что можно ответить подчиненному?

Ситуация 4

Используя имеющиеся знания и навыки, разработайте форму планирования дел на неделю, месяц и год.

Ситуация 5

К завтрашнему дню Вам необходимо предоставить перспективный и среднесрочный планы работы Вашей организации Вашему руководителю. Но Ваш компьютер «завис», и Вы не справляетесь с заданием. Ваши действия.

РАБОЧЕЕ МЕСТО И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ В ДЕЛОВОМ ОБЩЕНИИ

*Письменный стол руководителя
должен быть подобен палубе военного
корабля во время боя: не должно быть ничего
лишнего, и все должно находиться на своих местах.*

П. С. Таранов. Золотая книга руководителя

Работая в офисе, работники ежедневно пользуется различными техническими средствами, которые существенно облегчают и ускоряют работу руководителя. Как же сделать рабочее место по-настоящему удобным для работы, чтобы ничто не отвлекало и все было под рукой?

Правильно организованное рабочее место играет важную роль для успешного осуществления деятельности работника. Поэтому серьезно подойти к вопросу организации своего рабочего места должен каждый работник: от менеджера низшего звена до директора крупного предприятия.

Руководители и специалисты используют в своей работе большие объемы информации, которые требуется хранить и перерабатывать, поэтому необходимо предъявлять высокие требования к технике информационного обслуживания и применяемым средствам механизации и автоматизации управленческого труда.

Ситуация 1

Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинет рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с

Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

Ситуация 2

Вы — руководитель строительной организации. Понедельник — начало недели, начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло, осматриваете свой кабинет и с тяжестью во взгляде смотрите на свой рабочий стол: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. На 10.00 у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

Ситуация 3

Деятельность Вашего непосредственного подчиненного (начальника отдела маркетинга) связана с постоянным использованием оргтехники, но габариты его кабинета не позволяют установить на его рабочем месте всю требуемую технику. В ходе деятельности он постоянно проходит через рабочие места других служащих. В связи с этим он тратит время на разговоры и личные просьбы, теряя тем самым как свое рабочее время, так и отвлекая других. Как разрешить данную ситуацию?

Ситуация 4

Вы сделали ремонт своего кабинета. Осталось только выбрать мебель. Дизайнер Вашей фирмы советует Вам выбрать мебель известного производителя, но Вам нравится другая. Как Вы поступите?

Ситуация 5

У директора объединения в кабинете находится представитель завода, которому объединение поставляет ряд изделий по кооперации и с которым сложились многолетние хорошие отношения. Он просит несколько изменить номенклатуру и сроки поставок, объясняет необходимость этого и передает соответствующее письмо. Не обладая необходимой информацией по существу вопроса, что вполне естественно, искренне желая помочь потребителю и в то же время не желая его безосновательно обнадеживать, директор оставляет письмо у себя, обещая разобраться и помочь. Правильно ли он поступает?

Ситуация 6

Рассматривая почту, руководитель обнаруживает документ, с которым необходимо ознакомиться детальнее. Но времени сейчас нет, и он оставляет документ у себя в надежде внимательно прочесть его в субботу дома. Верно ли он поступает?

Ситуация 7

Из структурного подразделения документы поступают руководителю на подпись в трех экземплярах: один уйдет к адресату, второй возвратится в подразделение, третий останется у секретаря или в канцелярии. Третий экземпляр документа нужен для подстраховки. Администратор не убежден, что второй экземпляр быстро будет обнаружен в делах структурного подразделения, поэтому его тоже оставляет у секретаря. Правильный ли такой подход?

ПУТИ РАЦИОНАЛИЗАЦИИ ЛИЧНОГО ТРУДА РАБОТНИКА

Деловому человеку необходимо владеть приемами и методами повышения эффективности личного труда, так как от этого часто зависит качество выполненных дел. Особое внимание менеджеру следует уделять работе над текстом, тренировке памяти, рациональности деловых записей, эффективности делового общения по телефону и подготовительной работе перед служебными «командировками».

Тест «Эффективность ведения телефонных разговоров»

Телефонные разговоры - одна из важнейших форм коммуникаций. Не только руководители, но и многие сотрудники затрачивают на них большое количество времени. От умения правильно вести деловые разговоры по телефону во многом зависит успех коммуникаций, имидж работника и всей организации.

Перед Вами 25 фраз, которые были сказаны служащими Вашей организации при беседе с Вашими клиентами. Оцените каждую из них. Если Вы считаете, что фраза производит на клиента положительное впечатление, пометьте ее буквой «П», а если отрицательное — буквой «О».

1.«Доброе утро. Это коммерческий банк «Русь». У телефона Никитин Алексей Петрович. Чем я могу Вам помочь?»

2.«Извините, это не в моей компетенции. Вам нужно позвонить в отдел кредитов».

3.«Доброе утро, банк «Русь».

4.«Заведующая вышла. Ей что-нибудь передать?»

5.«Спасибо за звонок. Звоните чаще!»

6.«Извините, я не работаю в этом отделе, поэтому ничем Вам помочь не могу».

7.«Доброе утро, отдел снабжения».

8.«Мне трудно сказать, почему наш сотрудник не позвонил Вам. Вы не пробовали позвонить ему еще раз?»

9.«Извините, что я заставил Вас ждать. Чем я могу помочь Вам?»

10.«Я понимаю Вас. Мне кажется, что кто-то из сотрудников допустил

оплошность. Я постараюсь все проверить. Чем я еще могу Вам помочь?»

11.«Так, кого Вы ждете?»

12.«Михаил Иванович, извините, пожалуйста, за задержку документов. Постараюсь их выслать с оказией».

13.«Спасибо. При случае я позвоню Вам».

14.«Вы сомневаетесь в наших возможностях? Я понимаю. Жду Вашего звонка. Спасибо за звонок».

15.«Расскажите, как это случилось».

16.«Рад Вашему звонку. Как у Вас дела?»

17.«Да, это я. Хочу Вам сообщить неприятную информацию»

18.«Извините, пожалуйста. Я принимаю факс. Можно, я перезвоню Вам через 10 минут?»

19.«К сожалению, Юрий Михайлович еще обедает».

20.«Спасибо за звонок. Такого человека, как Вы. мы готовы выслушать всегда».

21.«Извините за задержку. У нас все заняты, поэтому никто не берет трубку».

22.«Юрий Михайлович пошел к врачу. Должен вернуться к концу дня».

23.«Здравствуйте, банк «Русь», у телефона дежурный экспедитор Сергеев. Слушаю».

24.«Вы не правы. Однако, что Вы скажете про акции нашего банка?»

25. «Извините. К сожалению, я должен идти по вызову. Давайте свяжемся завтра в 10 утра. Я Вам позвоню. Спасибо за звонок».

Используя ключ, подсчитайте количество несовпадений с Вашими ответами.

Таблица

Ключ к тесту «Эффективность ведения телефонных переговоров»

Варианты ответов	Номера вопросов											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
П	1	-	3	4	-	-	-	-	9	10	-	-
О	-	2	-	-	5	6	7	8	-	-	11	12
П	-	14	-	16	-	18	-	-	-	-	23	25
О	13	-	15	-	17	-	19	20	21	22	-	24

Если выявлено более трех несовпадений, то это означает, что с искусством ведения телефонных переговоров дела обстоят не совсем благополучно. Прежде чем допускать такого рода работника к телефону, необходимо пройти специальный тренинг.

Ситуация 1

По роду деятельности Вам часто приходится беседовать по телефону. На это уходит очень много служебного времени.

Вы решили передать функцию ответов на деловые звонки своему помощнику. При этом существует опасность того, что помощник недостаточно опытен в том, чтобы различить важную и второстепенную информацию. Как

следует поступить?

Ситуация 2

Вы часто бываете в командировках. При этом перед Вами практически всегда встает одна и та же проблема - как не забыть необходимые вещи и деловые бумаги. Что необходимо предпринять в данной ситуации?

Ситуация 3

Вы часто замечаете, что, хотя Вы всегда настроены слушать собеседника внимательно, иногда смысл того, что хочет сказать Ваш партнер, ускользает от Вас, и Вы понимаете его слова совсем в другом контексте. Из-за этого в последнее время Вы допустили некоторые ошибки в работе. Как Вы думаете, в чем может заключаться причина этого и что Вам нужно предпринять?

Ситуация 4

Вы в течение рабочей недели неоднократно пытались дозвониться до директора одной фирмы, но его не было на месте, а его секретарь, очевидно, неаккуратно информировала его о поступающих звонках. Как Вы постройте беседу с ней в следующий раз?

Тема 2. «ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ»

Упражнение 1

Разыгрывание ситуации «ПРИЕМ НА РАБОТУ» методом «исполнения ролей»

Цель: провести деловые беседы с поступающими на работу на конкурсной основе. Определить соответствие требованиям должности, выявить лучшего претендента.

Подготовка к игре:

Эта ситуация требует одного человека для исполнения роли менеджера по персоналу коммерческой фирмы «ВЕРДИКТ» (название условное), и двух или трех человек для исполнения роли претендентов на должность. Последовательность проведения деловой беседы с каждым кандидатом будет определяться по жребию.

Менеджер по персоналу должен:

1. Ознакомиться с теоретической частью подготовки бесед такого рода, понять специфику.

2. Продумать название вакансии, например «менеджер», «бухгалтер», «юрис-консультант» или «адвокат» и т. п.

3. Составить личностную спецификацию для вакантной должности:

- физические особенности (обязательные требования и противопоказания);
- имидж претендента;

- образование, наличие квалификации;
 - компетентность: что должен знать, что должен уметь, какими навыками обладать, какими дополнительными умениями владеть (например: языки, компьютер, вождение машины и пр.);
 - личностные и деловые характеристики;
 - интересы, в том числе хобби;
 - данные о претенденте (пол, возраст, прописка, семейное положение и т. п.).
- Примечание: самый лучший вариант - разработка личностной спецификации в виде домашнего задания, другой вариант - после определения вакансии потратить минут 10-15 на подготовку личностных спецификаций (можно для разных должностей) всеми обучаемыми прямо в аудитории перед игрой, причем можно сделать микрогруппы по 3-5 чел.
4. Определить функциональное содержание труда специалиста.
 5. Продумать организацию пространственной среды для проведения беседы.
 6. Подготовить вопросы для сбора информации о претендентах.

Претенденты на должность должны:

- а) ознакомиться с функциональным содержанием труда специалиста, на чью должность объявлена вакансия;
- б) выяснить требования, которые предъявляются такому специалисту;
- в) составить **резюме** (профессиональное или автобиографическое, а для победы на конкурсе и аналитическое, то есть анализ достижений, неудач и их причин, уроков, которые извлекли);
- г) продумать ответы на вопросы, которые могут быть заданы;
- д) подготовить не менее 5 вопросов, которые задаст работодателю претендент;
- е) отработать версию самопрезентации - для формирования приятного первого впечатления.

Примечание: подготовка к игре идет одновременно у всех ее участников: менеджера по персоналу, причем можно организовать группу поддержки – «службу кадров», которая помогает определить все необходимые требования; претендентов на должность - подготовка индивидуальная, так как они потенциальные соперники; «компетентных судей» - остальные участники. Подготовка к ролевому взаимодействию, в зависимости от состава группы и ее компетентности, от 15 до 30 минут.

«Компетентные судьи» :

- определяют свой вариант требований к должности, разрабатывают «идеальную модель» специалиста;
- продумывают критерии оценивания:
- беседы.
- исполнения ролей,
- коммуникативной компетентности всех участников игрового комплекса.

Примечание: группа «компетентных судей» может также работать мел-

когрупповым способом, распределив «сферу» оценивания, например: одна группа оценивает беседу, другая - профессиональную компетентность участников, третья - психолого-педагогическую компетентность. Время на подготовку системы оценивания такое же, как у участников разыгрывания. Руководитель игры помогает всем, кто нуждается в консультировании, и в конце игры подводит итоги.

Процедура игрового взаимодействия

1. Все занимают свои рабочие места в соответствии с предписанной ролью.
2. Участникам конкурса предлагается вытянуть жребий: кто в какой последовательности участвует в собеседовании.
3. Определяется регламент проведения беседы (10-15 мин.).
4. Свободные претенденты заполняют опросники с тестами на выявление тех или иных личностных и профессионально-деловых характеристик (материалы тестирования и резюме «обрабатывает» служба кадров).
5. Проводится собеседование. Желательно всю беседу записать на видео. Это позволит «проверить» критические замечания «компетентных судей» и удостовериться в их достоверности и справедливости.
6. После завершения бесед со всеми претендентами проводится совещание со службой кадров по принятию решения.
Примечание: если группа маленькая, тогда такая служба не предусматривается и руководитель сам принимает решение о найме, да и число претендентов может быть уменьшено до двух.
7. Анализ проведенной игры:
 - выступление группы «компетентные судьи» по всем заданным партнерам;
 - подведение итогов руководителем игры, он оценивает весь замысел и всех участников.
8. Для завершения игры можно составить «памятку менеджеру по персоналу» - как проводить беседу.

Примерные вопросы для собеседования

- Каковы ваши личные цели? Какие шаги вы предпримете, чтобы достичь своих личных целей?
- Почему вы хотите работать именно в этой фирме, на этой должности?
- Что вы считаете наиболее существенным достижением вашей жизни в последние годы?
 - Сколько часов в день вы можете энергично работать?
 - Что вы знаете о нашей компании, как бы вы ее оценили?
 - Можете ли вы быть требовательным к вашим подчиненным?
 - Что вы думаете о клиентах? Назовите пять основных характеристик, присущих типичному клиенту?
 - Что лучше всего квалифицирует вас как достойного кандидата на имеющуюся вакансию?
 - Как скоро вы начнете вносить существенный вклад?
 - Какая вакансия из существующих для вас наиболее интересна, почему?

- Как бы вы структурировали или организовали работу вашего отдела?
- Какое управление или финансовые ресурсы вы бы хотели иметь и почему?
- Как бы вы организовали первичные внутренние и внешние каналы коммуникации?
- Что бы вы хотели сообщить о себе?
- Какую зарплату вы хотели бы получать?
- Вы были хорошим студентом?
- Вы поддерживаете высокий уровень знаний в своей области? Каким образом?
- Что вы делаете в свободное время?
- Каковы ваши цели, связанные с карьерой, на следующие пять лет?
- Какие ваши самые сильные и слабые стороны?
- Каков ваш потенциал работы?
- Вы хотите иметь свой собственный бизнес? Если нет, то почему или с чем это связано?
- Если мы вас возьмем, то как долго вы хотите проработать в нашей компании?
- Ваши родственники работают? Не могли бы рассказать о них? Кто они по образованию, где работают?
- Вы когда-либо работали над совместным проектом и, если так, какую роль вы играли?
- Вы предпочитаете работу индивидуальную или в команде?
- Вы участвуете в общественной жизни и, если да, то каким образом?
- Как обстоят ваши дела с кредитами?
- С кем вы поддерживаете профессиональные отношения?
- Что вы любите, а что ненавидите?
- Чем вы гордитесь?
- Насколько вы агрессивны? лояльны? терпимы?
- Что побуждает вас работать?
- Что для вас в жизни самое главное?
- Какими нравственными ценностями вы руководствуетесь?
- У вас есть проблемы с налоговой инспекцией?
- Являются ли для вас деньги сильным стимулом?
- Что вы думаете о текущей экономической и политической ситуации?

Двадцать «заковыристых» вопросов на интервью

1. За что вас критиковали в последние четыре года?
2. Соглашаетесь ли вы или спорите и почему?
3. Как вы представляете свое положение через 3—5 лет и как собираетесь его добиться?
4. Что следует изменить в вашей работе, чтобы она стала идеальной? Как бы вы описали наиболее близкого к идеалу и наиболее далекого от идеала начальника?
5. Какие из своих должностных обязанностей вы выполняете с наибольшим

удовольствием?

6. Как бы вы описали себя с помощью трех прилагательных? Как бы ваши подчиненные описали вас с помощью трех прилагательных?

7. Считаете ли вы, что вы достаточно используете похвалу в адрес других?

8. Как вы поступите, если обнаружите, что коллега фальсифицирует записи расходов?

9. Что вы будете делать, если компания, в которой вы только начали работать, предоставит вам 3000 долл. на расходы по вашему усмотрению в течение первого года?

10. Если вам предоставят выбор, вы предпочтете составлять планы или осуществлять их?

11. Назовите три ситуации, в которых вам не удалось добиться успеха. Почему?

12. Когда вы увольняете кого-то, то какую причину приводите в качестве главной? Почему?

13. Какую цель вы осуществляете, принимая эту должность?

14. Что бы вы изменили в этой работе, чтобы она стала более интересной?

15. Мы все временами привираем. Можете ли вы сказать что-нибудь, что не совсем соответствует истине? Приведите три примера, когда вы это делали.

16. Какую пользу можно ожидать от попытки заставить угрозами работника работать лучше? В каком случае вы могли бы воспользоваться этим случаем?

17. Если вы столкнетесь с серьезными трудностями на работе, какого рода они могли бы быть?

18. Что вы боитесь обнаружить на этой работе (желательно назвать не менее трех моментов)?

19. У всех имеются какие-то негативные черты, которые хотелось бы исправить. Не так ли? Не назовете ли и вы три свои черты, которые вам хотелось бы исправить?

20. Как вы мотивируете деятельность других? Дополнительный вопрос: когда вы сочтете себя достигшим цели (определение успеха)?

пример

РЕЗЮМЕ

Андреев Олег Петрович

Адрес:.....

Телефон:.....

Цель: получение работы по специальности в крупной компании, успешно работающей на российском рынке.

Образование:

2010-2012 гг. Курсы гидов-переводчиков при ОАО «Интурист». Получил свидетельство об окончании английских курсов (английский язык).

2005-2010 гг. Российская коммерческая академия, дневное отделение. Получил диплом магистра делового администрирования.

1995-2005 гг. Средняя специальная школа № 1216 г. Москвы с углубленным изучением французского языка.

Опыт работы:

2008-2010 гг. Консультационная фирма "Перспектива", консультант (работа по договорам подряда). Обязанности: анализ бизнес-планов вновь создаваемых малых предприятий, помощь в регистрации предприятий и подготовке заявок на получение кредитов.

2006-2008 гг. Московское городское бюро по туризму и экскурсиям, гид-переводчик (английский и французский языки).

Дополнительная информация: Знание иностранных языков: английский - свободно, французский - хорошо. Компьютер: EXCEL, WORD.

Научные достижения: В 2008 г. занял второе место на Всероссийском конкурсе студенческих научных работ, в 2009 г. выступал на международной конференции в Париже с докладом «Развитие малого бизнеса в странах с переходной экономикой».

Пять основных требований к стилю написания резюме:

- краткость;
- конкретность;
- активность (не пишите: «участвовал», «оказывал помощь», используйте «энергичные» глаголы: выступал, делал);
- избирательность (отбирайте только важную информацию);
- честность (пишите правду);
- грамотность и позитивность.

Упражнение 2 «АНАЛИЗ ПОЧЕРКА»

Инструкция

Положите перед собой какую-нибудь рукопись (письмо) и оцените характер его автора по следующим показателям:

1. Частые тире, особенно большой длины и с нажимом — агрессивность.
2. Длинные петли, особенно в нижней части букв (в результате получаются узкие буквы) — деловитость и склонность, скорее, к материальному, чем к духовному.
3. Незаконченные петли нижней части букв (вместо петель пишутся решительные полупетли или даже штрихи) — консерватизм.
4. Тяжелые петли нижних букв — нерешительность.
5. Непропорционально большие заглавные буквы — признак эгоизма.
6. Витиеватость и закрутки — склонность к суетливости, щепетильности и эгоцентричности.
7. Угловатые заглавные буквы — пытливый ум.
8. Законченные нижние петли букв «д», «у», «з» — удовлетворенность и склонность к веселью.
9. Необычные закрутки верхних частей букв — стремление к идеализму.
10. Вычурно выписанные заглавные буквы — экстравагантность.

11. Если вторая и третья вертикальные черты заглавных букв «н», «п», «т», «ж», «м» и пр. выше первой — невротичность.

12. Разные по размеру буквы в строке, а особенно в одном слове — невнимательность и рассеянность в различных аспектах жизни.

13. Простота и легкость написания заглавных букв — успокоенность, безмятежность и удовлетворенность.

14. Непомерно крупный почерк — неприспособленность к жизни, склонность к конфликтности.

15. Плавный поток ровных букв в словах — признак логического здравого смысла.

16. Открытые (незавершенные) верхние части букв А, О, Д — склонность к говорливости.

17. Крупный угловатый почерк — легкая возбудимость.

18. Тяжелый (крупный) и неряшливый почерк — богатое воображение.

19. Если буквы слов карабкаются кверху или, наоборот, сбегают вниз — романтичность, неугомонность.

20. Если конечные буквы слов отчетливы и по размеру больше начальных — открытость.

Согласны ли вы с данными утверждениями? Попробуйте на примерах хорошо известных вам людей проанализировать соответствие вышеизложенных признаков почерка и черт характера.

ИСКУССТВО УБЕЖДЕНИЯ

Человек, владеющий приемами убеждения, получает большое преимущество в деловой беседе, при разрешении конфликтов, в выступлениях перед аудиторией. Существует несколько основных способов добиться того, чтобы собеседник поступил именно так, как Вы хотите: убедить или заставить. При этом первый способ требует аргументации, доказательств и определенного терпения. Если же ни то, ни другое не удастся, то необходимо достичь взаимного компромисса.

Ситуация 1

У Вас «горит» важный контракт. И от Вашей встречи с клиентом зависит очень многое. Вы нервничаете перед встречей и осознаете, что настроены давить на собеседника. Однако Вы решаете держать себя в руках и проявить гибкость, терпение и осторожность. Но уже в середине разговора замечаете, что инициатива «ушла» из Ваших рук, и Вас очень умело заставляют соглашаться с теми пунктами контракта, с которыми соглашаться нельзя. Вы чувствуете, что сейчас все развалится, если Вы что-нибудь не предпримете. Вас охватывает чувство безнадежности. Ваши действия?

Ситуация 2

Ваша фирма благополучно миновала все экономические кризисы и ее

финансовое положение отличное. Но Вы заметили, что прежние энтузиазм и рвение подчиненных угасли, а впереди - международная выставка и Вам как никогда нужна сплоченная профессиональная команда. Какими способами Вы поднимете упавший дух команды?

ПУБЛИЧНОЕ ВЫСТУПЛЕНИЕ

Все, кому приходится выступать перед аудиторией, должны иметь свой способ общения со слушателями. Выступающих можно разделить на две группы.

Представители первой подчиняют аудиторию себе. Конечно, они учитывают ее непосредственную реакцию, но предпочитают держать «бразды» правления в своих руках. Не допускают вольностей в поведении и речи. Назовем этот тип публичного выступления «авторитарным».

Принадлежащие ко второму типу в известной мере подчиняются аудитории. Они располагают более разнообразным выбором вариантов поведения на трибуне, общения, произнесения речи. Ориентируются на реакцию аудитории, имеют более гибкую, «личностную» манеру общения. Назовем этот тип «демократическим».

И у того, и у другого типа выступающего есть свои преимущества и недостатки. Излишняя независимость от аудитории может сделать выступающего не чувствительным к интересам слушателей. А стремление во всем следовать аудитории может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного. Вы должны сами выбрать нужный тип общения в зависимости от своего темперамента, характера, индивидуальных качеств.

Ситуация 1

Вы поздно закончили накануне свою работу, устали и не подготовили, как обычно, план выступления. До начала выступления осталось около 10 минут. Вы неплохо знаете тему, но боитесь того, что на качестве выступления может сказаться усталость. Как Вы поступите?

Ситуация 2

Вы должны выступить с докладом о проделанной работе перед коллегами на предприятии. Вы знаете, что выступаете в числе последних и что многие из присутствующих приблизительно знакомы с тем, о чем Вы будете говорить. Поэтому велика вероятность, что будут слушать Вас невнимательно, вести посторонние разговоры и т.д. Что Вы предпримете для того, чтобы завоевать внимание аудитории и Ваше выступление всем понравилось?

Ситуация 3

На одном из рабочих собраний Вы говорите о проблеме реконструкции Вашего предприятия. У Вас довольно хорошие предложения по этому вопросу, но в зале сидят несколько Ваших противников, которые не хотят, чтобы Ваши предложения были приняты руководством. Они задают Вам каверзные вопросы,

делают едкие замечания, резкие выпады против Вас лично и против Ваших предложений. После очередного такого замечания Им говорите:...

ДЕЛОВОЕ ОБЩЕНИЕ, ПЕРЕГОВОРНЫЙ ПРОЦЕСС

Искусство делового общения играет очень важную роль, так как очень часто от исхода встреч, бесед, переговоров зависит преуспевание или неудачи дальнейшей деятельности фирмы. Известно, что во многих западных странах существуют специальные центры по переговорным процессам. Методике переговоров обучают, прежде всего, юристов, бизнесменов, психологов, менеджеров и общественных деятелей. Кроме этого, деловое общение является составной частью общечеловеческой культуры.

Ситуация 1

Вы видите, что на переговорах Ваш партнер намеренно искажает факты. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 2

Вы ведете переговоры, Ваш партнер утверждает нечто, безусловно ошибочное, с Вашей точки зрения, и неприемлемое для решения данной проблемы. Вам необходимо переубедить его.

Ситуация 3

На переговорах вместо того, чтобы выдвигать конкретные предложения, оппонент ссылается на Ваши прежние промахи, имевшие место несколько месяцев назад. Как Вы поступите в этом случае?

Ситуация 4

На переговорах между Вами и Вашим партнером произошел конфликт. Вас обоих быстро захватывают отрицательные эмоции. Напряжение стремительно возрастает. Ваши действия в этой ситуации?

Ситуация 5

Вы установили контакт с японской фирмой, с которой хотите заключить договор. Вас приглашают в Японию, встречают как самого дорогого гостя, предлагают обширную программу развлечений с обедом в дорогом ресторане, а когда дело доходит до переговоров, японцы просят подождать пару дней. И потом довольно продолжительное время сообщают Вам о периодически возникающих затруднениях. Как Вы поступите в этой ситуации?

Ситуация 6

«Расшифруйте» позы и жесты Вашего партнера:

- расстегнут пиджак;
 - руки скрещены на груди, кулаки сжаты;
 - сидит на краешке стула, склонившись вперед, голова слегка наклонена и опирается на руку;
 - голова слегка наклонена набок;
 - медленно снимает очки, тщательно протирает стекла;
 - прикрывает рот рукой во время своего высказывания;
 - прикрывает рот во время слушания;
 - старается не смотреть на Вас.
- Дайте им подробную характеристику.

Ситуация 7

Вы — менеджер фирмы и Вам предстоят переговоры, очень важные для Вас, с представителем другой фирмы по поводу заключения договора. В начале беседы Вы видите, что Ваш партнер настроен благожелательно и поэтому эмоционально «расписываете ему все преимущества Вашего с ним сотрудничества, сопровождая Вашу речь энергичными жестами. Но затем Вы замечаете, что Ваш партнер принимает «закрытую» позу - скрещивает руки на груди и, высказывая свое мнение по данному вопросу, избегает смотреть Вам в глаза. Ваши действия?

ЭФФЕКТИВНАЯ ПОДГОТОВКА СОБРАНИЙ И СОВЕЩАНИЙ

Существуют различные виды деловых совещаний. Выделяют проблемные, инструктивные и оперативные совещания.

Участие персонала в такой коллективной форме управления, как совещание, способствует развитию деловых качеств работника, росту его компетентности в процессе взаимного обмена мыслями, накоплению навыков решения управленческих задач. Деловое совещание обеспечивает возможность для руководителя проявить свои организационные способности, умение убеждать и другие качества.

Ситуация 1

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности. Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать?», а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

Ситуация 2

Часто на совещании люди не слушают друг друга. Один говорит «А — это В». Другой вступает в диалог так, как если бы пер вый сказал «А — это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания и конкретные доводы того или иного человека игнорируются остальными присутствующими. Как следует себя вести руководителю в данной ситуации?

Ситуация 3

Один из работников на совещании персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать пространные объяснения причин его несогласия. Из-за этого теряется масса времени. Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения? Стоит ли повторять этот прием, если он не подействовал сразу? Как еще можно воздействовать на этого сотрудника?

Тема 3. «МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ КРИТИЧЕСКОГО И ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ СПЕЦИАЛИСТОВ В ДЕЛОВОЙ СФЕРЕ»

Игра «СОВЕТНИК НА МИНУТУ»

Цель. Разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

Процедура.

- Участники игры формируют группы численностью 5-7 человек.
- каждый должен подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»
- После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.
- Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы для обсуждения:

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?
2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?

3. Возникают ли в связи с этими предложениями у вас другие идеи или другие варианты?

4. Какой урок относительно обращения за помощью к друзьям и коллегам преподает нам эта игра?

Примечание: предложите членам группы выбрать вопросы, которые требуют консультаций с коллегами.

Если у вас осталось время: попросите группу обсудить наиболее важные практические решения. Узнали ли они что-либо полезное? Какие альтернативы они открыли?

Упражнение 1

«ДЕСТРУКТИВНОЕ» (разрушительное) ПОВЕДЕНИЕ

Цель: на основе анализа собственного стиля поведения выявить «саботажников общения», используемых нами сознательно или бессознательно.

Задание: проанализируйте свой стиль общения, если вам кажется, что вы одиноки среди людей и загнаны в угол. Заполните пустые колонки в нижеприведенной таблице. Каких «саботажников общения» используете вы для подрыва конструктивного обращения с другими? К каким из них прибегают другие в отношении вас самих? Кто это делает: ваши начальники? коллеги? подчиненные? друзья? одноклассники?

Таблица

Саботажники общения	Примеры	Кто это делает?	
		вы	другие
Угрозы (вызывают страх, подчинение, обиду, враждебность)	«Если вы не будете вовремя приходить на работу, нам придется подумать о вашем увольнении». «Делайте, как сказано, или...»		
Приказы (когда мы прибегаем к власти над другими людьми)	«Срочно зайдите ко мне в кабинет». «Не спрашивайте, почему; делайте, как вам говорят». «Ваше дело - исполнять молча».		
Критика (негативная)	«Вы недостаточно прилежно работаете». «Вы постоянно жалуетесь».		
Оскорбительные «диагностические» прозвища	«Такое может сказать только идиот». «Ну ты просто дурак». «Чего еще можно ожидать от бюрократа (кретина, козла, чокнутого и т. п.)».		
Приговор	«По тебе тюрьма плачет». «Неудачник». «Пропащий человек».		
Слова – «долженствования»	«Вы должны вести себя более ответственно». «Вы должны смотреть на факты». «Вы не должны так сердиться».		

Соккрытие важной информации (реплика-ловушка, стимулирующая принятие невыгодного решения)	«Вам этот проект обязательно понравится. Вы пожалеете, если заключите с нами договор».		
Коммуникация, не оставляющая выбора	«Делайте, как я сказал, или убирайтесь вон». «Или будет по-моему, или вы уволены».		
Допрос	«Сколько часов у вас ушло на это?», «Почему ты так поздно?», «Чем это вы занимаетесь на рабочем месте?».		
Диагноз мотивов поведения	«Вы одержимы собственническим инстинктом», «У вас не хватает инициативы».		
Несвоевременные советы когда человек просто хочет быть выслушанным	«Если бы ты вовремя навел порядок на своем столе, у тебя не было бы причин для паники». «Почему ты не сделал вот так...», «Я бы на твоём месте», «Просто не обращай на них внимания». «Возьми себя в руки не распускайся».		
Отказ от обсуждения вопроса	«Нечего тут обсуждать. Я не вижу в этом никакой проблемы». «Брось, давай поговорим о другом».		
Интерпретация	«Я считаю такое поведение безобразным». «Так поступают только безответственные люди».		
Смена темы	«Сколько можно об этом говорить, давай поговорим о другом. Я вчера встречалась с одним деловым партнером...»		
Соревнование	«- Я попал на прошлой неделе в ужасную аварию...» - Это что, ты бы посмотрел на мою машину...»		
Успокоение отрицанием существования проблемы	«Не нервничай», «Не волнуйся, все образуется», «Плюнь». «Все пройдет», «Три к носу», «Забудь», «Да нет, ты прекрасно выглядишь».		

Перечисленные фразы становятся особенно разрушительными, когда они высказаны презрительным тоном и с амбициозной мимикой, сопровождаются агрессивными жестами и позами.

Упражнение 2

Анализ ситуаций «КРИТИКА ТРУДНЫХ РАБОТНИКОВ»

Цель: отработать прием «Lege artis»; найти наиболее продуктивные приемы критики трудных работников.

Задание: группа делится на подгруппы по 3-5 человек. Каждая группа получает одинаковый набор карточек с ситуациями. Необходимо:

а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и

- определить особенности психотипа;
- б) разработать механизм критики для каждого психотипа;
- в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis»
- г) межгрупповая дискуссия по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;
- д) выработка наиболее конструктивных приемов.

Ситуация 1

Подчиненный вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

В его работе вы нашли некоторые недочеты и решили высказать ему критические замечания, однако ваш предыдущий опыт свидетельствует о его негативной реакции на критику: он становится раздражительным и настороженным. Как вести себя?

Ситуация 2

Вслед за кратким выговором вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

В конце разговора вы поняли, что критика, с которой вы начали разговор, не только не была воспринята, но и как бы забыта. Вероятно, он услышал только приятную часть разговора. Что вы предпримете?

Ситуация 3

Всякий раз, когда вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашиваете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4

Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний - она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5

У вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом вам

кажется, что вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6

Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

Вы каждый день получаете такого рода сигналы, а сегодня поступило письменное заявление от вашего секретаря по поводу его грубости. Какие замечания и каким образом необходимо сделать молодому специалисту, чтобы изменить его стиль общения в коллективе?

Ситуация 7

Во время делового взаимодействия с вами ваш сотрудник из отдела рекламы "вышел из себя", не принимая ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает ваш авторитет. Что вы предпримете?

Ситуация 8

Ваш заместитель очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически он незаменим, когда он рядом, вы уверены, что все будет хорошо. Однако вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пытались в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что вы предпримете?

Примечание: каждая команда отрабатывает версию конструктивного поведения применительно к каждой ситуации. Особое внимание необходимо обратить на возможность осуществления критики данным методом. Подготовленную критику можно разыграть в ролях (руководитель и подчиненный), а затем проанализировать результаты игры.

Упражнение 3 «КОМПЛИМЕНТ»

Цель: проверить, насколько мы доброжелательны друг к другу, умеем видеть хорошее в другом и говорить об этом.

Задание: все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая

черта характера, какая привычка этого человека ему нравится и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент. Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева от него. Во время высказывания все остальные участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так далее по кругу, до тех пор, пока все участники тренинга не сделают комплимент партнеру.

Примечание:

Если обучаемые плохо знают друг друга, то всегда возможны варианты:

- а) комплимент по поводу внешнего вида партнера слева;
- б) комплимент придумывается в соответствии с жанрами, предложенными выше.

Анализ: организатор занятий следит не только за ходом игры, но и за соответствием высказываний жанру комплимента, корректностью поведения и манерой установления контакта. Когда все участники тренинга выполняют задание, необходимо все эти аспекты проанализировать, обсудив достижения и недостатки.

По итогам упражнения можно подготовить «Памятку» по искусству говорения и выслушивания комплиментов.

Упражнение 4 «ПОДЧЕРКИВАНИЕ ОБЩНОСТИ»

Упражнение проводится в кругу с мячом. Участник, бросающий мяч другому, должен назвать психологическое качество, которое объединяет его с тем человеком, кому он бросает мяч.

При этом он начинает свою фразу словами: «Я думаю, нас с тобой объединяет...» и называет это качество, например: «Мы с тобой одинаково общительны»; «Я думаю, нас объединяет такая характеристика, как уважение к другим людям»; «И ты, и я очень жизнелюбивые люди» и т. п.

Тот, кто получает мяч, отвечает: «Я согласен», если он согласен, или «Я подумаю», если не согласен. Даже если человек не согласен, что у него есть это качество, все равно то, что сообщает ему партнер, несет в себе определенную полезную информацию о том, как мы выглядим в глазах других людей.

Тот, к кому попал мяч, продолжает упражнение, передавая мяч кому-нибудь другому, и так до тех пор, пока каждый не получит мяч.

Вариант для самостоятельной работы.

Поиск сходства - это один из способов научиться лучше понимать другого человека. Можно попробовать самостоятельно находить сходство (общность) с человеком, которого вы узнали всего несколько дней или даже полчаса тому назад. Более жесткий тренинг может состоять в том, что необходимо попробовать найти не одно и даже не три, а скажем, 20 качеств, являющихся общими для вас с этим человеком.

ИМИДЖ ДЕЛОВОГО ЧЕЛОВЕКА

Специфика работы менеджера заключается в постоянном общении с деловыми партнерами, подчиненными, клиентами. Поэтому одной из важнейших задач менеджера является умение научиться оставлять о себе хорошее впечатление, т.е. научиться формировать хороший имидж, под которым понимается формируемый в глазах общества комплекс его внешних и внутренних качеств. Положительный имидж всегда способствует карьерному продвижению менеджера.

Ситуация 1

Предположим, у Вас есть два кандидата на должность начальника отдела: один - ума палата, утопает в творческих идеях, захвачен работой, заражает вдохновением людей, но, как истинный ученый, совершенно не следит за своей внешностью; другой - холоден, вежлив, подтянут, умеет вести беседу и концентрироваться на делах, планирует работу подчиненных. Кого Вы пригласите на работу и почему?

Ситуация 2

С Вашей точки зрения, все правила этикета сводятся к простоте, естественности и дружелюбию, а общение должно приносить радость. Вы находитесь на деловой встрече, в ходе которой партнеры пытаются манипулировать друг другом ради достижения собственных интересов. Каждый ведет свою игру. Вы заинтересованы в положительном исходе встречи, но такой подход к делу вызывает у Вас отвращение. Что Вы будете делать? Играть по общим правилам или согласно своим жизненным принципам?

Ситуация 3

Ваше желание - устроить на своей фирме презентацию нового продукта. Фирма располагает средствами для составления рекламных буклетов, для приглашения гостей и проведения банкета, но ее финансовые возможности не позволяют оплатить для всех приглашенных места в гостинице по соответствующему разряду. Как Вы все организуете?

Ситуация 4

Никто лучше Вас не знает, на что Вы способны и насколько Вам удалось в повседневной деятельности подойти к границе своих возможностей. Поэтому Вы решили сами для себя изобрести систему оценки эффективности своего труда. По каким критериям Вы будете себя оценивать (не меньше 3)? Сделайте это в любой удобной Вам форме.

Ситуация 5

Вы решили узнать мнение сотрудников своего отдела на предмет оценки уровня

организации управленческого труда. Вы провели анонимное анкетирование и узнали, что эффективность Вашего труда оценивается гораздо ниже, чем Вы предполагали. Хотя, в общем-то, сотрудники относятся к Вам доброжелательно. Что Вы предпримете?

Ситуация 6

Директор поручил начальнику цеха выполнить заказ за определенное время, по истечении которого придет заказчик. Но этого времени не хватило для выполнения заказа. Ваши действия перед заказчиком?

ДЕЛОВОЙ ЭТИКЕТ

Практическое задание № 1.

На основе анализа ситуации примите решение. Этично ли дать взятку, чтобы фирма могла получить выгодный контракт?

Практическое задание № 2.

На основе анализа ситуации примите решение.

Вы помощник юриста (младший юрист) в коммерческой фирме. К вам обратился сотрудник с просьбой помочь решить одну щекотливую проблему. Он стал свидетелем, как его коллега унес с фирмы канцелярские принадлежности, являющиеся собственностью фирмы: пачку бумаги для ксерокса, упаковку чистых дисков и моток скотча. Как вы поступите в этой ситуации?

Практическое задание № 3.

Вы представляете интересы фирмы в хозяйственном споре. Ваш секретарь приносит Вам факсимильное сообщение – письмо юриста Коврова, представляющего в этом споре противоположную сторону. Видимо, по ошибке, вследствие невнимательности, факс был отправлен по номеру Вашего офиса. В этом письме, адресованном своему клиенту, юрист противоположной стороны даёт детальное обоснование своей позиции, подробно излагает свою стратегию и план действий по делу. Как Вы поступите в данной ситуации? Проанализировав ситуацию, определить, какие принципы профессиональной этики юриста затрагиваются и/или сталкиваются (конфликтуют) в этой ситуации. Продумайте максимальное количество вариантов поведения в сложившейся ситуации и выберите единственно верный, если Вы готовы это сделать.

Практическое задание № 4.

Вы должностное лицо. Недавно Вы взяли кредит, но понимаете, что не сможете погасить его, так как Ваш супруг (супруга) потерял (а) работу и Ваша заработная плата не позволит погасить кредит. Вы понимаете, что можете потерять часть своего имущества, не сможете оплачивать обучение

Ваших детей и т.д. В это время к Вам обращается человек, который предлагает Вам деньги в сумме, равной размеру кредита. Но за это Вы должны в его пользу принять незаконное решение. Как Вы поступите? Как Вы поступите, если деньги нужны на проведение срочной операции Вашему близкому человеку. Операция стоит 50 000\$, и именно эту сумму Вам предлагают в качестве взятки?

Практическое задание №5.

В основании нравственности христианской цивилизации лежат 10 библейских заповедей. Назовите их. Как вы их понимаете? Считаете ли вы, что они создали нравственный абсолют?

В какой форме сформулированы данные нравственные нормы? Как вы думаете, почему?

Практическое задание №6.

У некоторых древних племен существовал обычай: выросшие дети должны были трясти дерево, на которое залезали их состарившиеся родители, пока те не падали на землю и не разбивались насмерть. Причем этот обряд осуществлялся до того, как родители становились дряхлыми стариками.

Согласуется ли данный обычай с пятой библейской заповедью: «Почитай отца твоего и мать твою»?

Что вы можете сказать о ценностях, лежащих в его основе?

Практическое задание №7.

Шестая библейская заповедь гласит: «Не убий».

На кого и на какие случаи, по вашему мнению, не распространяется эта норма?

Практическое задание №8.

Проанализируйте предложенные ситуации. Проранжируйте их от наиболее осуждаемого вами к наименее осуждаемому (нейтральному) поведению, вплоть до полностью одобряемого и поддерживаемого:

- 1) отщипание человеку, неосмотрительные действия которого стали причиной гибели близкого родственника;
- 2) охота на животных при наличии соответствующей лицензии;
- 3) кара за умышленное убийство родственника;
- 4) самоубийство;
- 5) лишение жизни другого человека как самооборона, для защиты жизни других людей;
- 6) уничтожение домашних паразитов;
- 7) убийство противника на войне;
- 8) выполнение просьбы неизлечимо больного человека, испытывающего невыносимые страдания (эвтаназия);
- 9) прерывание беременности (аборт) вне медицинского учреждения на поздних сроках беременности;
- 10) приведение в исполнение вступившего в законную силу приговора суда (смертная казнь);

11) исполнение приказа о подрыве стратегических объектов противника, находящихся вблизи населенных пунктов, в результате чего погибают мирные жители.

Практическое задание №9.

Герой кинофильма «Берегись автомобиля» Юрий Деточкин угонял автомобили, купленные на нетрудовые доходы, и все вырученные деньги перечислял в детские дома.

Как вы оцениваете его поступок с нравственной точки зрения?

Практическое задание №10.

Девятая библейская заповедь гласит: «Не произноси ложного свидетельства на ближнего твоего».

Всегда ли, на ваш взгляд, «лучше горькая правда, чем сладкая ложь»?

Практическое задание №11.

Рассмотрите следующие способы искажения информации.

Что, на ваш взгляд, не является ложью?

Проранжируйте предложенные варианты поведения от наиболее осуждаемого вами к наименее осуждаемому (нейтральному):

- 1) утверждение, обратное правде;
- 2) вымысел, не основанный на действительном событии;
- 3) умолчание о знании информации;
- 4) утаивание части информации;
- 5) самообман;
- 6) ложь во спасение;
- 7) блеф (например, создание преувеличенного представления у окружающих о наличии чего-либо (имущества, информации и т.д.));
- 8) самооговор;
- 9) небольшая ложь для достижения большего блага;
- 10) ложь из «спортивного интереса», нейтральная по последствиям для окружающих.

ТЕСТЫ

Тест 1. «КАКОЙ У ВАС ТИП КОММУНИКАбельНОСТИ»

Отвечать нужно «да» или «нет»

Первая группа вопросов:

1. Можете ли вы в один день посмотреть два фильма и концерт?
2. Вы в плохом настроении, если не работает радиоприемник или телевизор?
3. Число ваших знакомых растет ежедневно?
4. Вы легко запоминаете лица и происшествия?
5. Вы избегаете одиночества?
6. У вас уживчивый характер?
7. Вы любите выступать с речами, произносить тосты?
8. Вы знаете, где и что происходит?
9. Вы находите контакт с незнакомыми людьми?
10. Вы быстро принимаете решения?
11. В сложной ситуации вы способны как следует все обдумать?
12. У вас много планов и идей, но вы в состоянии осуществить только часть из них?
13. Вам не очень нравятся те люди, которые постоянно беспокоятся о своем здоровье?
14. Вам важно то впечатление, которое вы производите на окружающих?

Вторая группа вопросов:

1. Может ли повлиять даже незначительное событие на важное для вас решение?
2. Вы часто «уходите в себя», предаетесь воспоминаниям?
3. У вас много друзей?
4. Лучше ли вы запоминаете ситуацию в целом, чем ее подробности?
5. Вам не нравится шум магнитофонов и транзисторов?
6. Предпочитаете ли вы немного вещей, но только те, которые, как вы считаете, вам подходят, чем много разных?
7. Вы любите фотографироваться?
8. Вы любите готовить?
9. Вы лучше чувствуете себя в большой компании, где можно остаться незамеченным, чем в малой?
10. Трудно ли вы приспосабливаетесь к новой обстановке?
11. Упорно ли вы отстаиваете свои принципы?
12. Не слишком ли вы легкомысленны в отношении своего здоровья?
13. Вы долго раздумываете, прежде чем принять решение?
14. Иногда вам говорят, что вы видите мир не таким, каков он есть. Но вы не верите, что это так?

Если у вас больше ответов «да» в первой группе вопросов, вы –

ЭКСТРАВЕРТ (человек коммуникабельный, контактный), а если во второй группе вопросов - вы ИНТРОВЕРТ (человек замкнутый, испытывающий

трудности в установлении контакта с другими людьми). Если же почти одинаковое количество ответов «да» в той и другой группах, это значит, что для вас, как и для большинства людей, характерны и те и другие особенности коммуникабельности, то есть амбавертированность – «золотая середина».

Тест 2 .«УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ПРАВИЛЬНО СЛУШАТЬ»

Слушание - процесс активный. Специальные исследования показали, что современные администраторы ежедневно тратят 40% служебного времени на слушание, а эффективность слушания (точность восприятия информации, процедурная культура, эффект понимания и др.), как правило, у большинства руководителей не очень высока - около 25%.

Умение слушать определяет характер человеческих взаимоотношений. Чтобы определить, умеете ли вы слушать, вам предлагается тест, на вопросы которого следует отвечать одним из следующих слов: **всегда, почти всегда, редко, никогда.**

1. Даю ли я возможность говорящему выразить его мысли полностью, не перебивая?

2. Слушаю ли я «между строк», особенно беседуя с людьми, в словах которых часто содержится скрытый смысл?

3. Пытаюсь ли активно развивать способность к запоминанию услышанной информации?

4. Записываю ли я наиболее важные детали сообщения?

5. Записывая сообщение, концентрируюсь ли я на фиксации главных фактов и ключевых фраз?

6. Резюмирую ли я говорящему существенные детали его сообщения до того, как разговор окончен, чтобы убедиться в правильном понимании?

7. Удерживаюсь ли я от того, чтобы остановить говорящего, когда нахожу его сообщение скучным, монотонным, неясным или в силу того, что лично не знаю или не люблю собеседника?

8. Избегаю ли я проявления враждебности или эмоционального возбуждения, когда взгляды говорящего отличаются от моих собственных.

9. Игнорирую ли я отвлекающегося во время лекции слушателя?

10. Выражаю ли я искренний подлинный интерес к тому, что говорит другой,

или к беседе других людей?

Поставьте, пожалуйста, за ответ «всегда» - 4 балла, за ответ «почти всегда» - 3 балла, «редко» - 2 балла, «никогда» - 1 балл.

Итоги:

32 и более баллов. Вы идеальный слушатель. **27-31 балл.** Вы слушатель выше среднего уровня.

22-26 баллов. Вы нуждаетесь в дополнительном обучении и должны сознательно практиковаться в слушании. Это сигнал, что есть серьезные недостатки, которые можно и нужно ликвидировать.

21 и менее баллов. Многие из сообщений, которые вы получаете, вами

воспринимаются в искаженном виде, не полно и не адекватно. Нужна серьезная работа над собой.

Целенаправленно работая над искоренением ответов «никогда» и «редко»,

вы сможете значительно улучшить каждодневные взаимоотношения с друзьями, подчиненными, коллегами, деловыми партнерами.

Тест 3. «КАКОЙ ВЫ СЛУШАТЕЛЬ»

Нужно ответить на предложенные вам вопросы, проставляя баллы в соответствии со следующей шкалой:

почти всегда - 2 балла, в большинстве случаев - 4 балла, иногда - 6 баллов, редко - 8 баллов, почти никогда - 10 баллов.

1. Стараетесь ли вы "свернуть" беседу в тех случаях, когда ее тема (а то и собеседник) неинтересны вам?

2. Раздражают ли вас манеры вашего собеседника?

3. Может ли неудачное выражение собеседника спровоцировать вас на резкость или грубость?

4. Избегаете ли вы вступать в беседу с неизвестным или малоизвестным вам человеком?

5. Имеете ли вы привычку перебивать собеседника?

6. Делаете ли вы вид, что внимательно слушаете, а сами думаете совсем о другом?

7. Меняется ли ваш тон, голос, выражение лица в зависимости от того, кто ваш собеседник?

8. Меняете ли вы тему разговора, если она неприятна для вас?

9. Поправляете ли вы собеседника, если в его речи встречаются неправильно произнесенные слова, названия, вульгаризмы?

10. Бывает ли у вас снисходительный (менторский) тон, с оттенком пренебрежения (иронии) по отношению к собеседнику?

А теперь суммируйте баллы по всем вопросам. Если вы набрали более 62 баллов - вы слушатель «выше среднего уровня», если ниже обозначенной суммы - вы не очень хорошо умеете слушать собеседника.

Тест 4. «КАК ВЕСТИ ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ»

На каждый вопрос должен быть выбран один вариант ответа.

1. Во время переговоров на чем вы настаиваете?

а) на соглашении;

б) на своем решении;

в) на использовании объективных критериев при выборе решения.

2. Стремитесь ли вы во время переговоров к единственному решению?

а) стремлюсь к единственному ответу, приемлемому для обеих сторон;

б) стремлюсь к единственному решению, приемлемому для себя;

в) представляю множество вариантов на выбор.

3. Ради соглашения идете на уступки или требуете преимуществ?

- а) примиряюсь с односторонними потерями ради достижения соглашения;
- б) требую односторонних преимуществ в награду за соглашение;
- в) продумываю возможность взаимной выгоды.

4. При ведении переговоров намечаете ли вы «нижнюю границу» - то есть результат переговоров, выраженный в виде худшего из допустимых вариантов?

- а) открываю свою «нижнюю границу»;
- б) скрываю свою «нижнюю границу»;
- в) не устанавливаю «нижнюю границу».

5. Во время переговоров вы выдвигаете предложения или прибегаете к угрозам?

- а) прибегаю к угрозам;
- б) изучаю интересы сторон;
- в) выдвигаю предложения.

6. Во время переговоров меняете ли вы свои позиции?

- а) легко меняю позиции;
- б) твердо придерживаюсь намеченных позиций;
- в) сосредотачиваюсь на выгодах, а не на позициях.

7. Во время переговоров доверяете ли вы их участникам?

- а) да;
- б) нет;
- в) действую независимо от доверия или недоверия.

8. Требовательны ли вы в подходе к участникам переговоров и решениям?

- а) нет;
- б) да;
- в) стараюсь быть мягким к участникам переговоров и требовательным к

решениям.

9. Ради сохранения отношений идете ли вы на уступки в ходе переговоров?

- а) уступаю ради сохранения отношений;
- б) требую уступок в качестве условия продолжения отношений;
- в) отделяю спор между людьми от решения задачи переговоров.

Если у вас преобладают ответы «а», ваш стиль переговоров - уступчивость, а цель переговоров - соглашение.

Если у вас больше ответов на «б», ваш стиль переговоров - жесткость, давление. Цель переговоров - только победа, причем односторонняя, только с вашей стороны.

Если больше ответов на «в», ваш стиль переговоров - сотрудничество. Цель - взаимовыгодные решения.

Помните, что философия бизнеса укладывается в четыре слова-«ХОРОШО КЛИЕНТАМ - ХОРОШО НАМ».

Тест 5. «СПОСОБНЫ ЛИ ВЫ ИДТИ НА РИСК?»

На каждый вопрос выберите один вариант ответа.

1. Вы - победитель телевизионной игры «Поле чудес». Какой приз вы

выберете?

- а) 2 тыс. рублей наличными;
- б) пятидесятипроцентный шанс в дальнейшем выиграть 4 тыс. рублей;
- в) двухпроцентный шанс выиграть 100 тыс. рублей.

2. Вы проиграли в карты 500 рублей. Сколько бы вы поставили на игру, чтобы отыграть свои деньги?

- а) больше 500 рублей;
- б) 250 рублей;
- в) ничего - смирились бы с проигрышем.

3. Спустя месяц после покупки вами акций их курс неожиданно поднялся на 20%. Что вы будете делать, не имея дополнительной информации?

- а) держать акции, без дополнительных приобретений и продаж;
- б) продам акции и получу разницу;
- в) куплю еще акций в надежде, что их курс еще вырастет.

4. Спустя месяц после покупки акций их курс стал падать. Но основные показатели фирмы, акции которой вы приобрели, выглядят убедительно. Что вы будете делать?

- а) куплю еще;
- б) буду держать акции, пока их курс не вернется к прежнему уровню;
- в) продам их, чтобы избежать потерь.

5. Вы - один из ведущих специалистов и можете выбрать два способа получения премии в конце года. Какой из них вы выберете?

- а) 1500 рублей наличными;
- б) акции, которые могут дать дивиденд в 15 тыс. рублей, если фирма в следующем году будет преуспевать, но они ничего не дадут, если фирма потерпит неудачу. А теперь, используя таблицу, суммируйте свои очки.

№ вопроса	Вариант ответа		
	<i>а</i>	<i>б</i>	<i>в</i>
1	1	3	9
2	8	4	1
3	3	1	4
4	4	3	1
5	1	5	-

Если вы набрали в сумме:

5-18 очков, вы «перестраховщик», мало склонный к риску. 18 и более - вы склонны к риску, и, чем выше сумма набранных вами очков, тем выше ваша склонность к риску.

На вопросы нужно отвечать «да», «нет» или «не знаю».

Тест 6. «ПОДДАЕТЕСЬ ЛИ ВЫ ВНУШЕНИЮ?»

На каждый вопрос нужно выбрать только один вариант ответа.

1. После каждого сообщения о какой-то новой диете вы:

- а) сразу меняете режим питания,
- б) задумываетесь, что из этого может вам пригодиться,
- в) не обращаете на это внимание.

2. Если на вашем лице выступила сыпь:

- г) не выходите из дома, пока не пройдет, так как вам кажется, что все будут обращать на вас внимание,
- д) пытаетесь каким-то образом скрыть это, е) не обращаете на это внимания.

3. Если вы почувствовали, что кто-то идет за вами:

- б) ускоряете шаг,
- в) вам все равно, но оглядываетесь и смотрите, кто это.

4. Вам нужно принять важное решение и вы:

- г) не говорите с другими, потому что боитесь получить противоречивые советы, которые собьют вас с толку,
- д) ищите совета, но в конце концов поступаете по-своему, е) слушаете только самого себя.

5. Вы заболели, но не идете к врачу:

- а) там много больных, которые станут рассказывать о своих недомоганиях, а это вас раздражает,
- б) вы уверены, что все пройдет само собой,
- в) врач может сказать вам что-то неприятное.

6. Если на новом месте работы все начинают твердить, что вы очень симпатичный человек, а на предыдущем месте работы у вас были проблемы в общении с людьми, то вы подумаете:

- г) что на старом месте вас просто не понимали,
- д) что на новом месте менее требовательны,
- е) что на новом месте вы более спокойны, философски ко всему относитесь.

7. В театр, кино вы идете сразу, как только поймете, что герой, о котором идет речь:

- а) похож на вас, у него те же проблемы, и вам интересно, как он их решит,
- б) не похож на вас и поэтому все это вам интересно,
- в) вы смотрите с удовольствием фильма, спектакли, не сопоставляя героя с собой.

8. Если станут утверждать, что в последнее время вы стали хуже работать, то

- г) вы станете работать еще хуже,
- д) решите, что вас хотят сбить с толку,
- е) сами решите, что работаете не хуже других.

9. Если шофер такси взглянет на вас с плохо скрываемой досадой, то вы решите, что:

- а) вы ему просто не понравились,
- б) может быть, он очень устал,
- в) он, вероятно, человек вечно недовольный.

10. Как только вы вспоминаете о ваших бабушках и дедушках, с которыми

не живете вместе, то:

г) вам вспоминается запах в их доме,

д) вам даже иногда «слышатся» их голоса, е) вы видите расположение комнат, предметов в их доме.

Если в ваших ответах больше «б» и «д», вы поддаетесь внушению прежде всего по отношению к тем вещам, которые больше всего вас волнуют. Вы не лишены известной доли самокритики.

Если же в ваших ответах больше всего «в» и «е», вы слишком самонадеянны, излишне упрямы. Важные решения часто принимаете случайным путем, но если ошиблись, стараетесь исправить ошибку. «Ошибаться может каждый, оставаться при своей ошибке - только безумный» (Цицерон, древнеримский философ, оратор, I в до н. э.).

Тест 7. «ОПРЕДЕЛЕНИЕ СТЕПЕНИ МОТИВАЦИИ ЛИЧНОСТИ К УСПЕХУ»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на какое-то время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.
11. Усердие - это не основная моя черта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.
17. У меня легко вызвать честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.
30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.
38. Многое, за что я берусь, я не довожу до конца.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я иду вплоть до крайних мер.

Ключ к тесту

Оцените свои результаты. С этой целью поставьте себе по одному баллу: за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Сложите суммы.

28-32 балла. У вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15-27 баллов. У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима.

0-14 баллов. Мотивация к успеху у вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

Тест 8. «УМЕЕТЕ ЛИ ВЫ ВЫСЛУШИВАТЬ ПРАВДУ?»

Проверьте себя, как вы реагируете, когда вам говорят правду. Выберите один из трех предложенных вариантов ответов.

1. Представьте себе, что молодая на вид женщина в шестой раз справляет свое «двадцатилетие». Как к этому отнесетесь вы:

- а) понятно ее желание скрыть свой истинный возраст;

б) глупо пытаться остановить время;

в) вы в принципе против такой лжи.

2. Предположим, что вы находитесь в экзотической, незнакомой стране и попали на восточный базар. Проявите ли вы интерес к диковинным товарам?

а) вы не настолько любопытны, чтобы спрашивать про них;

б) вы все же посмотрите, что это такое;

в) купите разные мелочи на память.

3. Что вы скажете, если увидите, как ребенок забавляется с мячом перед развалинами старинного храма?

а) родители не должны позволять детям играть в таком месте;

б) ребенку нужно объяснить, ведь сам он не поймет ценность этого древнего здания;

в) а почему бы и нет, пусть играет.

4. Некий человек предсказывает будущее. Вас это интересует?

а) вы не желаете, чтобы кто-то поучал вас;

б) вы бы послушали его, но остались при своем мнении;

в) вы хотите узнать все о своей судьбе.

5. Солнце с восемью лучами - древний символ счастья. Если бы вы носили такой талисман, то в какой цвет его окрасили?

а) коричневый;

б) оранжевый;

в) зеленый.

6. Если бы у вас была возможность узнать, сколько вам осталось жить, вы бы ею воспользовались?

а) нет, это лишило бы вас радости жизни;

б) в какую-то минуту, быть может, да;

в) вы были бы рады это узнать.

Подсчитайте, сколько раз на вопросы вы ответили «а», «б» и «в».

Если больше всего ответов «а», то это говорит о том, что свою жизнь вы строите согласно девизу: «Меня не интересует то, чего я не знаю». Этим вы напоминаете страуса, который в минуту опасности зарывает голову в песок. Но не боитесь ли вы, что со временем потеряете правдивое, реальное ощущение жизни?

Если у вас больше всего ответов «б», то это означает, что вы нормально воспринимаете неприятные, но правдивые слова. Можете справиться с жизненными неурядицами. Вы придерживаетесь девиза «Человек не может знать все». Не закрывайте глаза перед необходимыми для жизни знаниями.

Если больше всего ответов «в», то это говорит о том, что вы строги к самому себе и что «голая правда» - важная сторона вашей жизни. Вы сами высказываете ее окружающим и от них требуете, чтобы они говорили вам правду без прикрас, «не подслащенную» деликатностью или осторожностью. Из-за вашего характера ваша жизнь нелегка, как и общение с вами окружающих.

ГЛОССАРИЙ

АВАНТАЖ - выгода, польза; благоприятное положение.

АВАНТАЖНЫЙ - производящий благоприятное впечатление, привлекательный.

АДЕКВАТНЫЙ - тождественный, вполне соответствующий.

АЛГОРИТМ - точное, пунктуальное описание последовательности действий, преобразующих исходные данные в искомый результат.

АЛЬТЕРНАТИВА - необходимость или допустимость выбора одного из двух или нескольких возможных (как правило, взаимоисключающих) решений, предоставляемых вариантов действий.

«АДВОКАТ ДЬЯВОЛА» – «черный» оппонент, осуществляющий жесткую критику, подвергающий все аргументы сомнению.

АМИМИЯ - отсутствие или ослабление выразительности лицевой мускулатуры.

АМБИВАЛЕНТНЫЙ - неоднозначный, двойственный, колеблющийся, неустойчивый.

АПЕЛЛЯЦИЯ - обращение за поддержкой к общественному мнению; в праве ряда стран обжалование судебных приговоров и решений, не вступивших в законную силу.

АПЕРЦЕПЦИЯ - зависимость восприятия от прошлого опыта, от запаса знаний и общего содержания духовной жизни человека.

АПРИОРИ - логико-философское понятие, которое означает знание, умозаключение, вывод, не основывающийся на реальном опыте, а также изначально присущее человеку знание.

АРГО - речь социально замкнутых групп.

АТТРАКЦИЯ - возникновение при восприятии человека человеком привлекательности одного из них для другого.

АУДИОВИЗУАЛЬНЫЙ - основанный на одновременном восприятии зрением и слухом.

БАРЬЕР ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ - психическое состояние, проявляющееся в неадекватной пассивности субъекта. Б. смысловой - несовпадение смыслов высказанных требований, просьбы и т. п. у партнеров в общении, усложняющее взаимопонимание.

БРИФИНГ - встреча официальных лиц с журналистами по какому-либо вопросу, посвященная изложению позиций правительства.

БРОКЕР - официальный посредник при заключении сделок на бирже.

БРЕЙНСТОРМИНГ – «мозговая атака» - методика стимуляции творческой активности и продуктивности.

ВЕРБАЛЬНЫЙ - устный, словесный.

ВИРТУАЛЬНЫЙ - способный к действию, возможный; (филос.) не существующий непосредственно сам по себе, но способный возникнуть при наличии известных условий

ВИЗАВИ - напротив, друг против друга.

ВИЗУАЛЬНЫЙ - воспринимаемый глазами.

ГЛОССАРИЙ - собрание малоупотребительных слов (обычно к отдельному произведению или автору).

ДАЙДЖЕСТ - краткое изложение чего-либо.

ДЕДУКЦИЯ - рассуждение от общего к частному.

ДЕЗАВУИРОВАТЬ - публично отказаться от своих предшествующих высказываний.

ДЕКОДИРОВАТЬ - раскрыть, отменить систему условных команд.

ДЕСТРУКТИВНЫЙ - неэффективный, неплодотворный, разрушительный.

ДИЛЕММА — затруднительный выбор между двумя возможностями.

ДИЛЕР — фирма или лицо, занимающееся куплей-продажей товаров.

ДИФИРАМБ - восторженная похвала.

ДОМИНИРОВАТЬ - господствовать, преобладать.

ДЖЕНТЛЬМЕНСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ - принятое в международной практике наименование договора, заключаемого в устной форме и без официальных формальностей, но неукоснительно соблюдаемого.

ДИЗАЙН - художественное конструирование предметов, интерьеров, проектирование эстетического облика промышленных изделий.

ДИСТАНЦИРОВАНИЕ - отдаление, удаление; соблюдение расстояния, дистанции.

ЗОНДИРОВАТЬ - предварительно осторожно выяснять что-нибудь, например зондировать почву для переговоров.

ИДЕНТИФИКАЦИЯ - опознание чего-либо, кого-либо, установление тождества объекта или личности; уподобление, отождествление индивида с кем-либо или чем-либо (группой, коллективом), помогающее ему успешно овладевать различными видами социальной деятельности, усваивать свои нормы и ценности.

ИДИОСИНКРАЗИЯ - повышенная болезненная чувствительность к чему-либо, неприятие чего-либо (идей, людей и т. д.).

ИМИДЖ - целенаправленно формируемый образ (какого-либо лица, явления, предмета, фирмы), призванный оказать эмоционально-психологическое воздействие на кого-либо в целях популяризации, рекламы и т. п.

ИНДУКЦИЯ - логический вывод, умозаключение в процессе мышления от частного к общему.

ИМПОНИРОВАТЬ - производить положительное впечатление, нравиться, например импонировать открытостью.

ИНСАЙТ - внезапное озарение.

ИННОВАЦИЯ - нововведение.

ИНСИНУАЦИЯ - злостный вымысел, лживые клеветнические измышления с целью опорочить, принизить что-либо или кого-либо.

ИНВЕРСИЯ - изменение обычного порядка слов в предложении.

ИНТЕРАКТИВНЫЙ - режим диалога человека и ЭВМ, когда на запрос пользователя немедленно поступает ответ системы; взаимодействие.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ - истолкование, раскрытие смысла, объяснение.

ИНТОНАЦИЯ - ритмико-мелодическая сторона речи (повышение и понижение тона); манера произношения, выражающая чувства.

ИНТРОВЕРТНЫЙ - обращенный внутрь; психологическая характеристика самоуглубленной личности, чья мыслительная деятельность направлена главным образом на собственный внутренний мир переживаний и чувств.

ИНТРОСПЕКЦИЯ - самонаблюдение; изучение собственных психических процессов.

ИНЦИДЕНТ - происшествие, случай, столкновение.

ИРРАЦИОНАЛЬНЫЙ - недоступный пониманию, разуму.

КАТАРСИС - эмоциональное потрясение, состояние внутреннего очищения.

КАРТ-БЛАНШ - неограниченные полномочия, полная свобода действий.

КОЛЛАЖ - прием в изобразительном искусстве: наклеивание на какую-либо основу материалов, отличающихся от нее по цвету и фактуре, а также произведение, целиком выполненное при помощи этой техники.

КОЛЛИЗИЯ - столкновение противоположных, разнонаправленных взглядов, стремлений, чувств, интересов, обстоятельств.

КОНФОРМНОСТЬ - тенденция человека изменять свое поведение под влиянием других людей таким образом, чтобы оно соответствовало мнениям окружающих, стремление приспособить его к их требованиям

КИЛЛЕР-убийца.

КЛИШЕ - стереотипное, избитое выражение, шаблонная фраза.

КОММУНИКАбельность - способность, предрасположенность к общению, коммуникации, к установлению контактов и связей, психологическая совместимость, общительность.

КОММЮНИКЕ - официальное правительственное сообщение о международных переговорах и соглашениях, о важных событиях во внутренней жизни страны.

КОМПРОМИСС - соглашение между представителями различных сталкивающихся интересов, мнений и пр. на основе взаимных уступок.

КОНВЕНЦИЯ - международный договор по какому-либо специальному вопросу, устанавливающий взаимные права и обязанности договаривающихся сторон.

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ - совокупность потребительских свойств данного товара или продукции, характеризующих их отличие от товара конкурента по степени соответствия конкретным общественным потребностям, с учетом затрат на их удовлетворение, цен и пр.

КОНСЕНСУС - общее согласие по обсуждаемому или спорному вопросу, достигнутое без процедуры голосования.

КОНТЕКСТ — относительно законченный отрывок письменной или устной речи (текста), общий смысл которого позволяет уточнить (установить) значение и употребление входящих в него слов и словосочетаний.

КОНТРАГЕНТ - каждая из сторон, участвующих в двустороннем или многостороннем договоре (контракте).

КОНФРОНТАЦИЯ - противопоставление, противоборство.

КОНФИДЕНЦИАЛЬНЫЙ - сугубо личный, доверительный, секретный, не подлежащий огласке.

КСЕНОФОБИЯ - навязчивый страх, боязнь чужих, нетерпимое отношение к людям иной веры, культуры, национальности, ко всему непривычному, иностранному (образу жизни, идеям, мировоззрению).

КРЕАТУРА - создание, творение; креативность - способность творить.

ЛАПИДАРНЫЙ - предельно сжатый и выразительный.

ЛАБИЛЬНОСТЬ - свойство нервной системы, которое характеризуется скоростью возникновения и прекращения нервного процесса, подверженность настроениям.

ЛАТЕНТНЫЙ - скрытое, внешне не заметное развитие какого-либо процесса, явления.

ЛЕГИТИМНОСТЬ - то же, что законность.

ЛЕЙТМОТИВ - доминирующее начало в деятельности человека, основная мысль, неоднократно повторяемая и подчеркиваемая.

ЛЕКСИКОН - словарь; запас слов, выражений.

ЛОЯЛЬНОСТЬ - верность, приверженность действующим законам, установлениям органов власти; корректное, благожелательное отношение к кому-либо.

МАЗОХИЗМ - самобичевание, причинение себе страданий.

МАКЛЕР - посредник при заключении разного рода биржевых и торговых сделок.

МАНИПУЛИРОВАНИЕ - сложное, запутанное действие; ловкая проделка, подтасовка; система приемов и способов воздействия на сознание с целью навязывания каких-либо идей или введения в заблуждение.

МАРГИНАЛ - человек, находящийся в промежуточном, пограничном положении между какими-либо социальными группами, утративший прежние социальные связи и не приспособившийся к новым условиям жизни.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ - система установок, ориентации и ожиданий членов группы относительно друг друга, определяющихся содержанием и организацией совместной деятельности и ценностями, на которых основывается общение людей.

МАРКЕТИНГ – «философия» производства, используется для изучения покупательского спроса, организации рекламы, проведения ценовой политики и т. д. на основе изучения рынка и применительно к его требованиям.

МАРКЕТОЛОГ - специалист по изучению и применению маркетинга.

МАСС МЕДИА - название средств массовой информации (СМИ), часто встречаемое в западной печати.

МЕМОРАНДУМ - дипломатический документ, детально излагающий существо обсуждаемых вопросов, как правило служащий дополнением к ноте или устной беседе.

МЕНЕДЖМЕНТ - совокупность современных принципов, методов, средств и форм управления предприятием в условиях рыночной экономики с целью достижения наивысшей эффективности и увеличения прибыли.

МЕНТАЛИТЕТ, МЕНТАЛЬНОСТЬ - образ, способ мышления личности или общественной группы, а также присущая им духовность и ее социальная и биологическая обусловленность; склад ума, умственный настрой, мировосприятие.

МЕРКАНТИЛЬНЫЙ - мелочно-расчетливый, преследующий личную материальную выгоду.

МИМИКА - выразительные движения лица, отображающие чувства, отношения человека; составляет часть актерского искусства.

МИМИКРИЯ - способность человека маскировать свои взгляды, приспособившись к обстоятельствам.

МИСТИФИКАЦИЯ - намеренное введение кого-либо в заблуждение, заведомый обман.

МНЕМОНИКА - совокупность приемов и способов, облегчающих запоминание, с использованием искусственных ассоциаций.

МОБИЛЬНЫЙ - подвижный, способный к быстрому передвижению, действию.

МОВЕТОН - дурной тон, невоспитанность, манеры и поступки, не принятые в обществе.

МОНИТОРИНГ - постоянное наблюдение за каким-либо процессом с целью выявления его соответствия желаемому результату или первоначальным предположениям.

МОЗГОВАЯ АТАКА - методика стимуляции творческой активности и продуктивности людей.

МОТИВАЦИЯ - побуждения, вызывающие активность организма и определяющие ее направленность.

МУССИРОВАТЬ - нагнетать, раздувать, преувеличивать значимость.

НЕВРОТИЗМ - состояние, характеризующееся эмоциональной неустойчивостью, тревогой, низким самоуважением, вегетативными расстройствами.

НАЗАЛИЗАЦИЯ - приобретение звуком носового тембра, негативные окolorечевые характеристики: звуки, паузы, слова-паразиты.

НИРВАНА - успокоение, освобождение от всех земных чувств, страстей и привязанностей.

НОНСЕНС - бессмыслица, нелепость, несообразность.

НОУ-ХАУ - техническая, технологическая или коммерческая информация, являющаяся товаром на рынке.

НУВОРИШ - богач-выскочка, недавно разбогатевший за счет торговых спекуляций.

ОБСКУРАНТИЗМ - крайне реакционное, враждебное отношение к просвещению, образованию, ко всему новому, передовому.

ОБСТРУКЦИЯ - действия, демонстративно направленные на срыв чего-либо (заседания, собрания и пр.).

ОДИОЗНЫЙ - неприятный, нежелательный, вызывающий к себе резко отрицательное отношение.

ОПОНЕНТ - противник в споре; лицо, которому поручена публичная

оценка диссертации, доклада.

ОСТРАКИЗМ - изгнание, осуждение кого-либо.

ПАБЛИСИТИ - известность, популярность, достигаемые публичными выступлениями, а также использованием средств массовой коммуникации; гласность, публичность, открытость; рекламирование, самореклама.

ПАБЛИК РИЛЕЙШНЗ - отношения с общественностью, искусство и наука достижения гармонии за счет понимания друг друга; рационально структурированная система коммуникационного обеспечения деятельности организации.

ПАКТ - международный договор, соглашение.

ПАНАЦЕЯ - мнимое всеисцеляющее средство, которое якобы может помочь во всех случаях жизни.

ПАРАДИГМА - исходная концептуальная схема, модель постановки проблем и их решения.

ПАРАДОКС - неожиданное, непривычное, расходящееся с общепринятым, традиционным утверждением рассуждение или вывод; странное, своеобразное, оригинальное мнение.

ПАРИТЕТ - равенство, одинаковое положение, принцип равных прав и возможностей, равное соотношение.

ПЕРМАНЕНТНЫЙ - постоянный, непрерывный.

ПЕРТУРБАЦИЯ - внезапное изменение, осложнение в обычном ходе чего-либо, вносящее расстройство, беспорядок.

ПИЕТЕТ - глубокое уважение, почтительное отношение к кому-либо, чему-либо.

ПЕРСОНИФИКАЦИЯ - наделение животных и растений, отвлеченных понятий неодушевленных предметов и явлений природы человеческими свойствами, представление их в лицах.

ПЕРЦЕПЦИЯ - восприятие, представление, отражение.

ПОДТЕКСТ - внутренний, добавочный, скрытый, отличный от прямого значения высказывания смысл, который восстанавливается на основе контекста с учетом ситуации.

ПОЛИЛОГ - дискуссия, беседа трех и более участников.

ПОПУЛИЗМ - примитивная политическая тактика заигрывания с не очень подготовленной массовой аудиторией, "с народом", с целью манипуляции общественным мнением, голосами избирателей.

ПОСТФАКТУМ - после того, как что-либо уже произошло, свершилось.

ПРАГМАТИЗМ - деятельность людей, руководствующихся практической выгодой вне зависимости от ее нравственного значения.

ПРЕВАЛИРОВАТЬ - преобладать, иметь перевес, преимущество.

ПРЕВЕНТИВНЫЙ - предупреждающий, предохранительный; опережающий действия противной стороны, упреждающий.

ПРЕЗЕНТАЦИЯ - торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

ПРЕРОГАТИВА - исключительное право, принадлежащее какому-нибудь государственному органу или должностному лицу.

ПРЕСС-РЕЛИЗ - листовка, специальный бюллетень или брошюра со срочным, главным образом официальным, сообщением для органов массовой информации.

ПРЕСТИЖ - авторитет, влияние; значимость, привлекательность, приписываемые в общественном сознании различным сторонам деятельности людей; уважение, которым пользуется кто-либо.

ПРЕЦЕДЕНТ - случай, имевший место ранее и служащий примером или оправданием для аналогичных действий в настоящем.

ПРИВАТНЫЙ - частный, неофициальный.

ПРОЕКЦИЯ - механизм психологической защиты, заключающийся в неосознанном наделении другого человека присущими данной личное™ мотивами, чертами и свойствами.

ПРОСТРАЦИЯ - состояние полной физической и нервно-психической расслабленности, упадок сил, наступающий после тяжелой болезни, сильного переутомления, нервного потрясения.

ПРОФАНАЦИЯ - искажение, извращение чего-либо; опошление, осквернение.

ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ - создание и поддержание (воспроизводство) понятного клиентам образа, имиджа.

ПРОМОУТЕР - лицо, помогающее, способствующее созданию, организации промышленного или финансового предприятия путем подыскивания вкладчиков средств.

ПСИХАСТЕНИЯ - невроз, расположенность к фобиям, навязчивым идеям и мыслям.

РАППОРТ - близкие межличностные отношения, основанные на высокой степени общности мыслей, интересов, чувств.

РАРИТЕТ - исключительно редкая, ценная вещь, чудо, диковина.

РЕГЛАМЕНТАЦИЯ - установление определенных правил, порядка; разработка распоряжений, предписаний.

РЕГРЕССИВНОЕ ПОВЕДЕНИЕ - форма защитной реакции индивида при переживании им фрустрации, состоящая в замене значимой для него сложной задачи, решение которой затруднено в сложившейся ситуации, на более легкую.

РЕЗЮМЕ - краткое изложение речи, статьи; краткий вывод, заключительный итог.

РЕЙТИНГ - степень популярности, авторитета какого-либо лица, организации, группы, их деятельности, программ, планов, политики в определенное время.

РЕКЛАМА - информация о товарах, различных видах услуг и т. п. с целью создать широкую известность чему-либо, привлечь покупателей, потребителей; распространение сведений о ком-либо, чем-либо с целью создания популярности.

РЕЛАКСАЦИЯ - уменьшение напряжения, состояния покоя, расслабленности, возникающее у субъекта вследствие снятия напряжения после сильных переживаний или физических усилий.

РЕНОМЕ - репутация, установившееся мнение о ком-либо, чем-либо.

РЕСПЕКТАБЕЛЬНЫЙ - почтенный, достойный, вызывающий уважение.

РЕСУРС - запасы, средства, источники чего-либо.

РЕКЛАМАЦИЯ - претензия покупателя (заказчика) к продавцу (поставщику, подрядчику) по поводу не соответствующего условиям качества товара (произведенной продукции), недостаточности количества, необходимости устранения дефектов, снижения цены, возмещения понесенных убытков.

РЕТРОСПЕКТИВНЫЙ - обращенный к прошлому, посвященный рассмотрению прошлого.

РИТОРИКА - теория и искусство красноречия; бессодержательная речь.

РЕФЛЕКСИЯ - процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.

РЕЦИПИЕНТ - субъект, воспринимающий адресованное ему сообщение, реагирующий на сообщение.

РИГИДНОСТЬ - неспособность корректировать программу деятельности в соответствии с требованиями ситуации; негибкость.

РИСК - действие, предпринятое в расчете на удачу, но с неясным исходом; не очень верное дело.

РЕЛАЙТЕР - специалист по связям с общественностью (публик рилейшнз).

РИЭЛТЕР - предприниматель, занимающийся операциями с недвижимостью.

САМОАКТУАЛИЗАЦИЯ - стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

САНАЦИЯ - система мероприятий для предотвращения банкротства различных предприятий, банков, трестов и т. д.

СЕНТЕНЦИЯ - изречение нравоучительного характера.

СДЕЛКА - действие, направленное на установление, изменение или прекращение отношений юрид. или физич. лиц в той или иной среде, прежде всего хозяйственной.

СЕНЗИТИВНОСТЬ - характерологическая особенность человека, проявляющаяся в повышенной чувствительности к происходящим с ним событиям, обычно сопровождается повышенной тревожностью, боязнью новых ситуаций, людей, всякого рода испытаний.

СЕГМЕНТАЦИЯ - разделение рынка на отдельные элементы, позволяющие более эффективно осуществлять производственно-коммерческую деятельность.

СЛЕНГ - слой лексики, не совпадающий с нормой литературного языка.

СИНЕКУРА - хорошо оплачиваемая должность, не требующая большого труда.

СОМАТИЧЕСКИЙ - термин, употребляемый для обозначения явлений и систем организма человека, связанных с телом (в отличие от психических).

СПОРАДИЧЕСКИЙ - отдельный, случайный, проявляющийся от случая к случаю.

СТАГНАЦИЯ - застой в экономике, производстве, торговле.

СТАТУС-КВО - существующее или существовавшее на определенный момент фактическое или правовое положение.

СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ - способность человека эффективно взаимодействовать с окружающими его людьми в системе межличностных отношений; умение ориентироваться в социальных ситуациях, правильно определять личностные особенности и эмоциональные состояния других людей, выбирать адекватные способы реакции и реализовывать эти способы в процессе взаимодействия; умение поставить себя на место другого.

СТРАТЕГИЯ - искусство руководства, основанного на правильных и далеко идущих прогнозах.

СУБЛИМАЦИЯ - в психологии психический процесс преобразования и переключения энергии аффективных влечений на цели социальной деятельности и культурного творчества.

СУГГЕСТИЯ - внушение, воздействие на воображение, подсознание.

ТЕМБР - акустическая окраска или характер голоса, музыкального инструмента.

ТИРАДА - длинная фраза, пространная реплика, отрывок речи, произносимые в приподнятом тоне.

ТЕЗАУРУС - одноязычный толковый или тематический словарь, максимально охватывающий лексику данного языка; лингвистический словарь.

ТЕНДЕР - открытый международный коммерческий конкурс, торги или аукционная распродажа при заключении сделок между государственными организациями и иностранными фирмами для предотвращения бюрократических помех и коррупции государственных служащих.

ТОЛЕРАНТНОСТЬ - терпимость, допущение.

ТРЕТИРОВАТЬ - пренебрежительно обращаться с кем-либо, относиться с презрением, обращаться свысока.

ТРИВИАЛЬНЫЙ - избитый, лишенный оригинальности, обыденный.

ТРЮИЗМ - общеизвестная, избитая истина; банальность.

УТИЛИТАРНЫЙ - направление, основным критерием которого является материальная выгода и польза; узкопрактический, прикладной.

УТРИРОВАТЬ - преувеличивать, исказить подчеркиванием какой-либо стороны, черты в чем-либо, ком-либо.

ФАКСИМИЛЕ - точное воспроизведение чьей-либо подписи, чужого почерка.

ФАКТОР - причина, движущая сила какого-либо процесса, явления, определяющая его характер или отдельные черты.

ФАЛЬСИФИКАЦИЯ - злостное, преднамеренное искажение каких-либо данных.

ФАНАБЕРИЯ - заносчивость, кичливость, спесь, чванство, надменность.

ФЕНОМЕН - необычное, редкое явление, исключительный факт, человек.

ФИАСКО - неуспех, провал, полная неудача.

ФАСЦИНАЦИЯ - специально организованное вербальное (словесное)

воздействие, предназначенное для уменьшения потерь семантически значимой информации при восприятии сообщения реципиентами, за счет чего повышается возможность ее воздействия на их поведение; очарование.

ФИЗИОГНОМИКА - учение о якобы однозначной связи между внешним обликом человека и его принадлежностью к определенному типу личности, благодаря чему по внешним признакам могут быть установлены психологические характеристики этого типа.

ФОБИЯ - навязчивое неадекватное переживание страхов конкретного содержания, охватывающих субъекта в определенной обстановке и сопровождающихся вегетативными дисфункциями (сердцебиение, обильный пот и т. п.).

ФРУСТРАЦИЯ - психологическое состояние, возникающее в ситуации разочарования, неосуществления какой-либо значимой для человека цели, потребности; гнетущая тревога, чувство напряженности, безысходности.

ФУРОР - блестящий успех, вызывающий всеобщее одобрение.

ХАРИЗМА - божественный дар; бытующее представление об особой одаренности, исключительности, непогрешимости кого-либо.

ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ - наделенный харизмой, исключительно одаренный, следующий божественному призванию, предназначению. Харизматический лидер — человек, наделенный в глазах его последователей (адептов) авторитетом, основанным на исключительных качествах его личности - героизме, мудрости, святости и т. п.

ХЭПШИ-ЭНД - счастливый конец (романа, фильма, какого-либо дела и т. д.).

ЦЕЛИБАТ - обет безбрачия католических священников.

ЦЕРЕМОНИЯ - торжественный акт; внешние формы приличия; стеснение, скованность или ломание, жеманство в обращении, поведении.

ЧЕСТОЛЮБИЕ - выраженность в личности мотивов достижения первенства, стремление к славе, к получению наград, к почетному положению в какой-либо области деятельности, сфере общественной жизни.

ШАРМ - обаяние, очарование.

ЭВРИСТИКА - совокупность специальных методов и приемов поиска решений в процессе открытия нового (эвристические приемы и методы).

ЭВФЕМИЗМ - не прямое, смягченное-выражение вместо резкого (например:

«полный» вместо «толстый») или нарушающего нормы приличия («неумный» вместо «дурак»).

ЭЙФОРИЯ - повышено-радостное настроение, не соответствующее реальной действительности.

ЭКВИВАЛЕНТ - нечто равноценное, равнозначное, равносильное другому, полностью заменяющее его.

ЭКЛЕКТИЗМ - механическое соединение разнородных, нередко противоположных взглядов, идей, принципов и т. д.

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ - то, что распространяется на ограниченный круг предметов, например эксклюзивное право на владение чем-либо.

ЭКСПРЕССИЯ - выразительность; сила проявления чувств, переживаний.

ЭКСПОЗЕ - краткое изложение содержания документа, произведения или выдержки из него; краткое сообщение по вопросам текущей политики, главным образом внешней.

ЭКСТАЗ - состояние крайней степени восторга, достигающее до исступления.

ЭКСПЕКТАЦИИ - система ожиданий, требований относительно норм исполнения индивидом внутригрупповых ролей.

ЭКСТРАВЕРТ - в психологии тип личности, противоположный интроверту, более готово и непосредственно откликающийся на внешние впечатления.

ЭКСТРАПОЛЯЦИЯ - распространение выводов, получаемых из наблюдения над одной частью явления, на другую его часть или на все явление в целом.

ЭМПАТИЯ - способность индивидуума эмоционально откликаться на переживания других людей.

ЭПАТАЖ, ЭПАТИРОВАНИЕ - скандальная выходка, шокирование, поведение, нарушающее общепринятые правила приличия.

Темы докладов и рефератов

1. Классификация типов личности и их влияние на производительность труда разных видов деятельности
2. Стресс, его причины, методы преодоления в профессиональной деятельности
3. Эффективные методы подготовки и проведения совещания
4. Правила ведения делового телефонного разговора
5. Национальные стили ведения переговоров:
 - немецкий стиль
 - американский стиль
 - японский стиль
 - французский стиль
 - китайский и корейский стиль
 - восточный стиль
 - российский стиль
6. Прием посетителей и общение с ними на предприятии
7. Прием иностранных делегаций
8. Организация презентаций и приемов
9. Деловая этика и этикет в профессиональной деятельности
10. Манипуляции как инструмент влияния в деятельности менеджера
11. Психологическое влияние мотивации на повышение эффективности труда персонала на предприятии
12. Влияние внешних факторов производственной среды на работоспособность личности
13. Роль и необходимость психологической оценки персонала предприятия
14. Социально-психологические методы управления персоналом на предприятии
15. Психология и типы взаимодействия в организации
16. Влияние стиля руководства на эффективность работы предприятия
17. Взаимное доверие, как основа деловой этики
18. Продуктивное слушание

Темы семинаров

Тема 1. Личность и коммуникации.

Понятие личности и ее психологическая структура. Социально - демографические характеристики работников. Социальные роли личности в организации. Современные теории личности. Типологии личностей. Установки работников организации. Методы изучения личности.

Тема 2. Восприятие.

Понятие и виды восприятий. Роль восприятия в организационном поведении. Факторы восприятия. Функции восприятия. Формы восприятия. Свойства восприятия. Стереотипы. Механизмы восприятия и понимания - идентификация, эмпатия, рефлексия, аттракция.

Тема 3. Формирование групп.

Понятие группы и коллектива. Классификация групп. Стадии развития группы. Групповая динамика. Условия, влияющие на эффективность работы групп в организации. Структура группы: лидерство, нормы, роли, статус, размер, состав. Неформальные группы в организации, их природа и функционирование. Понятие трудового коллектива, его психологические характеристики. Команды и коалиции в организации. Технология формирования команды. Методы изучения группового поведения.

Тема 4. Психодиагностика персонала.

Диагностика профессиональной пригодности персонала как способ использования мотивов удовлетворения для регулирования организационного поведения персонала. Основные положения методики диагностики профессиональной пригодности персонала. Методы исследования ощущений и восприятий. Способы анализа внимания. Методы оценки памяти. Методики исследования личности и интеллекта на основе использования опросников и проективных тестов.

Тема 5. Харизма.

Понятия и факторы, влияющие на харизму. Харизма и коммуникация. Приемы установления контактов. Формирование первого впечатления. Секреты «блестящего» публичного выступления. Приемы привлечения внимания. Механизмы воздействия на окружающих. Харизма и власть. Природа лидерства и доминирования. Эмоциональное поле успеха. Приемы принятия решений. Завоевание авторитета. Харизма и мотивация. Харизма и имидж. Харизматичные личности – факты биографии – от Христа до Путина.

Тема 6. Лидерство в организации.

Лидерство в деловых коммуникациях. Авторитет руководителя организации. Факторы эффективного поведения руководителя. Учет типологических особенностей руководителя. Система самоорганизации менеджера. Психологические требования к современному руководителю.

Тема 7. Формы власти и влияния.

Понятие власти. Власть, основанная на принуждении, формы страха, плюсы и минусы власти, основанной на принуждении.

Власть, основанная на вознаграждении, формы вознаграждения, используемые руководителем, плюсы и минусы власти, основанной на вознаграждении.

Экспертная власть, формы монополий на информацию, используемую менеджером для управления персоналом, плюсы и минусы экспертной власти.

Эталонная власть, понятие о харизме и ее формах, признаки харизматичного лидера. Плюсы и минусы эталонной власти.

Законная власть, формы бюрократии, применяемые в управлении персоналом. Плюсы и минусы законной власти.

Области эффективного управления поведением персонала путем использования влияния: через страх, положительное подкрепление, традиции, разумную веру и пример.

Тема 8. Организационная культура.

Концепция организационной культуры. Понятие и структура организационной культуры. Ценности. Символика. Субъективная и объективная организационная культура. Содержание организационной культуры. Выделение атрибутов организационной культуры. Коммуникационная система и язык общения. Представление себя на работе. Осознание времени и его использование. Взаимоотношения между людьми. Процесс развития работника. Развитие организационной культуры. Формирование организационной культуры. Проблемы внешней и внутренней интеграции. Типы культур.

Тема 9. Конфликт.

Природа конфликта. Классификация, причины конфликтов. Стадии развития конфликта. Типы поведения людей в конфликтных ситуациях. Методы разрешения конфликтов. Управление, прогнозирование и предупреждение конфликтных ситуаций в организации. Способы снижения эмоционального напряжения во время общения. Трансактный анализ Э.Берна.

Тема 10. Стресс.

Причины и симптомы стресса. Виды и фазы стрессов. Влияние стресса на здоровье работников. Психологические и поведенческие проблемы, вызванные стрессами. Влияние стрессов на деятельность организации. Индивидуальные методы борьбы со стрессом. Способы борьбы со стрессом в организации. Диагностика стрессовых ситуаций. Типы реакций на фрустрации. Организационные факторы стресса и пути их устранения. Психосоматические последствия стресса и диагностика на их основе системы мотивации труда. Методы психогигиены стресса в управлении персоналом.

Темы для последующей дискуссии: Как поддерживать оптимальный уровень стресса в организации. Можно ли использовать методы психорегуляции без ведома работников.

Тема 11. Деловой этикет.

Нормы и правила. Мораль. Вежливость. Этические принципы делового общения. Предмет и функции речевого этикета в деловом общении, его национальный характер. Обстановка общения и этикетные формулы. Ты- и Вы- обращение. Этикет и социальный статус адресата. Система обращений в русском речевом этикете. Церемонии и этикетные тексты. Новые этикетные требования: телефон, мобильная связь, Интернет. Знакомство. Рекомендации.

Тема 12. Деловые коммуникации в международном бизнесе.

Деловое поведение в международном бизнесе. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение. Национальные особенности делового взаимодействия. Модели межкультурных различий. Тенденции развития международных отношений. Понятие деловой этики и ее значение в системе делового международного взаимодействия. Международные этические нормы делового поведения. Особенности организационного поведения лиц, принадлежащих к различным этносам и конфессиям. Культурная адаптация персонала: проблемы и возможные решения.

Тема для последующей дискуссии: Существуют ли нации и конфессии, представителей которых лучше не принимать на работу в организацию

Темы контрольных работ для студентов заочной формы обучения

Тема 1. Деловое общение как социально-психологическая проблема.

Понятие общения в различных науках, общение как деятельность. Функции общения: цели общения; виды общения. Феномен манипулятивного общения, манипулятивные техники.

Тема 2. Перцептивная сторона общения.

Механизмы взаимопонимания: эффекты межличностного восприятия; предрассудки и их психологические источники, проблемы восприятия человека человеком, межличностная аттракция.

Тема 3. Общение, как коммуникация (коммуникативная сторона общения).

Основные элементы процесса коммуникации; Типы информации; Коммуникативные позиции, процесс отражения и его функции, коммуникативные барьеры, совместимость и её принципы.

Тема 4. Невербальное общение.

Классификация невербальных средств общения; мимические коды эмоциональных состояний, особенности невербального отражения, социокультурные модели жестуляции и табулирования жестов.

Тема 5. Особенности вербальной коммуникации.

Техника говорения, техника парафразы, основные барьеры слушания, убеждающая коммуникация, рамка вербального общения. Формы коммуникации.

Тема 6. Общение как взаимодействие (интерактивная сторона общения).

Стратегия взаимодействия как способ объединения индивидуальных усилий людей в ходе совместной деятельности. Типы взаимодействий. Ролевое поведение личности в общении, модели личности в общении, локус контроля. Социальная роль как идеальная модель поведения. Гендерные роли; ролевая структура группы. Референтная группа.

Тема 7. Механизмы воздействия в процессе общения.

Общая характеристика основных механизмов воздействия в общении. Структура процесса убеждения, способы убеждения. Механизмы сопротивляемости убеждающему воздействию. Феномен обратной связи в межличностном общении, причины непонимания. Роль рефлексии и эмпатии в понимании. Техника парафразы. Техника резюмирования.

Тема 8. Деловое общение и психологические аспекты переговорного процесса.

Формы делового общения, типы вопросов и их характеристики, техника парирования замечаний. Психологические приёмы влияния на собеседников. Создание благоприятного психологического климата во время переговоров. Активное слушание, техника и тактика аргументации.

Тема 9. Конфликты и способы их предупреждения и разрешения.

Понятие конфликта, структура конфликта, классификация конфликта, причины конфликта, поле конфликта, стили разрешения конфликта, типы конфликтных личностей, правила поведения в условиях конфликта.

Тема 10. Деловая дискуссия, спор и их психологические особенности.

Определение понятий, классификация и формы проведения споров, психологические приёмы воздействия в споре. Виды вопросов и ответов в споре, уловки в публичном споре.

Тема 11. Этические формы и национальные модели делового общения.

Понятие этики, морали, этикета в деловом общении. Этика делового общения традиционного Востока. Западноевропейской культуры, протестантская этика, противоречие между этикой и бизнесом, принципы международного бизнеса.

Понятие менталитета. Менталитет Запада, Востока, России.

ЛИТЕРАТУРА

1. Баева О.А. Ораторское искусство и деловое общение: учеб. пособие / О.А. Баева. - 2-е изд., стер. - М.: Новое знание, 2005. - 367 с.
2. Ботавина Р.Н. Этика деловых отношений: Учеб. пособие для вузов/ Р.Н. Ботавина. - М.: Финансы и статистика, 2003. - 207 с
3. Бороздина Г.В. Психология делового общения: Учебник. – 2-е изд.. – М.: ИНФРА – М, 2009. – 295 с.
4. Вердербер Р. Психология общения: Пер. с англ./ Р. Вердербер, К. Вердербер. - 11-е международ. изд. - СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК; М.: ОЛМА-Пресс, 2003. - 318 с.
5. Деловое общение: Уч. пособие / Авт-сост И.Н. Кузнецов. – М. : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2007. – 528 с.
6. Колесникова Н. Л. Деловое общение. = Business communication: учеб. пособие для учащихся ст. кл. школ, студентов вузов/ Н.Л. Колесникова. - 4-е изд., испр. - М.: Флинта: Наука, 2005. - 151 с
7. Лавриненко В.Н. Психология и этика делового общения. – М.: Юнити. 2002 г.
8. Лаундес Лейл. Как говорить с кем угодно, и о чем угодно. Психология успешного общения. Технологии эффективных коммуникаций/ Л. Лаундес; пер. с англ. Т. Науменко, Д. Букова. - 2-е изд.. - М.: Добрая книга, 2006. - 399 с.;
9. Мальханова И.А. Деловое общение: Учеб. пособие для вузов/ И.А. Мальханова. - М.: Академический Проект, 2002. - 220 с. –
10. Панфилова А.П. Деловая коммуникация в профессиональной деятельности: Уч. пособие, -2-е изд. СПб.: Знание, ИВЭСЭП, 2004. -495с. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2003-285 с.
11. Резник С.Д. Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации : учеб. пособие для вузов/ С.Д. Резник, С.Н. Соколов, В.В. Бондаренко; под ред. С.Д. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 161 с.
12. Титова Л. Г. Деловое общение: учеб. пособие для вузов/ Л.Г. Титова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 271 с
13. Управление персоналом. /Под ред. Базарова Т.Ю. и Ерёмина Б.Л. 2-е издание. – М.: Юнити, 2001 г.
14. Эдмюллер Андреас Модерация: искусство проведения заседаний, конференций, семинаров/ А. Эдмюллер, Т. Вильгельм; пер. с нем. М. М. Дрёмина, пер. К. А. Мартыновой. - М.: Омега-Л, 2007. - 119 с.

Содержание

Введение	3
<u>Тема 1. Коммуникативная компетентность специалиста</u>	4
Имитационная игра на взаимодействия «Воздушный шар»	4
Упражнения	6
Коммуникации в работе менеджера (деловые ситуации)	16
Управление собственным временем	19
Рабочее место и информационное обеспечение в деловом общении	20
Пути рационализации личного труда работника	22
<u>Тема 2. Формы деловой коммуникации</u>	24
<u>Тема 3 Методы стимулирования критического творческого мышления</u>	
<u>специалистов в деловой сфере</u>	34
Имидж делового человека	40
Деловой этикет	41
Тесты	44
Глоссарий	53
Темы рефератов и докладов	64
Темы семинаров	65
Темы контрольных работ	67
Литература	68

Лицензия ЛР №070444 от 11.03.98 г.

Формат 60x84/16

Тираж 100 экз.

Издательство Иркутской государственной
сельскохозяйственной академии
664038, Иркутская область, Иркутский район,
пос. Молодежный