



Психологические  
особенности работы  
персонала в индустрии  
гостеприимства.  
Управленческие стрессы.

---



2007



# СОДЕРЖАНИЕ

Изготовлено по  
государственному  
заказу города  
Москвы

Использование  
материалов целиком  
или частично  
допускается только  
с письменного  
разрешения  
заказчика по  
государственному  
контракту  
ОАО «ГАО «Москва»  
и Правительства  
Москвы.

Все права  
принадлежат  
Правительству  
Москвы.

стр. **4** **глава I.**

---

Оценка персонала индустрии гостеприимства при найме.

- 1.1. Оценка персонала при найме как составная часть деловой оценки персонала.
- 1.2. Техники бесконтактной оценки нанимающегося персонала.
- 1.3. Оценка кандидатов с помощью контактных методов.

стр. **19** **глава II.**

---

Мотивация персонала в индустрии гостеприимства.

- 2.1. Мотивация труда как непрерывный циклический процесс.
- 2.2. Условия труда и мотивация.
- 2.3. Методы стимулирования персонала.
- 2.4. Психология материального стимулирования.

стр. **29** **глава III.**

---

Психологические особенности работы персонала с потребностями и запросами клиента.

- 3.1. Выяснение потребностей и запросов клиента.
- 3.2. Влияние на потребности и запросы клиента.

стр. **40** **глава IV.**

---

Психологические особенности общения персонала в конфликтной ситуации.

- 4.1. Сущность конфликта и его структура.
- 4.2. Теоретические основы управления конфликтом.
- 4.3. Техника управления конфликтом.

стр. **52** **глава V.**

---

Стресс-менеджмент в индустрии гостеприимства.

стр. **62** **приложения.**

---





Психологические  
особенности работы  
персонала в индустрии  
гостеприимства.  
Управленческие  
стрессы.

---



# Оценка персонала индустрии гостеприимства при найме

---

## 1.1. Оценка персонала при найме как составная часть деловой оценки персонала.

Деловая оценка персонала — это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик человека требованиям должности или рабочего места. Различают два основных вида деловой оценки персонала: оценка кандидатов на вакантную должность или рабочее место при отборе персонала и текущая периодическая оценка сотрудников при аттестации персонала. При необходимости могут проводиться дополнительные оценки при отборе кандидатов на обучение, продвижение по службе, для зачисления в резерв, сокращения, по результатам обучения, при контроле хода адаптации ра-

ботников и другие оценки. Оценка персонала в кадровой работе осуществляется:

**При приеме на работу** — оценка степени готовности кандидата к работе в должности.

**При продвижении** — оценка уровня и содержания вопросов, по которым должна вестись подготовка.

**При обучении** — оценка уровня и содержания вопросов, по которым должна вестись подготовка.

**При реорганизации** — оценка возможности сотрудников приспособиться к новым условиям работы в новой организации.

**При сокращении или увольнении** — оценка перспектив и выдача рекомендаций (о месте работы, должности), где сотрудник может быть более успешным (или подобрать программу переподготовки).

**При привлечении (найме)** специалистов основной задачей является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении. При привлечении специалистов основной задачей является удовлетворение спроса на работников в качественном и количественном отношении.

Этот процесс включает:

— Общий анализ потребности (настоящей и будущей) в кадрах.

— Формулирование требований к персоналу — точное определение того, кто нужен организации, путем анализа работы (рабочего места, должности), подготовки описания этой работы, а также определение сроков и условий набора.

— Определение основных источников поступлений кандидатов.

— Выбор методик оценки и отбора кадров.

**Найм на работу** — это ряд действий, направленных на привлечение кандидатов, обладающих качествами, необходимыми для достижения целей, поставленных организацией. Это комплекс организационных мероприятий, включающий все этапы набора кадров, а также оценку, отбор кадров и прием сотрудников на работу.

Из анализа литературных данных следует, что при выборе критериев отбора, необходимо ясно сформулировать качества работников, востребованные в соответствующем виде деятельности. Для этого необходимо провести психологический профессиональный анализ деятельности, изучение нормативных документов, экспертную оценку требований профессии (в качестве экспертов выступают ведущие специалисты в изучаемой области). В результате выявляются качества, необходимые для работы в исследуемой организации, качества, необходимые для руководителей, желательные качества. После этого уже выбираются методы оценки этих значимых качеств.

Критерии следует формировать так, чтобы они всесторонне характеризовали работника, опыт, здоровье и личные характеристики. Эталонные уровни требований

по каждому критерию разрабатываются исходя из характеристик сотрудников организации, хорошо справляющихся со своими обязанностями.

Большинство нанимателей отбирают работников, оценивая их по полученному ими образованию, по практическому опыту, который является важнейшим критерием уровня квалификации работника, учитывая при этом социальный статус кандидата, возраст, иногда физические качества (при отборе на должности, требующие выносливости, силы, здоровья). При выборе метода отбора существенным является то, на какую должность отбирается кандидат.

При отборе кандидатов на вакантную должность менеджера, если оценивается интеллектуальный уровень, наиболее эффективным методом оценки является психологическое тестирование и проведение оценочных деловых игр; при проверке профессиональных знаний и навыков преимущественно используется квалификационное тестирование, для выявления коммуникативных способностей эффективными являются оценочные деловые игры и собеседование, личные качества выявляются с помощью психологического тестирования и собеседования и т.д.

Существенное внимание уделяется также оценке управленческих кадров на всех этапах деятельности предприятий. Для оценки кадров управления нужен комплексный интегративный показатель. Нет четких критериев, по которым анализируется управленческая деятельность. В оценке управленческих кадров трудно избежать субъективности, источник которой кроется в участии людей (экспертов, психологов) при применении самой процедуры оценки. Данный автор считает, что при оценке руководителей используются такие методы, как беседа, тестирование, деловые игры. При этом исследуются такие значимые качества, как способность к стратегическому мышлению, принятию решений, готовность к риску и т.д.

Остановимся подробнее на оценке персонала на этапе отбора при найме.

## 1.2. Техники бесконтактной оценки нанимающегося персонала.

В соответствии с выбранной философией и методами предприятие чаще всего начинает знакомство с кандидатами заочно — через изучение присланных ими заявительных документов.

Обстоятельный анализ каждой из поданных «бумаг» позволяет составить первичную картину о претенденте и определить необходимость «контактного» общения, а также сэкономить время работников службы управления персоналом, особенно при большом количестве вакансий и желающих получить рабочее место.

Классический пакет заявительных документов включает:

Резюме.

Автобиографию. (Их называют основными заявительными документами).

Свидетельства.

Анкеты.

Фотографии.

Рекомендательные письма.

Медицинское заключение.

Обработка заявительных документов на предприятии проходит в три этапа:

1. Вход.

2. Оценка.

3. Решение.

Оценка, как видно из вышестоящего разделения этапов, следует после анализа каждого из заявительных документов, решение, как правило, выносится в результате экспертизы в целом.

**Резюме** — первый документ, свидетельствующий о намерении заявителя стать сотрудником данного предприятия или организации. При разных точках зрения относительно информационной весомости резюме или его использования лишь для соблюдения формальностей, большинство специалистов все же склоняется к тому, что в биографии, ощущается личность кандидата.

Неформальное отношение к резюме, с одной стороны, должно предполагать необходимость выработки определенных требований к его подготовке со стороны пред-

приятия и соблюдение последних наряду с глубоко продуманным собственным подходом со стороны нанимаемого. Придерживаясь в целом единой философии отбора персонала, каждое из предприятий, однако, оставляет право решения этого вопроса за собой — в соответствии со спецификой деятельности, статусом вакантного рабочего места и, наконец, собственным прочтением процедуры найма.

Видение специалистами по подбору персонала предмета и метода анализа резюме, а значит и оценочных критериев, далеко неодинаково. В большинстве реальных случаев при анализе резюме обращается внимание на четыре основных момента:

1. Внешний вид, или оформление.

2. Содержание.

3. Точность.

4. Стиль.

Внешний вид и оформление резюме должен дать предприятию первое представление о личности нанимаемого и серьезности его намерения.

Благоприятно зрительно воспринимаемое заявление, однако, еще не является показателем адекватной позитивности его автора как потенциального работника. Ясность структуры и аккуратность оформления резюме могут исходить как от квалифицированного работника, так и от неуверенного кандидата, педанта или очковирателя.

Тем не менее прослежена закономерность: из неряшливо оформленного резюме следует, что личность кандидата маловыразительна, он также в малой степени готов напрягаться в выполнении задания. Чаще всего такие резюме принадлежат перу эгоцентрика, который через наивысшее ослепление, или «Я»-ориентацию не способен следовать требованиям упорядоченной жизни и труда.

Содержание резюме должно информировать о нанимаемом с позиций специфики должности и быть рассчитано на информационные ожидания предприятия, названные в объявлении или в опубликованных условиях замещения вакантной должности. При разном отношении к глу-



бине содержания заявления специалисты все же единодушны в том, чтобы обратить особое внимание или вовсе отсеивать те из них, где очевидна неискренность, хвастовство или неясность изложения сведений. Знаком утонченного авантюризма может быть заявление, написанное под девизом: чем абстрактнее представить дело, тем остроумнее и интеллигентнее раскроется читателю кандидат. Существуют структурированные рекомендации, касающиеся содержания заявления, его стиля.

Стиль — это совокупность приемов использования средств народного языка, тех или иных идей, мыслей в различных условиях речевой практики, слог. Как важный аспект анализа заявления стиль, согласно авторам словаря по маркетингу персонала, «особенно убедительно» должны продемонстрировать молодые руководители и менеджеры.

Большинство ученых и специалистов склоняются к исследованию стиля письма по двум направлениям — статическому и динамическому. Внутри каждого из направлений предполагается выделение «чрезвычайно динамического» и «чрезвычайно статического» стилей. Первый — знак одухотворенности и решительности кандидата, второй — больших упорядоченности и проявления однопорядкового мышления. Динамический стиль можно распознать по живому и ясному воспроизведению мыслей, статический — по более формальному и деловому повествованию.

Биография, или описание жизни в хронологическом порядке, согласно выводам исследователей и практическому опыту специалистов по персоналу, является наиболее пригодным документом для достаточно быстрого обзора профессионального и личностного развития и становления кандидата. При интенсивном изучении она может быть «сокровищницей» для выводов, которые в соединении со свидетельствами и позже — с собеседованием, существенно облегчает оценку нанимаемого.

Автор книги «Карьера для творческого человека» Ли Силбер считает, что в творче-

ской среде допустимы резюме-новинки. Например, «подавая заявление о приеме на работу в винодельческую компанию, кандидат оформил свое резюме в виде этикетки и наклеил ее на бутылку дорогого вина. Его приняли». Сам автор книги однажды сделал свое резюме в форме буклета, со своими фотографиями (включая девятимесячный возраст) и фотографиями своих книг, информацией, написанной как история его жизни, и контактными данными. Это резюме получило хороший прием. Для творческих профессий такой подход представляется допустимым.

В табели о рангах документов для найма **свидетельствам (удостоверениям)** отводят одно из самых значимых мест, нередко наделяя статусом эталона и соизмеряя с ними качественные показатели других заявительных бумаг в деле кандидата.

Ученые и практические работники видят в свидетельствах достаточно серьезное отражение и подтверждение целого набора профессиональных и личностных качеств кандидата, составляющих суть пригодности к тому или иному рабочему месту.

Включая в перечень пакета бумаг для найма свидетельства, службы персонала подразумевают под ними и ожидают от кандидата представления двух видов документов: образовательных свидетельств и трудовых свидетельств.

Свидетельства об образовании включают в себя все виды документов (аттестаты, сертификаты, дипломы и т.п., удостоверяющие об окончании заведения того или другого учебного заведения и степени успеваемости, выясненной при формальных испытаниях в фазе обучения).

При всем многообразии видов и форм обучения, а соответственно и удостоверяющих их окончание документов особое внимание уделяется школьному. Оценка свидетельств может дать возможность сделать вывод об области интересов нанимаемого и определить общую готовность к работе.

Анализ свидетельств позволяет сделать следующие заключения:

— хорошие оценки дают основание для выяснения области интересов;

– плохие оценки указывают на лень, отсутствие интересов, недостаточную силу воли;

– чем больше свидетельств представил кандидат, тем выше точность выводов о нем.

Общее впечатление от свидетельств с большой степенью уверенности указывает на способности кандидата, его приспособляемость и включение в социальную систему.

Что же касается **персонального анкетирования** при найме, то историческая ретроспектива применения анкет позволяет выделить анкетирование, с одной стороны, как традиционный метод диагностики пригодности кандидата, а с другой — как новый диагностический метод. Так считают все те же авторы. Традиционными выступают персональные анкеты, относительно новаторскими — автобиографические.

Общее название «персональные» — объединяет несколько видов анкет, традиционно используемых предприятиями для отбора кандидатов. Одни из них содержат небольшой спектр вопросов, выявляющих в основном семейно-личностный и\или профессиональный статус претендента. Другие ставят перед ним до 200 вопросов, на которые нужно ответить «да», «не уверен», или «нет». В основе второго вида анкетирования лежит форма самооценки. По заполненной анкете эксперт может попытаться определить, имеет ли, например, личность склонность к конкретному или абстрактному мышлению, к спонтанности или к самоконтролю. Часто такие анкеты относят к разновидности тестов и поэтому ее действенность анализируют совместно с методами тестирования при найме.

### **1.3. Оценка кандидатов с помощью контактных методов.**

#### **1.3.1. Тестирование.**

Тестирование кандидатов относится к психологическим и полуконтактным методам отбора. Выделяют три основных ситуации, в которых при постановке различных задач применяется психологическое тестирование:

– в наличии имеется несколько свободных мест и есть только один претендент, поступающий должен пойти на то место, которое ему больше всего подходит;

– количество вакантных мест и число претендентов одинаково, необходимо добиться оптимального распределения;

– свободно только одно место, а в наличии имеется несколько претендентов, из которых необходимо найти наиболее подходящего.

В соответствии с выбранными группировочными признаками тесты классифицируют различными способами. Наиболее укрупненная классификация содержит две группы тестов:

– проективные, предназначенные для получения общего представления о личности (например, тест на интерпретацию контуров нарисованных деревьев);

– стандартизированные, необходимость которых — в выявлении отдельных качеств испытуемого и его способности действовать в экстремальных ситуациях (связанных, например, с нехваткой времени).

На практике при отборе персонала применяются два основных типа психологических тестов: тесты способностей и личностные опросники.

Большинство специалистов придерживалось мнения, что для того, чтобы тест способностей или любой другой метод отбора мог принести пользу, необходимо провести исследование критериальной валидности, ориентированное на условия конкретной организации.

После корректировки данных с учетом различных факторов, таких как размер выборки и ограничение используемого диапазона оценки, оказалось, что исследования тестов когнитивных способностей показывают чрезвычайно согласованные между собой результаты. Этим достаточно ясно была подтверждена валидность когнитивных тестов в самых разнообразных ситуациях. Другими словами, такие тесты можно использовать для прогнозирования работы человека в большинстве сфер профессиональной деятельности.

Наиболее интересным свойством результатов теста является то, что они относительно мало варьируются в зависимости от условий проведения теста, и почти в любой ситуации имеет смысл рассмотреть возможность применения теста общего интеллекта. Проводятся такие тесты достаточно быстро и просто, а интерпретация их результатов осуществляется относительно несложными методами, но при этом для нее требуются специально подготовленные кадры. Иногда имеются достаточно основательные причины для того, чтобы отказаться от применения теста на общие умственные способности. Примером ситуации, где такой тест оказался бы не особенно полезен, являются случаи, когда весьма вероятно, что уровень способностей всех кандидатов окажется примерно одинаковым (например, когда производится отбор выпускников вузов).

Анализ литературных источников показал, что многие авторы придают существенное значение тестам на интеллект на всех этапах оценки персонала.

При рассмотрении пригодности личностных тестов для отбора персонала важнее всего установить дают ли эти тесты такую информацию, с помощью которой можно более точно прогнозировать профессиональное поведение человека. Представляется, что ответить на этот вопрос можно утвердительно.

Факторы характера, такие как эмоциональная устойчивость и экстравертированность, играют значительную роль в повседневной жизни, и было бы странно предположить, что они не оказывают какого-либо влияния на профессиональную деятельность. Имеются достаточные основания предполагать, что в сфере отбора персонала вполне возможно применение личностных опросников при условии, что они хорошо продуманы и имеют заданные характеристики.

Так, исследования показали, что открытость для опыта (т.е. разговорчивость, активность, уверенность в себе) связаны с успешным прохождением профессиональной подготовки в самых различных профессиональных сферах.

Результаты тестов обычно оценивают лишь актуальные, существующие в данный момент качества; область измерения психологических качеств личности с помощью тестов ограничена; для получения достаточно полных представлений о личностных и профессиональных качествах личности целесообразно вводить научно обоснованный комплекс (батарею) тестов; квалифицированное использование тестов требует соответствующей психодиагностической и этической подготовки тестирующего; применение тестов может вызывать у испытуемых страх, не позволяющий им проявить свои мыслительные и другие возможности и искажающий результаты тестирования; публичное объявление результатов тестирования может осложнять отношения в коллективе.

#### **Выполнение образца работы как метод оценки кандидатов.**

Тесты на выполнение образца работы обладают многими преимуществами. У предприятия, благодаря тому что тесты связаны с выполнением определенной работы, появляется возможность еще до приема кандидата на должность выявить его уровень квалификации и компетентность. Кроме того, эти тесты постоянно дают высокие показатели критериальной валидности. Кандидатам тесты дают возможность получить реалистическое представление о будущей работе и позволяют принять решение о дальнейшем участии в процессе отбора. Кроме того, с точки зрения кандидатов, такой тест обладает высокой очевидной валидностью и практически свободен от влияния предубеждений, поскольку какая-либо предвзятость сводится к минимуму из-за того, что основное внимание при тестировании уделяется тому, что кандидат может или не может делать.

Тем не менее основная проблема при организации таких тестов заключается в том, что для каждой должности требуется специфический тест, а тест, пригодный для одной профессии, может не подойти для других, даже тесно связанных с ней.

### **Общие правила тестирования:**

— Любое сложное тестирование должно проводиться при участии специалиста по психодиагностике или при последующем его участии в качестве консультанта.

— Человека нельзя подвергать психологическому обследованию обманным путем или против его воли.

— Перед проведением тестирования испытуемого необходимо предупредить о том, что в ходе исследования он невольно может сообщить такую информацию о себе, своих мыслях и чувствах, которую сам не осознает.

— Любой человек, за исключением случаев, оговоренных заранее, имеет право знать результаты своего тестирования.

— Результаты тестирования не должны травмировать исследуемого и \или снижать его самооценку.

— Испытуемый должен быть информирован о целях тестирования и формах использования его результатов.

— Информация о результатах тестирования должна предоставляться только тем, кому она предназначена.

— Тестирующий обязан хранить профессиональную тайну.

### **1.3.2. Собеседование.**

Собеседованию при отборе персонала отводится существенная роль. Задача первичного отбора состоит в определении ограниченного числа кандидатов, с которыми организация могла бы работать индивидуально. На следующем этапе специалист по подбору персонала проводит индивидуальные собеседования (часто называемые интервью) с отобранными кандидатами.

### **Общие правила проведения собеседования.**

**Создание атмосферы доверия** в начале собеседования крайне важно. Необходимо снять естественную для данного момента напряженность, дать возможность кандидату расслабиться и полностью продемонстрировать свои качества. Для этого можно начать собеседование с вопросов на нейтральную тему, предложить кандидату сесть

там, где ему удобно, пожать руку, улыбнуться и т.д.

**Основная часть собеседования представляет собой обмен информацией** между его участниками. Интервьюера интересует та информация, которая дает возможность оценить способность и желание кандидата успешно работать в организации, а не просто факты из его жизни или рассказываемые им истории. Поэтому проводящий собеседование должен сохранять контроль над его ходом и выступать в роли «ведущего». В то же время не следует подавлять инициативу кандидата и полностью лишать его возможности задавать вопросы.

**Оценка кандидата должна быть произведена непосредственно после собеседования**, в противном случае острота восприятия сотрется, и проводивший собеседование сотрудник может упустить важные детали.

**Цель собеседований** заключается в оценке степени соответствия кандидата портрету идеального сотрудника, его способности выполнять требования должностной инструкции, потенциала профессионального роста и развития, способности адаптироваться в организации, знакомстве с ожиданиями кандидата в отношении организации, условий работы, ее оплаты и т.д.

Важно помнить, что собеседование является двусторонним процессом — не только организация оценивает кандидата, но и кандидат оценивает организацию с точки зрения ее соответствия его собственным интересам и запросам. Не являясь техническим специалистом, сотрудник отдела человеческих ресурсов должен сосредоточиться на оценке «общих характеристик» кандидата — аналитических способностей, характера, жизненной философии, мотивации, трудоспособности, совместимости с организацией.

Последний фактор имеет большое значение и ни в коем случае не должен быть проигнорирован — каждая организация имеет собственную культуру, которая может не совпадать с ценностями и стилем поведения кандидата. Резкое несоответствие чревато конфликтом, болезненным

как для сотрудника, так и для организации.

Существует несколько разновидностей собеседований с кандидатами, выбор которых зависит от традиций организации, особенностей кандидата, вакантной должности, индивидуального предпочтения проводящего собеседование сотрудника. Результаты собеседования должны быть зафиксированы документально. Теперь это нередко делается в электронном виде в специальном разделе Интернета, формализующем процесс собеседования.

Большинство организаций используют специальные формы оценки кандидатов, если таких форм не существует, можно использовать портрет идеального сотрудника в качестве своеобразного оценочного листа. Результаты собеседования должны содержать оценку кандидата и предложение продолжать или прекратить работу с ним, заключение проводившего собеседование сотрудника передается руководителю подразделения, располагающего вакансией, который, как правило, и принимает решение о дальнейших действиях в отношении данного кандидата.

Если руководитель подразделения удовлетворен результатами собеседования, проведенного сотрудником отдела человеческих ресурсов, он назначает встречу с кандидатом.

### **Классификации типов собеседований.**

**При традиционном собеседовании** оценивание осуществляется в основном под влиянием неосознанного восприятия того, насколько кандидат подходит на данную должность, при этом задаются закрытые или наводящие вопросы, на которые чаще всего приходится отвечать «да», «нет» или говорить что-либо достаточно очевидное. Полезность традиционных кадровых собеседований, нацеленных, как правило, на выявление у кандидата тех характеристик, которые считаются важными для выполнения профессиональной деятельности, многими исследователями подвергалась сомнению по причине недостаточного прогностического потенциала таких собеседований.

**При структурированном собеседовании** основное внимание уделяется факторам, влияющим на выполнение работы, причем задаются открытые вопросы, на которые требуются подробные ответы. Вопросы тесно связаны с профессиональной деятельностью. Такое собеседование позволяет лучше прогнозировать будущую профессиональную деятельность кандидата, чем собеседование, не имеющее определенной (или какой бы то ни было) структуры.

Среди структурированных собеседований выделяется прежде всего метод **ситуативных собеседований**. Он разработан Гэри Лэтамом и его коллегами. Затем следует **формализованное (моделирующее) собеседование** с целью определения поведения — автором этого подхода является Том Янц, — а также метод **разнонаправленного собеседования**, разработанный Хайнцем Шулером.

Разнонаправленное собеседование сочетает в себе достоинства ситуативных и поведенческих собеседований, но при этом уделяется внимание и другим важным характеристикам.

Хотя между этими методами существует определенное сходство, основное внимание при каждом подходе сосредоточено на разных явлениях. Например, ситуативные собеседования сосредоточиваются на способности кандидатов представить, каким будет их поведение в данной ситуации. В основе этого типа собеседований лежит теория целевых установок и убеждение, что намерения или цели человека являются прямым предварительным показателем его поведения. Подход формализованного собеседования с целью определения поведения, напротив, базируется на эмпирическом трюизме, состоящем в том, что прошлое поведение может предсказывать будущее поведение. Кандидатам дается описание ситуации, и их просят пояснить, как они действовали в прошлом в такой или подобной ситуации. По сути, основное отличие между расстановкой акцентов в ситуативном собеседовании и формализованном можно сформулировать так: в первом случае спрашивают: «Что бы вы сдела-

ли, если...», а во втором — «Что вы делали, когда...» При проведении разнонаправленного собеседования внимание уделяется и прошлому и будущему, поскольку задаются и ситуативные и биографические вопросы, при этом также обеспечивается возможность оценить различные психологические конструкты, например социальную компетентность кандидата или мотивацию достижения.

Примечательно то, по мнению авторов, что все три подхода сосредотачиваются на примерах поведения, определяемых на основе анализа профессиональной деятельности, а не на установочных или личностных переменных. Тем не менее сосредоточенность вопросов на поведении в прошлом на практике имеет один недостаток, а именно то, что кандидаты без опыта работы (например, выпускники вузов) не смогут должным образом ответить. Можно сделать вывод, что для проведения отбора в таких группах кандидатов предпочтительно использовать ситуативные или разнонаправленные собеседования.

Другие отличия связаны с построением собеседования. Например, в соответствии с методом формализованного собеседования считается желательным «глубокое зондирование», при этом ответы оцениваются на основе субъективного мнения проводящего собеседование, тогда как на ситуативных собеседованиях требуется дать ответы только на определенные вопросы, причем ответ фиксируется на основе заранее установленных образцов и оценивается как хороший, средний или неудовлетворительный.

Разнонаправленное собеседование, в отличие от этих двух типов, является более разносторонним, поскольку в нем особо учитывается необходимость в течение каждого сеанса собеседования рассматривать различные аспекты, каждый из которых оценивается по шкале рейтинга поведения. Например, может оцениваться умение кандидатов представить себя, их профессиональные интересы и причины выбора организации; кроме этого, проводится отдельная беседа в свободной форме, где задающий вопросы может «зондировать»

кандидата. Здесь также задаются определенные биографические и ситуативные вопросы, для которых более подробное «зондирование» не предусмотрено. Кроме того, разнонаправленное собеседование может адаптироваться для оценки других характеристик кандидата, которые будут признаны важными, например социальная компетентность или мотивация достижения.

Разнонаправленное собеседование в отличие от двух других подходов включает еще и реалистичное описание работы до приема нового сотрудника. Здесь кандидату сообщается, что в действительности представляет данная должность, какой образ жизни ему придется вести, какова преобладающая корпоративная культура и т.п.

Каждый из вышеописанных подходов требует предварительно провести тщательный анализ профессиональной деятельности, чтобы можно было выявить примеры особенно хорошего или плохого выполнения данной работы. Затем этим примерам экспертами в данной области или сотрудниками, выполняющими подобную работу, присваивается рейтинг, и, таким образом, создается эталон, которым опрашиваемые будут пользоваться при оценивании ответов кандидатов.

После этого разрабатывается банк ситуативных вопросов, для каждого из которых имеется оценочный ключ, основанный на описании поведения (например, это могут быть такие оценки, как низкий, средний или высокий уровень). Такой ключ обеспечивает системную основу оценивания, позволяя добиться как максимальной надежности, так и высокой валидности суждений о кандидатах. При отсутствии руководства для оценивания структурированное собеседование может оказаться ничуть не лучше неструктурированного.

После разработки материалов начинается подготовка опрашиваемых, цель которой — обучить наблюдению, развить навыки межличностного общения, оценивания, проведения собеседования и формулировки вопросов. Затем сотрудники, которые будут проводить собеседование, обрабатывают вопросы на практике и полу-

чают обратную связь, оценку своей деятельности. Здесь можно использовать видеосъемку, позволяющую облегчить обратную связь.

В ходе самого собеседования кандидату задают примерно двенадцать вопросов из заранее разработанного набора; вопросы могут быть представлены устно или на карточках и ставятся по одному.

В последние годы у структурированных собеседований чаще всего наблюдаются хорошие показатели валидности. Надежность структурированных собеседований значительно выше, чем традиционных, главным образом благодаря применению руководства для оценивания, в основе которого лежит описание поведения.

**Существуют и другие классификации типов собеседований.** Например С.В. Шекшни и Н.Н. Ермошкин в своей книге «Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет» выделяют **биографическое собеседование, ситуационные собеседования и структурированные собеседования.**

Нередко эти типы интервью осуществляются разными сотрудниками: кадры проверяют биографические данные, в то время как операционный менеджмент чаще берет на себя ситуационные и структурированные собеседования.

**Биографические собеседования** строятся вокруг фактов из жизни кандидата, его прошлого опыта. В ходе такого интервью задаются вопросы типа: «Расскажите о своей прежней работе». Вопросы могут касаться предметов, которые нравились в школе, причин выбора института и т.д. Биографическое собеседование дает возможность оценить то, что кандидат уже сделал в своей жизни, и на основании этого предположить, насколько успешно он сможет работать в должности, на которую претендует. Ограниченность биографического собеседования состоит прежде всего в невозможности оценить сегодняшнее состояние кандидата, его способности и мотивацию.

**В ходе ситуационного собеседования** кандидату предлагается решить одну или несколько проблем (практических ситуаций). В качестве таковых часто используются ре-

альные или гипотетические ситуации, связанные с будущей профессиональной деятельностью кандидата. Проводящий собеседование сотрудник оценивает как сам результат, так и методы, с помощью которых кандидат находит решение. Данный тип собеседования, по мнению авторов, позволяет в большей мере оценить способность кандидата решать определенные типы задач, нежели его аналитические способности в целом.

По мнению все тех же авторов, **структурированное собеседование** (данные авторы не разделяют его на подвиды) является наиболее распространенным средством оценки потенциальных кандидатов. Ключевым в определении этого собеседования является слово «структурированное», что означает наличие у интервьюера подготовленного списка вопросов, составленных таким образом, чтобы протестировать уровень развития у кандидата наиболее важных для данной должности компетенций.

Подготовка вопросов требует значительной работы от проводящего собеседование руководителя, однако цена отсутствия такой подготовки бывает очень высокой. Если интервьюер не имеет заранее подготовленных вопросов, собеседование чаще всего превращается в некий светский разговор, включающий всевозможные темы: от общих знакомых кандидата и проводящего собеседование руководителя до последних политических новостей.

В ходе такого разговора очень сложно оценить профессиональные качества кандидата, в результате в лучшем случае руководитель теряет час своего рабочего времени, в худшем — упускает компетентного кандидата, который «болеет не за ту команду» или придерживается «ошибочной» политической ориентации.

Данные авторы также считают, что вне зависимости от выбранного интервьюером типа собеседования, оно должно состоять из нескольких этапов: подготовки, создания атмосферы доверия, обмена информацией, заключения, оценки. При этом особое внимание уделяется необходимости предвари-

тельной подготовки собеседования. На этом этапе сотрудник организации, собирающийся проводить интервью, должен прежде всего детально изучить досье кандидата, т.е. те данные о нем, которыми располагает организация. Затем ему необходимо определить, как оценивать кандидата.

Большинство современных организаций имеют для этого стандартные формы, которые следует просмотреть непосредственно перед собеседованием, чтобы еще раз повторить критерии оценки. И, наконец, требуется подготовить вопросы, которые позволят оценить кандидата по выбранным критериям.

### 1.3.3. Ассесмент-центр.

Ассесмент-центры становятся все более популярны в качестве метода отбора и оценивания на предприятиях. По существу, в рамках АЦ происходит всесторонне интегрированное использование всех основных методов отбора (таких, как тесты на выполнение образца работы, структурированные собеседования, а также письменное тестирование способностей, умений и личных качеств) и на основе их прохождения на каждого кандидата составляется протокол, в котором, как правило, указывается и общий оценочный рейтинг. Ассесмент-центры используются не только для отбора впервые пришедших в организацию кандидатов, но и для внутренней аттестации и продвижения по службе.

Считается, что совокупность нескольких разных методов позволяет более точно прогнозировать будущие показатели профессиональной деятельности кандидата. Ассесмент-центры могут использоваться не только для принятия решений об отборе или продвижении по службе, но и в целях дальнейшего развития. Ассесмент-центры, предназначенные для развивающей кадровой работы, выявляют сильные и слабые стороны сотрудников, обеспечивая обратную связь как для работника, так и для организации-работодателя, и на основе полученных сведений обычно даются рекомендации о профессиональной подготовке или карьерном консультировании.

Оценивание кандидатов обычно проводится в группах от шести до восьми человек, в нем принимает участие группа старших руководителей или психологов; процедура происходит в течение двух-трех дней, хотя в некоторых случаях это может быть всего один день или целая неделя. Оценивание проводится на протяжении нескольких дней на основании того мнения, что в этом случае кандидатам труднее «блефовать» или притворяться. При прохождении собеседования или письменного тестирования кандидат легко может утверждать, что «умеет убеждать и руководить», но не всегда продемонстрирует эти способности при выполнении сложных заданий вместе с другими испытуемыми.

Как правило, АЦ используется для выявления управленческого потенциала кандидата, что в какой-то степени отражает историю появления этого подхода, использовавшегося для выявления кандидатов на должность офицеров в армии или государственных служащих высшего звена. На самом деле, ассесмент-центры могут эффективно использоваться и для должностей, не связанных с управлением.

Как и большинство методов отбора, упражнения АЦ должны разрабатываться на основе детального анализа профессиональной деятельности на рассматриваемой должности. На основе анализа должно быть создано подробное описание задач и ситуаций, обычно встречающихся при выполнении данной работы; с учетом этого описания разрабатываются упражнения-симуляции, приближенные к действительности. Желательно, чтобы эти упражнения не только отражали наиболее важные стороны работы, но и были стандартизированы, т.е. все кандидаты выполняли одинаковые упражнения (при этом стандартизироваться должны и условия выполнения упражнений, и методы оценивания и выставления баллов).

Оценочные стандарты, с точки зрения критериальной валидности, ассесмент-центры показывают достаточно хорошие результаты. Конструктивную валидность можно повысить за счет применения конт-



рольных перечней поведения, специально разработанных для конкретного упражнения, а также сокращения числа оцениваемых качеств. По мнению Д. Купера и А. Робертсона, полезно будет рассмотреть результаты оценки отдельного упражнения, поскольку это дает возможность понять, что конкретно в данном случае измеряется; таким образом, можно прийти к пониманию того, почему ассесмент-центры прогнозируют будущую профессиональную деятельность.

Из анализа литературных данных следует, что многие авторы высоко оценивают полезность АЦ. Успешно прошедшие отбор кандидаты выражают значительное одобрение АЦ. Для них такой опыт обычно оказывается стимулом к работе по самосовершенствованию, поскольку обращается внимание на их сильные и слабые стороны. Что же касается отсеянных кандидатов, то у них имеются несколько другие представления, АЦ кажутся им недостаточно справедливыми, ограничивающими карьерные возможности.

Хотя эффективность ассесмент-центров получает все большее признание, их подготовка и проведение является достаточно дорогой по сравнению с другими методами отбора. Однако на основе проведенных исследований можно предполагать, что выгода от их применения в значительной степени компенсирует необходимые затраты.

#### **1.3.4. Методы проведения аттестации.**

Наиболее полно вопрос об аттестации персонала рассмотрен в книге Е.А. Борисовой «Оценка и аттестация персонала». Оценка — более широкое понятие, чем аттестация. Оценка может быть формальной и неформальной (например, ежедневная оценка руководителем подчиненного). Оценка может осуществляться как регулярно, так и нерегулярно, в зависимости от конкретных потребностей компании.

**Оценка** может преследовать различные, иногда достаточно узкие, задачи, не обязательно связанные напрямую со стандартами работы (психологическая оценка, кор-

ректировка, оценка в целях усиления давления или контроля, сравнение между собой деятельности работников для принятия административных решений и т.п.). Не всегда оценка связана со стандартами работы — иногда, особенно когда речь идет о психологических характеристиках и особенностях личности, она, «к сожалению», имеет со стандартами работы мало общего.

При любой оценке нельзя исключить человеческую природу — в этом мнения различных авторов совпадают. И начальник, и подчиненный — живые люди, Без злого умысла мы включаем в оценку наши личные симпатии и антипатии. Повлиять может многое — внешний вид, тембр голоса, манера излагать свои мысли, Зачастую это все не имеет прямого отношения к общему делу.

Именно аттестация помогает избежать трудностей, связанных с ситуативной ситуационной оценкой. Она задает руководителю определенные рамки, позволяющие отделить личное от общественного. Оценка осуществляется с определенной целью (целью организации, а не руководителя), по заданным критериям и стандартам работы. Снижается субъективизм, процесс вызывает меньше эмоций и напряжения. В результате система аттестации помогает руководителю.

**Аттестация персонала (оценка соответствия занимаемой должности)** — процедура систематической формализованной оценки согласно заданным критериям соответствия деятельности конкретного работника четким стандартам выполнения работы на данном рабочем месте в данной должности за определенный период времени. (Критерии и стандарты работы получены в результате анализа работ и отражены в описании должности или должностной инструкции). Процедура аттестации должна быть оформлена в соответствии с законодательными требованиями и локальными нормативными документами компании.

Необходимо поставить цели при проведении как оценки, так и аттестации. Также необходимо провести анализ методов и подходов, что позволяет определить мину-

сы и плюсы каждого из них. Необходимо выбрать то, что приемлемо для каждой конкретной организации в конкретной ситуации для конкретной задачи.

На основании анализа выбирается метод — не идеальный, а оптимальный. Некий компромисс со своими достоинствами и ограничениями. Если соответствие цели и метода достигнуто, надо приступать к плану организационно-технических мероприятий, разбив задачу на этапы. Только после этого можно получить представление об объеме работ и о том, как с ним справиться.

**Наиболее распространенный и наиболее простой метод проведения аттестации — рейтинговый.** Суть его заключается в том, что работники получают оценку по заданным критериям в соответствии с выбранной шкалой. Существуют два варианта — введение рейтинговых шкал, когда оценка ставится от 1 до 3 баллов, от 1 до 4 баллов, от 1 до 5 или 10 баллов — на усмотрение разработчиков шкалы. Второй вариант — это «список», когда выбирается ответ «да» или «нет».

**Сравнительные методы** заключаются в том, что менеджеры сравнивают деятельность сотрудников. Данный метод используется гораздо реже, чем рейтинговые методы. К нему имеет смысл обращаться для определения поощрений лучшим сотрудникам.

Варианты сравнительных методов: ранжирование, парное сравнение. При ранжировании в список сначала вносятся сотрудники, чья деятельность является наилучшей и наихудшей, затем аналогично выбирается два сотрудника из оставшихся и т.д. По методу парных сравнений деятельность каждого сотрудника поочередно сравнивается с деятельностью остальных. Если деятельность сотрудника лучше, чем деятельность того, с кем сравнивают, он получает «1», если хуже — «0». Далее считается общая сумма баллов каждого сотрудника. Данный метод используется не только при проведении аттестации, но и при ранжировании различных объектов \ задач.

К письменным методам относятся в первую очередь эссе (или в более привычном для нас варианте характеристика сотрудника) и метод критических ситуаций. Характеристика достаточно часто используется как в сочетании с другими методами, так и самостоятельно. Важное условие для превращения письменной характеристики в рабочий инструмент — ее структурированность. Необходима «рыба», позволяющая написать характеристику, отвечающую целям аттестации. В противном случае создаются дополнительные трудности руководителям. Самостоятельное использование характеристик более приемлемо для небольших компаний, где не всегда имеет смысл разрабатывать более сложные схемы. В средних и крупных компаниях характеристики неизбежно будут носить отпечаток личности множества руководителей, их содержание будет определяться не только управленческими качествами аттестуемого, но и его литературными способностями. Обращивать информацию, полученную с помощью характеристик, значительно сложнее, чем полученную с помощью рейтинговых методов. Кроме того, в характеристиках гораздо выше вероятность субъективизма.

К письменным методам относится также метод критических ситуаций. (Встречается также название «метод оценки по решающей ситуации».) Его суть заключается в том, что в течение периода, за который производится оценка работника, его руководитель делает записи о его поведении (как позитивном, так и негативном) в сложных или критических ситуациях. В записях должны учитываться описание и дата события, как себя повел сотрудник, как это соотносится с ожидаемым поведением, какой результат был достигнут.

Поведенческие рейтинговые шкалы сочетают рейтинговые методы и черты поведения на рабочем месте в различных ситуациях. В организации сотрудники независимо друг от друга опрашиваются о различных примерах поведения. Затем эти примеры собираются и обобщаются и передаются опять опрашивавшимся, чтобы

предложить им разместить примеры на шкале. Наиболее часто повторяющиеся у различных респондентов оценки берут за основу при построении поведенческих рейтинговых шкал. В результате поведенческие рейтинговые шкалы описывают различные варианты поведения в ситуации от желательного и ожидаемого до крайне нежелательного.

**Роль оценки и аттестации персонала.** Из анализа литературных данных следует, что при принятии решения об оценке персонала руководителю необходимо придерживаться принципа «не навреди».

Самый большой вред при оценке персонала наносит ее отсутствие. Бездействие не менее опасно, чем непродуманное действие. Каждый руководитель должен помнить, что оценка деятельности подчиненного — обязательная составляющая его управленческой деятельности. Оценка дает возможность:

- установить конструктивные рабочие отношения с подчиненными;
- сообщить подчиненному о своих ожиданиях;
- проинформировать подчиненного о том, как оценивается его деятельность;
- внести корректировки, если деятельность не устраивает;
- выяснить причины неудовлетворительной работы;
- отметить достоинства и достижения;
- мотивировать подчиненного;
- наметить план развития подчиненного и его карьерные перспективы;
- узнать работу подчиненного «изнутри»;
- найти пути повышения эффективности работы подчиненного в целом;
- своевременно предотвратить развитие конфликтных ситуаций;
- получить обратную связь и лучше понять ситуацию в коллективе;
- составлять и корректировать планы развития организации с учетом имеющихся человеческих ресурсов;
- корректировать собственное поведение и т.д.

Подчиненному получение оценки со стороны руководителя дает возможность:

- почувствовать себя полноправным членом коллектива, а не винтиком большой машины;
- своевременно скорректировать свои недостатки;
- поверить в собственные силы;
- побеседовать с руководителем не в спешке, а спокойно и всерьез;
- проникнуться еще большим уважением к руководителю.

### **Список использованной литературы.**

1. Барков С.А. *Управление персоналом: Учебное пособие \ Рос. гос. открытый технич. Ун-т путей сообщения.* М., 1996.
2. Беляцкий Н.П., Велеско С.Е., Ройш П.: *Управление персоналом.* — Минск: ООО «Интерпрессервис» УП «Экоперспектива», — 2003.
3. Борисова Е.А. *Оценка и аттестация персонала.* — М.: Питер. 2003.
4. Волгин А.П., Матирко В.И., Модин А.А. *Управление персоналом в условиях рыночной экономики (опыт ФРГ).* М.: Дело, 1992.
5. Десслер Г. *Управление персоналом.* М.: Бином, 1997.
6. Дуракова И.Б. *Управление персоналом: отбор и найм: Исследование зарубежного опыта.* — Воронеж: Изд-во Воронеж. Ун-та, 1998.
7. Дятлов В.А., Кибанов А.Я.б Пихало В.Т. *Управление персоналом: Учебное пособие для вузов.* М.: Приор, 1998.
8. Журавлев П.В. и др. *Мировой опыт в управлении персоналом: Обзор зарубежных источников.* М.: Екатеринбург: Изд-во Рос. Эконом. Акад.; Деловая книга, 1998.
9. Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. *Человеческие ресурсы управления.* М.: Дело, 1993.
10. Кибанов А.Я. Мамед-Заде Г.А., Роднина Т.А. *Управление персоналом: Регламентация труда — 2-е изд. перераб. и доп.* М.: Экзамен, 2002.
11. Кибанов А.Я., Дуракова И.Б. *Управление персоналом организации: Отбор и оценка при найме, аттестация.* — М.: Экзамен, 2003.
12. Ковров А.В. *Лояльность персонала.* — М.: Бератор, 2004.

13. Комиссарова Т.А. *Управление человеческими ресурсами*. — М.: Дело, 2002.
14. Купер Д., Робертсон А. *Психология в отборе персонала*. — М.: Питер, 2003.
15. Магура М.И. *Поиск и отбор персонала \ Управление персоналом*. 1998.
16. Мескон М.Х., Альберт М., Худouri Ф. *Основы менеджмента.: Пер. с англ.* М.: Дело, 1992.
17. Михайлов Ф.Б. *Управление персоналом в теории и практике классического менеджмента.: Учеб. пособие.* Казань.: КФЭИ. 1998,
18. Немов Р.С. *Психология. Учеб. для студ. высш. пуд. учеб. заведений: В 3 кн. — 3-е изд.* — М.: Гуманит. Изд. центр Владос, 2000.
19. Несонов Г.Г. *Управление персоналом коммерческой организации: Учеб. пособие.* М.: Триада, 1997.
20. Пугачев В.П. *Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом.* — М.: Аспект Пресс, 2003.
21. Райгородский Д.Я. *Практическая психодиагностика. Методики и тесты. Учебное пособие.* — Самара: Издательский Дом «Бахрах-М», 2-1.
22. Розанова В.А. *Психология управления.* — М.: ООО Журнал «Управление персоналом», 2003.
23. Сильбер Ли. *Карьера для творческого человека: Курс выживания в джунглях современного бизнеса.* — 2-е изд., — М.: «Добрая книга», 2002.
24. Травин В.В., Дятлов В.А. *Основы кадрового менеджмента.* М.: Дело, 1995.
25. Файоль А. *Общее и промышленное управление: Пер. с фр.* М.: Контроллинг, 1992.
26. Филиппов А.В. *Работа с кадрами: психологический аспект.* М.: Экономика, 1990.
27. Хигир Б.Ю. *Нетрадиционные методы подбора, оценки персонала: М.: ООО «Журнал «Управление персоналом»», 2003.*
28. Хоскинг А. *Курс предпринимательства: Пер. с англ.* М.: Междунар. Отношения, 1993.
29. Шамхалов Ф.И. *Американский менеджмент: Теория и практика.* М.: Наука, 1993.
30. Шейнис М.Ю. *Рабочая книга руководителя организации.* — М.: Издательский Дом «Бахрах». 2001.
31. Шекиня С.В., Ермошкин Н.Н.: *Стратегическое управление персоналом в эпоху Интернет.* — М.: ЗАО Бизнес-школа «Интел-Синтез», — 2002.
32. Шекиня С.В. *Управление персоналом современной организации.* М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1996.
33. Шекин Г.В. *Как работают с людьми за рубежом: Метод. рекоменд. по использованию зарубежного опыта.* Киев: Всесоюзный заочный Ун-т управления персоналом, 1990.
34. Эмерсон Г. *Двенадцать принципов производительности \ Пер. с англ. Под науч. Ред. В.С. Кардаш.* — 2 изд. М.б Экономика, 1992.

# Мотивация персонала в индустрии гостеприимства

---

## 2.1. Мотивация труда как непрерывный циклический процесс.

С одной стороны, мотивация сотрудников это проблема экономическая, и её результат — результат экономический. С другой стороны, в процессе мотивации немаловажную роль играют психологический и социальный факторы, без которых невозможен сам процесс мотивации и экономический результат соответственно.

Человек по-разному реагирует на воздействие различных факторов в процессе труда, избирательно к ним относится. Практически это выражается в разном их восприятии. И чем духовно богаче и психологически сложнее человек, тем большую роль играет его избирательность, тем боль-

шие требования он предъявляет к условиям труда и его организации. Все это обуславливает необходимость учитывать психологическую сторону мотивации труда.

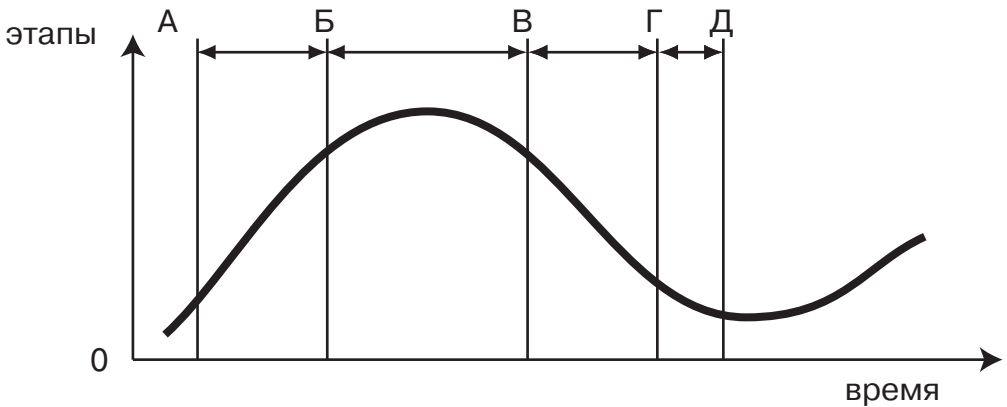
В связи с этим нас должно интересовать влияние мотивов на конкретный результат деятельности, осознанное поведение работника может дать положительный результат предприятию и способствовать управлению мотивацией. Именно на этапе формирования мотива поведение работника становится волевым, то есть он определяет, стоит ли выполнять какую-либо работу; если стоит, то как; оценивает все «плюсы» и «минусы» своей предполагаемой деятельности. Для того, чтобы заинтересовать работника трудиться с полной отдачей, необходимо, на данном этапе, эта-

пе процесса мышления, когда определяется поведение, наиболее целесообразное для человека, дать импульс активности в виде стимула, актуального для работника именно в этой ситуации, который станет мотивом деятельности для работника.

**Мотивация труда — непрерывный процесс.** Если деятельность по удовлетворению потребности привела к положительному результату, то, согласно закону эффекта, работник будет стремиться повторить данную ситуацию. Провал или наказание предполагают, что работнику необходимо снова пытаться удовлетворить эту потребность, прилагая большие усилия, выполняя работу лучше либо не меняя силу отдачи, удовлетворять потребности более низкого уровня, требующие меньший вклад сил работника. Так как спектр потребностей практически не ограничен, и все они не могут быть удовлетворены одновременно,

Цикл (в общем научном употреблении) означает повторение во времени различных фаз положительных и отрицательных отклонений. Все циклы в большинстве случаев говорят о повторении определённой последовательности фаз и о наличии определённого интервала (периода) между повторениями. По этим параметрам автор относит мотивацию к циклическому процессу.

Процесс мотивации (процесс от формирования потребности до ее реализации) неоднороден, и проходит циклически повторяющиеся стадии. Этот процесс не замыкается на последней стадии цикла, и так как спектр потребностей не ограничен, ситуация повторяется снова. Соответственно, мотивация труда — процесс непрерывный. Согласно теории циклов, процесс мотивации проходит несколько стадий (см. рис. 1)



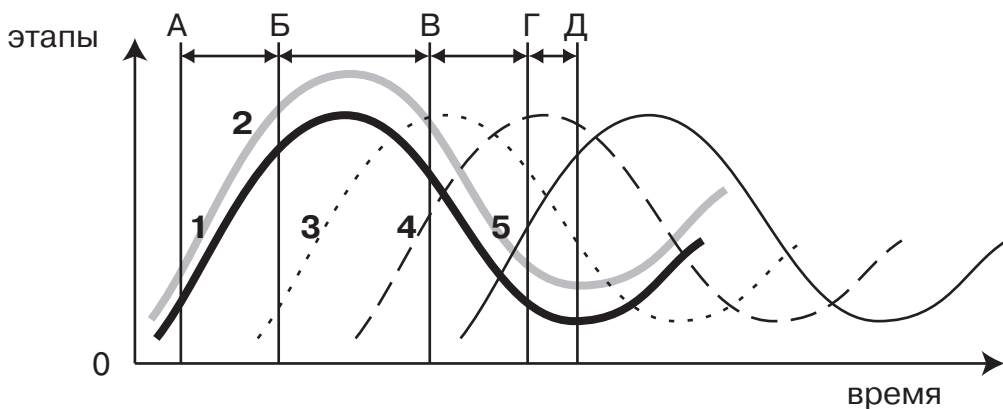
**Рис. 1.** Мотивация труда как циклический процесс (на примере реализации одной потребности).

АБ — формирование потребности, БВ — стимулирование, ВГ — исполнение работы, ГД — реализация потребности.

мотивация имеет место на любом этапе трудовой деятельности человека. Состояние полной удовлетворенности потребностей невозможно.

Итак, **мотивация — постоянна, а механизм её функционирования — цикличен.** Далее рассмотрим и проанализируем мотивацию труда как непрерывный и циклический процесс трудовой деятельности.

В действительности этапы могут пересекаться, накладываться друг на друга. Новый цикл может начаться до завершения предыдущего цикла. Так выглядит мотивация труда как циклический процесс (на примере реализации спектра потребностей). На графике цифрами представлена реализация различных нужд из спектра потребностей. (см. рис. 2)



**Рис. 2.** Мотивация труда как циклический процесс (на примере реализации спектра потребностей).

АБ — формирование потребности, БВ — стимулирование, ВГ — исполнение работы, ГД — реализация потребности.

Последняя стадия не всегда на практике завершается реализацией потребности. Сложно учесть при схематическом изображении процесса мотивации и психологическую составляющую, «пронизывающую» все этапы и способную влиять на поведение в любой отрезок времени. Роль менеджера в данном процессе важна на всех его стадиях, но она достигает максимума непосредственно на этапе стимулирования труда. Важна и личностная, психологическая составляющая этого процесса, так как отношение к труду определяется совокупностью нравственных и психологических установок, которыми руководствуется работник. Механизм взаимодействия человека с условиями труда и жизни в целом гораздо сложнее, и не ограничивается лишь материальной стороной.

## 2.2. Условия труда и мотивация.

Руководители всегда осознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагают, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. Мы попытаемся рассеять стойкое заблуждение, что только деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее, а также рассмотрим истинные

побуждения, которые возникают при выборе работы.

Допустим, что человек нашел себе работу, соответствующую его возможностям, знаниям и запросам к уровню оплаты. Подписав документы о найме, он уходит на время с рынка труда, но не из сферы экономических отношений. Меняется лишь характер проблем: у нанятого теперь главная проблема — как добиться, чтобы человек трудился с наивысшей производительностью и качеством, а у наемного работника — как получить максимум интересующих его условий труда.

Человечество придумало массу способов стимулирования труда, но рассмотрим те основные мотивации, которые могут возникнуть у работника в процессе труда: заработная плата; содержание труда; напряженность труда (интенсивность); защита трудовых прав работника; порядок на предприятии; отношение администрации к работнику; взаимоотношения в коллективе; возможность повышения квалификации.

**Заработная плата**, пожалуй, самый важный фактор, руководящий работником. Человек хочет получать заработную плату, удовлетворяющую его материальные и духовные запросы и ценности. Наиболее традиционные формы заработной платы —

повременная и сдельная. При первой работник получает деньги за выполнение своих обязанностей в течение определенного времени, и размер оплаты растет прямо пропорционально этому времени. При сдельной же оплате труда работник получает определенную сумму денег за каждое вышедшее из его рук изделие или за каждую выполненную им производственную операцию. Чем больше он сделал — тем выше сумма, которая ему выплачивается. Однако сегодня все более широкое распространение получают новые методы определения размеров оплаты труда. Большая же часть заработка зависит от личного вклада работника в дела его предприятия (оцененного его начальниками), а также от успехов и доходов фирмы в целом. Эта форма оплаты труда тесно связана со стремлением руководителей фирм как можно сильнее заинтересовать работника в успехе всего предприятия в целом, а не только в его личных хороших результатах.

**Содержание труда или его характер** — то, чем приходится заниматься работнику на своем рабочем месте. Очень важный вид мотиваций человека, от него зависит и результат и стремление работника в своем труде. Работает он по профилю или же по вынужденным обстоятельствам? Имеет ли он моральное удовлетворение от проделанной работы или же просто зарабатывает на хлеб? Приходится ему выполнять тяжелую или грязную работу или общаться с клиентом в деловой обстановке?

**Напряженность труда (интенсивность).** Режим, в котором приходится трудиться работнику, степень усилий, которые ему приходится прикладывать. Работает ли он целый день с постоянной нагрузкой без возможности перерыва или темп работы позволяет какое-то время заниматься менее интенсивно.

**Защита трудовых прав работника.** Наличие на предприятии социальной защищенности работника, возможность избежать ущемления своих прав, незаконного увольнения. Забота предприятия о работнике, предоставление медицинского обслуживания, обеспечение жильем.

**Порядок на предприятии.** Предполагает наличие трудовой дисциплины, ответственности работника за исполнение поставленных задач. Зависит от администрации на предприятии, модели ее управления, от уровня выполняемой работы и самой фирмы.

**Отношение администрации к работнику.** Другими словами — модель управления на предприятии. Основные из них — это авторитарный метод управления, предполагает наличие жесткого контроля и принятие единоличных решений; и демократический метод, при котором предполагается расширение круга принимаемых решений и «человеческое» отношение к персоналу. Все это влияет на отношении к работе и заинтересованности людей, на дисциплине.

**Взаимоотношения в коллективе.** Взаимоотношения в коллективе складываются в процессе работы и зависят от многих причин — от чисто человеческих (коммуникабельность, состав коллектива и др.), до самого процесса работы, отношения администрации, модели управления, характера работ.

Хороший психологический климат характеризуется высокой степенью доверия членов коллектива, требовательностью друг к другу, сплоченностью, психологической совместимостью. Создание благоприятного психологического климата является способом формирования групповой мотивации коллектива. Исследования показали, что групповая мотивация не менее действенный фактор, повышающий эффективность труда, чем мотивация индивидуальная.

**Возможность повышения квалификации.** Немаловажный фактор, играющий важную роль при выборе работы. Это перспективы дальнейшего повышения по службе, возможность улучшить свое материальное положение. Это амбиции каждого человека.

Сейчас стали появляться все новые методы стимулирования труда, при которых работники участвуют в распределении прибыли компании. Участие в успехе. Как утверждают психологи, большинству людей мало только растущего достатка. Человек



хочет принимать активное участие в управлении предприятием, хочет ощутить себя совладельцем, хочет, чтобы к его мнению прислушивались, хочет чтобы он пользовался уважением окружающих.

На современном рынке труда наряду с зарплатой, премиями, условиями работы и другими мотивациями существует и болезненный стимул — безработица, который подчас играет не последнюю роль.

### 2.3. Методы стимулирования персонала.

В мотивировании персонала используется как минимум 8 способов вознаграждения.

**Материальное стимулирование.** Исследования показали, что и материальное поощрение, и материальное наказание (штраф) на начальном этапе введения имеют одинаковую эффективность. В дальнейшем к поощрению происходит привыкание, повышается самооценка и сотрудники начинают воспринимать получаемую оплату труда, как должную. Штрафные же санкции могут снижать, а не повышать мотивированность труда.

Стимулирующая роль денег особенно эффективна, когда предприятия вознаграждают своих сотрудников в зависимости от выполнения работы и получения конкретных результатов, а не за отсиженное на рабочем месте время.

Генри Форд придавал деньгам доминирующее значение в стимулировании. Он значительно увеличил минимальную заработную плату до 5 долларов в день, сократив продолжительность рабочего дня с 10 до 8 часов. Его нововведения по стимулированию были встречены с большим воодушевлением и оказали помимо материального большой психологический эффект. В 1914 г. такой дневной заработок вдвое превышал общепринятый. Мало кто понимал, что Форд предложил такую заработную плату отнюдь не из большой щедрости. Его вовсе не заботил жизненный уровень рабочих. Генри Форд никогда не скрывал истинной причины введения дневной пла-

ты рабочим в 5 долларов: он хотел, чтобы размер заработка его рабочих позволял им со временем покупать производимые ими самими автомобили. А разве мечтой любого рабочего не являлась покупка собственного автомобиля.

**Моральное стимулирование.** Система поощрений наградами, знаками отличия, грамотами и другими символами внимания может стать достаточно действенным фактором мотивации труда.

Моральное стимулирование может осуществляться по двум направлениям: одобрение — знаки, символы отличия, награды, благодарности в устной или письменной форме или порицание.

Эффективность каждого направления и конкретных мероприятий зависит в значительной степени от индивидуально-психологических особенностей работника. Это зависит и от уровня духовного развития человека, и от жизненных целей, приоритетов, предпочтений, ценностей, возраста и т.д. Для максимального эффекта моральных стимулов необходимы: 1) индивидуальный подход (знание предпочтений); 2) широкий спектр всевозможных мер стимулирования; 3) их сочетание с материальными формами стимулирования труда.

Одобрение. Одобрение является еще более мощным способом вознаграждения, чем деньги, которые, конечно всегда будут много значить. Почти все люди положительно реагируют, если чувствуют, что их ценят и уважают. По мнению Мэри Кэй Эш, владелицы преуспевающей фирмы «Мэри Кэй Косметикс», есть только две вещи, которые люди хотят больше, чем секса и денег — это одобрение и похвала. Достаточно одобрить хорошее поведение, и оно вскоре повторится.

Существуют следующие правила одобрения:

- хвалите сразу;
- хвалите работу человека;
- говорите, что вы довольны и вам приятно оттого, что работник это сделал;
- после этого не стоит стоять над душой работника, поэтому, выполнив свою миссию, уходите.

Порицание. Эффективность порицания зависит от индивидуально психологических особенностей работника. К примеру, одно и то же критическое замечание может дать разные результаты бурную реакцию холерика, повышение деятельности у сангвиника, потерю работоспособности у меланхолика и не оказать никакого влияния на флегматика.

**Действие.** Служащие, которые приобретают акции и становятся совладельцами, ведут себя как владельцы. Но для того, чтобы использовать этот способ вознаграждения, предприятие должно использовать групповое принятие управленческого решения вместо авторитарного и производить конкурентоспособный товар. Генри Форд также использовал этот метод. На его предприятиях рабочие были акционерами. Исследования Университета штата Мичиган показали, что использование этого способа вознаграждения может в 1,5 раза повысить доход фирмы. К сожалению, в нашей российской действительности существует жалкая пародия на эту систему по причине невыполнения вышеуказанных условий.

**Вознаграждение свободным временем.** Это поможет удержать сотрудников от формирования привычки транжирить время попусту и позволит сотруднику больше тратить времени на себя и свою семью, если он будет справляться с работой раньше отведенного срока. Такой метод подходит для людей со свободным расписанием. В противном случае у руководства появляется соблазн повысить объём работы.

**Взаимопонимание и проявление интереса к работнику.** Способ вознаграждения наиболее значим для эффективных сотрудников-профессионалов. Для них внутреннее вознаграждение имеет большой вес. Такой подход требует от менеджеров хорошего неформального контакта со своими подчиненными, а также знания того, что их волнует и интересует.

**Продвижение по служебной лестнице и личный рост.** Этот способ вознаграждения требует серьезных финансовых затрат высшего руководства, но именно он позволяет

в настоящее время таким компаниям, как “IBM”, “Digital equipment corp.”, “General Motors”, сохранять лидирующее положение на рынке в США. Продвижение вверх даёт власть, а не только материальные блага. Люди её любят даже больше, чем деньги.

**Предоставление самостоятельности и любимой работы.** Этот способ особенно хорош, когда работники стремятся стать профессионалами, но ощущают над собой пресс контроля или чувствуют, что другую работу они выполняли бы гораздо профессиональнее, с большей отдачей и лучшими результатами. Здесь искусство менеджера состоит в способности выявить такого сотрудника, что может быть затруднено приятием этих действий за очередное контрольное мероприятие. Очень часто такие люди могли бы работать эффективно без надзора сверху, но отсутствие некоторой смелости не позволяет им обратиться по этому поводу к руководству.

**Призы.** Этот способ вознаграждения зависит от воображения менеджера. Наиболее эффективен при вручении приза в присутствии работников фирмы.

## 2.4. Психология материального стимулирования.

Важно затронуть вопрос материального стимулирования. На современном этапе он остаётся одним из основных средств мотивации и часто играет первостепенную роль.

### Повременная или поденная оплата.

«Поденная оплата противоречит не только основному принципу вознаграждения за производительность, но и всем принципам справедливости, в ней нет никакого равновесия между фактической работой и оплатой» (Эмерсон Гаррингтон). Трудно не согласиться, хотя такая система продолжает существовать.

### Сдельная оплата.

Зарботок равен числу произведенных единиц изделий, умноженных на расценку. Здесь есть новшества. Среди систем премирования, используемых в США, все более широкое распространение получает система СКЭНЛОН», впервые примененная в

50-х годах. При ней заранее определяется нормативная доля прямых затрат на рабочую силу в общей стоимости условно-чистой продукции. В случае успешной работы предприятия и при экономии на заработной плате образуется премиальный фонд в сумме этой экономии. Он распределяется в следующей пропорции:

— 25% идет в резервный фонд на покрытие возможного перерасхода затрат на рабочую силу;

— 75% распределяется между руководством предприятия (25%) и рабочими (50%).

В целом по всей компаниям, использующим эту систему, процент доплат колеблется в пределах от 5 до 20 %.

Система «РАККЕРА». По этой системе выплата премий за снижение издержек производства формально зависит от того, получила ли компания прибыль за истекший промежуток времени или нет. Объем премиального фонда определяется в виде доли от условно-чистой продукции. 25% общей суммы фонда отчисляется в резерв на покрытие возможного в будущем превышения издержек на рабочую силу. Остальная часть делится между работниками и администрацией. Там, где несколько бригад трудятся над выполнением одного задания, из этих бригад создаются единые советы по премиям, куда входят и работники вспомогательных служб, непосредственно участвующие в данной работе.

Наиболее распространенной формой коллективного поощрения является так называемая система «УЧАСТИЯ В ПРИБЫЛЯХ». Сущность системы «участия в прибылях» заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты. Размер выплат ставится в зависимость от уровня прибыли, общих результатов производственной и коммерческой деятельности предприятий. Выплаты рабочим и служащим (в том числе и представителям высшей администрации) в порядке «участия в прибылях» не облагаются налогом. Таким образом, предприниматели поощряются

государством к распространению этой системы. Во многих случаях «участие в прибылях» предусматривает выплату всей или части премии в виде акций.

В системе «участия в прибылях» премии начисляются за достижение конкретных результатов производственной деятельности предприятий: повышение производительности труда и снижение издержек производства. Начисляются премии, как правило, пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

Эта система, как говорилось выше, безусловно хороша только для предприятий, производящих конкурентоспособные товары и имеющих стабильную прибыль. Скорее всего это крупные фирмы.

Рассмотренные системы стимулирования не слишком многим отличаются от применяемых в России. Принципиальным является то, что объем заработной платы не определен еще до начала работы, а формируется в процессе производства и в большей степени зависит от его результатов. Хотя, существует такой серьезный на мой взгляд недостаток, как определенная субъективность при определении норм.

Большой акцент сейчас делается на моральное стимулирование. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанный как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени.

Причин здесь несколько. Во-первых, подобного рода показатель, заставляя повышать индивидуальную производительность труда, может отрицательно сказываться на повышении производительности в целом, что связано с образованием новых узких мест в производстве, ростом объемов незавершенного производства и увеличением запасов. Таким образом, погоня за ро-

стом индивидуальной производительности труда в ряде случаев может привести лишь к дополнительным затратам и аритмии в производстве.

Во-вторых, ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. К тому же выполнив норму, рабочий часто не стремится искать пути совершенствования работы, что, в конечном итоге, ведет к сдерживанию рационализаторской активности. На передовых фирмах при организации стимулирования от показателей индивидуальной выработки переходят к показателям, характеризующим производительность труда рабочих и служащих в целом.

Возвращаясь к вопросу оплаты труда, следует еще раз отметить, что в рамках нового управленческого подхода происходит отказ не только от индивидуальной сдельной оплаты труда, но прежде всего, от повременной системы, при этом система материального стимулирования ориентируется на фактическую квалификацию работника, не на квалификацию, полученную по диплому, а на уровень квалификации выполняемой работы или используемой при принятии решения и так далее.

На предприятиях таких фирм, как «Дженерал Моторс» и «Тойота» повременная оплата отсутствует, работники же получают фиксированное жалование за квалификацию, а не за число человеко-часов, проведенных на своем рабочем месте. Под фактической квалификацией понимается способность работника не только выполнять свои непосредственные служебные обязанности, но и способность участвовать в решении производственных проблем, знать их и разбираться в любом аспекте хозяйственной деятельности своего предприятия.

Нельзя недооценивать важность наличия у работника мотивации выполнять любую работу не для себя. Для любой человеческой деятельности должен быть стимул. Основная задача менеджера (руководителя) найти для каждого работника лично его мотив трудиться. В больших коллективах сложно осуществить личный контроль. На

таких сложных производствах, как конвейер, за каждым работником не следишь. Качество же изделия зависит от каждого. Просто отбывая рабочие часы на конвейере рабочий менее серьезно относится к поставленной задаче. Как его уговорить или принудить? Сборочный конвейер в автомобилестроении достигает в длину более километра. На нём тысячи рабочих. Здесь сразу хочется вспомнить Японию с её высочайшим качеством сборки. Безусловно надо заставить каждого работника осознать, что от его результатов зависит общий успех. Что трудно. Хотя методы есть.

К примеру, если плохо впаять резистор в печатную плату, то изделие признаётся бракованным и ко всей бригаде применяются штрафные санкции. После этого внутри коллектива, обычно, быстро разберутся, кто плохо работает. Это достаточно действенный метод. Как студент 6-го курса я скажу, что на младших курсах именно такие рубежи контроля, как сессии, помогли мне приобрести тот багаж знаний который я имею сейчас. К сожалению теория X будет ещё долго оставаться реальностью. Поэтому разумный контроль никогда не повредит.

Трудно говорить о мотивации для некой абстрактной производственной области. В этой короткой работе я только пытался охватить основные тенденции. Очевидно, что прямое копирование методов управления применяемых в машиностроении будет неэффективно в розничной торговле. Очевидно только то, что стимулирование сотрудника будет осуществляться целым комплексом мероприятий.

Управление людьми это искусство. Ему нельзя выучиться в вечернем институте. Только практика, годы работы, много прочитанных книг и только отдельные теоретические методы, работающие в реальной жизни.

#### **Список использованной литературы.**

1. Ананьев Б.Г. *Структура личности и трудоспособность*. Л., 1966.
2. Андреева Г.М. *Межличностное восприятие в условиях совместной деятельности*

ти./Проблемы психологии личности. — М., 1982.

3. Андреев В.Н., Русецкая О.В. О системе непрерывной подготовки, оценки и выдвижения руководящих кадров предприятия/Управление хозяйственными системами и персоналом в условиях перехода к рынку: Сборник научных работ. — СПб.: Изд-во СПбУЭФ, 1993.

4. Андреева Г.М. Социальная психология. — М.: Наука, 1994

5. Берн Э. Игры, в которые играют люди. Психология человеческих взаимоотношений. Люди, которые играют в игры. Психология человеческой судьбы. Москва, «Прогресс», 1988.

6. Барышева А. Чтобы у фирмы было «завтра». // Управление персоналом. 2000. №5 (47). С. 49–52.

7. Батыгин Б.С., Девятко И.Ф. Миф о качественной социологии. // Социологический журнал, 1994, №2.

8. Белова О.В. Общая психодиагностика. — Новосибирск: Научно-учебный центр психологии, НГУ, 1996.

9. Бешелев С.Д., Гуревич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок. — М.: Наука, 1980.

10. Бойдаченко П.Г. Служба управления персоналом. — Новосибирск: «ЭКО», 1997

11. Вадимов А.В., Ларин М.В. Организация управления кадрами: Учебное пособие. — М.: МГИИ, 1989.

12. Вересов Н.Н. Психология управления. М. — Воронеж: Модэк, 2001.

13. Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрист, 1998.

14. Вологин М.А. Мотивация труда: Курс лекций. — Вологда: ВоПИ, 1995.

15. Вологин М.А., Седов В.Н., Козлов М.К. Организационное проектирование рабочих процессов: Курс лекций. — 2-е изд. — Вологда: ВоПИ, 1996.

16. Вологин М.А. Экономика и социология труда: Методические указания к курсовой работе по теме «Организационное проектирование финансовых систем заработной платы». — Вологда: ВоПИ, 1996.

17. Вологин М.А. Совершенные модели оплаты труда: Методические указания по внедрению. — М.: Юстицинформ.

18. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Донелли Д.Х. — мл. Организации: поведение, структура, процессы: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 2000.

19. Гроув Э. Оценка работы подчиненного/УКадры. — 1996. — №9

20. Джозелл Л. Индустриально-организационная психология. — СПб.: Питер, 2001.

21. Дуцяшова В.П. Мотивация труда в менеджменте: Учебное пособие/ Костром. технол. ун-т — Кострома, 1996.

22. Емельянов Е.Н., Поварницына С.Е. Психология бизнеса. — М.: Армада, 1998.

23. Кадровая служба рыночной экономики. Выпуск 9. Правила делового общения и методики оценки кадров/Под ред. С.В. Катрича. — М.: «Дело», 1991.

24. Комментарии к Трудовому Кодексу Российской Федерации / З. О. Александрова, А. М. Куренной, А. Н. Луговой и др.; Под ред. С. А. Панина. — М.: МЦФЭР, 2002.

25. Лютенс Ф. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.

26. Мескон М.Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. М.: Дело, 1992.

27. Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). М.: Экономика, 1989.

28. Мильнер Б.З. Теория организаций. — М.: Инфра-М, 1999.

29. Модели и методы управления персоналом. Российско-британское учебное пособие, под ред. Е.Б.Моргунова, — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2001.

30. Моргунов Е.Б. Личность и организация. — М.: Тривола, 1996.

31. Морозов А. В. Деловая психология. Курс лекций. — СПб: Союз, 2000.

32. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. — М.: Финстатинформ, 1997.

33. Осипов А. Г. Административно-командная система: кризис и деградация. М.: МГУ, 1991.

34. Патрушев В. Д., Бессокирная Г. П., Темницкий А. Л. Рабочие на частном пред-

приятности: мотивация, оплата труда и удовлетворенность работой // Соц. исследования. 1998.

35. Психология менеджмента. / Под ред. Г.С. Никифорова. — СПб: СПбУ, 1997.

36. Роджерс Ф. Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек — фирма — маркетинг: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1990.

37. Смирнов Э.А. Основы теории организации. — М.: Юнити, 1998.

38. Технологии управления персоналом в России. Опыт профессионалов. — М.: «НКС. Кадровый клуб», «Книжный мир», 2001.

39. Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. — 2-е изд. — М.: Дело, 1997.

40. Управление организацией: Учебник / Под. Ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцева,

Н.А. Соломатина. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 1999.

41. Управление персоналом организации. — М.: Инфра — М, 1998.

42. Федоренко В.Н. Оценка руководителей и специалистов трудовых коллективов в новых условиях экономической деятельности: Автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук/МГУ. — М., 1990.

43. Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России. М.: Центр политических технологий, 1997.

44. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. Учебно-практическое пособие. — 5-е изд. перераб. и доп. — М.: ЗАО «Бизнес-школа “Интел-Синтез”», 2002.

# Психологические особенности работы персонала с потребностями и запросами клиента

---

## 3.1. Выяснение потребностей и запросов клиента.

### 3.1.1. Техника задавания вопросов.

Техника задавания вопросов позволяет сделать диалог с клиентом контролируемым. В нем ведущую роль играет Вы. При этом Вы должны быть источником трех «И»: ИНИЦИАТИВЫ, ИНФОРМАЦИИ, ИНТЕРЕСА.

**Причины, по которым необходимо задавать вопросы клиенту и контролировать диалог:**

- чтобы клиент почувствовал свою значимость;
- чтобы контролировать процесс прохождения по этапам разговора;

— чтобы понять потребности и запросы клиента;

— чтобы вовлечь клиента в разговор;

— чтобы узнать возможные возражения.

**Общие рекомендации по задаванию вопросов:**

— выбирайте место, форму и время задавания вопросов;

— выяснение потребностей клиента не должно перейти в допрос;

— задавайте не более двух вопросов подряд с последующим обобщением услышанного;

— в начале разговора задавайте вопрос «раскрытие», который не подразумевает принятия решения («вопрос-мнение»). Дайте возможность собеседнику высказать

свое мнение по какому-либо вопросу. Вопросы, наряду с ответами, изменяют эмоциональное состояние собеседника.

#### **Типичные ошибки при организации контролируемого диалога:**

- отсутствует пауза после вопроса;
- задается сразу два или более вопросов;
- спрашивающий сам отвечает на свой вопрос;
- выслушивание собеседника до половины, иллюзия, что вы его поняли;
- неуверенность в задавании вопросов.

Грамотное использование вопросов приводит к переходу от просто общения с клиентом к **контролируемому диалогу**. В нем можно выделить следующие этапы:

1. Ориентация в клиенте.
2. Переход от ориентации в клиенте к аргументации и презентации.
3. Формулирование возражений клиента и их обработка.
4. Согласование встречных действий.

Остановимся на описании каждого из них более подробно.

**Цель первого этапа контролируемого диалога — ориентация в клиенте.** Здесь необходимо узнать потребности клиента, предоставить ему возможность выразить свое мнение, определить направление рассмотрения обсуждаемой задачи. При этом последовательно задаются следующие вопросы: 1) вопрос-мнение; 2) вопрос о фактах; 3) наводящий вопрос; 4) обоснованный вопрос.

**Вопрос-мнение** способствует выражению личного мнения по какому-либо поводу. Он преследует цель хотя бы немного раскрыть, разговорить собеседника, узнать часть его ожиданий и предпочтений. Например, «Как вы оцениваете ...?», «Скажите, как вы относитесь ...?».

**Вопрос о фактах** приводит к концентрации внимания собеседника на отдельных сторонах реальности. Концентрируясь на тех или иных фактах и упуская из вида другие, можно достаточно долго вести клиента к той мысли, которую вам хочется сказать в самый первый момент. Эти вопросы помогут, с одной стороны, проанализировать потребности клиента, с другой — подвести его

к мысли о выгодности вашего предложения. Например, «Из того, что Вы только что назвали, что для вас наиболее важно ...?».

**Наводящий вопрос** нацелен на стимулирование мыслительной деятельности собеседника в нужном нам направлении. Он должен навести собеседника на мысль, которая является центральной в будущем разговоре. Например, «А вы не задумывались, что ...?».

**Обоснованный вопрос** — вторичный вопрос о фактах. При этом перед тем как задается вопрос объясняется почему он задается. Стоит человеку объяснить, зачем вы делаете то или иное, общение происходит гораздо легче и спокойнее. Фундаментальная человеческая потребность — понимать смысл происходящего вокруг или думать, что понимаешь, что в принципе одно и то же. Предоставьте на суд клиента причину вашего вопроса, и клиент сообразовит ответить. Его можно начать со следующих слов: «Для того чтобы мне более полно понять вас, скажите, пожалуйста, ...?».

В процессе беседы можно менять порядок третьего и четвертого вопросов, то есть задавать сначала обоснованный, а затем наводящий вопрос. Порядок следования этих двух вопросов определяется ситуацией и вашими целями.

**Цель второго этапа контролируемого диалога — переход от ориентации в клиенте к аргументации и презентации.** Это по сути предварительное согласие. При этом рассказывается о том, что у вас запасено исключительно для клиента, исходя из тех фактов, которые вы обсуждали только что. Начинать презентовать необходимо с получения согласия клиента на ваш рассказ и переходить к согласию (принятию решения).

**Вопрос о согласии слушать.** Когда мы спрашиваем у клиента, согласен ли он на презентацию или рассказ, и получаем положительный ответ, мы больше вовлекаем его в процесс восприятия. Если ваш собеседник дает согласие на то, чтобы вы ему что-то рассказали, он будет слушать в два раза внимательнее. Примерное начало во-



проса может быть таким: «Вам было бы интересно узнать ...?».

**Вопрос о согласии** — вопрос о принятии решения. Когда вы рассказали достаточно для того, чтобы клиент мог принять определенное решение, наступает время задавать вопрос о согласии. Необходимо задать вопрос на принятие решения и ждать ответа. Согласие может быть разным, согласие купить, согласие обсудить данный вопрос с менеджером. Если собеседник говорит «да», осталось уточнить некоторые подробности и переходить к следующему этапу. В случае отказа необходимо выяснить причины для такого ответа (более подробно см. технику работы с возражениями).

**Цель третьего этапа контролируемого диалога — формулирование возражений клиента и их обработка.** При этом используются вопрос-объяснение, вопрос-мнение, вопрос-поиск ориентиров.

**Вопрос-объяснение** выясняет что клиенту мешало принять положительное решение. Этот вопрос требует определенного контакта с клиентом, что позволяет вести беседу далее. Проверить прочность контакта можно с помощью вопроса «почему». Если клиент реагирует негативно, значит вы слишком рано стали задавать вопрос о согласии. Вернитесь на более ранние стадии и попытайтесь понять, что там было неправильно.

В более легком варианте вы можете спросить, что не устраивает клиента, но тогда вы предполагаете, что его что-то может не устраивать. Более нейтральным является вопрос «А с чем это связано?». Выяснение причины отказа позволит сделать много полезных выводов о поводах для отказа (более подробно см. технику работы с возражениями). После этого останется только переделать предложение под него.

**Суммирующий вопрос-мнение** подчеркивает те преимущества вашего предложения, которые в процессе беседы вызвали у клиента положительный резонанс. После краткого резюме спрашивается мнение клиента в свободной форме. Например, «Вы смогли увидеть (*преимущество*), мы разобрали

(*преимущество*), вы обратили внимание на (*преимущество*), и я рассказал о (*преимущество*). Что вы думаете по этому поводу?».

Суммирующий вопрос-мнение концентрирует клиента. Создает положительную установку. Ставит вопрос по-новому. Учитывая ту стадию цикла продажи, для которой вы задаете такой вопрос, можно допустить [и часто так и бывает], что клиент если и сомневается по-настоящему в чем-либо, то скажет об этом именно сейчас.

**Вопрос-поиск ориентиров.** Задается в случаях, когда клиент колеблется. Это проявляется в, в его поведении и реакциях, но говорить об этом он не намерен — держит свое сомнение при себе. В таком случае мы можем сами предположить причины его колебаний. Этот вопрос может задаваться как в негативной, так и в позитивной форме.

Негативная форма: «Ваши сомнения связаны с (*преимущество*, которое клиенту заведомо нравится)? Может вас не устраивает (следующее преимущество того же типа)?».

Позитивная форма: «Вам понравилась ...? Вы говорили, что вас устраивает ...? Как я понимаю, самое главное для вас ...? Может быть. тогда это связано с ...?».

В конце концов, после очередного вашего предположения клиент наконец-то раскрывается, становится искренним.

**Цель четвертого этапа контролируемого диалога — согласование встречных действий.** Здесь выявляются скрытые причины возражений и предлагаются уступки.

**Вопрос-заявление** содержит в себе предложение уступки. Смысл вопроса-заявления: «Если мы пойдем вам навстречу, вы пойдете нам навстречу?» Так называемый «закон обмена уступками» говорит о том, что у собеседника возникает ответное желание уступить. Причем уступки могут иметь совершенно разный удельный вес. Человеческая психика не воспринимает различий, в данном случае в весе, ей необходим сам факт обмена.

**Вопрос о скрытых причинах** нацелен на выявление препятствий, которые, возможно, вы упустили, и на выявление последних

соображений клиента. При завершении контакта, когда кажется, что все вопросы решены, излишним бывает задать вопрос о скрытых причинах. Его можно задавать в разных формах: «Мы ничего не забыли обсудить? Как вам кажется, мы ничего не упустили?».

### 3.1.2. Техника активного слушания.

Умение убедительно говорить и внушать доверие взаимосвязано с умением грамотно слушать. Может показаться, что выслушивание собеседника является пассивным процессом, но это не так. В процессе общения собеседникам очень важно, чтобы существовала обратная связь. Эту связь поможет поддерживать техника активного слушания.

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

#### Типичные ошибки при выслушивании клиента.

- Предвзятость — формирование отношения к сказанному заранее (до того, как собеседник начнет говорить).
- Избирательность — стремление слышать только то, что хочется услышать.
- Отвлеченность — отвлечение сознания слушающего от предмета разговора, его размышление «о своем».

#### Основные приемы активного слушания.

«**Эхо**». Представляет собой повторение продавцом основных положений, высказанных клиентом. Повторению высказывания клиента должны предшествовать вводные фразы типа «Насколько я Вас понял ...», «Вы считаете, что ...».

«**Повторение фразы**». Прием состоит в дословном повторении фраз, высказываемых клиентом плюс вопрос. Например: «Вам кажется, что в этом гостиничном номере неуютно. А почему вы так думаете?».

«**Переформулирование**». Суть приема состоит в возвращении смысла высказывания с помощью других слов.

Клиент: Мне кажется, что у вас цены завышены.

Сотрудник: Вам кажется, что приобретать услуги по этим ценам недостаточно выгодно для вас?

«**Резюме**». Данным приемом предлагается воспроизведение сути высказываний клиента в сжатом и обобщенном виде. При этом можно использовать такие вводные фразы, как: «Итак, вас интересует ...», «Самыми важными критериями выбора являются ...».

«**Уточнение**». Вы просите уточнить отдельные положения высказываний клиента. Например, сотрудник говорит клиенту «Это очень интересно. Могли бы Вы уточнить». Старайтесь не использовать фразу «Не могли бы Вы уточнить», потому что очень вероятен ответ «Нет, не мог бы».

## 3.2. Влияние на потребности и запросы клиента.

### 3.2.1. Техника убеждения и переубеждения клиента.

#### Принципы убеждения и переубеждения.

**Принцип «ВИЖУ»** (Внимание, Интерес, Желание, Уверенность). Необходимо изменять психические состояния собеседника в процессе убеждения и последовательно привлекать внимание, вызывать интерес к предложению, формировать желание поступить определенным образом и подкреплять уверенность в необходимости вести себя таким образом.

**Принцип «СВ»**. Это перевод свойств товара или услуги в пользу клиента. Убеждение клиента, построенное по этому принципу, проводится в определенной последовательности:

- описание свойства, имеющегося у вашего предложения;
- связующая фраза типа «Это Вам позволит ...», «Для Вас это означает ...», «И тогда Вы сможете ...». Эти фразы выступают в роли универсального переводчика с языка свойств предложения на язык выгоды клиента;
- описание выгоды предложения, вытекающей из свойства;

— уточняющий вопрос типа. «Это Вам интересно?»;

— пауза как возможность для клиента что-то сказать.

Например, описывая клиенту свойства сотового телефона, продавец говорит: «Частота GSM-1800 распространена в странах Западной Европы. Для Вас это означает, что приобретя этот телефон, Вы сможете использовать его во время командировок по Европе. Ведь для Вас это существенно, не так ли?».

Другой вариант прохождения этого пути: особенности — функции — достоинство:

— особенности — это то, чем является продукт или услуга (ее часть);

— функция — это то, что делает конкретная часть продукта или услуги;

— достоинство — это польза в применении особенности и функции (то, что они выполняют для клиента).

Например, давайте используем эту схему для убеждения в необходимости купить эту книгу.

### ОСОБЕННОСТИ.

— Высокая практическая направленность.

— Простота языка изложения.

— Конспективный стиль изложения.

— Малый объем.

— Выделение ключевых моментов в тексте.

— Большое количество практических рекомендаций.

### ФУНКЦИИ.

— Может быть использовано как практическое руководство для общения с клиентом.

— Обеспечивает быстроту и полноту понимания изложенного материала.

— Содержит большой объем информации.

— Удобна в использовании из-за малых размеров. Может быть быстро прочитана.

— Повышает понимание материала, обеспечивает быстрый обзор.

— Облегчает использование на практике психологических приемов.

### ДОСТОИНСТВА.

— Легкость.

— Удобство.

— Скорость.

— Повышает качество и эффективность вашей работы.

— Выработывает уверенность в себе.

— Вы растете в собственных глазах.

**Принцип «шести потребностей».** У каждого человека существуют потребности. Используя шесть из них, которые наиболее часто влияют на изменение точки зрения, возможно быстро добиться успеха в убеждении или переубеждении клиента.

— Тревожность. Если вы чувствуете, что клиент стремится прежде всего обезопасить себя, то на первое место стоит выдвигать гарантию, репутацию, надежность, рекомендации.

— Алчность. Если вы чувствуете, что клиент стремится к экономии, то вы можете сыграть и на этом.

— Новизна. Есть категория людей, для которых новизна едва ли не самый важный критерий покупки. Эти люди не любят смотреть старые фильмы. Они любят покупать новые товары, чьи названия только что промелькнули в рекламных объявлениях.

— Комфорт. В случае продажи он означает те удобства, которые приобретаются вместе с покупкой товара. К такому типу аргумента наиболее восприимчивы люди с практическим, рациональным складом характера, логически мыслящие.

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

— Привязанность. У части людей существует определенный консерватизм, связанный с приверженностью определенному стилю, определенной марке или определенному поведению. Необходимо найти аргументы и показать, что предложение поможет поддерживать это поведение.

### **Приемы убеждения и переубеждения.**

«**Сравнение**» заключается в сопоставлении, в сличении или даже в противопоставлении предоставляемого продукта или услуги с аналогом конкурентов.

«**Использование профессиональных терминов**». Уровень использования профессиональных терминов должен соответствовать уровню компетентности собеседника в данной области. Данный прием позволяет вам показать свою компетентность, вызывает уважение и доверие со стороны собеседника.

«**Похвала**». Сделать удачный комплимент достаточно сложно. Комплимент подействует только в том случае, если он вписывается в «картину мира клиента», то есть совпадает с его интересами и ценностями. Например, «Для такого мужчины, как Вы, мы с удовольствием отберем самые лучшие ... (улыбка)».

«**Метафора**». Метафора — это слово или словосочетание, вызывающее яркий и эмоциональный образ. Чем ярче образ, тем большее влияние он оказывает на собеседника.

— На этом автомобиле можно мчаться быстрее ветра.

— Эта ткань такая мягкая, как кошечка.

— В этом платье Вы похожи на яркий цветок.

«**Говорящие руки**». Для усиления смысла высказывания полезным может оказаться умелое использование жестов. Так как стоит иметь в своем «арсенале» жест «открытых рук» — руки протянуты по направлению к собеседнику, ладони раскрыты и показывают: «Здесь ничего не спрятано». Такой жест выгодно подчеркивает фразы: «Мы готовы к сотрудничеству с вами», «Вы можете доверять нам». Более эмоциональным и теплым является жест, когда руки описывают траекторию от своего «сердца» к «сердцу» собеседника. Этот жест подчеркивает взаимосвязь интересов продавца и клиента. Он может усилить воздействие таких фраз, как: «Мы специально подготовили такой контракт в ваших интересах», «Наша забота, чтобы вы чувствовали себя комфортно».

«**Использование известных имен**». Для использования данного приема необходимо обзавестись списком известных клиентов, проявивших интерес к вашему бизнесу. Но будьте осторожны в выборе имен. При использовании имени человека, не имеющего особенного значения для клиента, этот прием будет работать против вас. Так, продавцы престижного магазина стильной одежды рассказывали многочисленным покупателям, что к ним часто заходит Марк Захаров, не обращая внимания на возраст клиентов. А для молодых людей это имя означало следующее. «Эта одежда не достаточно современна, раз ее покупают люди старшего поколения».

«**Убеждающие слова**». Почти все слова несут на себе не только смысловую, но и эмоциональную нагрузку. Это можно использовать с целью убеждения и переубеждения клиента. Перечислим наиболее часто употребляемые слова.

Активный. Ароматный. Бодрый. Вкусный. Восхитительный. Выразительный. Гармоничный. Глубокий. Гениальный. Духовный. Единственный в своем роде. Замечательный. Здоровый. Качественный. Красивый. Лакомый. Модный. Молодящийся. Надежный. Настоящий. Натуральный. Незаменимый. Недорогой. Обходительный. Огромный. Оригинальный. Общительный. Прогрессивный. Первоклассный. Популярный. Престижный. Привлекательный. Разумный. Рекомендуемый. Радостный. Роскошный. Сияющий. Смелый. Современный. Стильный. Самостоятельный. Уверенный. Успешный. Чистый. Ценный. Шикарный. Эксклюзивный. Экономичный. Элегантный. Эффективный.

«**Вопрос в монологе**». Одним из приемов, помогающим удержать внимание клиента, является использование вопроса в монологической речи. Таких вопросов три типа:

— Зачем этот товар или услуга нужна?

— Как ими пользоваться?

— Почему их так выгодно приобрести именно у нас?

«**Включение в действие**». Собеседнику предлагается поучаствовать в чем-либо или попробовать свои силы. Важно предложить

что-нибудь достаточно простое, чтобы получить положительный эффект.

**«Сократовские вопросы».** В I веке до н. э. философ Сократ изобрел оригинальный способ убеждения. Он ничего не «втолковывал» своему собеседнику, а просто задавал ему вопросы. При этом вопрос был сформулирован таким образом, что предполагал заранее прогнозируемый ответ — «да» или «нет». Три ответа «да» бессознательно заставляют клиента дать положительный ответ и на четвертый вопрос.

Для каждого товара или услуги необходимо «держать наготове» несколько «сократовских» вопросов, касающихся их предназначения или специфических особенностей. Например, для стула:

— Вам нужен стул с четырьмя ножками?  
— Вам нужен стул, на которым было бы удобно сидеть?

— Вы хотели бы купить качественный стул?

**«Использование цифр и конкретных фактов».** Использование цифр значительно повышает надежность и обоснованность высказываний. Конкретные факты так же, как и цифры, обращаются к нашему сознанию, логике. Существует интересное высказывание: «Я не буду вас убеждать и рекламировать товар. Я просто приведу вам один факт».

Сравните «Мы работали с очень многими клиентами» или «Мы 25 марта вручали приз нашему стоletысячному клиенту».

**«Наглядное представление».** Если мы хотим, чтобы клиент эффективно перерабатывал предложенную информацию, то следует задействовать не только его слуховой, но и зрительный канал. Зрительное восприятие информации способствует целостному усвоению материала.

**«Картина будущего».** Использование данного приема требует четкого определения внутреннего мотива клиента. Нам следует точно ответить на вопрос «Зачем клиенту нужен товар?» Только в этом случае мы сможем «раскинуть» перед ним «картину счастливого обладателя товара». Рассказ можно начать с вопроса к самому себе «Что же вы получите с приобретением ...?» или с

вопроса к покупателю «Давайте вместе посмотрим, что же вы получите, последовав нашему предложению?» Не делая паузы, отвечайте на свой вопрос.

**«Эмоциональность».** Выявлено, что информация, переданная слушателю выразительным тоном (текст читали артисты драматического театра), запоминалась в 1,4–1,5 раза лучше, чем сухая и невыразительная информация. Кроме того, точность воспроизведения эмоционально прочитанной информации была в 2,6 раза выше, чем точность воспроизведения «безэмоционального» материала. Было установлено, что особое влияние оратор оказывает на собеседника с помощью широты диапазона собственного голоса, увеличивающей эмоциональную выразительность сообщения и с помощью психологических пауз, подчеркивающих наиболее значимые слова.

Чтобы эффективно работать с различными клиентами, нам надо хорошо владеть своей интонацией и уметь передавать различные оттенки переживаний. Правда эта задача усложняется тем, что передать эмоцию другому человеку через интонацию возможно только тогда, когда мы чувствуем эту эмоцию. Иначе все наши попытки будут выглядеть напряженно и неестественно.

### 3.2.2. Работа с сопротивлениями и возражениями при убеждении и переубеждении.

При убеждении и переубеждении часто приходится сталкиваться с сопротивлениями и возражениями клиента. **Сопротивление** — активность собеседника, направленная на противодействие нашим предложениям. **Возражение** — конкретная, ситуационная реакция (речевая форма сопротивления). Таким образом за возражениями стоят сопротивления.

Во время убеждения и переубеждения возникает множество вопросов, проблем, возражений. Но, несмотря на то, сколько возражений вы услышите, каждое из них можно отнести к одной из двенадцати категорий. Это называется «правилом двенадцати». Все возражения группируются вокруг двенадцати ключевых вопросов, а они, в свою очередь являются конкретными

проявлениями восьми сопротивлений. Между сопротивлениями и возражениями нет однозначной взаимосвязи. Одно и то же сопротивление может вызывать различные возражения.

**Общие правила работы с сопротивлениями.**

- Никогда не спорьте с собеседником.
- Никогда не перебивайте собеседника.
- Никогда не воспринимайте возражения собеседника как проявление его личностных свойств.

**Типы сопротивлений собеседника.**

**Сопротивление контакту.** Причина возникновения: неожиданность предложения, негативное отношение к говорящему.

Примеры сопротивления:

- «Нас ничего не интересует».
- «Я сейчас занят».
- «Вышлите свое предложение по факсу».
- «Спасибо, я сам посмотрю и, если мне понравится, то скажу вам».
- «Я сам выберу».

Особенности обработки: обеспечение плавного контакта, применение техники активного слушания, методов привлечения внимания и создания первоначального интереса.

**Сопротивление нововведениям.** Причина возникновения: отторжение всего, что может изменить привычную деятельность.

Примеры сопротивления:

- «Мы работаем с другими поставщиками».
- «А мы всегда так делали».
- «Нас все устраивает и нам ничего не надо».
- «Мы бы хотели сохранить имеющийся ассортимент и не вводить ничего нового».
- «Какой смысл пользоваться вашей услугой, если мы пользуемся другой».
- «Мы никогда не пользовались рекламой на телевидении».
- «Мы публикуем информацию о себе в специализированном справочнике и этого достаточно».

Особенности обработки: установление личного контакта («эффект своего»), ссыл-

ка на авторитетные фигуры и объекты. Напоминание собеседнику, как он что-то менял и предложение вспомнить, каких позитивных результатов он добился за счет изменений.

**Сопротивление предложению.** Причина возникновения: ситуации, при которых собеседник, в принципе, готов на нововведения, но не понимает сути вашего предложения. Он сопротивляется самому предложению. Для него далеко не очевидны выгоды от Вашего предложения. Внутренний вопрос при данном сопротивлении: «Зачем мне это нужно?», «Я не вижу здесь ничего ценного для себя. Все это пустое. Такая услуга никак не относится ко мне».

Примеры сопротивления:

- «Это не для нас».
- «Спасибо, не надо».
- «Я не вижу в этом смысла».
- «Мы не работаем в этом направлении».
- «Наши интересы лежат в другой сфере».

Особенности обработки: Если сопротивление предложению возникло, то это значит, что ваше предложение было неправильно представлено. Тогда возвращайтесь на этап задавания новых вопросов для того, чтобы понять актуальные потребности. Затем переделайте ваше предложение в соответствии с новыми данными.

**Сопротивление насыщению.** Причина возникновения: у собеседника уже есть аналогичная информация, предложение, услуга или продукт.

Примеры сопротивления:

- «Это у нас уже есть».
- «Этой услугой мы уже пользуемся».

Особенности обработки: ваше предложение должно обладать несомненной ценностью и бросаться в глаза особенностью. Существует два пути: либо изменяться сами, либо изменяйте картину мира клиента (представление, что Вы отличаетесь от всех остальных).

**Эмоциональное сопротивление.** Причина возникновения: в данном случае отрицательные эмоции: злость, предубеждения, обиды являются источником сопротивлений.

Примеры сопротивления:

- «Ваша компания слишком маленькая».
- «Говорят, вы плохо обслуживаете клиентов».
- «Мы не работаем с компаниями, подобными вашей».
- «Ваши услуги нам не нужны!».

Особенности обработки: Нет смысла и пользы обрабатывать эмоционально заряженные возражения, прибегая к логике клиента. Вот превосходный алгоритм работы с эмоциональным сопротивлением.

1. Выслушать клиента до конца.
2. Показать ему, что вы его понимаете.
3. Согласиться с тем, с чем можно согласиться.
4. Обработать возражение (см. приемы обработки возражений).

**Сопротивление, связанное с негативным опытом.** Причина возникновения: данный тип сопротивления похож на предыдущий и является частным случаем эмоционального сопротивления. Сопротивление, связанное с негативным опытом, имеет в своей основе прошлый негативный опыт взаимодействия с клиентом.

Примеры сопротивления:

- «Спасибо, я с вами уже работал и больше не хочу».
- «Мы недовольны результатами работы с вами».
- «О вас плохо отзываются».
- Вопросы, упреки: «Почему вы мне не перезвонили, чтобы сообщить о сложившейся ситуации?».

Особенности обработки: использовать алгоритм работы с эмоциональным сопротивлением.

**Финансовые сопротивления.** Причина возникновения: наиболее частые сопротивления расходам или низким доходам (в случае стороны, предоставляющей услугу).

Примеры сопротивления:

- «Слишком дорого».
- «Не запланировано в бюджете».
- «Мы уже запланировали бюджет на этот год».

Особенности обработки: аксиома — разговор о цене надо вести как можно поз-

же. Чем позже, тем лучше. Пока собеседник не имеет представления о вашем продукте, пока он не проникся многими тонкостями вашей услуги, он будет воспринимать цену как раз и навсегда заданную величину.

Цена же должна восприниматься клиентом только в сравнении. Чтобы адекватно воспринять цену, клиент должен быть подготовлен, изрядно подготовлен. Продавайте ценность товара, а не цену. Если переговоры по продажам начинаются с обсуждения цены, то единственной ценностью вашего продукта для клиента может быть НИЗКАЯ ЦЕНА.

**Сопротивление принятию решения.** Причина возникновения: есть собеседники, которые на этапе принятия решения начинают буквально тормозить. Причины здесь могут быть самыми разными. К примеру, воспринимаемый клиентом риск в связи с принятием решения:

- Монетарный риск — «потерю денег».
- Функциональный риск — «товар не будет делать именно то, что я хочу».
- Социальный риск — «что подумает обо мне мое окружение, когда я воспользуюсь этим продуктом».
- Психологический риск — «я буду чувствовать себя виноватым за неоправданную трату средств».

Примеры сопротивления:

- «Мне нужно подумать».
- «Мне нужно посоветоваться».

Особенности обработки: Все перечисленное сильно тревожит клиента и не дает ему возможности принять решение. А принятие решения предполагает ответственность, которую не всегда хочется брать на себя. Здесь можно просто спросить. «Что мне еще нужно сделать, чтобы вы приняли решение?».

#### **Типы возражений собеседника.**

- «Мне нужно подумать».
- «Это слишком дорого».
- «Это слишком рискованно».
- «Мы это уже пробовали».
- «Мы не имели с этим дело».

- «Это не в нашем стиле».
- «Давайте подождем и посмотрим, что сделают наши конкуренты».
- «Мы слишком много вложили в существующие системы».
- «Сейчас слишком много всего происходит».
- «Почему я должен доверять вам?».
- «Я просто считаю, что это не работает».
- «Я-то согласен, но они — нет».

### **Приемы отделения истинных от ложных возражений.**

Чтобы не начинать работать в пустую необходимо отделить истинные возражения от ложных. Природа истинных возражений такова, что их преодоление приводит к сделке. Преодоление ложных — к новым возражениям. Ложные возражения выполняют функцию маскировки, муляжа, за которыми можно обнаружить истинное возражение. Есть несколько техник, которые выявляют, какое возражение ложное, а какое истинное и помогают обойти ложное. Техники различения ложного и истинного возражения:

**«Предположим».** Она заключается в том, что вы предлагаете клиенту представить, будто проблема, о которой он заявляет — уже решена или ее нет.

**«Что-нибудь еще?».** Клиент демонстрирует возражение. Вы подразумеваете, что оно ложное и спрашиваете его: «А в дополнение к тому, что вы сказали, есть ли еще причины, которые вам мешают, есть ли что-нибудь еще у вас на уме?».

**«Наивное настаивание».** Техника состоит в том, что на ложное возражение со стороны клиента вы умышленно отвечаете как на истинное.

**«Искренность».** Еще один способ выявления истинного возражения является попытка выйти на крайний уровень искренности.

### **Приемы обработки возражений.**

Одно и то же возражение можно обрабатывать не одним способом и не двумя, а двадцатью способами, если не больше.

И каждый из ваших ответов может стать искрометным, убеждающим, ответом навсегда.

**Логический способ.** Представить аргументы, достойные интеллекта собеседника и способные перевернуть его воззрения

**Эмоциональный способ.** Здесь самое главное — заразить позитивной эмоцией собеседника. Сказать что-то эмоциональное по существу и по форме.

**Метафоры.** Использование метафорического, иносказательного языка помогает собеседника взглянуть на ваш продукт по-другому, под иным углом.

**Пословицы, поговорки, цитаты, изречения.** Сказанное к слову «крылатое слово» позволяет показать эрудированность, а использование юмора смягчает напряженную обстановку и позволяет сократить дистанцию с собеседником.

**Ссылка на нормы и правила.** Это очень жесткий и высокоаргументированный метод обработки возражений собеседника.

**Сдвиг в прошлое.** Когда мы разговариваем с собеседником, то взаимодействуем с его субъективной картиной мира, с его представлениями, с его мировоззрением. Когда собеседник выдвигает какое-либо возражение, то он сосредотачивается на настоящем. Возражение концентрирует внимание собеседника на настоящем отрицательном переживании. И все, что нам нужно сделать для обработки возражения собеседника — это расширить его картину мира. Но как? Да просто продлить ее в прошлое, чтобы прошлое клиента стало влиять на принятие решения в настоящем.

**Сдвиг в будущее.** У вас есть все средства, чтобы стимулировать собеседника и думать о будущем в контексте ваших отношений. Пусть в его картине мира будущего ваша продукция занимает немаловажное место. Как же это сделать? А вот как. По аналогии с прошлым, любой вопрос о будущем собеседника снимает напряжение настоящего момента.

**Бумеранг.** Общий принцип работы техники «бумеранга» заключается в следующем: вы сообщаете собеседнику, что именно потому, что у него есть такое



возражение, вы и хотите с ним переговорить.

**Сосредоточение на позитиве.** Поверните голову собеседника на 180 градусов, стимулируйте его видеть стакан наполовину полный, а не наполовину пустой. Настройтесь сами и настройте клиента на позитивное восприятие.

**Подмена возражения.** Мы предлагаем взамен возражения собеседника свои вер-

сии возражений. Вернее, — даже другие возражения, такие, с которыми нам будет легче справиться и которые обрабатываются легче.

**Активное слушание.** Услышав дословно свое возражение, собеседник может поставить под сомнение собственную категоричность.

# Психологические особенности общения персонала в конфликтной ситуации

---

## 4.1. Сущность конфликта и его структура.

**Конфликт** — это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений) или суждений (мнений, взглядов, оценок).

Для уяснения сути конфликта важно выделить его основные признаки и сформулировать необходимые и достаточные условия его возникновения. Представляется достаточным выделить два таких признака.

1. Конфликт всегда возникает на основе противоположно направленных мотивов или суждений, которые являются необходимым условием возникновения конфликта.

2. Конфликт — это всегда противоборство субъектов социального взаимодействия, которое характеризуется нанесением взаимного ущерба (морального, материального, физического, психологического и т. д.).

Таким образом, необходимыми и достаточными условиями возникновения конфликта являются наличие у субъектов социального взаимодействия противоположно направленных мотивов или суждений, а так же состояние противоборства между ними.

### *Причины конфликтов.*

Причины конфликта — это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и, при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия, вызывают его.

Таблица 1. Классификация конфликтов.

№	Основные классификации	Виды конфликтов	Общая характеристика
1	Сферы проявления конфликта	Экономические Идеологические Социально-бытовые Семейно-бытовые	В основе лежат экономические противоречия. В основе — противоречия во взглядах. В основе противоречия в социальной сфере. В основе — противоречия в семейных отношениях.
2	Степень длительности и напряженности конфликта	Бурные быстротекущие конфликты  Острые длительные  Слабовыраженные и вялотекущие  Слабовыраженные и быстротекущие	Возникают на основе индивидуальных психологических особенностей личности, отличаются агрессивностью и крайней враждебностью конфликтующих.  Возникают при наличии глубоких противоречий.  Связаны с не очень острыми противоречиями, либо пассивностью одной из сторон.  Связаны с поверхностными причинами, носят эпизодический характер.
3	Субъекты конфликтного взаимодействия	Внутриличностные конфликты Межличностные Конфликты «личность-группа» Межгрупповые	Связаны со столкновением противоположно направленных мотивов личности. Субъектами конфликта выступают две личности. Субъекты конфликта: С одной стороны личность, с другой — группа (микрогруппа). Субъектами конфликта выступают малые социальные группы или микрогруппы.
4	Социальные последствия	Конструктивные конфликты  Деструктивные	В основе — объективные противоречия. Способствуют развитию организации или другой социальной системы.  В основе, как правило, — субъективные причины. Конфликты создают социальную напряженность и ведут к разрушению социальной системы.
5	Предмет конфликта	Реалистичные (предметные) конфликты Нереалистичные (беспредметные)	Имеют четкий предмет.  Не имеют предмета или имеющийся предмет не является жизненно важным для одного или обоих субъектов конфликта.

Причины конфликтов раскрывают источники их возникновения и определяют динамику протекания.

**Общие причины** конфликтов, которые проявляются так или иначе практически во всех возникающих конфликтах:

— социально-политические и экономические причины связаны с социально-политической и экономической ситуацией в стране;

— социально-демографические причины отражают различия в установках и мо-

тивах людей, обусловленные их полом, возрастом, принадлежностью к этническим группам и т. д.;

— социально-психологические причины отражают социально-психологические явления в социальных группах: взаимоотношения, лидерство, групповые мотивы, коллективные мнения, настроения и т. д.;

— индивидуально-психологические причины отражают индивидуальные психологические особенности личности (спо-

собности, темперамент, характер, мотивы и т. д.).

**Частные причины**, которые непосредственно связаны с конкретным видом конфликта. Вот некоторые из них:

- неудовлетворенность условиями деятельности;
- нарушение служебной этики;
- нарушение трудового законодательства;
- ограниченность ресурсов;
- различия в целях, ценностях, средствах достижения целей;
- неудовлетворенные коммуникации.

Причины конфликтов обнаруживают себя в конкретных конфликтных ситуациях, устранение которых является необходимым условием устранения конфликтов.

При этом важно отметить, особое место среди факторов, обеспечивающих данное соотношение, занимает инцидент, т. е. Стечение обстоятельств, являющихся поводом для конфликта, или повод.

Для решения практических задач, связанных с анализом конфликтов и их разрешением, важное значение имеет классификация конфликтных ситуаций.

### Динамика конфликта.

Важной характеристикой конфликта является его динамика. Динамика конфликта как сложного социального явления находит свое отражение в двух понятиях: **этапы конфликта и фазы конфликта.**

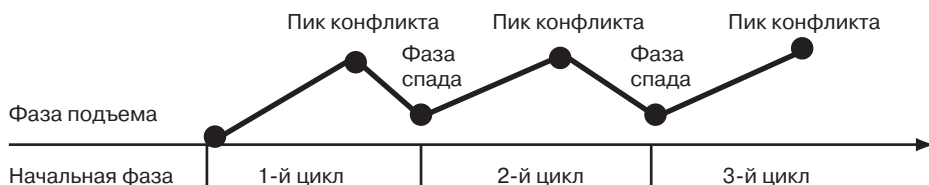
**Этапы конфликта** отражают существенные моменты, характеризующие развитие конфликта от его возникновения и до разрешения. Поэтому знание основного содержания каждого из этапов конфликта важно для его прогнозирования, оценки и выбора технологий управления этим конфликтом. Итак, основные этапы конфликта.

1. Возникновение и развитие конфликтной ситуации. Конфликтная ситуация одним или несколькими субъектами социального взаимодействия и являются предпосылкой конфликта.

2. Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия и эмоциональное переживание им этого факта. Следствиями и внешними проявлениями подобного осознания и связанных с ним эмоциональных переживаний могут быть: изменение настроения, критические и недоброжелатель-

Таблица 2. **Типы конфликтных ситуаций.**

Характер конфликтной ситуации	Проявления
Недобросовестное выполнение обязанностей	– Нарушение трудовой дисциплины. – Брак в работе.
Неудовлетворенный стиль управления	– Ошибки в подборе и расстановке кадров. – Ошибки в организации контроля. – Просчеты в планировании. – Нарушение этики общения.
Неадекватное представление о конкретных ситуациях	– Неправильные оценки, суждения о действиях других субъектах социального взаимодействия. – Ошибки в выводах относительно конкретных ситуаций.
Индивидуально-психологические особенности личности	– Нарушение принятых в социальной группе правил взаимоотношений. – Нарушение этики общения.
Низкая профессиональная подготовка	– Брак в работе. – Неспособность принять адекватное решение.



**Рис. 3.** Фазы конфликтов.

ные высказывания в адрес своего потенциального противника, ограничение контактов с ним и т. д.

3. Начало открытого конфликтного взаимодействия. Этот этап выражается в том, что один из участников социального взаимодействия, осознавший конфликтную ситуацию, переходит к активным действиям (в форме демарша, заявления, предупреждения и т. д.), направленным на нанесение ущерба «противнику». Другой участник при этом сознает, что данные действия направлены против него, и, в свою очередь, предпринимает активные ответные действия против инициатора конфликта.

4. Развитие открытого конфликта. На этом этапе участники конфликта открыто заявляют о своих позициях и выдвигают требования. Вместе с тем они могут не осознавать собственных интересов и не понимать сути и предмета конфликта.

5. Разрешение конфликта. В зависимости от содержания, разрешение конфликта может быть достигнуто двумя методами: педагогическим (беседа, убеждение, прось-

ба, разъяснение и т. д.) и административным (перевод на другую работу, увольнение, решения комиссий, приказы руководителя, решение суда и т. д.).

**Фазы конфликта** непосредственно связаны с его этапами и отражают динамику конфликта прежде всего с точки зрения реальных возможностей его разрешения (см. рис. 3). Итак, основными фазами конфликта являются:

- 1) начальная фаза;
- 2) фаза подъема;
- 3) пик конфликта;
- 4) фаза спада.

Важно помнить, что фазы конфликта могут повторяться циклически. Например, после фазы спада в 1-м цикле может начаться фаза подъема 2-го цикла и т. д. При этом возможности разрешения конфликта в каждом последующем цикле сужаются. Описанный процесс можно изобразить графически.

Взаимосвязь фаз и этапов конфликта, а так же возможности по его разрешению отображены в таблице 3.

**Таблица 3. Этапы и фазы конфликтов.**

Фаза конфликта	Этап конфликта	Возможности разрешения конфликта (%)
Начальная фаза	Возникновение и развитие конфликтной ситуации; осознание конфликтной ситуации	92%
Фаза подъема	Начало открытого конфликтного взаимодействия.	46%
Пик конфликта	Развитие открытого конфликта.	Менее 5%
Фаза спада		Около 20%

Таблица 4. **Виды и формы проявления конфликтогенов.**

Вид конфликтогена	Форма проявления
Прямое негативное отношение	Приказание, угроза; замечание, критика; обвинение, насмешка; издевка, сарказм.
Снисходительное отношение	Унизительное утешение; унизительная похвала; упрек; подшучивание.
Хвастовство	Восторженный рассказ о своих реальных и мнимых успехах.
Менторские отношения	Категоричные оценки, суждения, высказывания; навязывание своих советов, своей точки зрения; напоминание о неприятном; нравоучения и поучения.
Нечестность и неискренность	Утаивание информации; обман или попытка обмана; манипуляции сознанием человека.
Нарушение этики	Причиненные случайно неудобства без извинений; игнорирование партнера по общению; перебивание собеседника; перекалывание ответственности на другого человека.
Регрессивное поведение	Наивные вопросы; ссылка на других при наличии справедливого замечания; пререкания.

#### 4.2. Теоретические основы управления конфликтом.

Управление же конфликтом — это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на его динамику в интересах развития (конструктивный конфликт) или разрушения (деструктивный конфликт) той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт. Далее рассматривается конструк-

тивный аспект управления конфликтами.

##### Содержание управления конфликтом.

Управление конфликтом как сложный процесс включает в себя следующие виды деятельности:

- прогнозирование конфликтов и оценка их функциональной направленности;
- предупреждение или стимулирование конфликта;
- регулирование конфликта;
- разрешение конфликта.

Таблица 5. **Содержание управления конфликтами находится в соответствии с их динамикой.**

№	Этап конфликта	Содержание управления (вид деятельности)
1.	Возникновение развитие конфликтной ситуации.	Прогнозирование. Предупреждение (стимулирование)
2.	Осознание конфликтной ситуации хотя бы одним из участников социального взаимодействия.	Предупреждение (стимулирование)
3.	Начало открытого конфликтного взаимодействия.	Регулирование.
4.	Развитие открытого конфликта.	Регулирование.
5.	Разрешение конфликта.	Разрешение.

**Прогнозирование конфликта** — это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, оно направлено на выявление причин данного конфликта в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми, а также их индивидуально-психологических особенностей. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ как общих, так и частных причин конфликта.

**Предупреждение конфликта** — это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение возникновения конфликта. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего нежелательного конфликта предпринимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов. Это так называемая вынужденная форма предупреждения конфликта.

Но конфликты можно предупредить, осуществляя в целом эффективное управление социальной системой. В данном случае управление конфликтом является составной частью общего процесса управления в этой системе. Основными путями такого предупреждения конфликтов в организациях могут быть:

- постоянная забота об удовлетворении нужд и запросов сотрудников;
- подбор и расстановка сотрудников с учетом их индивидуально-психологических особенностей;
- соблюдение принципа социальной справедливости в любых решениях, затрагивающих интересы коллектива и личности;
- воспитание сотрудников, формирование у них высокой психолого-педагогической культуры общения и др.

Подобную форму предупреждения конфликтов можно назвать превентивной.

### **Стратегии поведения в конфликте.**

Одной из самых популярных и широко используемых как в бизнесе, так и в перегово-

ворной сфере, является концепция Томаса-Киллмена, в которой выделяется пять основных стратегий человеческого поведения в конфликтной ситуации: **соперничество, сотрудничество, компромисс, избегание, приспособление.**

**Соперничество** — тот, кто придерживается этой стратегии, пытается заставить принять свою точку зрения во что бы то ни стало, его не интересуют мнения и интересы других. При этом он старается подавить возражения. Ему нужен сиюминутный успех и собственный выигрыш. Данный стиль связан с агрессивным поведением, для влияния на других людей используется власть, основанная на принуждении. Такое поведение зачастую приводит к ухудшению отношений с партнерами. В сложных же ситуациях, когда необходимо как можно быстрее принять трудное решение, когда не время для споров и необходимо слово лидера, может быть верна именно эта стратегия.

**Сотрудничество** — основывается на желании человека решить общую проблему. Тот, кто опирается на сотрудничество, признает право другого на собственное мнение и готов его понять. Он старается проанализировать причины разногласий и найти приемлемый для всех выход. Он не старается добиться своей цели за счет других, а ищет решение проблемы. Установка этого стиля: «не ты против меня, а мы вместе против проблемы».

**Компромисс** — этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до определенной степени. Поиск приемлемого решения достигается за счет взаимных уступок. Способность к компромиссу уменьшает недоброжелательность и позволяет относительно быстро разрешить конфликт. Однако «половинчатые» решения, достигнутые за счет взаимных уступок, не всегда удовлетворяют обе стороны, да и конфликт может возникнуть вновь, т.к. породившая его проблема была решена не до конца.

**Избегание** — человек стремится уйти от конфликта. Это означает, что не достигнуты собственные цели избегающего, и общая

проблема остается нерешенной. Если предмет разногласий не представляет для него большой ценности, то такое поведение считается оправданным. Редко, но бывает, что ситуация может разрешиться сама собой. Однако, если это не так, то избегание конфликтных ситуаций может повлечь за собой накопление нерешенных проблем и иногда — привести к напряжению отношений с партнерами. Эта стратегия эффективна в случае нереалистичных конфликтов.

**Приспособление** — предполагает отказ человека от собственных интересов, готовность принести их в жертву другому, пойти на уступки. Эта стратегия может быть признана рациональной, когда предмет разногласий имеет для человека меньшую ценность, чем отношения с партнером по общению или когда проигрыш в этом конкретном споре означает выигрыш в более значимом деле. Приспособление считается малоэффективной стратегией.

Выбирая стратегию своего поведения в конфликте, целесообразно в каждом конкретном случае исходить из того, насколько важно достижение результата, с одной стороны, и сохранение хороших отношений с оппонентом, с другой. Если ни то ни другое не представляет большой ценности, то видимо, оптимальным будет уход (избегание). Если результат принципиально важен, а отношения не являются значимыми, стоит добиваться своего с помощью соперничества. Если отношения важнее всего, то, наверное, уступить (приспособление). Если и отношения, и результат важны, то стоит приложить усилия и потратить время на достижение сотрудничества.

Когда человек пользуется, в основном, стратегией соперничества он может утратить партнёров, близких, здоровье, саму жизнь. Соперничество требует постоянно напряжения сил и точной информации.

Всё время уступающий не имеет возможности самореализоваться, добиться чего-либо. Такой человек склонен к комплексу неполноценности и депрессии со всеми вытекающими последствиями.

Практикующий преимущественно стратегию избегания оказывается в социальной

изоляции, материально и личностно прозябает.

Использующий, главным образом, компромисс может восприниматься как скользкий беспринципный человек.

Тяготеющий в подавляющем большинстве ситуаций к сотрудничеству может восприниматься как бесхарактерный, не способный постоять за себя человек. Но человек способный продемонстрировать разные формы поведения — от настойчивости, жестокости до великодушия и гибкости, будет восприниматься с уважением, с ним будут действительно считаться.

### **Тактики поведения в конфликте.**

Участники конфликта обычно считают его завершение удачным или неудачным для себя в зависимости от того, насколько удалось им добиться целей, ради которых они вступили в конфликт. Логика борьбы заставляет их оценивать удачный результат разрешения конфликта как свою победу, выигрыш, а неудачный — как своё поражение, проигрыш. При этом возникает впечатление, что если один из них выиграл, то другой проиграл, и наоборот. Однако в действительности получающееся в результате завершения конфликта отношение между выигрышем и проигрышем не столь просто.

Теоретически для двух конфликтантов сочетаний проигрыша и выигрыша может быть четыре: 1) выигрыш и проигрыш; 2) проигрыш и выигрыш; 3) проигрыш и проигрыш; 4) выигрыш и выигрыш.

Рассмотрим особенности получающихся четырёх подходов к разрешению конфликта.

**Выигрыш-проигрыш.** Конфликтующая сторона считает, что её выигрыш должен быть достигнут за счёт проигрыша её оппонента. Целью является не только реализация своих интересов, но и поражение противника, нанесение ему ущерба. Для достижения этой цели часто оказывается необходимым прибегнуть к различным формам социального давления, а то и к прямому насилию.

**Проигрыш-выигрыш.** Конфликтующая сторона настроена пораженчески. Она ви-



дит в своём оппоненте слишком сильного врага, борьба с которым обречена на неудачу. Такую позицию часто занимают люди слабовольные, неуверенные в себе, чувствующие себя неудачниками. Следует добавить, что установка «проигрыш-выигрыш» иногда принимается конфликтующей стороной не из-за её слабости, а как сознательная хитрость, служащая ширмой для получения выигрыша в чём-то другом.

**Проигрыш-проигрыш.** Этот подход к разрешению конфликта предполагает, что конфликтующая сторона идёт на проигрыш, но вместе с тем ставит и своего оппонента в положение проигравшего. «Пусть я погибну, но и он тоже погибнет».

**Выигрыш-выигрыш.** При этом подходе конфликтующая сторона стремится к такому выходу из конфликта, который даст выигрыш не только ей, но и другой стороне. Она предлагает другой стороне сотрудничество в разрешении конфликта. Зона разногласия для неё — не поле битвы с врагом, а рабочая площадка для совместного поиска взаимовыгодных решений.

Подводя итог описанию тактик поведения в конфликте, можно сказать, что «выигрыш-выигрыш» — подход, эффективный при проведении переговоров с оппонентом, использующим любую стратегию, особенно — с ориентирующимся на такой же подход или же на «выигрыш-проигрыш». «Выигрыш-проигрыш» — эффективен в экстремальной ситуации, когда важен только определённый результат и безразличны дальнейшие деловые связи. «Проигрыш-выигрыш» — может быть намеренно использован, если результат переговоров имеет второстепенное значение, и преследуются иные цели. «Проигрыш-проигрыш» — самый неудачный подход. Применение его вряд ли можно оправдать, и лучше всего избегать его.

### **Формы преодолевающего поведения.**

Формы поведения, направленные на преодоление конфликта, разрешение стрессовой (кризисной) ситуации получили название — **преодолевающее поведение** (в литературе встречаются также термин «со-

владание» и малоудачная калька с английского термина — «копинг-поведение», или «копинг-реакция»). Оно направлено на рациональное разрешение конфликта или кризиса с помощью конкретных действий и включает такие формы поведения, как поиск информации, поэтапное решение проблемы, обращение за помощью и т.п.

Рассмотрим некоторые механизмы эмоционально-ориентированного преодоления, которые показали свою практичность в широком круге ситуаций.

**Выражение чувств**, сколь бы интенсивны они ни были, желательно, если оно уместно и не создает трудностей в социальном взаимодействии. Это могут быть слезы, крик, «облегчение души» в откровенном разговоре, дневниковые записи, письма и многое другое — в зависимости от ситуации.

**Замещающая деятельность** сродни психоаналитическому понятию сублимации, только несколько шире. В ней могут найти выход стремления, непосредственная реализация которых невозможна. Так, те, кто лишен семейного тепла, часто заводят домашних животных для реализации потребности в любви и тепле: те, кто не смог состояться профессионально, «уходят» в различные хобби или общественную деятельность.

**Разрядка** в узком смысле (более мягкий вариант психологической защиты вымещения) — это перенос негативных эмоций на предметы, которые можно сломать, разбить или испортить. Подобные действия обычно осуждаются окружающими, однако если осуждения можно избежать (остаться одному), а материальный ущерб невелик, то подобный способ «справиться с чувствами» иногда целесообразен. Разрядкой в широком смысле слова являются любые интенсивные физические нагрузки (занятия спортом, дальние прогулки, пробежки, тяжелая домашняя работа), в которых находит выход энергия, связанная с отрицательными эмоциями.

**Фантазия (преодоление вне реальности)** позволяет достичь желаемого хотя бы в воображении, и возникающие при этом поло-

жительные эмоции дают силы для существования в трудных жизненных ситуациях.

Эффективность творчества как преодолевающего поведения основана на действии нескольких или даже всех из вышеперечисленных форм преодоления. Оно позволяет выразить чувства (например, на бумаге или в актерской игре), служит социально одобряемым вариантом замещающей деятельности, дает разрядку и позволяет воплотить фантазии в созданном произведении.

**Сдерживание** (аналог психологической защиты вытеснения) — это сознательное или полусознательное избегание неприятных мыслей, дел или проблем. Часто сочетается с отвлечением на другие занятия и мысли.

**Отстранение** — это восприятие ситуации без эмоциональной реакции (эмоции как бы «выключены») или с ощущением нереальности происходящего (все происходит «как бы не на самом деле» или «как бы не со мной»).

**Юмор** — это переосмысление проблемы с подчеркиванием ее смешных сторон.

Наконец, один из наиболее важных механизмов преодолевающего поведения — **переоценка ценностей и самоизменение**. Ситуация преодоления конфликта и кризиса оценивается как источник личностного роста, приобретения ценного жизненного опыта и изменения к лучшему. Самовосприятие изменяется в сторону представления о себе как о более сильном, уверенном и зрелом человеке. Кризис порой становится основой для изменения системы ценностей, приобщения к новым философским или религиозным воззрениям. Поэтому любой, даже тяжелый, неудачный или трагический опыт будет иметь положительный аспект, если послужит основой для позитивного самоизменения.

### 4.3. Техника управления конфликтом.

#### Принципы общения в ситуации конфликта.

— Отделите человека от проблемы — обсуждайте проблемы, а не друг друга.

— Сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях.

— Изобретайте взаимовыгодные варианты.

— Настаивайте на использовании объективных критериев.

В зависимости от того, как вы определите ваши, а также и вашего оппонента намерения и оцените возможности их осуществления, вы можете выбрать наиболее подходящий для вас стиль ведения переговоров.

**Жесткий стиль.** Соответствует стратегии соперничества. Ведя переговоры в этом стиле, вы непоколебимо настаиваете на своих требованиях, не идете на уступки, добиваетесь победы, оказывая давление на оппонента и не проявляя никакой заботы об удовлетворении его интересов. Результат, на который вы рассчитываете, выражается формулой «выигрыш-проигрыш» (т. е. ваш выигрыш и его проигрыш). Главная опасность такого стиля переговоров — в том, что если оппонент будет придерживаться его же, то результат, скорее всего, будет выражаться другой формулой: «проигрыш-проигрыш» (т. е. и вы, и ваш оппонент окажетесь в проигрыше: взаимоприемлемый выход из конфликта не будет найден).

**Мягкий стиль.** Соответствует стратегии приспособления. Этот стиль ведения переговоров предполагает, что налаживание добрых отношений с оппонентом для вас важнее, чем отстаивание занятой вами в конфликте позиции. Вы проявляете уступчивость, идете навстречу желаниям оппонента. Результат переговоров в этом стиле может быть представлен формулой «проигрыш-выигрыш». Но если ваш оппонент, со своей стороны, тоже выберет этот стиль переговоров, то он на ваши уступки ответит своими, и в результате может получиться «выигрыш-выигрыш».

**Торговый стиль.** Этот стиль соответствует стратегии компромисса. Вы стремитесь в переговорах добиться выгодного для вас результата, сделав при этом минимум уступок оппоненту, необходимых для того, что-

бы он согласился удовлетворить ваши главные требования. При переговорах в торговом стиле вы должны идти навстречу интересам партнера, «выторговывая» у него взамен уступки в вашу пользу. Результат таких переговоров может быть различным: «выигрыш-проигрыш», если вы сумеете настоять на своем и заставить оппонента согласиться на не слишком выгодные для него условия; «проигрыш-выигрыш», если это сумеет сделать он; «выигрыш-выигрыш», если соглашение окажется обоюдно выгодным; и, наконец, «проигрыш-проигрыш», если после заключения сделки обнаружится, что она принесла ущерб и вам, и вашему оппоненту.

**Сотруднический стиль.** Этот стиль переговоров, как нетрудно понять, соответствует стратегии сотрудничества. При ведении переговоров в таком стиле вы ставите своей целью в максимальной степени удовлетворить как свои собственные интересы, так и интересы оппонента. Поскольку вы проявляете заботу о его интересах, постольку можно надеяться, что он поддержит ваши усилия найти взаимовыгодное решение спора. Результат, на который вы рассчитываете, — «выигрыш-выигрыш». Если вы проявите достаточное искусство ведения переговоров, хорошее владение методикой переговорного процесса в данном стиле и необходимую находчивость и изобретательность, то вероятность достижения такого результата весьма высока.

Остановимся более подробно на приемах, используемых в каждом из этих стилей.

### Приемы жесткого стиля общения в конфликте.

**«Рассчитанная задержка».** Разговор откладывается до тех пор, пока обострение конфликта не дойдет до такой степени, что противоположная сторона окажется в очень невыгодном положении. В этот момент ему и предъявляется ультиматум.

**«Выбор из двух зол».** Этот прием позволяет несколько смягчить положение противника и создать у него хоть видимость того, что он имеет какую-то инициативу в

решении конфликта, а не просто вынужден согласиться с однозначно определенным вами решением.

Прием состоит в том, что вы намечаете два (а может, и больше) варианта завершения конфликта, которые для вас примерно в равной степени хороши, и предлагаете в ультимативной форме вашему противнику выбрать один из них. Это дает ему возможность в какой-то степени «спасти лицо», даже если он понимает, что предоставленный ему выбор альтернатив на самом деле фиктивен.

**«Затвор».** Суть ее в том, чтобы дать понять, что вы находитесь в безвыходной ситуации, которая просто не дает вам возможности изменить свою позицию («у меня нет выбора»). Обращение к этому приему предполагает, что вы не просто голословно утверждаете, что находитесь в такой ситуации, но и предоставляете информацию, подтверждающую ваши слова. Иногда специально организуют «утечку информации», которая должна дойти до противоположной стороны. Парадоксальность этого приема — в том, что вы усиливаете свою позицию в конфликте путем ослабления вашего контроля над ситуацией.

**«Закрывающаяся дверь».** Отказ от вступления в общение. Это первый символический знак позиционного давления: он демонстрирует, что в переговорах нуждается лишь противник, и вместе с тем заставляет последнего занять положение «просителя», который вынужден «выпрашивать», чтобы с ним хотя бы поговорили.

**«Пропускной режим».** Выдвигается требование предварительной уступки как условия для дальнейшего продолжения общения. Такое требование может быть выдвинуто и в самом начале, и на любой другой их стадии. Уступка со стороны противника играет роль пропуска, который позволяет пройти к следующему этапу переговорного процесса.

**«Визирование».** Когда уже почти достигнуто согласие по какому-то вопросу, вдруг делается заявление, что предложение оппонента «выходит за пределы наших полномочий» и нуждается в согласовании или

уточнении с другим лицом. Делается перерыв, после чего оказывается, что другой человек готов «визировать» принятие этого предложения лишь при внесении в него определенных поправок.

**«Внешняя опасность».** Демонстрируется готовность принять какое-то предложение оппонента, но при этом делается предупреждение о том, что выполнить его не удастся из-за вмешательства неких посторонних сил. Оппоненту предоставляется выбор: либо самому снять свое предложение, либо признать допустимость его невыполнения «по независящим от договаривающихся сторон» обстоятельствам.

**Психологическое давление.** Для оказания психологического давления применяются различные уловки, направленные на то, чтобы ослабить волю и сопротивляемость, вызвать у подсознательное желание поскорее закончить общение даже ценой больших уступок, чем он сначала предполагал.

Принизание оппонента может делаться в различных формах:

- личные нападки («дурак», «несете ерунду», «вижу, что вы ничего не смыслите в этом деле», «трудно договориться с таким идиотом»);

- поучающие указания («не надо нервничать», «не пользуйтесь слухами», «сообщайте побыстрее», «чем вертеть в руках карандаш, лучше бы записали, а то забудете»);

- замечания о внешнем виде, одежде и т. д. («похоже, вы не спали ночью?», «у вас какой-то помятый вид», «что ж вы тут так надели своими грязными ботинками»);

- игнорирование (оппонента как будто не замечают — его заставляют ждать, прерывают разговор с ним для телефонных звонков или общения с другими людьми, на его вопросы и замечания не реагируют).

- искажение общепринятых норм контакта. » Вы выходите?» — «А вам какое дело?» — «Так мне надо выйти!» — «А мне какое дело?» — «Ну, пропустите, пожалуйста». — «А вот это другое дело».

**Запутывание оппонента.** Запутывание производится туманными и малопонятны-

ми рассуждениями, которые ставят его в тупик; не зная, чем на них ответить, не и не желая выглядеть недотепой, он часто тоже произносит нечто невнятное («М-да... В-общем, конечно, отчасти так...»). А это впоследствии позволяет сослаться на то, что он, де, уже согласился с некоторым предложением.

**«Чтение в сердцах».** Эта уловка состоит в том, что словам оппонента приписывается тайный смысл и «разоблачаются» подлинные мотивы, заставляющие его высказывать их. Таким способом его можно обвинить в разных скверных намерениях и заставить его оправдываться в том, что у него их нет. Искусный любитель «читать в сердцах» может при желании отыскать в сердце оппонента все, что угодно и сделать любые коварные и безответственные намеки. А опровергнуть эти обвинения и намеки трудно. Возможна и другая форма «чтения в сердцах»: отыскивают мотив, по которому оппонент не говорит что-нибудь.

**«Последнее требование».** Когда переговоры уже почти завершены, в последний момент выдвигается еще одно требование. Усталому оппоненту, уже предвкушающему конец трудных переговоров, обычно трудно отказаться от достигнутых результатов, которые стоили ему многих трудов, и это заставляет его согласиться даже с тем, что ранее он бы категорически отверг.

### Приемы мягкого стиля общения в конфликте.

Ведя переговоры в этом стиле, вы должны быть готовы отказаться от каких-то своих позиций. В этом смысле вы настраиваетесь на проигрыш. Но отсюда не следует, что вы ничего не выигрываете. Вы достигаете выигрыша в другом смысле: устанавливаете хорошие отношения с вашим оппонентом. А это значит, что в ходе переговоров и после них вы делаете его своим партнером. Если он проявит согласие выступать в роли партнера, в свою очередь, тоже будет относиться к вам как к партнеру, а не как к оппоненту-противнику, то в результате ваш выигрыш может выразиться и в том, что он в чем-то поможет вам.

Мягкий стиль — далеко не панацея. Чтобы не жалеть о результатах, к которым он может привести, к нему стоит обращаться в следующих основных ситуациях:

— когда добрые отношения с вашим оппонентом вам гораздо дороже или важнее, чем те интересы, которые вы хотели бы удовлетворить;

— когда вас не особенно волнуют проблемы, вызвавшие конфликт, и вы легко можете отказаться от занятых вами сначала позиций по этим проблемам;

— когда вы понимаете, что правда не на вашей стороне;

— когда у вас мало шансов победить в конфликте.

Суть переговоров в мягком стиле — не в том, чтобы во всем идти навстречу оппоненту и делать любые уступки, которые он хотел бы от вас получить, а в том, чтобы снять напряженность отношений, возникшую из-за расхождений по какому-то вопросу. Уступки — не самоцель, а лишь средство решения этой задачи.

**«Самокритика».** Если у вас конфликт с достаточно близким человеком, то, скорее всего, в этой ситуации присутствует элемент обиды -- взаимной или, по крайней мере, у одной из сторон. Поэтому следует подумать, чем вы могли обидеть вашего партнера. Не исключено, что вы обнаружите, что виноваты в возникновении конфликта вы сами. Тогда вам лучше всего до начала переговоров подготовить для них почву, изменив свое собственное поведение по отношению к партнеру и по возможности исправив допущенные вами ошибки. Ведя переговоры в мягком стиле, можно рассказать о вашей «работе над собой». Если ваше признание своих ошибок окажется подкрепленным какими-то совершенными вами до переговоров действиями, свидетельствующими о вашем раскаянии, конфликт почти наверняка можно будет уладить.

Но даже если вы никакой вины за собою не чувствуете, в мягких переговорах не следует подчеркивать свою правоту. Вы должны заботиться о том, чтобы «спасти лицо» партнера. Переговоры в мягком стиле ве-

дутся в мягком тоне! Не ставьте партнера в не-удобное положение. Не выставляйте свои уступки как снисходительные благодеяния. Они должны преподноситься как разумные и целесообразные действия.

**«Поглощение» стрел.** В психологическом отношении мягкий стиль переговоров требует эмпатического понимания оппонента, учета его чувств и эмоционального состояния. Д. Дэна рекомендует тактику «поглощения стрел». Она предполагает, что оппоненту надо дать возможность «выговориться», выплеснуть эмоции. «Поглотитель стрел» понимает, что от «словесных стрел» реального вреда не будет и мужественно выдерживает их удары. Он подавляет в себе желание отомстить такой же стрельбой. Более того, он подставляет себя в качестве мишени. «Поглотитель стрел» ожидает, что в конце концов агрессивность его оппонента иссякнет, и можно будет в более спокойном тоне урегулировать возникшие недоразумения или загладить свою вину перед оппонентом».

**Улаживание инцидента.** Она заключается в последовательном выполнении четырех шагов.

Первый шаг — *описание*. Желая снять напряженность, возникшую в отношениях с вашим партнером в результате некоторого инцидента, вы начинаете разговор с простого описания того, что произошло. Это описание надо стараться сделать объективно, спокойно, без возмущения, без эмоций и оценок.

Второй шаг — *выражение*. Закончив описание инцидента, выразите ваше отношение к нему, расскажите о том, какие мысли и чувства вызвало у вас поведение вашего партнера в случившемся инциденте.

Третий шаг — *предложение*. Предложите партнеру иной, с вашей точки зрения более приемлемый вариант поведения, который может исправить последствия инцидента, или, если происшедшего уже изменить нельзя, должен осуществляться в других подобных случаях.

Четвертый шаг — *вознаграждение*. Ясно и конкретно укажите, что выигрывает партнер от принятия вашего предложения

и что хорошего для него сделаете вы. Это очень важный шаг, который не только дает партнеру удовлетворение, но и смягчает общий тон разговора.

Вот два примера применения этой методики: один — из области семейных отношений, другой — из деловой сферы.

**Мягкое критическое замечание.** Если ваш сотрудник или кто то из ваших близких (родственник, друг, товарищ) совершил ошибку или проступок, заслуживающий осуждения, то на это можно реагировать по-разному. Можно закрыть глаза на проступок, а можно и устроить из-за него целый скандал.

В первом случае вы не только скрываете от совершившего проступок вашу негативную оценку его поведения, но и фактически молчаливо допускаете возможность повторения подобных проступков. Во втором — вы раздуваете конфликт, рискуете нарваться на отпор и, скорее всего, порождаете обиду и неприязнь. Но ошибка уже совершена, и с этим ничего не поделаешь. Если вы, несмотря на нее, продолжаете ценить виновника и не хотите портить ваши отношения, то уместно сделать по поводу его ошибки или проступка критическое замечание, воспользовавшись следующей трехчастной схемой.

Предварительная похвала важна, ибо снимает всякие подозрения в вашей несправедливости и настраивает работника на внимательное отношение к вашей критике. Очевидно, что если исправить брак нельзя, то никакая ругань убыток не возместит, а хорошего работника только раструбит. Если он действительно хороший работник и вы не собираетесь с ним расставаться, лучше сделать так, чтобы он впредь таких ошибок не повторял. Эта схема критического замечания позволяет указать на ошибку и предупредить ее повторение, не обижая человека и настраивая его на улучшение работы.

### **Приемы торгового общения в конфликте.**

Принцип этого стиля переговоров: «вы делаете для нас это, а мы сделаем для вас то». Происходит обмен уступками, в ре-

зультате которого вы в чем-то проигрываете, чтобы зато в чем-то выиграть. Уступка используется как средство преодолеть сопротивление оппонента и добиться от него того, что вам нужно.

Торговый стиль, с одной стороны, предполагает отстаивание своих интересов и выжимание уступок оппонента, как это делается в жестком стиле, а с другой — допускает ради достижения согласия, подобно мягкому стилю, удовлетворение каких-то интересов оппонента за счет уменьшения своих требований.

Вместе с тем он существенно отличается от обоих указанных стилей. Таким образом, жесткий стиль *принуждает* оппонента выполнить то, что от него требуется, тогда как торговый стиль позволяет добиться от оппонента *добровольного* согласия на то же. Вместе с тем торговый стиль, в отличие от мягкого, нацелен не на налаживание добрых отношений с оппонентом, а на достижение своей выгоды.

**Позиционный торг.** Особенностью позиционного торга является то, что в нем спор ведется по поводу занятых оппонентами позиций. Обычно эти позиции определяются строго определенным набором параметров: цена, вид товара, объем сделки в натуральном и денежном выражении, срок поставки, срок оплаты и т. д. Каждый отстаивает свою позицию, стремясь сбить оппонента с его позиции. При этом их позиции могут постепенно меняться, но речь все время идет об одном и том же наборе параметров, изменению подвергается лишь их величина.

Иначе говоря, изменения позиций носят лишь количественный характер, а в качественном отношении, т. е. по составу самого набора обсуждаемых параметров, позиции остаются неизменными.

1. Определение *потребностей*, которые должны быть удовлетворены в процессе переговоров, с учетом сложившейся к моменту их начала ситуации, конъюнктуры и т. д., расстановка приоритетов, обоснование целесообразности вступления в переговоры.

2. Выяснение *проблем*, трудностей, препятствий, с которыми вы можете столк-

нуться в ходе переговоров. Здесь следует оценить свои ресурсы и возможности и с их помощью добиться удовлетворения своих потребностей, а также потребности и ресурсы вашего будущего оппонента, его возможности противодействовать реализации ваших намерений.

3. Решив две предыдущие задачи, необходимо на основании полученных при этом выводов продумать *последствия*, которые будут иметь место, если переговоры не состоятся, будут сорваны или закончатся безрезультатно. Это чрезвычайно важный элемент подготовки к переговорам. Дело в том, что психологически бывает трудно отказать от заключения сделки, которая удовлетворяет какие-то ваши потребности, даже если вы чувствуете, что не получите в результате нее все, что вам хотелось. Позиционный торг затягивает вас в игру, которую кажется неразумным не довести до логического конца. И чем дольше длится торг, тем меньше хочется прекращать его, не достигнув никакого результата, раз уж потрачено на него столько времени и сил. Нередко возникает даже беспокойство, что провал переговоров будет чуть ли не катастрофой. Это может привести вас к заключению совершенно невыгодного договора. Поэтому, готовясь к переговорам, следует заранее представить, что ожидает вас в том случае, когда они зайдут в тупик и точка согласия не будет найдена.

Целесообразно перед началом торга обдумать альтернативы: что бы вы делали, если бы отказались от него? Что вы будете делать, если он окончится неудачей?

4. Сравнивая имеющиеся у вас альтернативы с предложениями, которые могут быть вам сделаны в позиционном торге, вы получаете возможность определить *точку отказа*. Чем лучше ваши альтернативы, тем сильнее ваша позиция на переговорах. Знание альтернатив, которые имеются в вашем распоряжении на случай провала переговоров, дает вам защиту от принятия невыгодных для вас соглашений.

5. Следующий шаг в процессе подготовки к позиционному торгу — определение *наилучшего варианта* решения ваших проб-

лем. Это позволяет наметить цели, к которым вы будете стремиться, и общее направление ваших усилий в предстоящих переговорах. Однако в попытках достичь самого лучшего результата необходимо считаться с реальными условиями, которые ограничивают шансы на это. Внося поправки, основанные на учете ситуации и конъюнктуры, вы получаете *точку желаемого результата*. Она должна быть достаточно разумной и обоснованной.

Проделав всю эту предварительную работу, можно приступать к составлению программы позиционного торга.

После этого продумывается серия *промежуточных предложений*, содержащих какие-то уступки от первоначальных позиций. В этих промежуточных предложениях, с одной стороны, должны учитываться ваши приоритеты (от каких ваших исходных требований вы можете отказаться и в какой последовательности это делать). Так, в примере с покупкой автомобиля вы можете решить, что ради более низкой цены допустимо отказаться от наличия радиолы или согласиться купить автомобиль со сроком эксплуатации большим, чем намеченные первоначально 5 лет. С другой стороны, необходимо принимать во внимание возможные запросы и встречные предложения оппонента, чтобы идти лишь на минимальные для вас, но важные для него уступки.

Наконец, полезно еще иметь в запасе *резервное предложение* — предпоследнее ваше предложение, оставляющее вам лишь небольшой резерв для последней уступки, на которую вы можете пойти лишь в самом крайнем случае. Если оппонент отвергнет это предложение, то целесообразно подумать, стоит ли делать ему ваше последнее предложение: например, в коммерческом торге часто в таких случаях лучше прервать переговоры с другой стороной, чтобы попытаться совершить сделку с другим контрагентом, который, возможно, не потребует от вас столь значительных уступок.

**Приемы позиционного торга.** Отмеченное выше сходство торгового стиля переговоров с жестким и мягким стилями позво-

ляют использовать в нем практически все применяемые там приемы и уловки. При выборе их, однако, необходимо считаться с тем, что жесткие приемы, возможно, позволят вам добиться большей выгоды, но за счет ухудшения отношений с оппонентом, а мягкие же сохраняют добрые отношения с ним, но, весьма вероятно, заведут вас слишком далеко в сторону уступок. Кроме того, к торговому стилю обычно обращаются там, где ни один оппонент не имеет достаточного перевеса в силах. Поэтому приходится рассчитывать, главным образом, на *убеждение* оппонента, а не на насильственное принуждение его к согласию с вами.

Чаще всего в позиционном торге преимущество оказывается на стороне того, кто имеет достаточно привлекательные альтернативы, чтобы не идти на серьезные отступления от своей начальной позиции (исходного предложения), а также того, кто проявляет больше упорства и хитрости. Важную роль играет также владение информацией о положении дел партнера, о его планах и намерениях.

К специфическим приемам и уловкам позиционного торга относятся маневры, связанные с выбором форм подачи и дозированием фигурирующей в переговорах информации.

**Соккрытие и открытие информации.** Один из вопросов, которые приходится решать по ходу позиционного торга, — это вопрос, в какой мере нужно информировать оппонента о своих замыслах и планах. Вы не обязаны открывать их ему. Но, может быть, для достижения лучших для вас результатов это стоит сделать?

Как правило, участники позиционного торга предпочитают не объявлять друг другу свои точки отказа. И это вполне разумно, так как оппонент, зная интервал ваших возможностей, будет всеми силами стремиться «прижать» вас к его границе, не боясь, что вы откажетесь от переговоров. Однако иногда, если вы заинтересованы в успехе торга и чувствуете, что ваш оппонент рассчитывает получить от вас уступки, выходящие за пределы ваших возможностей, лучше открыть ему ваше истинное по-

ложение и сразу четко указать на вашу точку отказа.

Открывать или скрывать ваши альтернативы от оппонента? Это также зависит от обстоятельств, и в первую очередь — от вашей оценки хода его мыслей. Как правило, если альтернативы хороши (допустим, в соседней комнате вас уже ждет конкурент вашего оппонента), то в ваших интересах сообщить о них оппоненту. Это тем более стоит сделать, если он, как вам кажется, полагает, что у вас хорошей альтернативы нет. Но когда ваша лучшая альтернатива переговорному соглашению хуже, чем он думает, раскрыть ее — значит скорее ослабить, чем укрепить вашу позицию.

**«Разведка».** Часто именно с нее оппоненты и начинают процесс переговоров. Они делают пробные ходы в виде намеков, невзначай брошенных замечаний, разнообразных предложений, высказываемых в качестве возможных вариантов решения подлежащих обсуждению проблем. Это «пробные шары», которые пускаются для того, чтобы оценить реакцию оппонента на них и тем самым выведать слабые места в его позиции.

**Игра промежуточными предложениями.** Предъявляя промежуточные предложения в искусно подобранной последовательности, можно направить внимание оппонента в выгодную для вас сторону. Вы можете, например, замаскировать ваши приоритеты и тем самым не допустить, чтобы он эксплуатировал их (скажем, заметив вашу особую заинтересованность в каком-то качестве товара, использовал это для взвинчивания цены на него).

**Имитация мягкого стиля.** В ходе позиционного торга ваш оппонент может изображать уступчивость, доброжелательность, добросердечность, тогда как на самом деле за этим кроется весьма жесткое намерение получить от вас большие уступки. Он лишь имитирует мягкий стиль переговоров. Такая имитация — не более чем манипулятивная уловка, с помощью которой усыпляется ваша бдительность. В деловых переговорах назойливая демонстрация ничем не обоснованной, но пылкой симпатии



к вам, ради которой оппонент ни с того ни с сего готов идти навстречу вашим предложениям, редко бывает искренней. Она должна лишь увеличивать внимательность, с которой проверяются и оцениваются предложения оппонента.

### **Приемы сотрудничающего стиля общения в конфликте.**

Сотрудничать — значит действовать вместе, принимать участие в общем деле. Если в ситуации конфликта удастся повести разговор в сотрудническом стиле, то это означает, что конфликтующие стороны начинают совместно работать над общим делом — решением тех проблем, которые оказались в их зоне разногласий. Уже сам этот факт создает условия, делающие возможным достичь согласия и успешно разрешить конфликт.

Однако сделать так, чтобы люди, находящиеся в конфликтных отношениях, стали в процессе переговоров сотрудничать в поиске способов решения спорных вопросов, — задача непростая. Она облегчается, если строить переговоры в духе сотрудничества стремятся обе стороны, и значительно затрудняется, когда этого желает лишь одна сторона, а другая противится. Тем не менее, как в первом, так и во втором случае сторона, избравшая сотруднический стиль переговоров, может, в принципе, склонить к этому стилю и другую сторону. Существует специальная методика, помогающая достичь этого, — **метод принципиальных переговоров**.

Метод принципиальных переговоров, по словам его разработчиков, «состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, т. е. исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Этот метод предполагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы обоснован какими-то справедливыми нормами независимо от воли каждой из сторон. Метод принципиальных переговоров означает

жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения. Принципиальные переговоры показывают, как достичь того, что вам полагается по праву, и остаться при этом в рамках приличий. Этот метод дает вам возможность быть справедливым, одновременно предохраняя от тех, кто мог бы воспользоваться вашей честностью».

### **Приемы противостояния жесткому стилю общения в конфликте.**

«Держать удар». Самое главное — не поддаваться страху перед силой позиции вашего противника. Во-первых, следует иметь в виду, что от угрозы применения силы до ее действительного применения — «дистанция огромного размера». Далеко не всегда ваш противник готов перейти от угрозы к действиям. Зачастую это для него самого может обойтись слишком дорого — поэтому-то он и идет на переговоры!

Нередко участник переговоров, обладающий менее высоким статусом, худшим материальным положением или проигрывающий по другим относительно объективным показателям, предполагает, что его шансы добиться успеха ничтожны и заранее настраивается на неудачу. Однако объективная слабость позиции совсем не обязательно влечет за собою поражение. Даже в современных жестких, несентиментальных условиях весьма существенную роль играют субъективные факторы.

Как правило, вы намного более способны достичь своей цели, чем вам кажется, и для этого есть много различных возможностей. Общее правило нейтрализации уловок таково: убедившись в факте применения манипулятивного приема или уловки, дать понять своему оппоненту, что выгоды это ему не принесет. Конечно, в каждом конкретном случае надо найти наиболее подходящий к данному случаю способ действия по приведенному правилу.

«Закрывает дверь» или рассчитанная задержка — можно довести до его сведения (прямо или через третьих лиц), что вы ис-

пользуете имеющееся до начала или возобновления переговоров время для реализации ваших альтернативных возможностей: например, принятия каких-то мер без его согласия, привлечения новых сил для решения конфликта, вступления в переговоры по спорному вопросу с другими лицами. Таким же образом можно поступить при искусственном затягивании переговоров оппонентом.

**«Выбор из двух зол»** — надо проанализировать его и указать иные варианты, кроме предложенных: при этом можно поставить на обсуждение вопрос о принципах выбора возможных альтернатив.

**Нейтрализовать «тактику затвора»** можно пресечь, используя то, что она рассчитана на ваше знание о положении вашего оппонента, применяющего ее. Не давая оппоненту сведений о вашем знании его положения, вы существенно повышаете для него риск подобных действий, заставляете его быть осторожней и оставить себе какие-то пути отступления.

**Нейтрализовать «пропускной режим»** целесообразно с помощью открытого обсуждения с оппонентом. Для того чтобы продемонстрировать ему неприемлемость этой тактики, можно использовать контрприем — выбрать какой-либо несущественный пункт и упорно отстаивать его, не допуская дальнейшего движения переговоров. Это, с одной стороны, даст вам возможность проверить выдержку оппонента и степень возможности склонить его к уступкам, а с другой — сняв через некоторое время ваше требование, вы получаете право требовать, чтобы он поступал так же и не выдвигал требований, которые надо принимать без обсуждения в качестве условий дальнейшего продолжения переговоров.

**Нейтрализовать прием «визирования»** трудно, если с самого начала выяснить полномочия оппонента. Следует предупредить, что в случае внесения изменения в этот пункт вы оба должны иметь право пересмотра всех ранее согласованных решений и внесения в них поправки.

На психологические уловки обычно лучше всего реагировать прямым указани-

ем на их недопустимость. По поводу запутанных рассуждений оппонента целесообразно, не стесняясь, просить разъяснений.

**Попытки «чтения в сердцах»**, как правило, не стоит опровергать: это заставляет вас встать в позицию обвиняемого, который оправдывается, и к тому же уводит переговоры в сторону от их цели. Достаточно лишь указать на бездоказательность таких попыток и вернуть оппонента к обсуждению проблем, составляющих тему переговоров.

**Уловка «последнего требования»** должна быть встречена серьезно. Это требование нужно или решительно отвергнуть, или основательно обсудить, почему оно выдвинуто в последний момент и как принятие его может повлиять на ранее принятые соглашения.

Прибегая к жесткому стилю и демонстрируя в переговорах силу своей позиции, ваш противник обязательно, так или иначе, раскрывается, показывает свои карты. Оказывая на вас давление, он неизбежно попадает под власть «психологической инерции», которая делает его поведение недостаточно гибким, грубым, прямолинейным.

### **Приемы общения в ситуации острого конфликта.**

**«Информационная ловушка».** Первая задача, которую вам необходимо решить, состоит в том, чтобы сформировать переговорный процесс. Для этого необходимо заставить нападающего перейти от предъявления вам своих требований к выслушиванию ваших ответов. Короче, надо добиться, чтобы он вас слушал и отвечал на ваши слова. Это почти наверняка удастся вам сделать, если вы дадите ему понять, что владеете важной для него информацией. Не имеет значения, так ли это на самом деле. Важно лишь, чтобы он поверил, что это так. Тогда у вас появится возможность, по крайней мере, хоть как-то затянуть время переговоров, а время в данном случае есть ваш ресурс: может случиться, что оно работает на вас и произойдет нечто такое, что вас выручит.

**«Лакомый кусок».** Быть может, вы сумеете предложить противнику что-нибудь такое, что представляет для него больший интерес, чем немедленная расправа с вами. Этот «лакомый кусок» должен быть достаточно соблазнительным, чтобы ради получения его ваш противник вступил в какое-то соглашение с вами. Такая тактика часто обыгрывается в детективных романах и кинофильмах: герой, попав в руки врага, заявляет, что, скажем, он (враг) получит искомые им материалы или сокровища, только при определенных условиях (разумеется, предполагающих освобождение героя). Хорошо, если ваше обещание «лакомого куска» будет подкреплено какими-то аргументами («Ключ от квартиры, где деньги лежат»; карта «острова Сокровищ», указывающая место, где они зарыты).

**«Срыв сценария».** Это тактика, могущая дать хороший эффект не только в условиях острого конфликта, но и в иных конфликтных ситуациях. Дело в том, что люди всегда — за исключением случаев, когда они находятся в невменяемом состоянии, — сначала создают сценарий, по которому они будут действовать, а потом уже действуют. Поднимая трубку телефона, держат в уме примерный сценарий разговора. Идя на прием к врачу, соображают, как опишут ему свой недуг и что следует ожидать от врача. Отправляясь на вечеринку, в библиотеку, в музей, заранее составляют какой-то сценарий своего поведения там и более или менее последовательно осуществляют его. Сценарии поведения обычно многовариантны, они могут быть набросаны в очень общих чертах и в дальнейшем сильно изменяться в зависимости от обстоятельств, но они есть, хотя человек далеко не всегда даже замечает, как и когда они складываются в его голове.

Ваша задача — сорвать сценарий. Для этого нужно, во-первых, понять, каков он, и, во-вторых, не принять предложенную вам роль, перехватить инициативу, сбить противника с толку и навязать ему свой сценарий

Это можно сделать многими способами. Проще всего путем совершенно неожидан-

ной реплики переключить внимание противника на его собственную персону.

Итак, ваш шанс в ситуации острого конфликта — в мгновенном «прочтении» сценария противника и немедленной импровизации своего варианта «переговоров». Тактика «срыва сценария» может быть весьма эффективной, если вы сумеете точно сориентироваться в обстановке и безошибочно найти и осуществить тот вариант действий, против которого противник не сможет устоять. Но, разумеется, успех вам не гарантирован даже в том случае, если тактика сработала. Лучше не упускать из виду руки противника и быть готовым к активной обороне или побегу... Не стоит терять бдительности!

# Стресс-менеджмент в индустрии гостеприимства

---

**Целью управления стрессом** является не полное исключение его воздействия, а перевод его в продуктивную (созидающую) форму.

Жизнь была бы слишком скучна без приятных стрессоров, к которым нужно приспосабливаться, и без дистрессоров, на которые нужно реагировать. Более того, зачастую стресс является стимулом к наиболее продуктивной деятельности.

## **Что такое стресс?**

*Stress* (англ.) — давление, нажим, напряжение.

*Стресс* — состояние человека, возникающее в ответ на неблагоприятное воздействие.

*Профессиональный стресс* — напряженное состояние работника, возникающее у него при воздействии эмоционально-отрицательных и экстремальных факторов, связанное с выполняемой профессиональной деятельностью.

## **Формы профессионального стресса.**

Существуют следующие формы стресса в профессиональной деятельности:

- управленческий;
- информационный;
- эмоциональный;
- коммуникативный.

**Управленческий стресс** выражается в повышенной требовательности руководителя

к подчиненным и сниженной требовательности к самому себе, высокомерии, суетливости, повышенной вспыльчивости, агрессии, частых ошибках в решениях по причине их поспешности и непроработанности, субъективного и манипулятивного стиля в управлении. Он может возникать в условиях резкой критики со стороны высшего руководства, лимита времени, повышения конкуренции, по причине отсутствия опыта руководства и являться начальной стадией управленческой адаптации. В случае, если руководитель не справляется с собственным стрессом и не способен к развитию внутренних средств эффективной саморегуляции и самоконтроля, то такой руководитель профессионально непригоден к выполнению управленческой деятельностью.

**Информационный стресс** возникает при нехватке профессиональной информации и необходимости принимать решения в неопределенной ситуации. Также он может возникнуть при избыточной информации, характеризующейся противоречивостью; выступить следствием неэффективной системы управления в компании, организационными проблемами, несогласованностью между сотрудниками.

**Эмоциональный стресс** проявляется сотрудником компании в переживании разочарования и несправедливости, чувства обиды, ощущения того, что его не поняли, обошли, неправильно оценили или предали. Возникновение такого рода стресса связано с разрушением личностных и профессиональных ценностей, значимых для работниками. Эмоциональный стресс также возникает при конфликтах, конкурентной борьбе, социокультурной несовместимости работников; может быть следствием неэффективного стиля управления, при котором линейный и топ-менеджмент применяет манипулятивный стиль управления, не считаясь с ценностями и мнением линейного персонала.

*Коммуникативный стресс* приводит к возникновению трудностей в общении с руководством, коллегами, подчиненными и клиентами. Особенно затрудненными

становятся коммуникативные контакты с незнакомыми людьми и общение в ситуациях, связанных с высокой ответственностью.

### **Стрессовые реакции.**

С точки зрения стрессовой реакции не имеет значения приятна или неприятна ситуация, с которой мы столкнулись. Имеет значение лишь интенсивность потребности в перестройке или в адаптации. Горе и радость совершенно различны, даже противоположны, но их стрессорное действие может быть одинаковым. Независимо от источника стресса организм всегда реагирует одинаково.

**Стрессор** — фактор, способный сформировать стрессовую реакцию.

**Стрессор** — это стимул, который может запустить в действие реакцию борьбы или бегства.

Стресс требует немедленной физической реакции, чтобы избежать вреда или травмы.

Наш организм в процессе эволюции научился реагировать на стрессоры мгновенным изменением психологического состояния, повышением скорости деятельности и приливом сил. Когда мы сталкиваемся с символическими стрессорами, в нашем организме происходит те же изменения, хотя мы и не пользуемся измененным состоянием психики для дальнейших действий.

Мы можем научиться контролировать себя и свой организм, чтобы избежать реакции борьбы или бегства при столкновении с символической угрозой. Кроме того, мы также можем научиться использовать стрессовую продукцию при изменении нашего психологического состояния, чтобы воспрепятствовать возникновению заболевания и других негативных последствий.

Помните о том, что стрессоры — это стимулы, способные запустить реакцию борьбы или бегства, но они не должны приводить к такой реакции.

### **Стадии стрессовой реакции организма.**

**Фаза 1. Реакция тревоги.** В результате первичного столкновения со стрессором в

организме происходят изменения. Сопrotивляемость организма снижается.

**Фаза 2. Стадия сопротивления.** Если стрессор не прекращает своего воздействия и к нему можно адаптироваться, в организме зарождается сопротивление. Признаки реакции тревоги в организме практически исчезают. Сопrotивление становится выше нормы.

**Фаза 3. Стадия истощения.** В результате длительного взаимодействия со стрессором, к которому организм уже привык, энергия, затрачиваемая на адаптацию, иссякает. Вновь появляются признаки реакции тревоги, но теперь их уже нельзя изменить.

### **Проявления стресса:**

Набор реакций, готовящих нас к быстрым действиям.

- Мышечное напряжение.
- Учащение сердцебиения.
- Повышение артериального давления и нервного возбуждения.
- Уменьшении слюноотделения.
- Усиление потоотделения.
- Увеличении содержания глюкозы в сыворотке крови.
- Увеличении секреции соляной кислоты в желудке.
- Изменении волновой активности мозга.

При этом наш организм вырабатывает вещества, которые в дальнейшем не используются. Потом это сказывается на нашем здоровье.

Чем дольше мы находимся в измененном физиологическом состоянии (длительность) и чем больше это изменение отличается от нормы (степень), тем больше вероятность, что такая стрессовая реактивность обернется для нас болезнью.

Люди, которые научились управлять стрессом, часто реагируют на стрессоры более интенсивно, но возвращаются в нормальное состояние быстрее, чем те, кто не умеет им управлять.

**Действия.** Возвращается домой как обычно, спокойно проводит вечер в кругу семьи, ложится спать в 11 часов, легко засыпает.

**Мысли.** «Славный денек! У меня все хорошо на работе, и как здорово читать детским сказку на ночь».

**Результат.** Просыпается легко, чувствует себя прекрасно.

### **Модель стресса.**

Вы начинаете испытывать стресс, попадая в жизненную ситуацию, которая (постепенно или внезапно) выводит вас из состояния равновесия. Некий фактор мягко или энергично лишает вас устойчивости, и вам нужно исправить возникший дисбаланс.

Однако все мы знаем, что на одну и ту же ситуацию разные люди реагируют по-разному, поскольку интерпретируют ее неодинаково. Данная интерпретация называется когнитивной оценкой и, как мы увидим позднее, ею можно управлять

Восприятие жизненной ситуации как стрессовой может вызвать страх, гнев, чувство опасности или ощущение, что вы стали объектом внезапной атаки, состояние потрясения и беспомощности

Эти чувства приводят к физиологическому возбуждению. Стрессовая реактивность включает повышение уровня холестерина в сыворотке крови, учащения дыхательных и сердечных ритмов, повышения мышечного напряжения, артериального давления и уровня глюкозы в крови вместе со снижением эффективности иммунной системы, пищеварения, силы сердечной мышцы и гистаминной эффективности.

Если физиологическое возбуждение хроническое или длительное, оно может вылиться в недомогание или болезнь. Вместе с тем стресс может привести и к другим последствиям низкой работоспособности, межличностным конфликтам или другим негативным эффектам.

Любое нарушение этой последовательности в той или иной степени повлияет на процесс формирования стресса.

### **Комплексное управление стрессом.**

На каждом этапе цепной реакции, вызванной стрессовой ситуацией, можно уст-

ранить лишь часть возникших негативных последствий.

Установление барьера (вмешательство с применением определенного приема) только в одном месте позволяет лишь частично ослабить происходящие процессы. Каждый из барьеров способен погасить лишь часть негативного импульса, ни один из них не предотвращает дальнейшее развитие процесса.

Обучение отдельным приемам борьбы со стрессом приносит некоторую пользу, но не позволяет использовать все имеющиеся возможности.

Комплексное управление стрессом предусматривает вмешательство на всех фазах модели стресса и методы противодействия ему на каждом этапе.

Устранение стресса в полном объеме не только невозможно, но и нежелательно. Комплексный подход к борьбе со стрессом не ставит такой задачи, а дает представление о природе положительного стресса.

### **Приемы управления стрессом.**

- Регуляция восприятия.
- Избирательное осознание.
- Оценка ситуации сразу.
- «Переименование».
- Юмор.
- Благодарное отношение.
- Разговор с самим собой.
- Остановка мыслей.
- Управление временем.
- Оценка того, как вы проводите время.
- Определение приоритетов.
- Умение сказать «нет».
- Поручение дел исполнителям.
- Локус контроля.
- Самооценка.
- Управление тревожностью.
- Мышечная релаксация.
- Прогрессивная релаксация.

### **Литература:**

1. Анцупов А.Я., Шипилов А.И. *Конфликтология*. — М.: ЮНИТИ, 1999. — Разд. IV.
2. Гришина Н.В. *Психология конфликта*. — СПб.: Лань, 1999. — Гл.2.

3. Самыгин С.И., Столяренко Л.Д. *Психология управления. Учебное пособие*. — Ростов н/Д: Феникс, 1997.

4. Берн Э. *Игры, в которые играют люди. Люди, которые играют в игры*. — СПб.; М.: «Университетская книга» АСТ, 1998.

5. *Конфликтология* Под ред. А.С. Кармина. — СПб.: Лань, 1999. — Гл. 3.

# Приложения

---

## Приложение 1. «ПСИХОТИП ПОКУПАТЕЛЯ».

**Инструкция:** определите психотип каждого из своих постоянных покупателей, исходя из приведенных описаний.

Психотип покупателя
<p><b>1. Любопытный:</b> его отличает желание знать все, что происходит. Желает получить полную информацию о товаре. Импульсивен. Быстро принимает решение.</p> <p><b>Работа:</b> терпеливое слушание, говорите меньше, чем он, переориентация на буклеты и сайты.</p>
<p><b>2. Равнодушный:</b> показывает превосходство, ищет противоречия и неопределенности в информации или речи презентации и радуется, если думает, что нашел что-нибудь. Явное его отличие в том, что он следит за разговором скучая и может все время демонстративно поглядывать на часы. «Что с того, куплю я или нет», — выражает его лицо. Часто невежлив, может быть дерзок.</p> <p><b>Работа:</b> повышенная положительная эмоциональность (улыбка), краткость речи, предложение визуальной информации.</p>



## Психотип покупателя

**3. Трусливый:** страх проявляется в физической скованности, он знает, что его могут уговорить купить все что угодно, поэтому чувствует себя напряженно и тревожно. Защитная позиция покупателя обнаруживается в страхе, который он выражает прежде всего с помощью тело движений: его взгляд бегаает, он заламывает руки, нервничает.

**Работа:** вести себя как с ребенком — успокоить, дать попить (выпить), посоветовать выбор.

**4. Говорящий «нет».** Он не может устоять против хорошего предложения — это его слабость. Обычно заявляет: «Я не покупаю сегодня и завтра тоже не куплю», причем он не просто говорит об этом, но и выражает свою защитную позицию жестами: от нового и от чужого мнения. Но в действительности он внутренне говорит «да» и соглашается с продавцом практически по всем основным вопросам.

**Работа:** красиво обыгранная небольшая уступка (н-р в цене), этот товар только для него

**5. Говорящий «да»:** во всем соглашается, внимательно слушает, постоянно кивает головой или подтверждает свое согласие другими утверждающими жестами. На самом деле, этот покупатель внутренне очень хочет не покупать ничего и ни при каких обстоятельствах. Его внешнее согласие направлено на то, чтобы быстрее «отделаться» от продавца.

**Работа:** задавание уточняющих вопросов, перевод разговора на вопросы к нему.

**6. «Всезнайка»:** властный, протестующий против любых возражений продавца, не соглашается ни с одним аргументом. Его главный аргумент: «Я все знаю лучше». Он не допускает доминирования продавца в разговоре. Покупатель напорист, требует признания своего авторитета.

**Работа:** лесть, признание авторитета, посоветоваться; от обсуждения вести к выбору товара или услуги.

**7. Думающий.** Он мало говорит, пристально рассматривает продавца, окидывая его взглядом. Охотнее всего он молчит. Фактически он знает кое-что лучше или имеет определенную точку зрения. Этот покупатель умен и хитер. Выслушивая продавца, он оценивает и проверяет его порядочность

**Работа:** честность, открытость, оперативность, подробность информации.

**8. Добродушный покупатель.** Он серьезен и искренен, потому что знает, чего хочет. По большей части он общается только тогда, когда возникла серьезная необходимость. Охотно слушает. Вежлив и предупредителен. Высоко ценит профессионализм торгового работника. Провокация : «А Вы бы что купили?».

**Работа:** перечисление свойств предмета и оставляете выбор за клиентом, личная открытая позиция ( я бы взял ...).

**9. Нахальный покупатель:** агрессивность, громкий голос. Он держит руки в карманах или они сжаты за спиной. На самом деле, за его самоуверенностью, стоит множество личных и социальных проблем. Поэтому «нахал» бессознательно стремится «разделить» свои проблемы с собеседником. Утрирование сложной ситуации.

**Работа:** упрощение ситуации.

## **Приложение 2. Психологические методики исследования деятельности персонала и его мотивации.**

Успех любых изменений во многом определяется тем, насколько полно и точно было проанализировано реальное состояние дел. В случае необходимости коррекции системы мотивации труда сотрудников необходимо изучить реальные мотивы деятельности сотрудников в организации.

В настоящее время существует три пути сбора информации: интервью, наблюдение, опросники (тесты).

### **МЕТОДИКА «ЦЕННОСТНЫЕ ОРИЕНТАЦИИ И НАПРАВЛЕННОСТИ ЛИЧНОСТИ» Л.Н.СИЛАНТЬЕВОЙ**

- 1.1. Не быть одиноким.
- 1.2. Быть любимым.
- 1.3. Быть здоровым.
- 1.4. Жить жизнью, полной удовольствий, развлечений, приятного проведения времени.
- 1.5. Хитрость.
- 2.1. Быть любознательным.
- 2.2. Жизненная мудрость (понимать жизнь).
- 2.3. Уметь здраво и логично мыслить.
- 2.4. Широта знания, высокая общая культура.
- 2.5. Иметь интересную работу.
- 3.1. Быть приятным в коллективе.
- 3.2. Принимать участие в деятельности группы.
- 3.3. Иметь широкий круг общения.
- 3.4. Уметь быстро сходитьсь с людьми.
- 3.5. Иметь свою компанию.
- 4.1. Иметь привилегированные возможности.
- 4.2. Быть не хуже других.
- 4.3. Иметь работу, которую хорошо умеешь выполнять.
- 4.4. Достижение положения в обществе.
- 4.5. Иметь возможность продвижения по службе.
- 5.1. Воспитанность, хорошие манеры.
- 5.2. Быть уверенным в своем будущем
- 5.3. Умение поддерживать со всеми хорошие отношения.
- 5.4. Терпимость к взглядам и мнениям других
- 5.5. Регулярный, упорядоченный образ жизни
- 6.1. Чтобы тебя понимали.
- 6.2. Любить и понимать природу (искусство).
- 6.3. Быть гармонично развитым человеком
- 6.4. Уметь защищать свои чувства.
- 6.5. Свобода от внутренних противоречий.
- 7.1. Быть уверенным в себе.
- 7.2. Смелость в отстаивании своего мнения, взгляда.
- 7.3. Способность действовать самостоятельно.
- 7.4. Уметь оказывать влияние на события общественной жизни, на жизнь коллектива.
- 7.5. Уметь добиваться желаемого.
- 8.1. Любить человека (быть любящим сыном, супругом, отцом)
- 8.2. Доброта (быть добрым).
- 8.3. Не быть равнодушным.

- 8.4. Оказывать помощь людям.
- 8.5. Понимать людей.
- 9.1. Трудолюбие.
- 9.2. Уметь подчинять свои собственные интересы интересам дела.
- 9.3. Успешность в делах.
- 9.4. Целеустремленность.
- 9.5. Иметь высокую профессиональную квалификацию.
- 10.1. Возможность повышения профессионального уровня, мастерства.
- 10.2. Ощущать результаты своего труда.
- 10.3. Суметь воплотить себя (свои мечты) в своих детях (учениках).
- 10.4. Жить в соответствии со своими принципами, убеждениями.
- 10.5. Возможность творческой деятельности.

Каждая из перечисленных ценностей печатается на отдельной карточке: на лицевой стороне — текст, на обороте — шифр (1.1, 1.2, и так далее).

Ключ к методике «Ценностные ориентации и направленности личности».

- 1. Направленность на себя: 1.1 — 1.5.
- 2. Направленность на объект: 2.1 — 2.5.
- 3. Направленность на группу: 3.1 — 3.5.
- 4. Направленность на позицию: 4.1 — 4.5.
- 5. Направленность на сохранение отношений: 5.1 — 5.5.
- 6. Направленность на обособление: 6.1 — 6.5.
- 7. Направленность на самоутверждение: 7.1 — 7.5.
- 8. Направленность на другого человека: 8.1 — 8.5.
- 9. Направленность на дело: 9.1 — 9.5.
- 10. Направленность на самореализацию: 10.1 — 10.5.

#### **Процедура исследования и обработка результатов.**

Исследование проводится в несколько этапов:

- 1) испытуемый должен отобрать из 50 карточек неограниченное количество значимых для него ценностей;
- 2) из этого выбора следует выбрать 10 ценностей, наиболее важных с его точки зрения;
- 3) испытуемый оценивает по пятибалльной шкале уровень реализации каждой из этих 20 ценностей в его жизни. Для выявления ведущих направленностей личности и составления ценностно-ориентационного портрета (Ядов В. А., 1979) целесообразно пользоваться следующей системой баллирования субъективно значимых выборов. При ранжировании 10 наиболее важных ценностей максимальному рангу (1) присваиваются 100 баллов, следующему (2) — 90 баллов и т.д., наименьшему (10) — 10 баллов, остальным предпочитаемым ценностям, не вошедшим в десятку главных, по 1 баллу, отвергнутым ценностям присваивается 0 баллов.

Упорядочивание по параметру силы, выраженному в баллах, позволяет составить представление об иерархизированной *структуре ценностей личности*. Суммирование баллов лично значимых ценностей по каждой из 10 направленностей с последующим их ранжированием позволяет выделить ведущие *направленности личности* индивида, группы (при групповом анализе).

Коэффициент взвешенной нереализованности (КВН), связывающий уровень значимости каждой из 10 наиболее важных для индивида ценностей с субъективной оценкой степени их реализации, позволяет выявить, какие из значимых для (объекта ценностей) имеют реальные основания выступать в качестве мотивационной детерминанты поведения:

$$KBH = (5 - Y) * X / 10$$

где  $X$  — количество баллов, присвоенных данной ценности после ранжирования;  
 $Y$  — субъективная оценка реализации по пятибалльной шкале.

Значение  $KBH$  от 0 до 40, при этом чем больше значение  $KBH$ , тем выше неудовлетворенность уровням реализации данной ценности.

В результате изучения ценностных ориентаций с помощью этой методики можно получить общее представление о направленности личности, о сфере субъективно наиболее значимых ценностей и субъективное представление о степени их реализации.

### МЕТОДИКА ПО ИЗУЧЕНИЮ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ МИЛЬМАНА.

*(приводится без ключа обработки и может быть использована для составления интервью)*

**Инструкция.** Перед вами 14 утверждений, касающихся некоторых сторон образа жизни человека. Выскажите свое отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), проставив в соответствующих клетках бланка для ответов одну из следующих оценок каждого утверждения: «+» — «согласен с этим», «=» — «когда как», «-» — «нет, не согласен». Старайтесь отвечать быстро, не задумывайтесь долго над ответами: отвечайте на вопросы последовательно, от 1а до 14з, следите за тем, чтобы не путать клетки. На всю работу у вас должно уйти не более 20 минут.

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Подразделение \_\_\_\_\_ Дата проведения \_\_\_\_\_ Возраст \_\_\_\_\_

Вопрос	оценка
<b>1. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:</b>	
а) «время — деньги». Нужно стремиться зарабатывать их больше:	
б) «главное — здоровье». Нужно беречь себя и свои нервы:	
в) свободное время нужно проводить с друзьями:	
г) свободное время нужно отдавать семье:	
д) нужно делать добро, даже если это дорого обходится;	
е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем:	
ж) нужно приобретать больше знаний, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;	
з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, изобрести.	
<b>2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:</b>	
а) работа — это вынужденная жизненная необходимость:	
б) главное — не допускать конфликтов;	
в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными, удобными условиями:	
г) нужно активно стремиться к служебному продвижению:	
д) главное — завоевать авторитет и признание:	
е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле:	
ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь:	
з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.	

Вопрос	оценка
<b>3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие дела:</b>	
а) текущие, домашние:	
б) отдых и развлечения:	
в) встречи с друзьями:	
г) общественные дела:	
д) занятия с детьми:	
е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;	
ж) «хобби»;	
з) подрабатывание денег.	
<b>4. Среди моих рабочих дел много места занимают:</b>	
а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и т. д.);	
б) личное общение (на темы, не связанные с работой);	
в) общественная работа:	
г) учеба, получение новой информации, повышение квалификации;	
д) работа творческого характера:	
е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);	
ж) работа, связанная с ответственностью перед другими:	
з) свободное время, перекуры, отдых.	
<b>5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:</b>	
а) заниматься текущими домашними делами:	
б) отдыхать:	
в) развлекаться;	
г) заниматься общественной работой:	
д) заниматься учебой, получать новые знания;	
е) заниматься творческой работой:	
ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими:	
з) делать дело, дающее возможность заработать.	
<b>6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал скорее всего заниматься:</b>	
а) тем, что составляет мои основные обязанности:	
б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения);	
в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);	
г) общественной работой:	
д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;	
е) творческой работой:	
ж) работой, в которой чувствуешь пользу и ответственность:	
з) работой, за которую можно получить больше денег.	
<b>7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:</b>	
а) где что можно купить, как хорошо провести время:	
б) об общих знакомых:	
в) о том, что вижу и слышу вокруг:	

Вопрос	оценка
г) как добиться успеха в жизни:	
д) о работе:	
е) о своих увлечениях («хобби»):	
ж) о своих успехах и планах;	
з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.	
<b>8. Моя работа дает мне прежде всего:</b>	
а) достаточные материальные средства для жизни;	
б) общение с людьми, дружеские отношения;	
в) авторитет и уважение окружающих;	
г) интересные встречи и беседы;	
д) удовлетворение непосредственно от самой работы;	
е) чувство своей полезности;	
ж) возможность повышать свой профессиональный уровень:	
з) возможность служебного продвижения.	
<b>9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:</b>	
а) уютно, хорошие развлечения;	
б) можно обсудить волнующие тебя рабочие вопросы:	
в) тебя уважают, считают авторитетом:	
г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные связи:	
д) можно приобрести новых друзей;	
е) бывают известные заслуженные люди;	
ж) все связаны общим делом;	
з) можно проявить и развить свои способности.	
<b>10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:</b>	
а) с которыми можно поговорить на разные темы:	
б) которым мог бы передавать свой опыт и знания:	
в) с которыми можно больше заработать;	
г) которые имеют авторитет и вес на работе:	
д) которые могут научить чему-нибудь полезному:	
е) которые заставляют тебя становиться активнее на работе:	
ж) которые имеют много знаний и интересных идей;	
з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.	
<b>11. К настоящему времени я имею в достаточной степени:</b>	
а) материальное благополучие:	
б) возможность интересно развлекаться:	
в) хорошие условия жизни;	
г) хорошую семью;	
д) возможности интересно проводить время в обществе:	
е) уважение, призвание и благодарность других;	
ж) чувство полезности для других:	
з) созданного чего-то ценного, полезного.	

Вопрос	оценка
<b>12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:</b>	
а) хорошую зарплату, другие материальные блага:	
б) хорошие условия для работы;	
в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения:	
г) определенные творческие достижения.	
д) хорошую должность:	
е) самостоятельность и независимость;	
ж) авторитет и уважение коллег:	
з) высокий профессиональный уровень.	
<b>13. Больше всего мне нравится, когда:</b>	
а) нет насущных забот;	
б) кругом — комфортное, приятное окружение:	
в) кругом — оживление, веселая суета;	
г) предстоит провести время в веселом обществе;	
д) испытываю чувство соревнования, риска;	
е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;	
ж) погружен в свою работу;	
з) включен в совместную работу с другими.	
<b>14. Когда меня постигает неудача, не получается того, что я очень хочу:</b>	
а) я расстраиваюсь и долго переживаю:	
б) стараюсь переключиться на что-нибудь другое, приятное:	
в) теряюсь, злюсь на себя:	
г) злюсь на то, что мне помешало;	
л) стараюсь оставаться спокойным;	
е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую, что произошло;	
ж) стараюсь понять, в чем я сам был виноват:	
з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.	

## АНКЕТА ПО ИССЛЕДОВАНИЮ МОТИВАЦИИ ПЕРСОНАЛА (ПРОВОДИТСЯ АНОНОМНО)

1. *Удовлетворены ли Вы своей работой?*

- Да  
 Не совсем  
 Нет  
 Затрудняюсь ответить

2. *Если не удовлетворены, то что Вас не устраивает в Вашей работе?*

- Работа неинтересная  
 Работа непрестижная  
 Низко оплачивается  
 Работа не соответствует полученной специальности  
 Другое (напишите) \_\_\_\_\_

3. *Соответствует ли выполняемая Вами работа Вашей квалификации?*

- Моя квалификация выше, чем этого требует работа
- Моя квалификация вполне соответствует требованиям работы
- Моя квалификация ниже, чем этого требует работа
- Затрудняюсь ответить

4. Как Вы оцениваете психологический климат в Вашем коллективе?

- Очень хороший
- Нормальный
- Удовлетворительный
- Неудовлетворительный
- Затрудняюсь ответить

5. Какие стороны служебной деятельности наиболее привлекательны для Вас?

- Возможность приносить пользу обществу
- Возможность творчески работать
- Возможность руководить коллективом
- Возможность реализовать себя в данной области
- Возможность широкого общения с людьми (коллегами, клиентами)
- Возможность работать без ущерба для здоровья
- Возможность служебного роста
- Стремление выполнять высокооплачиваемую работу
- Другое (напишите) \_\_\_\_\_

6. Устраивает ли Вас тот размер заработка, который Вы получаете?

- Да
- Нет
- Когда как
- Затрудняюсь ответить

7. Зависит ли заработная плата от фактических результатов Вашего труда?

- Да
- Нет
- Зависит премия
- Затрудняюсь ответить

8. Всегда ли Вы точно знаете, за какие дополнительные результаты получаете премии?

- Да, всегда знаю
- Знаю иногда
- Не знаю никогда

9. В полной ли мере Вы реализуете свои способности (знания, умения, навыки) на работе?

- Да, в полной мере
- Частично, более 50% имеющегося потенциала
- Частично, менее 50% имеющегося потенциала
- Затрудняюсь ответить

10. Если Вы не в полной мере реализуете свои способности на работе, то почему?

- Низкий оклад
- Нет связи между размером оплаты труда и результатами работы, моей квалификацией и профессионализмом
- Нет моральной заинтересованности (продвижения по должности, самореализации и т.д.)
- Нет необходимости использовать в полной мере мои интеллектуальные и физические способности на работе
- Другое (напишите) \_\_\_\_\_

11. В какой мере Вы удовлетворены системой морального стимулирования (грамоты, устная похвала, положительная запись в трудовую книжку и т.п.)?



- Вполне
- В основном
- Не удовлетворен

12. *Оцените, пожалуйста, созданные в Вашем подразделении условия для дальнейшего продвижения:*

- Хорошие
- Удовлетворительные
- Плохие
- Затрудняюсь ответить

13. *Имеют ли место в Вашей работе такие факторы, как:*

- Монотонность, однообразность
- Неравномерная загруженность в течение дня (месяца, года)
- Высокая степень ответственности за принимаемые решения
- Боязнь совершить ошибку
- Частые конфликтные ситуации
- Длительная работа на компьютере
- Частая работа в режиме сверхурочного времени
- Другие негативные факторы (напишите) \_\_\_\_\_

14. *Как Вы оцениваете условия Вашего труда (комфорт, техническая оснащенность, обеспечение физической и психологической защищенности и т.д.)?*

- Очень хорошо
- Нормально
- Удовлетворительно
- Затрудняюсь ответить

15. *Часто ли Вы ощущаете негативные психические состояния (стресс, сильное утомление, раздражительность и т.д.), связанные с Вашей работой?*

- Достаточно часто
- Иногда
- Редко
- Практически никогда
- Затрудняюсь ответить

16. *Укажите Ваш возраст:*

- 18—25 лет
- 26—40 лет
- 41—55 лет
- старше 55 лет

17. *Отметьте, кто Вы?*

- Руководитель высшего звена управления
- Руководитель отдела, подразделения
- Специалист отдела, подразделения
- Операционист
- Другая специальность (напишите) \_\_\_\_\_

*Благодарим за участие в опросе.*

## СХЕМА ИНТЕРВЬЮ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ

1. Наименование должности.
2. Кому подчиняется руководитель?
3. Кто подчиняется руководителю?
4. Каково общее число персонала, находящегося в подчинении у руководителя?
5. Каков общий объем финансовых и материальных ресурсов, находящихся под конт-

ролем руководителя?

6. Какие еще имеются критерии объема работ, например, пропускная способность, количество управляемых руководителем подразделений, число клиентов?
7. Какова общая цель работы?
8. Основные задачи по работе?
9. Какое оборудование находится в ведении руководителя?
10. В чем заключается наиболее сложная/ответственная часть работы?
11. Какие знания и навыки требуются для выполнения работы?
12. Какой опыт требуется для выполнения работы?
13. Какое образование/подготовка требуется (включая знание языков)?
14. Какие личные качества необходимы для достижения успеха в работе?
15. Каковы возрастные ограничения?
16. Есть ли какие-либо особые требования, например, заграничные командировки, долгие рабочие часы, опасная или требующая физического труда работа?
17. а) Каковы условия найма: заработная плата; премии; служебная машина; пенсия; страхование; рабочие часы; отпуск; особенности трудового соглашения/контракта; другие дополнительные пособия/льготы?  
б) Что в действительности предоставили Вам в период работы?
18. Удовлетворены ли Вы условиями труда?

### **СХЕМА ИНТЕРВЬЮ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ СЛУЖАЩИХ И ОФИСНОГО ПЕРСОНАЛА**

1. Как называется должность?
2. Кто является непосредственным руководителем служащего?
3. Есть ли персонал, подчиняющийся непосредственно служащему? Если да, дайте краткое описание основной цели работы каждого из непосредственных подчиненных.
4. Находятся ли какие-либо служащие у него в подчинении непосредственно? Если да, то каково общее число персонала, находящегося под контролем служащего, работа которого анализируется?
5. Какова основная цель работы?
6. Как эта работа согласуется с работой сектора или отдела в целом?
7. Каким образом определяются или оцениваются результаты работы?
8. Основные задачи: Каковы основные задачи и обязанности?
9. Откуда поступает работа?
  - а) извне — по почте или по телефону;
  - б) из другого отдела или сектора;
  - в) от руководителя;
  - г) от коллег.
10. Куда направляется выполненная работа? Объем (по каждой задаче)
11. Как часто и в каком объеме поступает работа, например, служащий получает единичные задания, сразу несколько заданий или работа поступает непрерывно?
12. По каждой задаче или группе задач:
  - а) как часто поступает работа — непрерывно, ежедневно, каждую неделю, каждый месяц или скачкообразно;
  - б) каков объем работ в час, день или неделю;
  - в) сколько времени приблизительно требуется для выполнения работы?
13. Должен ли служащий заполнять какие-либо формы или вести какие-либо записи? Если да, приведите примеры и расскажите, как они заполняются.
14. Использует ли служащий какие-либо станки или оборудование? Если да, то сообщите.

щите об используемом оборудовании и о том, как часто оно используется.

15. Каковы условия, в которых служащий выполняет свою работу? (Укажите необычные часы работы, трудные или опасные условия, командировки)
16. Какая требуется квалификация и опыт для выполнения работы?
17. Какое специальное обучение (подготовка) необходимо для выполнения работы?
18. Сколько времени потребуется человеку со средними способностями для того, чтобы научиться выполнять работу?
17. Каковы условия найма: заработная плата; премии; служебная машина; пенсия; страхование; рабочие часы; отпуск; особенности трудового соглашения/контракта; другие дополнительные пособия/льготы?

Суть анализа деятельности заключается в том, чтобы получить информацию от одного того же респондента в разное время, и получить информацию от нескольких респондентов примерно в одно и то же время.

Сбор данных о деятельности помогает работникам понять и рассмотреть всю предлагаемую работу.

### **ОПРОСНИК ПО ИЗУЧЕНИЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПЕРСОНАЛА**

В вопроснике респондентам предлагалось использовать следующую шкалу оценок для определения важности работы: 4 — исключительно важно; 3 — очень важно; 2 — средняя степень важности; 1 — неважно.

#### **1. Главная цель работы**

Какой Вы себе представляете главную цель Вашей работы?

#### **2. Основные обязанности, виды или направления деятельности**

- а) Каковы Ваши основные обязанности (виды деятельности), направления деятельности?
- б) Насколько важна каждая из них в Вашей работе?
- в) Какую долю своего времени Вы тратите на каждую из них?

#### **3. Инструментарий**

- а) Какими инструментами и оборудованием Вы пользуетесь?
- б) Для чего Вы используете каждый из них?
- в) Насколько они важны в Вашей работе?
- г) Как часто Вы ими пользуетесь?

#### **4. Физические нагрузки**

- а) Какие аспекты Вашей работы требуют физических усилий?
- б) Что Вам приходится делать?
- в) Какого рода вес, усилие, давление Вы используете в работе?
- г) Как часто Вам приходится делать это?

#### **5. Работа с графической информацией**

- а) Пользуетесь ли Вы в своей работе графиками, рисунками или графическими материалами?
- б) Для чего Вы их используете?
- в) Насколько они важны в Вашей работе?
- г) Как часто Вы их используете?

#### **6. Работа с числовой информацией**

- а) Какие расчеты Вам приходится выполнять?
- б) Для чего Вам приходится их делать?
- в) Какой Вам требуется самый высокий уровень математических знаний (например, работа с десятичными и простыми дробями, алгебра и т.д.)?
- г) Как часто Вы работаете с цифрами?

7. Работа с графической информацией
  - а) Приходилось ли Вам когда-нибудь составлять карты, схемы, диаграммы и т.п.?
  - б) По каким причинам?
  - г) Как часто Вы это делаете?
8. Аккуратность
  - а) Какие аспекты Вашей работы, если таковые имеются, требуют от Вас точности или аккуратности в работе?
  - б) Каковы были бы последствия, если бы Вы были не точны или неаккуратны в этих областях?
9. Источники информации
  - а) Какие другие источники информации Вы используете в своей работе?
  - б) По какой причине?
  - в) Насколько они важны?
10. Необходимый уровень квалификации и образования
  - а) Необходима ли для этой работы профессиональная квалификация?
  - б) Какой необходим уровень образования, чтобы быть способным выполнять данную работу?
11. Необходимый опыт работы
  - а) Нужен ли для выполнения этой работы предыдущий опыт?
  - б) Если да, то какого рода требуется опыт?
  - в) Будьте как можно конкретнее.
  - г) За какое минимальное количество времени человек мог бы получить такой опыт?
12. Контроль
  - а) Как много Вас контролируют?
  - б) Сколько у Вас контактов с Вашим контролером?
  - в) Как узнает Ваш контролер, что Ваша работа по качеству ниже стандартных требований?
13. Контролирование
  - а) Сколько человек Вы контролируете?
  - б) В чем заключается этот контроль?
14. Планирование
  - а) Что Вам приходится планировать или организовывать?
  - б) Для чего Вам приходится это делать?
  - в) Насколько это важно в Вашей работе?
  - г) Как часто Вам приходится это делать?
15. Ответственность за людей
  - а) Каким образом Вы несете ответственность за безопасность других?
  - б) Что входит в эту ответственность?
  - в) Насколько это важно?
16. Ответственность за имущество
  - а) За какого рода имущество, материалы, деньги Вы несете непосредственную ответственность?
  - б) Что сюда входит?
  - в) Насколько это важно?
17. Контакты внутри организации
  - а) С какими людьми в дайной организации Вы контактируете?
  - б) По какой причине?
  - в) Насколько важен этот контакт с каждым из этих людей?
  - г) Как часто Вы вступаете в контакт с каждым из этих людей?

## 18. Переговоры

- а) Участвуете ли Вы в каких-либо переговорах, собеседовании, обучении, публичных выступлениях?
- б) По какой причине?
- в) Что в них входит?
- г) Насколько это важно?
- д) Как часто Вам приходится это делать?

## 19. Формы контактов

- а) Каковы основные формы контактов (например, личное общение, по телефону, через письма, записки и т.д.)?
- б) Насколько важны эти формы контактов?
- в) Как часто Вы ими пользуетесь?

## 20. Среда

- а) Большая часть Вашей работы выполняется в помещении или вне помещения?
- б) Какую часть времени Вы проводите в помещении (вне помещения)?
- в) Каковы физические условия (например: свет, тепло, пространство и т.д.)?

## ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИТУАЦИИ

Тест разработан и апробирован ленинградским промышленным психологом А.А. Ершовым и направлен на оценку 4-х типов ориентации руководителя в процессе управления.

Связь между личностными характеристиками и эффективностью деятельности опосредуется такими социально-психологическими факторами, как позиция личности в коллективе, степень соответствия ее интересов с интересами членов коллектива.

Тест измеряет следующие 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

**Д — ориентация на интересы дела.**

**П — ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе.**

**С — ориентация на себя.**

**О — ориентация на официальную субординацию.**

### Инструкция:

Вам будет предложено 20 производственных ситуаций и 4 варианта решений ситуации (А, Б, В и Г). Выберите, пожалуйста, те варианты решения из предложенных, которые вам подходят, и отметьте их. Тест позволяет заочно оценить другого руководителя, тогда выберите варианты решений, подходящие ему. Старайтесь быть искренними и объективными.

### Ситуация 1.

**Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает срочное задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением другого ответственного задания. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными.**

*Выберите наиболее приемлемый для вас вариант решения.*

- А. Не оспаривая задания начальника, буду строго придерживаться должностной субординации, предложу подчиненному отложить выполнение текущей работы.
- Б. Все зависит от того, насколько для меня авторитетен начальник.
- В. Выражу подчиненному свое несогласие с заданием начальника, предупрежу его, что впредь в подобных случаях буду отменять задания, поручаемые ему без согласования со мной.
- Г. В интересах дела предложу подчиненному выполнять начатую работу.

### Ситуация 2.

**Вы получили одновременно два срочных задания: от вашего непосредственного и вашего**

**вышестоящего начальника. Времени для согласования сроков выполнения заданий у вас нет, необходимо срочно начать работу.**

*Выберите предпочтительное решение.*

- А. В первую очередь начну выполнять задание того, кого больше уважаю.
- Б. Сначала буду выполнять задание наиболее важное на мой взгляд.
- В. Сначала выполню задание вышестоящего начальника.
- Г. Буду выполнять задание своего непосредственного начальника.

### **Ситуация 3.**

**Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им успешно работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию.**

*Выберите свой вариант поведения в этой ситуации.*

- А. Я должен пресечь конфликт на работе, разрешить конфликтные взаимоотношения — это их личное дело.
- Б. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
- В. Прежде всего лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

### **Ситуация 4.**

**В самый напряженный период завершения производственного задания в бригаде совершен неблагоприятный поступок, нарушена трудовая дисциплина, в результате чего допущен брак. Бригадиром неизвестен виновник, однако выявить и наказать его надо.**

*Как бы вы поступили на месте бригадира? Выберите приемлемый для вас вариант решения*

- А. Оставлю выяснение фактов по этому инциденту до окончания выполнения производственного задания.
- Б. Заподозренных в проступке вызову к себе, круто поговорю с каждым с глазу на глаз, предложу назвать виновного.
- В. Сообщу о случившемся тем из рабочих, которым наиболее доверяю, предложу им выяснить конкретных виновных и доложить.
- Г. После смены проведу собрание бригады, публично потребую выявления виновных и их наказания.

### **Ситуация 5.**

**Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:**

- А. Первый стремится прежде всего к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу взаимного доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.
- Б. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.
- В. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в выполнении своих должностных обязанностей, требователен к подчиненным.
- Г. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

### **Ситуация 6.**

**Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:**

- А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнять все его задания.
- Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.
- В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает неуживчив, труден в контакте.
- Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают.

### **Ситуация 7.**

**Когда вам случается общаться с сотрудниками или подчиненными в неформальной обстановке, во время отдыха, к чему вы более склонны?**

- А. Вести разговоры, близкие вам по деловым и профессиональным интересам.
- Б. Задавать тон беседе, уточнять мнения по спорным вопросам, отстаивать свою точку зрения, стремиться в чем-то убедить других.
- В. Разделять общую тему разговоров, не навязывать своего мнения, поддерживать общую точку зрения, стремиться не выделиться своей активностью, а только выслушивать собеседников.
- Г. Стремиться не говорить о делах и работе, быть посредником в общении, быть непринужденным и внимательным к другим.

### **Ситуация 8.**

**Подчиненный второй раз не выполнил ваше задание в срок, хотя обещал и давал слово, что подобного случая больше не повторится.**

*Как бы вы поступили?*

- А. Дождаться выполнения задания, а затем сурово поговорить наедине, предупредив в последний раз.
- Б. Не дожидаясь выполнения задания, поговорить с ним о причинах повторного срыва, добиться выполнения задания, наказать за срыв рублем.
- В. Посоветоваться с опытным работником, авторитетным в коллективе, как поступить с нарушителем. Если такого работника нет, вынести вопрос о недисциплинированности работника на собрание коллектива.
- Г. Не дожидаясь выполнения задания, передать вопрос о наказании работника на решение актива. В дальнейшем повысить требовательность и контроль за его работой.

### **Ситуация 9.**

**Подчиненный игнорирует ваши советы и указания, делает все по-своему, не обращая внимания на замечания, не исправляя того, на что вы ему указываете.**

*Как вы будете поступать с этим подчиненным в дальнейшем?*

- А. Разобравшись в мотивах упорства и видя их несостоятельность, применяю обычные административные меры наказания.
- Б. В интересах дела постараюсь вызвать его на откровенный разговор, попытаюсь найти с ним общий язык, настроить на деловой контакт.
- В. Обращусь к активу коллектива — пусть обратят внимание на его неправильное поведение и применят меры общественного воздействия.

Г. Попытаюсь разобраться в том, не делаю ли я сам ошибок во взаимоотношениях с этим подчиненным, и только потом решу, как поступить.

#### **Ситуация 10.**

**В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.**

*Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?*

- А. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.
- Б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перемен, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.
- В. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку администрации и общественных организаций.
- Г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективы и задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

#### **Ситуация 11.**

**В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок.**

*Как поступить в этой ситуации?*

- А. Посмотрю, кто из сотрудников меньше загружен, и распоряжусь: «Вы, Иванов, возьмете эту работу, а вы, Петров, поможете доделать другую».
- Б. Предложу коллективу: «Давайте вместе подумаем, как выйти из создавшегося положения».
- В. Попрошу членов актива коллектива высказать свои предложения, предварительно обсудив их с членами коллектива, затем приму решение.
- Г. Вызову к себе самого опытного и надежного работника и попрошу его выручить коллектив, выполнив работу отсутствующего.

#### **Ситуация 12.**

**У вас создались натянутые отношения с коллегой. Допустим, что причины этого вам не совсем ясны, но нормализовать отношения необходимо, чтобы не страдала работа.**

*Что бы вы предприняли в первую очередь?*

- А. Открыто вызову коллегу на откровенный разговор, чтобы выяснить истинные причины натянутых взаимоотношений.
- Б. Прежде всего попытаюсь разобраться в собственном поведении по отношению к нему.
- В. Обращусь к коллеге со словами. «От наших натянутых взаимоотношений страдает дело. Пора договориться, как работать дальше».
- Г. Обращусь к другим коллегам, которые в курсе наших взаимоотношений и могут быть посредниками в их нормализации.



### Ситуация 13.

Вас недавно выбрали руководителем трудового коллектива, в котором вы несколько лет работали рядовым сотрудником. На 8 ч. 15 мин. вы вызвали к себе в кабинет подчиненного для выяснения причин его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Подчиненный же пришел вовремя и ждет вас.

*Как вы начнете беседу при встрече?*

- А. Независимо от своего опоздания сразу же потребую его объяснений об опозданиях на работу.
- Б. Извинюсь перед подчиненным и начну беседу.
- В. Поздоровуюсь, объясню причину своего опоздания и спрошу его: «Как вы думаете, что можно ожидать от руководителя, который так же часто опаздывает, как и вы?»
- Г. В интересах дела отменю беседу и перенесу ее на другое время.

### Ситуация 14.

Вы работаете руководителем уже второй год. Молодой работник обращается к вам с просьбой отпустить его с работы на четыре дня за свой счет в связи с бракосочетанием.

— Почему на четыре? — спрашиваете вы.

— А когда женился Иванов, вы ему разрешили четыре, — невозмутимо отвечает работник и подает заявление.

Вы подписываете заявление на три дня согласно действующему положению. Однако подчиненный выходит на работу спустя четыре дня.

*Как вы поступите?*

- А. Сообщу о нарушении дисциплины вышестоящему начальнику, пусть он решит.
- Б. Предложу подчиненному отработать четвертый день в выходной. Скажу «Иванов тоже отработывал».
- В. Ввиду исключительности случая (ведь люди женятся нечасто) ограничусь публичным замечанием.
- Г. Возьму ответственность за его прогул на себя. Просто скажу «Так поступать не следовало». Поздравлю, пожелаю счастья.

### Ситуация 15.

Вы руководитель производственного коллектива. В период ночного дежурства один из ваших рабочих в состоянии алкогольного опьянения испортил дорогостоящее оборудование. Другой, пытаясь его отремонтировать, получил травму. Виножник звонит вам домой по телефону и с тревогой спрашивает, что же им теперь делать?

*Как вы ответите на звонок?*

- А. «Действуйте согласно инструкции. Прочтите ее, она у меня на столе, и сделайте все, что требуется».
- Б. «Доложите о случившемся вахтеру. Составьте акт на поломку оборудования, пострадавший пусть идет к дежурной медсестре. Завтра разберемся».
- В. «Без меня ничего не предпринимайте. Сейчас я приеду и разберусь».
- Г. «В каком состоянии пострадавший? Если необходимо, срочно вызовите врача».

### Ситуация 16.

Однажды вы оказались участником дискуссии нескольких руководителей производства о том, как лучше обращаться с подчиненными.

*Одна из точек зрения вам понравилась больше всего. Какая?*

- А. Первый «Чтобы подчиненный хорошо работал, нужно подходить к нему индивидуально, учитывать особенности его личности».

- Б. Второй «Все это мелочи. Главное в оценке людей — это их деловые качества, исполнительность. Каждый должен делать то, что ему положено».
- В. Третий «Я считаю, что успеха в руководстве можно добиться лишь в том случае, если подчиненные доверяют своему руководителю, уважают его».
- Г. Четвертый «Это правильно, но все же лучшими стимулами в работе являются четкий приказ, приличная зарплата, заслуженная премия».

#### **Ситуация 17.**

**– Вы — начальник цеха. После реорганизации вам срочно необходимо перекомплектовать несколько бригад согласно новому штатному расписанию.**

*По какому пути вы пойдете?*

- А. Возьмусь за дело сам, изучу все списки и личные дела работников цеха, предложу свой проект на собрании коллектива.
- Б. Предложу решить этот вопрос отделу кадров. Ведь это их работа.
- В. Во избежание конфликтов предложу высказать свои пожелания всем заинтересованным лицам, создам комиссию по комплектованию новых бригад.
- Г. Сначала определю, кто будет возглавлять новые бригады и участки, затем поручу этим людям подать свои предложения по составу бригад.

#### **Ситуация 18.**

**В вашем коллективе имеется работник, который скорее числится, чем работает. Его это положение устраивает, а вас нет.**

*Как вы поступите в данном случае?*

- А. Поговорю с этим человеком с глазу на глаз. Дам ему понять, что ему лучше уволиться по собственному желанию.
- Б. Напишу докладную вышестоящему начальнику с предложением «сократить» эту единицу.
- В. Предложу профгруппоргу обсудить эту ситуацию и подготовить свои предложения о том как поступать с этим человеком.
- Г. Найду для этого человека подходящее дело, прикреплю наставника, усилю контроль за его работой.

#### **Ситуация 19.**

**При распределении коэффициента трудового участия (КТУ) некоторые члены бригады считали, что их незаслуженно «обошли», это явилось поводом для их жалоб начальнику цеха.**

*Как бы вы отреагировали на эти жалобы на его месте?*

- А. Вы отвечаете жалобщикам примерно так: «КТУ утверждает и распределяет ваша бригада я тут ни при чем».
- Б. «Хорошо, я учту ваши жалобы и постараюсь разобраться в этом вопросе с вашим бригадиром».
- В. «Не волнуйтесь, вы получите свои деньги. Изложите свои претензии на мое имя в письменной форме».
- Г. Пообещав помочь установить истину, сразу же пройдете на участок и побеседуете с бригадиром мастером и другими членами актива бригады. В случае подтверждения обоснованности жалоб предложите бригадиру перераспределить КТУ в следующем месяце.

#### **Ситуация 20.**

**Вы недавно начали работать начальником современного цеха на крупном промышленном предприятии, придя на эту должность с другого завода. Еще не все знают вас в лицо. До обе-**

денного перерыва еще два часа. Идя по коридору, вы видите трех рабочих вашего цеха, которые о чем-то оживленно беседуют и не обращают на вас внимания. Возвращаясь через 20 минут, вы видите ту же картину.

*Как вы себя поведете?*

- А. Остановлюсь, дам понять рабочим, что я новый начальник цеха. Вскользь замечу, что беседа их затянулась и пора браться за дело.
- Б. Спрошу, кто их непосредственный начальник. Вызову его к себе в кабинет.
- В. Сначала поинтересуюсь, о чем идет разговор. Затем представлюсь и спрошу, нет ли у них каких-либо претензий к администрации. После этого предложу пройти в цех на рабочее место.
- Г. Прежде всего представлюсь, поинтересуюсь, как обстоят дела в их бригаде, как загружены работой, что мешает работать ритмично? Возьму этих рабочих на заметку.

### Ключ.

Номер ситуации	Тип ориентации				Номер ситуации	Тип ориентации			
	Д	П	С	О		Д	П	С	О
1	Г	Б	В	А	11	А	Б	Г	В
2	Б	А	Г	В	12	В	Г	Б	А
3	А	Г	В	Б	13	Г	Б	В	А
4	А	В	Б	Г	14	Б	В	Г	А
5	Б	А	Г	В	15	А	Г	В	Б
6	В	Б	Г	А	16	Б	А	В	Г
7	А	Г	Б	В	17	Г	В	А	Б
8	А	В	Б	Г	18	В	Г	А	Б
9	Б	В	Г	А	19	Г	В	А	Б
10	Г	Б	А	В	20	Г	В	Б	Д

### Результат:

Подсчитайте количество набранных вами баллов по каждой позиции и определите полученные приоритеты личных ориентации в руководстве.

**Ориентация на дело (Д)** характеризует ваш уровень компетентности, способность к самостоятельному принятию решений, вашу личную продуктивность.

**Ориентация на отношения с людьми (П)** характеризует вашу воспитательную, гуманную направленность, умение делегировать полномочия, вовлекать членов коллектива в процесс принятия решений.

**Ориентация на себя (С)** характеризует ваше стремление реализовать себя в руководящей работе, добиться личных целей, стремление к самостоятельности и независимости.

**Ориентация на официальную субординацию (О)** характеризует ваше стремление соблюдать внешние проявления деятельности руководителя, казаться руководителем, соблюдать большую дистанцию с подчиненными, сохранять авторитет любой ценой.

### Приложение 3. Психологические методики исследования поведения персонала в конфликтных ситуациях.

#### ТЕСТ САМООЦЕНКИ НАПРАВЛЕННОСТИ КОНТАКТА ТОМАСА

**Инструкция.** Из двух вариантов формулировок каждого вопроса выберите наиболее предпочтительный для Вас.

1а. Я считаю, что решать конфликтные ситуации должны те, кто явился виновником их возникновения.	1б. Я стараюсь не обсуждать то, в чем мы расходимся, гораздо продуктивнее для решения конфликта обратить внимание на то, где есть общие точки соприкосновения.
2а. Я стараюсь найти компромиссное решение.	2б. Я стараюсь решить конфликтную ситуацию с учетом как своих интересов, так и интересов других.
3а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего, если считаю себя правым.	3б. Я стараюсь успокоить другого. Если надо уступить, чтобы сохранить отношения, решаюсь и на это.
4а. Компромисс всегда лучше конфликта.	4б. Ради интересов другого человека я могу пожертвовать своими интересами.
5а. Вступая в конфликтную ситуацию, я стараюсь найти поддержку у других.	5б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать бесполезного напряжения, возникающего в конфликтных ситуациях. Лучше быть подальше от всех этих конфликтов.
6а. Я пытаюсь избежать конфликтов.	6б. В конфликтных ситуациях я стараюсь доказать свою точку зрения.
7а. Я стараюсь оттянуть решение спорного вопроса. Со временем конфликтная ситуация уже не кажется такой «острой».	7б. Я считаю возможным в чем-то уступить, если и тебе идут на уступки.
8а. Обычно я добиваюсь своего, т.к. я достаточно настойчивый человек.	8б. Я первым делом стараюсь уяснить для себя — в чем сущность спорных вопросов, кто стоит за той или иной конфликтной ситуацией, чего добивается.
9а. Думаю, что далеко не всегда стоит волноваться из-за разногласий, возникающих в коллективе или с коллегами.	9б. Я трачу слишком много усилий, чтобы добиться своего.
10а. Я твердо стремлюсь добиться своего, если считаю, что я прав.	10б. Я, как правило, стараюсь найти компромиссное решение
11а. Прежде чем вступить в конфликт, я стараюсь разобраться, в чем суть спора и конфликта.	11б. Я стараюсь успокоить другого и сохранить наши отношения.
12а. Я стараюсь избегать тех ситуаций, которые могут вызвать конфликт.	12б. Я стараюсь, чтобы человек пошел мне навстречу, уступая его притязаниям.
13а. Думаю, что в конфликтных ситуациях надо занимать среднюю позицию «ни вам, ни нам», «ни тем, ни другим». Истина всегда посередине.	13б. Я настаиваю на своем мнении, пытаюсь всех склонить на свою сторону.
14а. В конфликтных ситуациях, сообщая свою точку зрения другому, интересуюсь и его позицией.	14б. Я пытаюсь доказать другому логику и преимущество своей позиции.
15а. Главное — сохранить отношения с друзьями. Важно успокоить их.	15б. Я стараюсь сделать все возможное, чтобы снять напряжение

16а. Даже в конфликтных ситуациях я стараюсь не задевать чувств другого.	16б. Я пытаюсь убедить других в преимуществах своей позиции, если чувствую, что я прав.
17а. Обычно я настойчиво добиваюсь своего.	17б. Я стараюсь сделать все, чтобы избежать напряженности. Нервы дороже.
18а. Если это делает другого счастливым, я даю ему возможность настоять на своем.	18б. Я даю другому возможность остаться при своем мнении, если он идет мне навстречу.
19а. Первым делом я стараюсь определить, кто стоит за теми или другими интересами, в чем суть спора.	19б. Я стараюсь отложить решение спорного вопроса. Со временем все решается проще, острота спора спадает.
20а. Я пытаюсь немедленно преодолеть наши разногласия.	20б. Пытаюсь определить соотношение выгод и потерь для нас обоих.
21а. Разговаривая с другим, я пытаюсь быть внимательным к его интересам.	21б. Я всегда стремлюсь к прямому обсуждению проблем.
22а. Я пытаюсь найти позицию, которая устроит и меня, и моего собеседника	22б. Как правило, я отстаиваю свои желания.
23а. Я озабочен тем, чтобы удовлетворить желания обоих — свои и своего коллеги.	23б. Иногда я предоставляю другому возможность решить и за него, и за меня.
24а. Если позиция другого кажется ему очень важной, я стараюсь пойти ему навстречу.	24б. Я стараюсь другого убедить в том, что необходим компромисс.
25а. Я пытаюсь доказать другому преимущества своей позиции.	25б. Ведя переговоры, я пытаюсь понять другого.
26а. Я предлагаю среднюю позицию: надо уступить и тем, и другим.	26б. Я всегда озабочен тем, чтобы удовлетворить желание каждого.
27а. Зачастую я избегаю занимать позицию, которая может вызвать споры.	27б. Обычно я принимаю точку зрения большинства.
28а. Обычно я настойчиво стремлюсь доказать свою точку зрения.	28б. Улаживая конфликтную ситуацию, я стараюсь найти поддержку у других.
29а. Я предлагаю среднюю позицию: надо уступать.	29б. Думаю, что не всегда надо волноваться из-за возникших разногласий.
30а. Я стараюсь не задевать чувств другого.	30б. Я пытаюсь занять такую позицию в спорном вопросе, которая помогает найти общее решение, устраивающее всех.

### Ключ.

Противоборство	3а	6б	8а	9б	10а	13б	14б	16б	17а	22б	25а	28а
Сотрудничество	2б	5а	8б	11а	14а	19а	20а	21б	23а	26б	28б	30б
Компромисс	2а	4а	7б	10б	12б	13а	18б	20б	22а	24б	26а	29а
Избегание	1а	5б	6а	7а	9а	12а	15б	17б	19б	23б	27а	29б
Уступчивость	1б	3б	4б	11б	15а	16а	18а	21а	24а	25б	27б	30а

Т. о., для описания типов поведения людей в конфликтных ситуациях К.Томас считает применимой двухмерную модель регулирования конфликтов, основополагающими в которой являются **кооперация**, связанная со вниманием человека к интересам других лю-

дей, вовлеченных в конфликт, и *напористость*, для которой характерен акцент на защите собственных интересов.

**МЕТОДИКА ДИАГНОСТИКИ МЕЖЛИЧНОСТНЫХ ОТНОШЕНИЙ Т. ЛИРИ**  
*(приводится без ключа обработки и может быть использована для составления психологического портрета сотрудника)*

Отметьте те высказывания, которые соответствуют Вашему представлению о себе (если нет полной уверенности, отметку не ставьте).

1. Умею нравиться.
2. Произвожу впечатление на окружающих.
3. Умею распоряжаться, приказывать.
4. Умею настоять на своем.
5. Обладаю чувством достоинства.
6. Независимый.
7. Способен сам позаботиться о себе.
8. Могу проявить безразличие.
9. Способен быть суровым.
10. Строгий, но справедливый.
11. Могу быть искренним.
12. Критичен к другим.
13. Люблю поплакаться.
14. Часто печален.
15. Способен проявлять недоверие.
16. Часто разочаровываюсь.
17. Способен быть критичным к себе.
18. Способен признавать свою неправоту.
19. Охотно подчиняюсь.
20. Покладистый.
21. Благодарный.
22. Восхищаюсь и склонен к подражанию.
23. Уважительный.
24. Ищу одобрения.
25. Способен к сотрудничеству и взаимопомощи.
26. Стремлюсь ужиться с другими.
27. Доброжелательный.
28. Внимательный и ласковый.
29. Деликатный.
30. Ободряющий.
31. Отзывчивый к призывам о помощи.
32. Бескорыстный.
33. Способен вызывать восхищение.
34. Пользуюсь у других уважением.
35. Обладаю талантом руководителя.
36. Люблю ответственность.
37. Уверен в себе.

38. Самоуверен и напорист.
39. Деловитый и практичный.
40. Соперничающий.
41. Стойкий и крутой, где надо.
42. Неумолимый, но беспристрастный.
43. Раздражительный.
44. Открытый и прямолинейный.
45. Не терплю, чтобы мной командовали.
46. Скептичен.
47. На меня трудно произвести впечатление.
48. Обидчивый и щепетильный.
49. Легко смущаюсь.
50. Неуверен в себе.
51. Уступчивый.
52. Скромный.
53. Часто прибегаю к помощи других.
54. Очень почитаю авторитеты.
55. Охотно принимаю советы.
56. Доверчив и стремлюсь радовать других.
57. Всегда любезен в обхождении.
58. Дорожу мнением окружающих.
59. Общительный и уживчивый.
60. Добросердечный.
61. Добрый, вселяющий уверенность.
62. Нежный и мягкосердечный.
63. Люблю заботиться о других.
64. Щедрый.
65. Люблю давать советы.
66. Произвожу впечатление значительности.
67. Начальственно-повелительный.
68. Властный.
69. Хвастливый.
70. Надменный и самодовольный.
71. Думаю только о себе.
72. Хитрый.
73. Нетерпим к ошибкам других.
74. Расчетливый.
75. Откровенный.
76. Часто недружелюбен.
77. Озлоблен.
78. Жалобщик.
79. Ревнивый.
80. Долго помню обиду.
81. Склонен к самобичеванию.
82. Застенчивый.
83. Безынициативный.

84. Кроткий.
85. Зависимый, несамостоятельный.
86. Люблю подчиняться.
87. Предоставляю другим принимать решения.
88. Легко попадаю впросак.
89. Легко поддаюсь влиянию друзей.
90. Готов довериться любому.
91. Благоприятно расположен ко всем без разбора.
92. Всем симпатизирую.
93. Всепрощающий.
94. Переполнен чрезмерным спокойствием.
95. Великодушен и терпим к недостаткам.
96. Стремлюсь помочь каждому.
97. Стремящийся к успеху.
98. Ожидаю восхищения от каждого.
99. Распоряжаюсь другими.
100. Деспотичный.
101. Отношусь к окружающим с чувством превосходства.
102. Тщеславный.
103. Эгоистичный.
104. Холодный, черствый.
105. Язвительный, насмешливый.
106. Злой, жестокий.
107. Часто гневлив.
108. Бесчувственный, равнодушный.
109. Злопамятный.
110. Проникнут духом противоречия.
111. Упрямый.
112. Недоверчивый и подозрительный.
113. Робкий.
114. Стыдливый.
115. Услужливый.
116. Мягкотелый.
117. Почти никому не возражаю.
118. Навязчивый.
119. Люблю, чтобы меня опекали.
120. Чрезмерно доверчив.
121. Стремлюсь снискать расположение каждого.
122. Со всеми соглашаюсь.
123. Всегда со всеми дружелюбен.
124. Всех люблю.
125. Слишком снисходителен к окружающим.
126. Стараюсь утешить каждого.
127. Забочусь о других в ущерб себе.
128. Порчу людей чрезмерной добротой.



## ВАШ СТИЛЬ ОБЩЕНИЯ

Нам редко удается взглянуть на себя «со стороны», а ведь у каждого существует излюбленная манера общения — то, что обычно называют стилем. Ваш стиль общения поможет определить данный тест. На каждый из 20 вопросов даны три варианта ответов: подчеркните тот, который вас устраивает. Если ни один ответ вам не подходит, переходите к следующему вопросу.

I. Склонны ли вы искать пути примирения после очередного служебного конфликта?	1. Всегда.
	2. Иногда.
	3. Никогда.
II. Как вы ведете себя в критической ситуации?	1. Внутренне «кипите».
	2. Сохраняете полное спокойствие
	3. Теряете самообладание.
III. Каким считают вас коллеги?	1. Самоуверенным и завистливым.
	2. Дружелюбным.
	3. Спокойным и независимым.
IV. Как вы отреагируете, если вам предложат ответственную должность?	1. Примете ее с некоторыми опасениями.
	2. Согласитесь без колебаний.
	3. Откажетесь от нее ради собственного спокойя
V. Как вы будете себя вести, если кто-то из коллег без разрешения возьмет с вашего стола бумагу?	1. Выдадите ему «по первое число».
	2. Заставите вернуть.
	3. Спросите, не нужно ли ему еще что-нибудь.
VI. Какими словами вы встретите мужа (жену), если он (она) вернулся (вернулась) с работы позже обычного?	1. Что тебя так задержало?
	2. Где ты торчишь допоздна?
	3. Я уже начал(а) волноваться?
VII. Как вы ведете себя за рулем автомобиля?	1. Стараетесь обогнать машину, которая «показала вам хвост».
	2. Вам все равно, сколько автомобилей вас обогнало.
	3. Помчитесь с такой скоростью, чтобы никто не до
VIII. Какими вы считаете свои взгляды на жизнь?	1. Сбалансированными.
	2. Легкомысленными.
	3. Крайне «жесткими».
IX. Что вы предпринимаете, если не все удается?	1. Пытаетесь свалить вину на другого.
	2. Смиряетесь.
	3. Становитесь впредь осторожнее.
X. Как вы реагируете на фельетон о случаях распущенности в среде современной молодежи?	1. Пора бы уже запретить молодежи такие развлечения.
	2. Надо создать ей возможность организованно и культурно отдыхать.
	3. И чего мы с ней возимся?
XI. Что вы ощущаете, если должность, которую вы хотели занять, досталась другому?	1. И зачем только я на это нервы тратил(а)?
	2. Видно, этот человек начальнику приятнее.
	3. Может быть, мне это удастся в другой раз.

XII. Какие чувства вы испытываете, когда смотрите страшный фильм?	1. Чувство страха.
	2. Скучаете.
	3. Получаете искреннее удовольствие.
XIII. Как вы будете себя вести, если образовалась «дорожная пробка» и вы опоздали на важное совещание?	1. Будете нервничать во время заседания.
	2. Попытаетесь вызвать снисходительность партнеров.
	3. Огорчитесь.
XIV. Как вы относитесь к своим спортивным успехам?	1. Обязательно стараетесь выиграть.
	2. Цените удовольствие почувствовать себя вновь молодым.
	3. Очень сердитесь, если проигрываете.
XV. Как вы поступите, если вас плохо обслужили в ресторане?	1. Стерпите, избегая скандала.
	2. Вызовете метрдотеля и сделаете ему замечание.
	3. Отправитесь с жалобой к директору ресторана.
XVI. Как вы поступите, если вашего ребенка обидели в школе?	1. Поговорите с учителем.
	2. Устроите скандал родителям.
	3. Посоветуете ребенку дать сдачи.
XVII. Какой вы человек?	1. Средний.
	2. Самоуверенный.
	3. Пробивной.
XVIII. Что вы скажете подчиненному, с которым столкнулись в дверях?	1. Простите, это моя вина.
	2. Ничего, пустяки.
	3. А повнимательнее вы не можете быть?
XIX. Ваша реакция на статью в газете о хулиганстве среди молодежи?	1. Когда же, наконец, будут приняты конкретные меры
	2. Надо бы ввести суровые наказания
	3. Нельзя же все валить на молодежь. Винаваты и воспитатели.
XX. Какое животное вы любите?	1. Тигра.
	2. Домашнюю кошку.
	3. Медведя.

### Подведем итоги.

Напротив вопроса, нумерованного римскими цифрами в вертикальной колонке находится тот ответ, который вы подчеркнули. Определите его оценку в баллах. Баллы просуммируйте.

Если вы не выбрали ответы из предложенных вариантов, то по данному вопросу вы набрали 0 баллов.

До 34 баллов. Вы чрезмерно миролюбивы, что обусловлено недостающей уверенностью в собственных силах и возможностях. Это, конечно, не значит, что вы под любым ветром гнетесь. И все же побольше решительности вам не помешает. К критике «снизу» относитесь доброжелательно, но побаиваетесь критики «сверху».

35-44 балла. Вы умеренно агрессивны, вам сопутствует успех в жизни, поскольку у вас достаточно здорового честолюбия. К критике относитесь доброжелательно, но если она деловая и без претензий.

45 и более баллов. Вы излишне агрессивны и неуравновешены. Нередко бываете чрезмерно жестоки по отношению к другим людям. Надеетесь дойти до управления «вер-

хов», рассчитывая на свои силы. Добиваясь успехов в какой-либо отрасли, можете пожертвовать интересами окружающих. К критике относитесь двойственно. Критику «сверху» принимаете, а критику «снизу» воспринимаете болезненно, порой небрежно. Можете преследовать критиков «снизу».

Если по 7 и более вопросам вы набрали по 3 балла и меньше, и менее чем по 7 вопросам по 1 баллу, то ваша агрессивность носит скорее разрушительный, чем конструктивный характер. Вы склонны к непродуманным поступкам и ожесточенным дискуссиям. Относитесь к людям пренебрежительно и своим поведением провоцируете конфликтные ситуации, которые вполне могли бы избежать.

Если по 7 и более вопросам вы получили по 1 баллу и менее чем по 7 вопросам по 3 балла, то вы чрезмерно замкнуты. Это не значит, что вам присущи вспышки агрессии, просто вы их тщательно подавляете.

Вариант ответов	Баллы за ответы									
	Вопросы									
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X
1	1	2	3	2	3	2	2	2	3	3
2	2	1	2	3	2	3	1	1	2	1
3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	2

Вариант ответов	Баллы за ответы									
	Вопросы									
	XI	XII	XIII	XIV	XV	XVI	XVII	XVIII	XIX	XX
1	1	3	1	2	1	1	1	1	2	3
2	2	2	3	3	3	2	3	3	1	2
3	3	1	2	1	2	3	2	2	3	1

## ВЫ И ВАШЕ ПРЕДПРИЯТИЕ.

Тест позволяет оценивать ваше мнение о положении дел на вашем предприятии. Тест имеет три варианта для разных категорий руководителей.

### Вариант первый.

Для руководителей первой линии ведущих специалистов, например, старшего инженера, ведущего конструктора и т.д.

#### Подчеркните ответ.

- Считаете ли вы, что ваша должность и соответственно работа для предприятия:
  - необходима.
  - бесполезна.
  - полезна, но не необходима.
- Вы оцениваете служебную квалификацию своих сотрудников как:
  - очень высокую.
  - поверхностную.
  - крайне низкую.
- Считаете ли вы, что ваши сотрудники:
  - только делают вид, что работают.
  - работают так же хорошо, как вы.
  - работают больше вас.
- Вы ожидаете от своего непосредственного руководителя:
  - что он поможет вам лучше выполнять свою работу.
  - большого внимания к координации работ в вашем подразделении.

- в) что сможете кое-чему научиться у него.
5. Вы представляете свои функции в подразделении, в котором работаете
- решение текущих и перспективных задач всей вашей организации.
  - решение задач подразделения в целом.
  - выполнение лишь прямых обязанностей независимо от общих задач подразделения.
6. Когда вы обычно получаете вознаграждение за сверхурочную работу:
- в ближайшую получку.
  - в течение двух месяцев.
  - еще позже.
7. Комната, в которой вы работаете, предназначена для
- четырёх и более человек.
  - двух-четырёх.
  - одного-двух человек.
8. Как освещается ваше рабочее место:
- лампами дневного света и светом из окон.
  - только светом из окон.
  - только лампами дневного света.
9. Чем в основном порождается шум в вашей комнате:
- постоянными разговорами сотрудников.
  - громкими руководящими указаниями начальника.
  - шумом пишущих машинок и звонками телефонов.
10. На сколько человек приходится у вас один телефонный аппарат:
- на четырёх и более.
  - на двух-четырёх.
  - на каждого работника.
11. Что вы знаете о главных поставщиках вашего предприятия
- только название организации.
  - характер производства.
  - даже фамилию директора и имя секретарши.
12. Что вы знаете о судьбе продукции вашего предприятия:
- она используется другими предприятиями как полуфабрикат.
  - вам известны ее основные параметры и значение для заказчиков.
  - судьба продукции вас вообще не интересует.
13. Как организовано на вашем предприятии информационное обслуживание
- каждый сотрудник должен и может получить для своей работы всю необходимую информацию.
  - вашему начальнику все равно, где и как вы ее добываете.
  - руководители вашего предприятия считают сбор информации пустой тратой времени.
14. Каково ваше мнение о рекламе продукции вашего предприятия:
- вам безразличны эти вопросы.
  - вы считаете это ненужным делом.
  - вы всегда гордо рассказываете, на каком предприятии вы работаете.

### **Вариант второй.**

Для руководителей отделов, начальников цехов и других руководителей такого уровня

#### **Подчеркните ответ:**

1. Вы опасаетесь, что ваше подразделение без вас
- не обойдется и дня.

- б) может спокойно обойтись — все дела пойдут чередом.
  - в) может обойтись некоторое время.
2. Ваше сотрудничество и контакты с другими подразделениями предприятия.
- а) удовлетворительны.
  - б) единичны.
  - в) недостаточны.
3. Считаете ли вы, что некоторые подразделения и цехи на вашем предприятии надо
- а) ликвидировать.
  - б) оставить в покое.
  - в) привести количество занятых там работников в соответствие с важностью решаемых задач.
4. Вы думаете о руководителях своего предприятия, что
- а) они полностью удовлетворены своей работой.
  - б) работают производительно.
  - в) делают все, что могут.
5. Как вы относитесь к обеспечению подчиненных полной информацией
- а) считаете это необходимой предпосылкой хорошей работы своего подразделения или цеха.
  - б) способом перекладывания на них своей работы.
  - в) излишним делом.
6. Что вы делаете, когда нужно материально поощрить подчиненных
- а) решаете вопрос самостоятельно.
  - б) консультируетесь с вышестоящим начальством.
  - в) практически не имеете такой возможности.
7. Если вам удалось получить еще одну комнату, вы ее используете
- а) для размещения своих сотрудников.
  - б) для устройства нового кабинета для себя и своей секретарши.
  - в) для благоустройства комфортабельного кабинета для себя.
8. Как вы поставите свой письменный стол
- а) чтобы свет падал на него спереди.
  - б) чтобы вы выглядели как можно внушительнее.
  - в) чтобы свет падал слева.
9. Во время совещаний в вашей комнате вы
- а) запрещаете курить.
  - б) делаете перерыв для курильщиков.
  - в) не видите из-за дыма друг друга.
10. Каково ваше мнение об оснащении своих подчиненных средствами оргтехники
- а) считаете это второстепенным.
  - б) допускаете, что они вполне могут одалживать приборы друг у друга.
  - в) придаете важное значение этой «мелочи».
11. Каково ваше отношение к поставщикам
- а) безразлично, кто поставщик, были бы поставки в срок.
  - б) вы готовы помогать поставщикам в совершенствовании продукции.
  - в) вы изучаете результаты применения этой продукции в ваших изделиях.
12. Считаете ли вы, что продукция
- а) прекрасно расходуется сама.
  - б) может быть успешно реализована при минимальных усилиях сбытовиков.
  - в) нуждается в рекламе.
13. Каково ваше отношение к профессиональным семинарам и конференциям
- а) вы видите в них прекрасную возможность завязать новые контакты.

- б) они помогают узнать новости из вашей области деятельности.
  - в) вы считаете их потерей времени.
14. Что, по вашему мнению, имеет наибольшее значение для укрепления доброго имени вашего предприятия
- а) хорошие служебные и человеческие отношения в коллективе.
  - б) четкая работа отдела пропаганды и рекламы.
  - в) высокое качество продукции.

### **Вариант третий.**

Для директоров и их заместителей

#### **Подчеркните ответ:**

1. Когда вы отправляетесь в длительную служебную командировку, на предприятии:
  - а) каждый делает что хочет.
  - б) через месяц начинает падать производительность.
  - в) дела идут нормально, но угроза «сбоя» висит в воздухе.
2. Вы считаете своих заместителей:
  - а) ближайшими сотрудниками, которые вместе с вами правят этим «кораблем».
  - б) не вредными, а порой и полезными сотрудниками.
  - в) тайными соперниками, с которыми надо постоянно бороться.
3. Принимая срочные задания министерства, вы:
  - а) ожидаете объективных трудностей.
  - б) готовы справляться с любыми трудностями.
  - в) уверены, что нет такой ситуации, из которой не было бы выхода.
4. Основной вашей руководящей деятельности вы считаете:
  - а) оперативное разрешение возникающих проблем.
  - б) концептуальный подход к управлению.
  - в) координацию плановых заданий и оперативное решение возникающих при исполнении их проблем.
5. Вы собираете различные совещания:
  - а) чтобы найти альтернативные пути решения проблем предприятия.
  - б) чтобы довести до сведения подчиненных свои взгляды.
  - в) чтобы не нарушать давнюю традицию периодической «накачки» подчиненных.
6. Кому, по вашему мнению, должно принадлежать право вознаграждения подчиненных:
  - а) каждому руководителю подразделения.
  - б) лишь некоторым нижестоящим руководителям.
  - в) должно быть только вашей прерогативой.
7. Где расположен ваш личный секретариат:
  - а) там, где нашлось место.
  - б) рядом с вашим кабинетом.
  - в) на том же этаже, где и секретариаты ваших заместителей.
8. Ваш секретариат занимает:
  - а) более 25 м<sup>2</sup>.
  - б) менее 25 м<sup>2</sup>.
  - в) около 25 м<sup>2</sup>.
9. Чему вы отдаете предпочтение, обставляя свой кабинет:
  - а) книгам.
  - б) цветам.
  - в) телевизору.
10. Ваши совещания обычно продолжаются:

- а) не более двух часов.
- б) не более полутора часов.
- в) не более часа.

11. Хорошо ли вы знаете руководителей предприятий-поставщиков и предприятий-заказчиков:
- а) весьма поверхностно.
  - б) хорошо.
  - в) лишь по переписке.
12. От чего, по-вашему, зависят отношения между вашим предприятием и заказчиками:
- а) от инициативной политики сбыта и качества вашей продукции.
  - б) от требований инструкций, принятых много лет назад.
  - в) от методов планирования.
13. Вы ожидаете от зарубежной командировки:
- а) получения информации и установления полезных служебных контактов.
  - б) возможности пропагандировать продукцию предприятия.
  - в) информацию о другой стране и ее рынке.
14. Считаете ли вы рекламу продукции вашего предприятия:
- а) неизбежным, хотя и дорогим делом.
  - б) тем, на чем нельзя экономить.
  - в) неотъемлемой частью деятельности предприятия.

### Ключ.

Определите оценку ваших ответов в очках. Просуммировав очки, вы узнаете, к какой из четырех категорий относится ваше предприятие и правильно ли вы его оценили.

Ответ	Вопрос													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
в	3	1	2	2	1	1	3	3	1	3	2	2	1	3
б	1	2	3	3	2	2	2	1	2	2	3	1	2	2
а	2	3	1	1	3	3	1	2	3	1	1	3	3	1

### Результат.

**Менее 20 баллов.** Вам нечем похвалиться. Ситуация на вашем предприятии очень скверная. Необходимы существенные перемены даже в самой концепции управления производством.

**21–28 баллов.** Ваше предприятие постоянно лихорадит, время работает против вас. Необходимо ускорить анализ сложившегося положения и разработать новую концепцию системы управления и развития предприятия.

**29–37 баллов.** Вы работаете на хорошем предприятии. Но все же нельзя забывать о том, что для стабильного успеха вам нужно постоянно совершенствовать методы руководства и деятельности ваших подчиненных. Почивать на лаврах опасно — это может привести к ухудшению ситуации и в вашем подразделении, и в целом на предприятии.

**38 и более баллов.** Вы можете с гордостью говорить, где вы работаете. Ваше предприятие весьма стабильно, слаженно и хорошо справляется. Но это вовсе не означает, что у вас ничего нельзя улучшить. Мы советуем вам время от времени консультироваться у экспертов по организации производства, чтобы сохранить достигнутый высокий уровень.

### КАК ВЫ ОТНОСИТЕСЬ К КОЛЛЕКТИВУ.

Отношения людей в группе зависят от множества факторов. Наиболее исследованными из них являются: социальные установки, прошлый опыт, особенности самовосприя-

тия, характер связей между ними, степень информированности друг о друге, конкретные ситуации общения и т.д. В этой связи очень важным представляется и то, как конкретный член коллектива относится к группе людей, с которой он постоянно связан. Восприятие индивидом группы представляет собой своеобразный фон, на котором протекает межличностное восприятие.

Предлагаемая методика позволяет выявить три возможных типа восприятия индивидом группы. При этом в качестве показателя типа данного восприятия выступает роль группы в индивидуальной деятельности воспринимающего.

**1. Индивид воспринимает группу как помеху** своей деятельности или относится к ней нейтрально. Группа не представляет собой самостоятельной ценности для индивида. Это появляется в уклонении от совместных форм деятельности, в предпочтении индивидуальной работы, в ограничении контактов. Этот тип восприятия индивидом группы можно назвать «индивидуалистическим».

**2. Индивид воспринимает группы как средство**, способствующее достижению тех или иных индивидуальных целей. При том группа воспринимается и оценивается с точки зрения ее «полезности» для индивида. Отдается предпочтение более компетентным членам группы, способным оказать помощь, взять на себя решение сложной проблемы или послужить источником необходимой информации. Данный тип восприятия индивидом группы можно назвать «прагматическим».

**3. Индивид воспринимает группу как самостоятельную ценность.** На первый план для индивида выступают проблемы группы и отдельных ее членов, наблюдается заинтересованность как в успехах каждого члена группы, так и группы в целом, стремление внести свой вклад в групповую деятельность. Человек нуждается в коллективных формах работы. Этот тип восприятия индивидом своей группы может быть назван «коллективистским».

### Методика.

На основании трех описанных гипотетических типов восприятия индивидом группы была создана специальная анкета, выявляющая преобладание того или иного типа восприятия группы у исследуемого индивида. В качестве исходного «банка» суждений при разработке анкеты был использован список из 42 суждений каждое из которых отражает определенный тип восприятия индивидом групп (а именно — учебной группы). При создании анкеты использовались суждения из теста для изучения направленности личности, разработанные В. Смекалом — М. Кучера, и методики определения уровня социально-психологического развития коллектива (Немов). На основании экспертной оценки были отобраны наиболее информативные для решения поставленной задачи суждения.

Анкета состоит из 14 пунктов-суждений (см. образец), содержащих три альтернативных выбора. В каждом пункте анкеты альтернативы расположены в случайном порядке. Каждая альтернатива соответствует определенному типу восприятия индивидом группы. Анкета применялась в группах интенсивного обучения иностранным языкам с учетом их специфики. Но при соответствующей модификации может быть использована и в других группах. По каждому пункту анкеты испытуемые должны выбрать наиболее подходящую им альтернативу в соответствии с предлагаемой инструкцией. К анкете прилагается специальный ответный бланк.

### Анкета

1. Лучшими партнерами в группе я считаю тех, кто:
  - А — знает больше, чем я.
  - Б — все вопросы стремится решать сообща.
  - В — не отвлекает внимания преподавателя.
2. Лучшими преподавателями являются те, которые:



- А — имеют индивидуальный подход.  
 Б — создают условия для помощи со стороны других.  
 В — создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказываться.
3. Я рад, когда мои друзья:  
 А — знают больше, чем я, и могут мне помочь.  
 Б — умеют самостоятельно, не мешая другим, добиваться успехов.  
 В — создают в коллективе атмосферу, в которой никто не боится высказываться.
4. Больше всего мне не нравится, когда в группе:  
 А — некому помогать.  
 Б — мне мешают при выполнении задачи.  
 В — остальные слабее подготовлены, чем я.
5. Мне кажется, что я способен на максимальное, когда:  
 А — я могу получить помощь и поддержку со стороны других.  
 Б — мои усилия достаточно вознаграждены.  
 В — есть возможность проявить инициативу, полезную для всех.
6. Мне нравятся коллективы, в которых:  
 А — каждый заинтересован в улучшении результатов всех.  
 Б — каждый занят своим делом и не мешает другим.  
 В — каждый человек может использовать других для решения своих задач.
7. Учащиеся оценивают как самых плохих таких преподавателей, которые:  
 А — создают дух соперничества между учениками.  
 Б — не уделяют им достаточного внимания.  
 В — не создают условий для того, чтобы группа помогала им.
8. Больше всего удовлетворения в жизни дает:  
 А — возможность работы, когда тебе никто не мешает.  
 Б — возможность получения новой информации от других людей.  
 В — возможность сделать полезное другим людям.
9. Основная роль школы должна заключаться:  
 А — в воспитании людей с развитым чувством долга перед другими.  
 Б — в подготовке приспособленных к самостоятельной жизни людей.  
 В — в подготовке людей, умеющих извлекать помощь от общения с другими людьми.
10. Если перед группой стоит какая-то проблема, то я:  
 А — предпочитаю, чтобы другие решили эту проблему.  
 Б — предпочитаю работать самостоятельно, не полагаясь на других.  
 В — стремлюсь внести свой вклад в общее решение проблемы.
11. Лучше всего я бы учился, если бы преподаватель:  
 А — имел ко мне индивидуальный подход.  
 Б — создавал условия для получения мной помощи со стороны других.  
 В — поощрял инициативу учащихся, направленную на достижение общего успеха.
12. Нет ничего хуже того случая, когда:  
 А — ты не в состоянии самостоятельно добиться успеха.  
 Б — чувствуешь себя ненужным в группе.  
 В — тебе не помогают окружающие.
13. Больше всего я ценю:  
 А — личный успех, в котором есть доля заслуги моих друзей.  
 Б — общий успех, в котором есть и моя заслуга.  
 В — успех, достигнутый ценой собственных усилий.
14. Я хотел бы:  
 А — работать в коллективе, в котором применяются основные приемы и методы совместной работы.

- Б — работать индивидуально с преподавателем.
- В — работать со сведущими в данной области людьми.

### Инструкция испытуемым.

Мы проводим специальное исследование с целью улучшения организации учебного процесса. Ваши ответы на вопросы анкеты помогают нам в этом. На каждый пункт анкеты возможны 3 ответа, обозначенные буквами А, Б и В. Из ответов на каждый пункт выберите тот, который наиболее точно выражает вашу точку зрения. Помните, что «плохих» или «хороших» ответов в данной анкете нет. Букву вашего ответа (А, Б и В) занесите (обведите кружочком) в лист для ответов пропив соответствующего номера вопроса. На каждый вопрос может быть выбран только один ответ.

### Обработка результатов

На основании ответов испытуемых с помощью ключа производится подсчет баллов по каждому типу восприятия индивидом группы. Каждому выбранному ответу приписывается один балл. Баллы, набранные испытуемым по всем 14 пунктам анкеты, суммируются для каждого типа восприятия отдельно. При этом общая сумма баллов по всем трем типам восприятия для каждого испытуемого должна быть равна 14. При обработке данных «индивидуалистический» тип восприятия индивидом группы обозначается буквой И, «прагматический» — П, «коллективистский» — К. Результаты каждого испытуемого записываются в виде: ИИ + mП + nК, где I — количество баллов, полученное испытуемым по «индивидуалистическому» типу восприятия, m — «прагматическому», n — «коллективистскому».

Например: 4И + 6П + 4К.

### Ключ для обработки анкеты.

Тип восприятия индивидом группы		
Индивидуалистическое	Коллективистское	Прагматическое
1В	1Б	1А
2А	2В	2Б
3Б	3В	3А
4Б	4А	4В
5Б	5В	5А
6Б	6А	6В
7Б	7А	7В
8А	8В	8Б
9Б	9А	9В
10Б	10В	10А
11А	11В	11Б
12А	12Б	12В
13В	13Б	13А
14Б	14А	14В

Учебно-методическое пособие.

Формат 72 x 104 /16. Условно-печатных листов 6,6.

Печать офсетная. Тираж 1000 экз.

