

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Менеджмент»

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»
и направления 080200 «Менеджмент»

Курган 2011

Кафедра: «Менеджмент»

Дисциплина: «Персональный менеджмент»

Составитель: старший преподаватель Н.П. Теляковская

Утверждены на заседании кафедры «05» мая 2011г.

Рекомендованы методическим советом университета «08» июля 2011г.

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания предназначены для проведения практических занятий по курсу «Персональный менеджмент» для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

Указания оснащены методическим материалом, который позволит будущему менеджеру разобраться в особенностях своей индивидуальности, оценить свой потенциал, гармонизировать в себе потребности и возможности. В методические указания включены тестовые задания с ответами и их подробными комментариями, что позволяет сверить свои познания и одновременно усвоить и закрепить материал.

Все вопросы методических указаний соответствуют тематическому содержанию рабочей программы дисциплины.

Методический материал может быть использован при изучении других дисциплин, таких как: «Психология управления», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Деловые коммуникации» и др.

Общие положения

Персональный менеджмент — наука о самоорганизации и самоуправлении человека - представляет собой специальную дисциплину, являющуюся составной частью обширного научного направления, целого комплекса наук, связанных с организацией труда и управления.

Любому менеджеру необходимо знать: как управлять своей личной деловой карьерой, собственным временем, как планировать свои дела и принимать конкретные решения, когда, как и кому делегировать полномочия, как организовать свое рабочее место и рационализировать собственный труд, как выступать публично, готовить и проводить индивидуальную беседу с подчиненными, деловые переговоры, деловые совещания, взаимодействовать с секретарем, как создавать и улучшать свой имидж и т.д.

Но для того, чтобы справиться с этим объемом предстоящих задач необходимо в первую очередь оценить свои возможности. Необходимо составить общий психологический портрет: определить выраженность комплекса определенных свойств, способствующих деятельности руководителя, и специфические качества руководителя или лидера. Это очень важно, ибо совершенно очевидно, что если человек не в состоянии хорошо управлять не только собственной жизнью, но и собственными делами, то очень трудно надеяться, что он сможет эффективно управлять другими людьми. Следовательно, основная цель персонального менеджмента состоит в том, чтобы наилучшим образом использовать собственные возможности, сознательно управлять течением своей жизни (уметь самоопределяться), легче преодолевать внешние обстоятельства как на работе, так и в личной жизни. Содержание методических указаний помогут достичь данных целей.

1 Практические упражнения к теме «Организация труда руководителя»

Есть важнейший жизненный ресурс, данный каждому из нас, но расходуемый всеми по-разному. Причем от эффективности его использования в значительной степени зависит успех в жизни. Этот ресурс — время.

Сегодня проблема «нехватки» времени заботит по существу каждого человека.

Опыт преуспевающих людей, способных делать более других, был тщательно изучен. Выявленные закономерности стали основой для разработки рекомендаций по организации рабочего времени, которые приведены ниже.

Предлагаемая техника «управления» своим временем обеспечивает *выигрыш во времени в среднем 25—30%*, разумеется, при условии систематического применения рекомендуемых правил и приемов.

Правила - упражнения рационального использования времени

1 Составьте план дня с указанием перечня дел в порядке их важности.

Это первое существенное звено в рациональной организации рабочего дня.

Один из парадоксов состоит в том, что, когда мы **не** жалеем времени на его планирование, его становится как бы больше.

В своем органайзере список неотложных дел записывайте в порядке их приоритетов:

1) *важнейшие дела* (по степени важности); 2) *срочные дела* (по степени срочности); 3) *текущие, несрочные дела* (по степени важности); 4) *«пока не спросят»* (некоторые вопросы «умирают» сами собой).

Легко превратить эти записи в источник ценной информации для анализа расходования времени и последующих выводов.

Сделав дело и зачеркивая запись (например, сплошной прямой чертой), проставьте (хотя бы ориентировочно) затраченное на него время.

Если чего-то не доделали, подчеркните отрицательный результат волнистой чертой; если дело на поверку оказалось не вашим — пунктирной линией (у слабовольного таких дел может быть до 30 %). Каждый может выработать свои знаки.

План лучше составлять с утра. Если составили его накануне, то утром проверьте себя («утро вечера мудренее»): за ночь треволения предшествующего дня улягутся, мелочи отсеются, прояснится степень важности различных дел и вопросов.

2 Беритесь в первую очередь за важнейшие и за срочные дела.

Обычно 80 % времени отнимают дела маловажные, приносящие в копилку результативности работы не более 20 %. И наоборот, из десятка дел всегда найдутся два-три, сделав которые, вы уже будете довольны прошедшим днем.

Если вопросы за вопросом уже «хватают за горло», они будут лишь лавинообразно нарастать. Их лучше решать в самом зародыше, тогда и времени на них уйдет меньше.

Правда, есть опасность быть затянутым в пресловутую текучку мелких вопросов, большинство из которых к концу дня и вспомнить трудно.

Применительно к плану дня это выглядит так: не давайте обстоятельствам уводить вас с намеченного пути. Переходите к менее важным и к менее срочным делам, только убедившись, что по делам более приоритетным сделано все возможное.

3 Не распыляйтесь, занимайтесь сиюминутно только одним делом.

Уподобьте себя песочным часам: пропускайте через свое сознание только один вопрос — важнейший для вас на данный момент времени и не переходите к другому, не закончив разрешения предыдущего.

«Перескакивание» с вопроса на вопрос — это расточительство, поскольку вновь придется вникать в тот же вопрос. К тому же такое «перескакивание» пагубно сказывается на нервной системе: быстро нарастает утомление, ухудшается качество работы, увеличивается количество ошибок.

Чаще всего правило 3 нарушается, когда во время разговора с посетителем раздается телефонный звонок.

Вот рациональный порядок действий:

- если разговор очень важен, трубку не поднимают;
- если разговор заканчивается, то, подняв трубку, скажите: «Одну минуту», положите трубку на стол и, только закончив разговор, приступайте к беседе с абонентом;
- если же до конца разговора далеко, то, спросив у посетителя: «Сколько нам нужно для разговора?», попросите позвонившего перезвонить через несколько минут. Посетителю это дает понять, сколько времени вы отводите еще на разговор с ним. Если указанного времени окажется недостаточно, а вас опять отвлечет тот же абонент, то вы окажетесь в неловком положении. Следует также учитывать, что, отводя малое время на разговор, вы можете создать у собеседника впечатление его малозначимости для вас и тем самым обидеть его.

Кстати, отсрочка телефонного разговора нередко приводит к тому, что вопрос будет решен и без вашей помощи.

Однако, подняв трубку, не выслушивайте, кто и зачем звонит, ибо при этом вы можете быть втянуты в разговор. Если же вы все-таки спросите и предложите перезвонить, у абонента может возникнуть впечатление, что с кем-либо другим вы поговорили бы (а иначе зачем получать информацию, кто звонит, если не можете говорить).

4 Спрячьтесь от текучки, уединитесь хотя бы на час.

Если у вас есть помощник (а тем более — секретарь), он может оградить вас от необходимости рассмотрения многих мелких вопросов (хороший секретарь «экономит» до 30 % рабочего времени шефа).

Наиболее эффективной при написании серьезного документа, решении важного вопроса является практика «закрытых дверей». Для этого достаточно запереться, включить автоответчик, а если его нет — попросту отключить телефон!

Иных эффективных способов уйти от текучки мировая практика не выработала.

При этом, как показывает опыт, за время уединения удастся сделать именно то, что наиболее важно и необходимо на данный момент. Вы получите и наибольшие результаты, и будете удовлетворены рабочим днем.

5 Старайтесь заменять посещения телефонным звонком.

В большинстве случаев личное посещение не дает никакого преимущества перед разговором по телефону. Уважающий себя и занятый человек не станет тратить время на дорогу и ожидание под дверью кабинета лишь с целью что-либо узнать (о необходимых для решения вопроса документах, о наличии нужного товара в магазине, лекарства в аптеке и т.п.).

6 Рационализируйте чтение.

Наиболее радикальное средство — освоить специальную *технику быстрого чтения* (имеются соответствующие пособия и курсы). Это позволит тратить на чтение документов и литературы в 3—5 раз меньше времени.

Из приемов, способствующих рационализации времени руководителя в части работы с бумагами, отметим следующие:

- первый просмотр входящей корреспонденции («сортировку») целесообразно поручить лицу, назначенному руководителем (секретарь, помощник, заместитель и т.п.), который направит документ соответствующему подразделению. Вместо подписи руководителя достаточно поставить его факсимиле;
- поручить кому-либо из специалистов делать «разметку» документов, идущих к руководителю: подчеркнуть ключевые слова, отметить фразы и абзацы, наиболее важные для руководителя. Такая «разметка» облегчит работу всем, кто имеет отношение к этому документу.

7 Не множьте количество бумаг на своем рабочем столе.

Обычно по 80 % бумаг решение может быть принято с первого прочтения — стоит лишь немного подумать над каждой из них. Но реально «с первого захода» решение принимается в 20—40 % случаев.

Более серьезные документы чаще всего откладывают в сторону, чтобы в спокойной обстановке принять по ним решение. Посетитель видит по «завалам» на столе, как велик ваш долг перед организацией. Особенно гнетущее впечатление производят пожелтевшие бумаги (под солнечными лучами они желтеют в считанные дни).

8 Используйте «эффекты мелочей».

Прежде чем ехать — позвоните.

Узнайте, на месте ли нужный вам человек, часы приема, какие нужно иметь документы. Тот, кто едет наугад, нередко тратит время впустую: нужный человек отсутствует или не может принять, либо необходимо иметь при себе какой-то документ, о чем не было заранее известно, и т.п.

- *Группируйте однородные дела и телефонные звонки.*
- *Не надейтесь на память, записывайте необходимую вам информацию.*
- *Используйте для работы и чтения время ожидания приема, в очереди, в дороге.*
- *Всегда имейте при себе бумагу и карандаш для записи удачных мыслей.*
- *Не тратьте время на жалобы по поводу неудач.*

- *Анализируйте свои привычки и наклонности, чтобы избавляться от вредных.*
- *Решив трудную задачу, наградите себя кратким отдыхом.*
- *Не считайте, что методы и приемы вашей работы — самые лучшие.*

Дополнительные правила для руководителей

9 Как можно больше поручайте подчиненным.

Прежде чем взяться за какое-либо дело, задайте себе вопрос: а нельзя ли поручить его кому-либо? Многие «завалены» делами именно потому, что привыкли рассчитывать только на себя: «Не могу никому доверить. Все сделают не так, как надо». Вместо этого они должны самокритично сказать: «Не умею организовать свою работу».

В числе правил для руководящего звена ряда крупных зарубежных компаний есть и такое: «Вам не следует делать того, что могут сделать ваши подчиненные. Если вы это делаете, то вы — лишний, вместо вас можно взять работника с окладом вашего подчиненного».

10 Оптимизируйте систему контроля.

При отсутствии контроля уровень исполнительской дисциплины неминуемо падает, что в итоге делает любые усилия руководителя бесплодными, а результаты его деятельности — неутешительным.

Однако и чрезмерный контроль не годится. Во-первых, он отнимает слишком много времени у руководителя; во-вторых, чрезмерный контроль, неизбежно приводит к безынициативности подчиненных, к привычке перекладывать решения на руководителя, в итоге на кардинальные вопросы у руководителя хронически недостает времени.

Таким образом, в постановке контроля необходимо найти некую золотую середину.

11 «Экономьте» время на совещаниях.

Совещания целесообразны только при наличии двух условий: если без них не обойтись и они хорошо подготовлены.

Совещания потребуют меньше времени и будут более эффективными при выполнении следующих условий:

- 1) цели совещания сформулированы конкретно, и повестка доведена до участников заблаговременно (предпочтительно в письменном виде);
- 2) круг участников по возможности минимальный;
- 3) приглашенный руководитель может присылать вместо себя своего заместителя (или специалиста) по рассматриваемому вопросу;
- 4) заранее определены общая продолжительность совещания и время для рассмотрения каждого вопроса;
- 5) назначены ответственные за подготовку каждого вопроса повестки дня;
- 6) подготовлены и заранее розданы участникам проекты решения по обсуждаемым вопросам;
- 7) неподготовленные вопросы сняты с повестки дня;
- 8) председательствующий не допускает никаких отклонений от регламента, в то же время обеспечивая активное участие каждого из приглашенных в обсуждении.

1.1 Упражнение «Оценка времени выступления»

Вступительная часть

Ведущий предлагает участникам мысленно подготовиться к краткому выступлению на любую тему. Время выступления ограничивается полутора-двумя минутами. На подготовку к выступлению отводится 5—10 минут. Задача выступающего заключается в том, чтобы убедить аудиторию в истинности высказываемых соображений, увлечь темой своего выступления и затратить на все это не больше, но и не меньше отведенного времени. Часами при этом пользоваться нельзя.

Процедура и ее обсуждение

Ведущий приглашает участника для выступления перед группой. Время выступления фиксируется только ведущим. Остальные члены ориентируются только на свое внутреннее ощущение времени. Ведущий не прерывает выступающего до тех пор, пока тот сам не почувствует, что исчерпал свое время. После этого ведущий записывает на листке бумаги три варианта показаний времени выступления: реальное время речи, личное ощущение выступающего о том, сколько времени заняла его речь, а также субъективные впечатления присутствующих об истекшем временном интервале. В качестве этого показателя лучше записать несколько пусть даже отличающихся от субъективных впечатлений слушавших выступление. Листок с записанными таким образом временными показателями отдается выступавшему после того, как закончится обсуждение выступления.

Интерпретация полученных данных

Она может быть осуществлена самими участниками или ведущим. Если субъективное ощущение времени у выступающего меньше реального, значит, в важной стрессовой жизненной ситуации «внутренние часы» этого человека замедляются, он как бы вязнет в собственных переживаниях.

Если обнаруживается обратное соотношение субъективного и реального времени, можно предположить, что такая ситуация инициирует в человеке высокую моторную активность, бурную энергию, благодаря которой «внутренние часы» ускоряются.

Первая крайность иллюстрирует тенденцию «застрывать», цепенеть, испытывать «паралич от волнения». В противоположном случае человек, волнуясь, мельтешит и суетится. Подобная интерпретация не является окончательной. Можно предложить и иные варианты объяснения. Если групповое ощущение времени больше реального, значит, речь выступающего было тяжело слушать. Даже столь короткий интервал времени показался аудитории длинным. Обратное сочетание является более желательным, поскольку интересное событие всегда воспринимается как быстро проходящее во времени.

1.2 Практическое задание №1

Составьте табличную форму учета затрат рабочего времени руководителя с указанием:

- вида затрат времени;
- количества затрачиваемого времени;

- точного времени выполняемых операций.

1.3 Практическое задание № 2

Разработайте анкету для анализа эффективности использования рабочего времени руководителя.

1.4 Практическое упражнение «Принцип Парето»

Вильфредо Парето сформулировал принцип временного менеджмента, который впоследствии стал называться «Принцип Парето». В связи с принципом Парето существует закономерность в соотношении «80:20».

Чтобы не тратить свою жизнь попусту, менеджер должен периодически спрашивать себя: «Чем я занимаюсь в настоящее время? Тем делом, которое принесет мне 80% успеха при минимуме затрат, или же той нудной и малоэффективной работой, которая отнимет 80% времени, а в итоге даст только 20% результата?» Правда, тогда возникает вопрос: «А кто же будет выполнять за нас малоэффективную работу?». На этот вопрос имеется два ответа:

1 Самое лучшее, что можно придумать, — это вообще стараться действовать только более эффективным способом. Можно самому выискивать ошибки в деловом письме, а можно просто включить соответствующую опцию в компьютере. Это первое следствие из принципа Парето: «Ищите наиболее эффективные пути к цели и не увязайте в рутине».

2 Следствие: «Делегируйте малоэффективные дела другим людям».

Критерии разделения дел в соответствии с принципом В. Парето

Эффективность 20%	Эффективность 80%
Дела, которые навязывают нам другие люди	Дела, которые способствуют достижению наших собственных целей
То, что мы делаем через силу и кое-как	То, что доставляет нам удовольствие
Деятельность, во время которой нас часто прерывают	Непрерывная деятельность в течение 1-1,5 часов
Действия и навыки, которые мы плохо освоили	Деятельность, в которой мы ощущаем себя профессионалами
Деятельность в компании с некомпетентными или немотивированными людьми	Работа в команде с мотивированными и квалифицированными коллегами
Любая работа, производимая в спешке и суете	Неспешная, продуманная деятельность с чувством, с толком, с расстановкой

2 Тестовые задания, упражнения к теме «Самообразование менеджера»

В данном разделе предлагаются тестовые задания с пояснениями ответов по теме «деловые переговоры». Правила, о которых идет речь, являются универсальными. Действенны они не только в случае переговоров делегаций, но и делового разговора с партнером (в том числе зарубежным). Проверьте свои познания и сверьте с ответами.

Основные правила ведения переговоров

Вопросы

1 *На чем нужно делать упор в переговорах: на проблеме или личности партнера?*

2 *Какой порядок переговоров является оптимальным? Варианты: а) каждый из присутствующих вступает в разговор по мере необходимости; б) говорит только первое лицо, остальные берут слово после его приглашения либо просят у него разрешения; в) до начала переговоров необходимо распределить, кто, когда и о чем будет говорить.*

3 *Надо ли дать понять партнеру по переговорам, что вы осведомлены о делах его фирмы?*

4 *Наилучший компромисс заключается, когда а) идут на взаимные уступки в рамках решаемой проблемы; б) выходят за рамки проблемы?*

Ответы и комментарии

1 Во время переговоров упор делается на проблеме, но при подготовке желательно получить сведения о личности партнера: его должности, полномочиях, привычках, образовании, карьере, семейном положении, интересах, увлечениях. Это поможет найти убедительные аргументы для него.

Упор на личность во время переговоров может быть воспринят как признак слабости позиций, попытка «заигрывания».

2 Переговоры должны вести руководители делегаций. Остальные вступают в разговор только по приглашению своего лидера. Если хотят высказаться — просят разрешения у него условленным знаком.

3 Серьезные люди до начала переговоров основательно изучают своих партнеров. Это настолько распространенная практика, что информация об этом никого не покоробит, никто не подумает, что за ним шпионят. Более того, покажет вас с лучшей стороны.

4 Основное правило компромисса: *прежде чем резать пирог — увеличьте его.* Так что чем шире рамки обсуждения, тем больше возможностей сторонам безболезненно компенсировать свои уступки при решении основной проблемы. Например: «Если вы уступите в цене, мы дополнительно берем на себя обучение персонала».

Вопросы

5 *Какие условные знаки между членами делегации допустимы на переговорах?*

6 *Можно ли участникам выходить во время переговоров?*

7 *Где во время переговоров лучше держать руки?*

8 *Можно ли курить во время переговоров?*

Ответы и комментарии

5 Во время переговоров допустимы только знаки, понятные всем присутствующим. Иные могут произвести впечатление «нечестной игры», их рекомендуется избегать.

6 Во время переговоров членам делегаций выходить нельзя. Исключения могут составлять только случаи, связанные с оказанием медицинской помощи.

Если выходят с целью получить дополнительную информацию для своей команды, то это дает одностороннее преимущество в переговорах, что уже

нечестная игра. Выходя по другим причинам, проявляют прямое неуважение к партнерам.

Необходимую информацию можно получить в перерыве, когда это может сделать и другая сторона.

7 Во время переговоров руки всех членов делегации должны быть на столе. Они являются дополнительным источником информации о партнере: когда их не видно, это создает напряженность, которая ощущается на уровне подсознания.

Спокойно лежащие руки означают спокойствие. Сцепленные пальцы — защиту, оборону.

8 Курить во время переговоров можно, если на столах имеются пепельницы и с разрешения присутствующих дам.

Вопросы

9 Чай, кофе гостям предлагают всегда или если только переговоры затягиваются?

10 В каком порядке разносят чай (кофе)? Варианты: а) сначала руководителям делегации; б) сначала гостям; в) сначала руководителям делегаций, потом — остальным гостям, и лишь затем — своим участникам переговоров.

11 Представители какой страны самые трудные, но и самые перспективные партнеры по переговорам?

Ответы и комментарии

9 Чай, кофе хозяева должны предлагать, только если переговоры затягиваются и требуется взбодриться. В других случаях - на усмотрение хозяев.

10 Разносят чай (кофе) вначале гостям, начиная с их руководителя, потом - своим.

11 Самые трудные партнеры по переговорам - японцы. Они очень въедливы, задают огромное количество вопросов, хорошо подготовлены, могут «замотать» партнеров. Но они же и самые перспективные. Ибо у них установка - не уходить без соглашения.

Вопросы

12 Партнеры поинтересовались численностью персонала вашего предприятия сообщите ли вы ее?

13 Один из партнеров обманул вас. Воспользуетесь ли вы этим обстоятельством в переговорах с другим партнером, чтобы он с пониманием отнесся к вашему требованию твердых гарантий?

14 Вы увидели просчет партнера по переговорам, делающий впоследствии этот договор выгодным только для вас. Скажете ли вы ему об этом ?

Ответы и комментарии

12 Признак хорошего тона — не задавать вопросы, относящиеся к коммерческой тайне предприятия (экономические показатели, с кем заключены контракты и их условия, заработная плата работников, численность персонала и т.п.).

Но уж если вопрос задан (обычно он мотивируется целями переговоров), надо выходить из положения.

Фирма предлагает шить спецодежду (фирменную одежду) для работников предприятия. Зная численность персонала, они получают представление о верхней границе возможного заказа. Возможен следующий диалог:

— Вы хотите определить, сколько мы можем заказать?

— Да, именно так.

— Для начала мы закажем пробную партию для одного-двух подразделений. Посмотрим, как это будет принято работниками.

— Сколько комплектов составит пробная партия?

— Пятьдесят-шестьдесят.

Читатель наверняка обратил внимание, что партнер ушел от прямого ответа, трансформировав заданный вопрос. Этим приемом можно пользоваться в аналогичных ситуациях.

13 На то, что вас когда-то обманули, лучше не ссылаться. Иначе может сработать «эффект неудачника», ваш имидж пострадает: больше все-таки обманывают тех, кто позволяет себя обманывать (хотя в принципе от обмана не застрахован никто). Требование твердых гарантий не нуждается в подобных обоснованиях.

14 Увидев просчет партнера, лучше всего прямо сказать ему об этом: честный поступок укрепит ваш имидж и ваши взаимоотношения как в ближайшей, так и в отдаленной перспективе, что в итоге перевесит сиюминутную выгоду.

Вопросы

15 Партнер поигрывает авторучкой. Что это может означать?

16 На ваше деловое предложение зарубежный партнер сказал: «Это замечательный проект. Он мне очень нравится. Я вижу в нем большие перспективы». Что означают эти слова?

17 Обязательна ли развлекательная программа для гостей, прибывших на переговоры?

18 Кто приглашает участников переговоров в ресторан и платит?

Ответы и комментарии

15 Такие действия, как поигрывание ручкой во время разговора, одергивание галстука, постукивание пальцами по столу и т.п., отвлекают собеседника от мысли, а могут и раздражать. Подобные действия свойственны человеку, не обученному этике.

16 Самые красивые, но общие слова (аналогичные приведенным в вопросе) означают вежливый отказ.

17 Для гостей, прибывших на переговоры, обязательно планируют развлекательную программу: посещение театров, концертов, ресторана (или организуют банкет), знакомство с достопримечательностями города и т.п.

18 В чужой стране приглашают хозяева. В своей — инициатор переговоров. Отсутствие приглашений — обычно признак потери интереса к партнеру.

Как правило, платит тот, кто приглашает.

Вопросы

Из предлагаемых вариантов ответа выберите тот, который считаете правильным.

19 Встретить прибывших гостей (наших или иностранных) должен: а) руководитель фирмы; б) заместитель руководителя; в) начальник отдела; г) симпатичная приветливая девушка; д) любой член делегации хозяев.

20 Переговоры будут проходить в помещении, находящемся на втором этаже. Где вы будете встречать прибывших?

21 С какой стороны от гостя должно идти лицо, встретившее главу делегации?

22 Представление участников переговоров происходит: а) до начала переговоров или б) за столом переговоров?

23 Порядок представления участников переговоров: а) сначала представляются гости; б) сначала представляются хозяева.

Ответы и комментарии

19 Установилась практика, в силу которой вполне достаточно, если встречать прибывших будет симпатичная, привлекательная и непременно улыбка девушка.

Приехавшим это нравится даже больше, чем когда их встречают руководители-мужчины. Да и потери времени у руководителей при этом меньше. В некоторых странах даже принято, чтобы на входе прибывших встречал не член делегации хозяев.

20 Встречать прибывающих на переговоры следует в вестибюле 1-го этажа. Это удобно во всех отношениях: достаточно комфортно для ожидающих, а прибывших легко отличить от других.

21 Поскольку место справа является более почетным, то встретивший должен идти слева от гостя.

22 Представление участников предшествует началу переговоров. Это позволяет прибывшим разместиться поблизости с интересующими их партнерами.

23 Представление партнеров происходит следующим образом. Первым представляется глава делегации хозяев и представляет (согласно статусу) членов своей команды. Затем то же делает руководитель делегации гостей. Такой порядок имеет целью подчеркнуть уважение к гостям: согласно общим правилам, вначале представляются те, чей статус ниже.

Вопросы

24 Что является сигналом к началу переговоров?

25 С какой стороны от главы делегации размещается переводчик; справа или слева?

26 Как предпочтительнее сидеть при беседе с глазу на глаз: напротив друг друга или под углом?

27 При встрече в узком кругу хозяину надлежит сесть слева или справа от главы делегации гостей?

28 Кто имеет психологическое преимущество в переговорах: делегация гостей или хозяев?

29 Какая тактика предпочтительнее в начале переговоров: изложить сразу же свою точку зрения или выслушать мнение другой стороны?

Ответы и комментарии

24 Сигнал к началу переговоров — приглашение к ним главы делегации гостей, после того как члены делегаций познакомились и обменялись сувенирами.

25 Переводчик располагается слева от главы делегации. Если это невозможно, то позади.

26 При встрече с глазу на глаз предпочтительнее сесть под углом. Установлено, что при прочих равных условиях конфликты при таком расположении возникают реже, нежели у сидящих друг против друга.

27 Хозяину надлежит садиться слева от гостя. Это вы, очевидно, и сами видели в многочисленных телерепортажах о визитах политиков.

28 Психологическое преимущество в переговорах имеет делегация хозяев. Поэтому имеет значение, на чьей территории они проходят. Об этом нужно помнить, готовясь сделать предложение о переговорах.

29 В первую очередь нужно постараться понять точку зрения партнера. Это позволит предложить решение, учитывающее интересы обеих сторон и, следовательно, имеющее большие шансы на успех.

Вопросы

30 Договариваясь о встрече, вы назовете время встречи или предложите партнеру назвать удобное для него время?

31 Каким принципом регулируется количество участников переговоров с каждой стороны?

Ответы и комментарии

30 Психологическим преимуществом обладают не инициаторы переговоров, а те, к кому обращаются с предложением о них. Поэтому время встречи следует предложить назвать партнерам.

31 Численность регулируется принципом паритета (равенства) количества членов делегаций, ее согласовывают предварительно.

Вопросы

32 Организуя место переговоров, что вы предпочтете: кресла или стулья?

33 Вы подготовили минеральную воду для участников переговоров. Куда ее лучше поставить?

34 Делегацию гостей следует посадить лицом или спиной к двери?

Ответы

32 Продуктивной работе более способствуют жесткие стулья, нежели мягкие кресла. Последние расслабляют присутствующих.

33 Поставить минеральную воду можно на стол, где происходят переговоры. Но лучше - на отдельный, рядом стоящий столик.

34 Гости должны сидеть лицом к двери — так они будут чувствовать себя более комфортно психологически.

2.1 Упражнение «Готовы ли вы вести переговоры»

Ситуация

Около месяца назад у вас была беседа с одним из заместителей генерального директора крупной фирмы. Собеседница заинтересовалась вашим предложением и обещала получить положительное решение у генерального, сказав, что видит в этом определенный интерес и для своей службы.

Потом вы несколько раз звонили, но результата не было: командировка - то ее, то генерального, его занятость... И сегодня, позвонив, вы услышали то же.

Какими словами вы предварите свою просьбу ускорить решение?

А) *«Мы по-прежнему ждем решения нашего вопроса».*

- Б) «Мы очень надеемся на вашу помощь».
- В) «Скоро месяц, как вопрос не решается...»
- Г) «Конечно, в крупных организациях и вопросов больше, и решаются они обычно дольше. Однако наше дело уже нельзя откладывать».
- Д) «Через три дня у нас с вами юбилей: исполнится месяц нашего знакомства».
- Е) «Когда я рассказывал о нашем предложении, мне показалось, что решить вопрос вам будет нетрудно. Но, видно, обстоятельства сильнее нас?»
- Ж) «Неплохо было бы определиться с этим вопросом в ближайшие дни, так как появилась возможность решить его с помощью другой фирмы. Но в наших общих интересах довести дело до конца».
- З) «Может быть, нам стоит встретиться по этому вопросу с вами или с тем, кого вы порекомендуете?»

Выберите два лучших варианта, начав с наиболее предпочтительного.

Комментарии

В этой и в других затруднительных ситуациях значительную помощь оказывает транзактный анализ.

Напомним три основные позиции (роли), которые мы постоянно используем в процессе общения: «Родитель» (Р) — требует, осуждает или одобряет, учит, руководит, покровительствует; «Взрослый» (В) — рассудительность, получение и передача информации; «Дитя» (Д) — проявление чувств, беспомощность, подчинение.

В каждой ситуации одна из этих позиций становится решающей, она и определяет слова, которые будут произнесены.

Распределение позиций собеседников в значительной мере предопределяет исход беседы, поэтому деловому человеку очень важно овладеть аппаратом транзактного анализа.

Важное правило: наибольшие шансы решить вопрос дает распределение позиций, при котором и проситель, и лицо, принимающее решение, находятся в позиции «Взрослый». То есть для просителя наиболее желательны взаимные транзакции «Коллега» (В--В).

Проведем транзактный анализ предложенных вариантов.

- А) Обращение с позиции Д (Дитя) к позиции Р (Родитель), то есть транзакция Д-Р
- Б) То же, что и в А.
- В) Если эти слова произнесены просительным тоном, то опять транзакция Д-Р. Если обычным тоном, то это транзакция Р-В требование, обращенное к рассудку.
- Г) Вы, проситель, выступаете с требованием, хотя и «входите в положение» лица, принимающего решение, то есть опять транзакция Р-В.
- Д) Здесь обращение с подтекстом: на явном уровне - обмен информацией В-В («Коллеги»), на скрытом - (Д-Д).
- Е) В высказывании содержится упрек, ведь именно собеседница создала впечатление легкости решения данного вопроса (выходит, «пустила пыль в глаза?»). То есть имеет место транзакция Р-В (осуждает, обращается к рассудку).

Но это не единственный недостаток. Таким обращением облегчается ее путь к отступлению, предоставляется возможность вообще отказаться от решения вопроса. Достаточно ей согласиться, что «Да, ситуация изменилась», и дело полностью проиграно.

Среди приемов убеждения есть правило: не загоняйте в угол себя, не принижайте свой статус. В данном случае вы загоняете в угол себя, ибо, стоит собеседнице согласиться, и вам будет нечего сказать.

Ж) Здесь идет обмен информацией, причем наличие конкурентов выравнивает статусы собеседников (до этого статус собеседницы был значительно выше). То есть предлагается разговор двух «Коллег»: В-В.

3) Переход с позиции «Дитя» к позиции «Родитель» загоняет вас в угол. Встречаться с собеседницей незачем, так как все, что вы скажете, она знает, а самой сказать ей пока нечего.

Вероятно, порекомендует встретиться с кем-нибудь, рангом ниже себя. Тогда нужно будет снова убеждать, на этот раз — ее подчиненного. Если это удастся, тот доложит свое мнение... ей же. Время будет потеряно, и одновременно вы принижаете свой статус.

Резюмируя сказанное, укажем два лучших варианта: Д и Ж. Причем вариант Д - хорошее начало разговора, создающее благоприятный эмоциональный фон и устанавливающее выгодное для просителя распределение позиций («Коллеги»). А вариант Ж – закрепление и использование данного распределения ролей.

2.2 Ролевое упражнение «Развитие навыков ведения переговоров»

Упражнение направлено на развитие навыков ведения переговоров. Все участники должны разделиться на пары. Один из участников будет играть роль начальника отдела (мистер/мисс А), другой — его босса (мистер/мисс В).

Ситуация: компания работает на фирму «Найс».

- (А) управляет исследовательской лабораторией.
- (В) — менеджер, ответственный за все научно-исследовательские подразделения. Они учились в одной группе в колледже и работают на «Найс» уже более 6 лет.
- (В) уже как 2 года является официальным начальником (А).

Одна из подчиненных (А) произвела на него большое впечатление. Ее имя Лиза Роланд, она пришла в компанию 11 месяцев назад. Лиза закончила колледж по специальности инженер-механик. Ее изначальное жалование составляло 15 000 рублей, но в соответствии со стратегией фирмы в этой области ей было обещано первичное повышение зарплаты через полгода по первым результатам ее труда и последующий пересмотр условий контракта через год. (А) оценил ее работу очень высоко, он учитывал продолжительность ее труда, ее желание сотрудничать с остальными, то, как она легко вошла в коллектив, ее вклад в общие разработки лаборатории. Он считает ее лучшей из новичков в команде, ибо по результатам работы она (после года работы) заняла

третье место из 11 возможных. Зарплата в отделе варьируется от 10000 до 45000 рублей, в среднем около 37000 рублей.

Роль (А): Вы хотите устроить Лизе значительное повышение, вам бы не хотелось ее потерять, ибо она знает, что большинство сотрудников в отделе получает больше ее. Обычно в компании практикуется увеличение зарплаты на 5% в год, но возможно и 10% увеличение, а иногда бывали случаи, когда повышение достигало 20 или даже 30%. Вы готовы увеличить ей зарплату настолько, насколько позволит (В).

Роль (В): Все начальники подчиненных ему отделов пытаются выбить из него как можно больше денег, компания же требует, чтобы он максимально сэкономил средства. Начальство рекомендует, чтобы повышение было не больше 8% в год. Но оно также заинтересовано в сохранении хороших работников и в обеспечении равной оплаты труда. Тем не менее, ваша задача сэкономить средства и в этом случае, насколько это только возможно.

На упражнение дается 15 минут. По завершению переговоров проанализируйте результаты и тактику ведения переговоров, обсудите удачные ходы и пути исправления допущенных ошибок.

3 Тестовые задания, упражнения к теме «Техника личной работы руководителя»

Проверьте свои познания по вопросам темы: «подготовка совещания», «организация деловых совещаний», «выступления». Сравните свои ответы с развернутыми ответами, и подробно разберите пояснения к ответам.

Вопросы

- 1 Выступающий не стоит на месте, прохаживается перед слушателями. Как это отразится на восприятии его выступления?*
- 2 Нужно ли во время выступления менять громкость и тембр голоса?*
- 3 Вы волнуетесь, выступая. Как справиться со своим волнением?*
- 4 То же относительно комментариев личного характера.*

Ответы и пояснения

1 Все зависит от того, каков статус выступающего.

Если он ниже, чем у слушателей (например, исполнитель - перед заказчиками, студент-дипломник - перед госкомиссией, диссертант - перед ученым советом), то прохаживание перед слушателями может иметь отрицательный эффект.

Если же статус выступающего выше (например, руководитель перед подчиненными), то это улучшает восприятие его речи. И причины здесь три.

Первая состоит в том, что контролирующий большее пространство воспринимается окружающими как более значимый. Подсознательно и его слова воспринимаются как внушающие большее доверие.

Вторая — внимание повышается непроизвольно. Мы машинально реагируем на движение объектов вблизи нас. Головы слушателей будут поворачиваться в соответствии с перемещением оратора (это, кстати, хорошее средство от утомления, так как движениями шеи стимулируется приток крови к мозгу).

Третья причина вытекает из ответа на следующий вопрос.

2 Громкость и тембр голоса должны (в разумных пределах) меняться во время выступления. Это освежает восприятие, снижает степень утомления слушателей.

Способствует этому перемещения выступающего во время речи.

3 Очень поддерживают оратора те, кто внимательно его слушает, да еще и с доброжелательностью на лице. Найдите таких среди слушателей и рассказывайте, обращаясь к ним. Это поможет вам справиться с волнением.

4 Личные комментарии оживляют восприятие. Внимание всякий раз усиливается, когда выступающий приводит личные наблюдения, случаи из жизни и т.д.

Вопросы

5 *Вам предстоит сделать очень важное сообщение, аргументировать серьезные предложения. Какую продолжительность выступления вы заявите?*

6 *Вам задали вопрос, интересующий всех. Ответа вы не знаете. Вы попытаетесь выкрутиться или сознаетесь, что не можете ответить?*

7 *Некоторые ораторы, чтобы справиться с волнением принимают успокоительные таблетки. Как это влияет на выступление? Другие способы побороть волнение.*

Ответы и пояснения

5 Если заявлено очень мало времени (до 10 минут), выступление сразу же воспринимается слушателями как «проходное», рядовое. Кроме того, за это время аргументировать серьезные предложения, убедить слушателей очень трудно. Заявленное время «до 20 минут» у кого-то может вызвать недовольство, но обычно председательствующий становится на сторону докладчика, обратив внимание на важность и сложность вопроса. В результате внимание аудитории к выступлению привлечено.

Рассчитывать на большее время нежелательно. Исследования показали, что люди внимательно могут слушать одного выступающего в среднем 15-20 минут. Удерживать их внимание сверх этого времени способны лишь выдающиеся ораторы. Предел их возможностей — 1 час. После этого слушатель теряет интерес, каким бы эффективным ни было выступление.

6 Обычно большинство ораторов «выкручиваются». Однако на занятиях, при групповом обсуждении вопроса, большинство приходят к правильному выводу: надо сознаться, что не знаешь ответа.

Видимость ответа воспринимается слушателями или как попытка обмана, или как недооценка их интеллекта. Так что попытка «выкрутиться» — плохой путь. Наоборот, человек, честно сознавшийся в том, что он не знает ответа, вызывает уважение. Такое признание является скрытым комплиментом слушателям: «Я не умнее вас».

7 Волнение выступающего есть проявление уважения к аудитории. Не случайно артисты, выступление для которых — привычное дело, на вопрос, волнуются ли они перед выходом на сцену, всегда отвечают «да». Волнение говорящего вызывает сочувствие слушателя.

Что же можно сделать: прежде всего следует убедить себя, что ничего страшного не случится, если выступление не получится, затем выпить холодной воды. Сделать несколько глубоких вдохов и энергичных движений.

Пить таблетки не рекомендуется: подавляя эмоции, они делают речь бесстрастной, бесцветной, а реакцию заторможенной. Самый надежный способ уверенного поведения – хорошая подготовка к выступлению.

Вопросы

8 Во время вашего выступления председательствующий сообщил, что ваше время истекло. Как вы отреагируете на это: а) «Я заканчиваю»; б) «Прошу еще полторы минуты»; в) «Таким образом...»; г) «И последнее, самое главное...»; д) «В заключение хочется сказать еще и о...»

9 В чем состоит «прием эллипса» при выступлении!

Ответы и пояснения

8 Ответам а и б слушатели обычно не верят: выступающий уже проявил неуважение аудитории, нарушив регламент, проявит и еще. Не уложился в 10 минут, не уложится и в полторы.

Ответом в оратор игнорирует сделанное замечание и может позволить себя говорить сколько угодно.

Ответ д неплохой, но не лучший. «Сказать о...» — расплывчатая формулировка для подведения итога сказанному. А именно резюме ожидают слушатели.

Ответ «И последнее, самое главное...» следует признать лучшим. Слушатели захотят его услышать, иначе будут считать время зря потраченным.

9 «Прием эллипса» состоит в недоговаривании последнего слова в фразе. Слушатели сами договаривают это слово, чем вовлекаются в процесс активного слушания.

Вопросы

10 Часть аудитории настроена к вашему выступлению враждебно. Ваши действия?

11 Как справиться с мешающим вам слушателем?

12 Слушатели были равнодушны, а затем стали проявлять критическое отношение к выступающему. Каковы возможные причины этого?

Ответы и пояснения

10 При проявлениях враждебности частью слушателей можно порекомендовать следующее.

Постарайтесь рассказать что-либо особенно интересное, чтобы захватить инициативу.

Выделите людей, которые разделяют ваши взгляды, и обращайтесь к ним: а) с приветственным жестом и улыбкой, б) словесно: «Вот Иван Иванович может подтвердить!».

Если есть неумолкающий лидер в аудитории, предложите ему выйти на трибуну: пусть не с места, а лицом к аудитории попытается что-нибудь сказать. И в любом случае скажите спокойно: «Это одна точка зрения (сделайте нажим на слове «одна»). У меня другая, послушайте и меня».

Обобщите выкрики (даже попросите их повторить, если нужно). А потом скажите: «Я с вами полностью согласен!», или «Моя точка зрения иная» — и изложите ее.

Понизьте голос, говорите медленнее, как бы вкрадчивым голосом. Когда люди кричат, человек, говорящий шепотом, оказывается в центре внимания.

Образно говоря, «не вставайте на пути волны». Если не чувствуете в себе сил, чтобы справиться с аудиторией, побудьте некоторое время просто наблюдателем. Продолжайте выступление, когда «запал» аудитории пройдет и она остынет.

11 Отдельную мешающую личность можно нейтрализовать следующими приемами: «зависните» над ним; скажите ему «спасибо» и продолжайте говорить; соглашайтесь: «Да, вы правы, но...»; улыбнитесь этому человеку, и все; обыграйте его слова с помощью какой-нибудь забавной истории.

12 Возможные причины возникновения критического отношения к выступающему: его слова задели самолюбие присутствующих; выступление неинтересное и к тому же затягивается; внешний вид оратора или манера держаться восприняты как вызывающие; позиция превосходства оратора по отношению к аудитории; какие-либо обвинения в адрес слушателей (например, в невнимательном слушании); навязывание своей точки зрения (скажем, попытка кого-то из слушателей возразить пресечена оратором); употребление грубых выражений и жаргона.

3. 1 Упражнение «Деловые совещания»

Совещание - одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность ваших действий при его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

1 Вам предстоит провести совещание, предусмотренное календарным планом или в связи с возникновением непредвиденной ситуации. Какую подготовительную работу вы должны выполнить, чтобы обеспечить эффективность совещания?

2 Какие приемы следует применять для контроля дискуссии в ходе совещания: сохранение единства участников совещания, их мобилизация, фокусирование внимания на обсуждаемой задаче?

3 Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рационально. Вам же кажется, что не мешало бы поискать и другие варианты. Подумайте:

- что может заставить сотрудников искать решения типа «как делать», а не «что делать»?

- как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на расширение круга предложений?

4 Часто на совещаниях люди не слушают друг друга. Один говорит: «А - это В». Другой вступает в диалог так, как если бы первый сказал: «А - это С». Словом, обсуждение проблемы превращается в обсуждение личных позиций участников совещания, и конкретные доводы того или иного из них игнорируются присутствующими.

Как вам следует вести себя в данной ситуации?

5 Вам трудно перед аудиторией говорить. Вы не можете собраться перед выступлением на «публике», даже перед небольшой группой людей Вашей организации.

Каковы методы подготовки к выступлению? Как приобрести уверенность в себе?

О чем надо помнить в процессе выступления, какие соблюдать правила?

6 Один из работников на совещаниях персонала обычно занимает позицию противостояния. При этом все вынуждены выслушивать длинные и туманные объяснения причин его несогласия, в силу чего впустую тратится масса времени.

Стоит ли прервать выступающего и предложить ему связать сказанное с предметом обсуждения?

Стоит ли повторять этот прием в том случае, если он не подействовал сразу?

Какие еще способы воздействия на этого подчиненного Вы могли бы предложить?

3.2 Упражнение «Анализ ситуаций на совещании»

Ситуация:

Вы - менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор - руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до вас... Ваши действия?

Ситуация:

В самый напряженный период завершения производственной программы один из сотрудников вашего коллектива заболел. Каждый из подчиненных занят выполнением своей работы. Работа отсутствующего специалиста также должна быть выполнена в срок. Вы решили провести совещание, чтобы принять решение. Как поступите?

- посмотрите, кто из сотрудников меньше загружен и передайте ему дополнительную работу;
- предложите участникам совещания принять коллективное решение по выходу из этой ситуации;
- попросите своих самых активных помощников высказать свои предложения, предварительно поручив им поговорить с персоналом;
- предложите самому опытному и надежному работнику выручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.

3.3 Упражнение «Интонация»

На небольших листках бумаги участники группы пишут название любого чувства и эмоций. Каждый делает это самостоятельно, не сообщая остальным, что написал. Затем листки собираются, перетасовываются и раздаются вновь. Участники не должны сообщать группе, какое именно чувство они будут воспроизводить.

Группе предлагается специально выбранный преподавателем небольшой фрагмент текста для устного выступления, рассчитанный на 3—5 минут.

После 5-минутной подготовки участники игры по очереди произносят этот фрагмент с интонацией, соответствующей тому чувству или эмоции, которое помечено на выбранном ими листке. Произнеся отрывок, участник ждет, пока выскажут свои догадки все присутствующие, а потом сам сообщает, какое чувство он пытался вложить в интонацию, с которой выступал.

После этого игра проводится по второму кругу. Процедура выбора повторяется. Каждый участник должен выразить новую интонацию, воспроизведя ее при чтении нового текста.

Целесообразно осуществить видеозапись процедуры игры, а затем воспроизвести ее при обсуждении группой результатов проведенного занятия.

Игра позволяет участникам расширить диапазон интонационной выразительности своих выступлений и помогает им осознать, насколько адекватно воспринимаются большинством слушателей их интонации

3.4 Самомаркетинг к теме культура речи

Тест «Умеете ли вы выступать»

Отвечать на вопросы нужно «да» или «нет».

1 Нуждаетесь ли вы в тщательной подготовке к выступлению в зависимости от состава аудитории, даже если вы не раз выступали на эту тему?

2 Чувствуете ли вы себя после выступления «выжатым», ощущаете ли резкое падение трудоспособности?

3 Всегда ли одинаково начинаете выступления?

4 Волнуетесь ли перед выходом на трибуну настолько, что должны преодолевать себя?

5 Приходите ли задолго по начала выступления?

6 Нужны ли вам 3-5 минут, чтобы установить первоначальный контакт с аудиторией и заставить внимательно вас выслушать?

7 Стремитесь ли говорить строго по намеченному плану?

8 Любите ли вы во время выступления двигаться?

9 Отвечаете ли на записки по ходу их поступления, не группируя их?

10 Успеваете ли во время выступления пошутить? При положительном ответе засчитайте себе 2 очка. Если вы набрали более 12 очков - вы умеете подчинить себе аудиторию, не допускаете вольностей в поведении на трибуне и в речи, но излишняя независимость от аудитории может сделать вас нечувствительным к интересам слушателей; менее 12 очков - вы сами подчиняетесь аудитории, ориентируясь на ее реакцию, но стремление во всем следовать за ней может привести к потере авторитета и эффекта от сказанного.

Прислушайтесь к высказыванию философа: «В то время как люди умные умеют выразить многое в немногих словах, люди ограниченные, напротив, обладают способностью много говорить - и ничего не сказать» (Ф. Ларошфуко).

Упражнение 1

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

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

Упражнение 2

Определите характер ошибок в следующих предложениях

- Мы провели в нашем районе форум доярок.
- Они внесли огромную лепту в выполнение плана.
- Состоялся первый дебют молодой актрисы на московской сцене.
- В этом тексте выступления много дефектов.
- Во время интервала между уроками в аудиторию вошел преподаватель.
- Туристы посетили памятный мемориал на Пискаревском кладбище.
- Теперь эта плеяда тракторов переводится на дешевое дизельное топливо.
- Эти картины стали неотъемлемой частью вернисажей.
- Факторы доказывают, что наше производство неуклонно растет.
- Хоккейная команда потерпела фиаско.
- Художники фарфорового завода создали ряд уникальных изделий, расписанных в духе народного фольклора.
- Форма в искусстве имеет большую роль.
- Эта фирма давно стремится получить первую скрипку в деловом мире.
- Сейчас это не играет никакого значения.
- Зал был переполнен до отказа.

Упражнение 3

Прочитайте предложения. Обратите внимание на правильное произнесение числительных

1 Этот концерн объединяет около 54 фирм.

2 Банк продолжает подписку на акции по номинальной стоимости до: 1000 руб., 5000, 10 000, 100 000, 500 000, 1 млн руб. Для валютных платежей - соответственно до: 100, 500, 1000, 10 000, 50 000, 100 000 долларов США.

3 Ускоренную приватизацию поддерживают 43,7% опрошенных, не поддерживают - около 34,2%, затрудняются ответить - около 22,1%. Либерализацию цен поддерживают около 25,8%, не поддерживают - около 56,1%, затрудняются ответить — около 16,1%.

Упражнение 4

Излишества в речи и письме (в скобках даны лишние слова)

(абсолютная) гарантия (абсолютно) уверен (будущие) планы (бесплатный) подарок (временная) отсрочка букет (цветов) мое (личное) пикировать (вниз) (прошлый) опыт искоренить (полностью) повторить (снова) (неожиданный) сюрприз	поднять (наверх) консенсус (мнений) (короткий) момент ложное (притворство) (металл) алюминий (минувшая) история намекать (в деталях) взаимное (сотрудничество) возвращаться (назад) возвращаться (снова) (все еще) остается спускаться (вниз)
(прямая) конфронтация (полностью) уничтожить соединить (вместе) (трудная) дилемма (установленный) факт сотрудничать вместе	выступающий (гость) говорить (вслух) (действительный) опыт достаточно (важный) добавить (дополнительно)

4 Тестовые задания, упражнения к теме «Культура труда менеджера»

Проверьте свои познания в вопросах делового этикета. Сравните свои ответы с развернутыми, которые вам предлагаются и подробно разберите пояснения к ним.

Вопросы

1 *К вам пришел посетитель. Перед вашим столом несколько стульев. Приглашая садиться, укажете ли вы на конкретный стул?*

Основное правило этики — создавать удобства другому человеку.

Посетителю должна быть предоставлена возможность самому выбрать место, где ему удобнее расположиться.

Указывая на конкретный стул, хозяин кабинета подчеркивает свое превосходство (выражение «указать его место» имеет и такой смысл), как бы акцентируя внимание на том, «кто здесь хозяин».

Бывают случаи, когда из психологических соображений приходится идти на нарушение данного правила. Например, руководитель вызвал на беседу злостного нарушителя дисциплины, с которым по-хорошему уже не раз говорил. В данном случае он с первых слов указывает приглашенному его место. Аналогично поступает следователь, ведя допрос в своем кабинете.

2 *Кто должен начинать беседу: хозяин кабинета или посетитель? Какими словами это лучше делать?*

Начинать разговор без приглашения со стороны хозяина считается неэтичным.

Беседу с посетителем начинает хозяин кабинета словами: «Я вас слушаю» (или аналогичными).

Нередко, пригласив сесть, он хочет закончить какие-то свои дела. Посетитель должен подождать, пока хозяин не освободится.

3 *Хозяин кабинета говорит: «Слушаю вас» и при этом пишет (или читает). Начнете ли вы излагать свой вопрос ?*

Хозяин кабинета нарушает **важнейшее правило этики: обязательное проявление внимания к другому человеку.**

Но ведь не сделаешь замечания лицу, который будет решать твой вопрос. И многие начинают говорить, обрекая себя на верный проигрыш.

Смирившись с пренебрежительным отношением к себе, посетитель принижает свой имидж в глазах начальника, провоцируя и в дальнейшем такое отношение к себе и своему вопросу. На языке транзактного анализа Э.Берна это звучит так: руководитель занимает позицию «Родитель» (в данном случае отрицательная оценка им посетителя), посетитель — позицию «Дитя» (беспомощность). Такое распределение ролей (Д-Р) - уже провальное для посетителя.

Другая ошибка: посетитель начинает говорить, не приводя самые сильные свои аргументы. Хозяин кабинета слушает «вполуха», то есть практически ничего не слышит. В итоге наиболее важные аргументы не сыграют своей роли, что также увеличивает вероятность того, что вопрос останется неразрешенным.

Так как же сразу добиться внимания руководителя?

Помолчать. Это интригует, и столоначальники отрывают глаза от бумаг. Но есть и такие, которые повторяют: «Слушаю вас», продолжая заниматься своим делом. Тогда лучше подать письменное изложение своего вопроса (заявление, записку, проект): «Пожалуйста, посмотрите, здесь все изложено».

Еще одно **правило: не ходить за решением, не имея письменного изложения вопроса.** Если вопрос будет сразу решен — «Пожалуйста, визу». Если «надо подумать» — оставить, чтобы не забылось. И не забывается, особенно если на заявлении стоит отметка о его регистрации.

4 *Партнер опоздал на встречу на 8 минут. Как вы отреагируете на это?*

Из основного правила этики следует: **не акцентируйте внимание на обстоятельствах, проигрышных для другого человека.**

В силу этого не стоит выражать недовольство опозданием в любой форме. Например, посмотрев на часы в момент появления опоздавшего, мы акцентируем внимание на его прегрешении. Шутка по поводу опоздания или любое выражение недовольства вынуждают оправдываться. «Грешник» чувствует дискомфорт, становится агрессивным, неуступчивым, «цепляется» к мелочам и т.п.

Опоздавший будет лишь благодарен, если партнер проявит благородство и «не заметит» прегрешения.

Возникает вопрос: «Так что, потакать подобным нарушениям этики? Человек может просто обнаглеть и перестать считаться со мной».

Конечно, если приходится иметь дело с человеком низких моральных качеств, то этика здесь ни при чем— тут «правят бал» другие отношения.

Давно уже известна истина: зло не искоренишь злом. Только добром.
5 Во время деловой встречи партнер смотрит на часы. Этично ли это?

Конечно же, нет: **этичное поведение предполагает уважение к другому человеку.**

Мы вспоминаем о времени, когда нас что-то разочаровывает в партнере или в беседе (напротив: счастливые часов не наблюдают!). Мы жалеем о теряемом попусту времени, так и воспринимает это собеседник.

Хотя бывают и другие причины посмотреть на часы: боязнь опоздать на какое-то мероприятие и т.п. Если визит партнера не был запланирован заранее, надо сразу сказать ему о вашей ограниченности во времени (вашей вины здесь нет никакой).

Если же цейтнот возник по вашей вине (изменились обстоятельства или вы не рассчитали затраты времени), говорить прибывшему о нехватке времени для беседы противоречит нормам этики.

В этом случае поступают так: в начале переговоров наручные часы кладут на стол рядом с необходимыми документами. Это позволяет, не травмируя собеседника, ускорить обмен мнениями. Под благовидным предлогом можно перенести встречу и на другое время.

6 Звонит равный вам по статусу деловой человек. Кто из вас имеет право дать знак к окончанию разговора?

При прочих равных условиях определенное психологическое преимущество имеет тот, кому звонят: звонящий более заинтересован в разговоре, ведь именно он его начал.

Принцип этичного поведения: **не подчеркивать свое преимущество, а выравнивать возможности.**

Поэтому и право дать знак к окончанию разговора остается за позвонившим. Есть и практический к тому аргумент: ведь только инициатор разговора знает, все ли вопросы он решил. Воспитанный человек, не станет злоупотреблять вниманием абонента и дожидаться, когда невыдержавший собеседник, презрев все нормы этики, положит конец разговору.

О том, как прервать разговор (в частности, телефонный), не обидев собеседника, говорилось выше.

7 Партнер начал разговор с утверждения, что звонил вам. По показаниям телефонного сервера вы точно знаете, что не звонил никто. Что вы скажете на это?

Лучше всего никак не реагировать, «пропустить мимо ушей» эту заведомую ложь.

Иногда отвечают на этот вопрос так: «Возможно, у меня был неисправен АОН». Тогда нарушается принцип: **не обманывать ни себя, ни других.**

Подыгрывая обманщику, мы создаем у него впечатление, что нас легко обмануть (чем он и воспользуется в дальнейшем). А поймав его на лжи, мы создаем конфликтную ситуацию: опозоренный человек будет жаждать отмщения. Таким образом, действительно лучший выход - никак не реагировать, сразу переходить к делу.

8 *Как вы думаете, почему появились названия салонов самолетов на международных линиях: первый класс, бизнес-класс, экономический класс ?*

Традиционно места в транспортных средствах (поездах, паромов, самолетах) в зависимости от степени комфорта, делились на первый, второй, третий, четвертый классы. Однако было замечено, что, приобретая билет не в первый класс, пассажир испытывает внутренний дискомфорт, ощущая себя человеком «низшего» сорта.

9 *Встреча с высокопоставленным руководителем назначена на 13.00. Когда вы планируете появиться в его приемной?*

Никогда не стоит появляться «минута в минуту», необходимо приходить с небольшим запасом времени. Каков же этот запас при важном визите?

Прежде всего нужно помнить: руководитель вправе пригласить к себе на несколько минут раньше назначенного времени.

Таким образом, из сказанного следует: **в случае важного визита необходимо прибывать не позднее чем за 10 минут до назначенного времени.**

10 *Встреча с деловым партнером назначена на 11.20 на нейтральной территории. Во сколько вы собираетесь появиться в назначенном месте?*

На деловые встречи партнерам необходимо приходить не менее чем за 5 минут до назначенного времени.

11 *Во время деловой беседы принесли чай. Вы нечаянно уронили чайную ложку на пол. Ваши действия?*

Во время деловых бесед упавшие столовые приборы не поднимают. Доставая с пола ложку, вы как бы показываете, что чаепитие для вас важнее беседы. К тому же, подняв ложку с пола, вы все равно не будете ею пользоваться.

12 *Один из участников деловой встречи чихнул. Ваша реакция?*

В отличие от бытовой этики, где чихнувшему говорят: «Будьте здоровы», при деловых контактах этого «не замечают». Действует уже известный нам принцип: **не акцентируйте внимание на обстоятельствах, неблагоприятных для партнера.**

13 *К двери лифта одновременно подошли два не знакомых между собой деловых человека (одного пола, возраста, положения). Кнопка вызова нажата до них; открывается дверь— в лифте есть место только для одного из них. Оба спешат, опаздывают. Кто из них имеет преимущество ?*

При прочих равных обстоятельствах преимущество пройти первым имеет тот, кто находится справа.

Аналогичное правило дорожного движения: «помеха справа» на нерегулируемых перекрестках.

14 *Кто из двух людей, подходящих к двери должен предложить другому пройти первым?*

Поскольку находящийся справа вправе пройти первым, только он может предоставить это другому: «Прошу вас...».

Если это говорит находящийся слева, он показывает незнание соответствующего правила этикета. Эта ситуация очень часто подводит наших деловых людей.

Только находящийся справа может предложить другому пройти первым.

15 Кто имеет преимущество в дверях— выходящий или входящий?

Некоторое преимущество (при прочих равных условиях) в силу ограниченности размеров помещения имеют выходящие из него.

16 Нужно ли постучать в дверь, перед тем как войти в кабинет?

Постучать в дверь служебного кабинета необходимо только в нерабочее время: до работы, после ее окончания, а также в обеденное время. Это личное время хозяина кабинета, он может использовать его для того, чтобы перекусить, переодеться, поговорить на неслужебные темы. Если на стук не последует ответа, открывать дверь неэтично: либо хозяина нет, либо он не хочет, чтобы его беспокоили.

В рабочее время достаточно открыть дверь и спросить разрешения войти.

Вопросы делового этикета

1 Вы подошли к группе из 5 человек, в которой есть знакомые и не знакомые вам лица. Вы: а) поздороваетесь с каждым за руку; б) поздороваетесь с каждым и представитесь незнакомым; в) пожмете руку знакомым и кивнете незнакомым; г) кивнете всем ?

Ответы и комментарии

1 Подошедший к группе людей должен приветствовать наклоном головы незнакомых и пожать руку своим знакомым. Пожатие руки незнакомому означает желание познакомиться, а значит, необходимо назвать себя.

Вопросы

2 Кто представляется первым: а) старший - младшему; б) младший- старшему; в) мужчина— женщине; г) женщина— мужчине; д) человек более высокого статуса — человеку более низкого положения, или наоборот ?

3 Кто протягивает руку для пожатия (см. варианты в предыдущем вопросе)?

Ответы и комментарии

2 Порядок таков: младший — старшему, мужчина — женщине, человек более низкого статуса — человеку более высокого статуса.

3 Протягивает первым руку для пожатия старший — младшему, женщина — мужчине, человек более высокого статуса — человеку более низкого. Если они этого не делают в ответ, их приветствуют словами или кивком головы.

Вопросы

4 Кто приветствует первым: тот, кто стоит, или тот, кто к нему подходит?

5 В коридоре женщина обгоняет сослуживца. Кто приветствует первым?

6 Кто должен первым приветствовать при встрече: подчиненная или ее начальник (мужчина)?

Ответы и комментарии

4 Идущий приветствует стоящего первым. Объяснить это правило можно тем, что сближение в пространстве происходит по инициативе идущего. Стоящий не знает,

что идут именно к нему. Так что характер приветствия (кивок, слова или рукопожатие), естественно, определяет тот, кто подходит.

5 Первой приветствует женщина. Мотивировка этого правила та же, что и в предыдущей ситуации.

6 Первой приветствует подчиненная начальника.

Вопросы

7 *Женщина проходит мимо группы знакомых мужчин. Кто здоровается первым?*

Ответы и комментарии

7 Проходя мимо группы знакомых или присоединяясь к ней, женщина (как, впрочем, и мужчина) здоровается первой: статус группы выше статуса индивида.

Вопросы

8 *Обязательно ли рукопожатие при встрече знакомых друг с другом мужчин?*

9 *Рукопожатие должно быть сильным, энергичным или умеренной силы?*

10 *Что во время рукопожатия свидетельствует о безразличии к тому, с кем здороваются?*

Ответы и комментарии

8 Рукопожатие при встрече знакомых не является обязательным, но желательным: это знак их дружеского расположения друг к другу.

9 Рукопожатие не должно быть ни слишком сильным, ни слишком вялым.

10 Вялое рукопожатие говорит о безразличии к приветствуемому. Как и то, когда, пожимая руку, смотрят в сторону.

Вопросы

11 *Только что прибывшие на встречу, прием столкнулись с уже уходящими людьми. Нужно ли им представиться?*

12 *Завтра вы будете встречать приезжающую к вам делегацию. Что вас непременно должно интересовать в выпуске местных новостей?*

13 *Вы приглашаете гостя (гостей) в автомобиль. Какими правилами размещения пассажиров следует руководствоваться? Какое место является наиболее почетным?*

Ответы и комментарии

11 Покидающие прием и прибывающие на него не должны представляться друг другу. Ведь представляются для общения, а такового в данном случае не предвидится.

12 Стоит послушать прогноз погоды. Если возможен дождь, для всех прибывающих необходимо взять зонты.

13 Первым почетным местом является место на заднем сиденье, справа по ходу движения (место № 1). Второе почетное место — за водителем (№ 2). Первым садится пассажир, занимающий почетное место № 1, затем — занимающий место № 2.

	2	Водитель	
	3		
	1	4	

Встречаемые гости, как правило, садятся только на заднее сиденье. Если в автомашину садится еще одно лицо, то он занимает место № 3 между двумя почетными гостями, чтобы не мешать сидящему на почетном месте при выходе. Лицо, занимающее место № 1, входит через правую дверцу, остальные — через левую дверцу, чтобы не беспокоить сидящего на почетном месте. Выходят первыми лица, занимающие почетные места.

Место № 4 или остается свободным, или его занимает сопровождающее (от хозяев) лицо, или охранник. Обязанность «№ 4» — открыть дверцу для пассажира «№ 1», а если «№ 1» — дама, то при необходимости помочь ей, подав руку.

4.1 Упражнение «Ваша взрослая этика».

При выполнении этого упражнения исследуйте все сферы, в которых ваша жизнь связана с жизнью других людей, в чем ваши взгляды влияют на людей, которые живут далеко от вас и (или) могут сильно отличаться от вас. Также исследуйте ваше поведение и установки по отношению к вашему общему окружению, включая как живую, так и неживую природу.

Спросите себя и запишите на листе бумаги:

Кого и что я ценю в жизни?

Для кого и для чего я живу?

Ради кого и за что я мог бы умереть?

Что значит для меня моя жизнь сейчас?

Что она могла бы значить?

Что моя жизнь значит для других сейчас?

Что моя жизнь значит для других, которые придут?

Я действую так, чтобы возвышать и сохранять развитие мира?

Что является *действительно* важным?

Напишите пять наиболее важных вещей, которые вы цените больше всего в жизни.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Теперь расположите эти ценности по степени их важности.

1 _____

2 _____

3 _____

4 _____

5 _____

Изучите последний список. Спросите у себя:

Какое отношение имеют мои ценности к моей жизни, общественной жизни, работе?

Какое отношение они имеют к тому, чего хотели бы мои родители для меня или от меня?

Отражает ли мой нынешний образ жизни те ценности, которые, по моему убеждению, я люблю?

Взрослые вопросы о вашей жизни. Если вы начали более глубоко задумываться над тем, кто вы на самом деле, зачем вы существуете, что вы в действительности делаете со своей жизнью и куда ваши настоящие модели поведения ведут вас, дайте себе стать более осознающим, спросите себя:

Кем я себя чувствую?

Кем я себя считаю?

Кем я хочу быть? (сегодня, через 5 лет, 10 лет, 28 лет).

Какие у меня есть способности, чтобы стать таким? Что мне мешает?

Как я собираюсь использовать свои способности и преодолеть препятствия?

Ценю ли я то, что помогает другим развивать их способности?

Как я могу стать выигрывающим, которым я рожден быть?

Список литературы

- 1 Резник С.Д. и др. Персональный менеджмент: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2006.—622с.
- 2 Персональный менеджмент. Тесты и конкретные ситуации: Учеб. пособие / Под общ. ред. С.Д.Резника. - М.: ИНФРА-М, 2006.—161с.
- 3 Шейнов В.П. Как сделать совещание более эффективным, но менее продолжительным. Как подготовить хорошее выступление. - Минск: АМАЛФЕЯ, 2004.
- 4 Шейнов В.П. Искусство управлять людьми. – М.: АСТ, Минск: Харвест, 2008.—512с.
- 5 Мисич П. Как проводить деловые беседы? – М.: Экономика, 2001.
- 6 Апресян Р.Г. Вид на профессиональную этику// Общепрофессиональная этика. Ведомости. - Вып.25. - Тюмень: НИИПЭ, 2004.
- 7 Де Джордж Р.Т. Деловая этика: В 2 т. - СПб.; М.: Ин-т «Экономическая школа»; Изд-я группа «Прогресс», 2006.
- 8 Смирнов Г.Н. Этика деловых отношений. - М., 2009
- 9 Берд П. Тайм-менеджмент: Планирование и контроль времени, 2004.
- 10 Архангельский Г. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы, 2003.

Теляковская Надежда Петровна

ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
К ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ
для студентов специальности 080507 «Менеджмент организации»
и направления 080200 «Менеджмент»

Редактор
Е.А.Устюгова

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 2,0	Уч.-изд. л. 2,0
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета.
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.
Курганский государственный университет.