



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

М. Н. Купряева, Н. С. Шустова

Управление административно-хозяйственной деятельностью

Методические указания

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 00EED49E686F52A47CCBB285994C6650C3
Владелец: Герасименко Вадим Владимирович
Действителен: с 01.12.2025 до 24.02.2027

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2026

УДК 658(07)
ББК 65.9(2)29
К-92

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Купряева, М. Н.

К92 Управление административно-хозяйственной деятельностью: методические указания / М. Н. Купряева, Н. С. Шустова – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2026. – 38 с.

В учебном издании представлены теоретические основы и практические задания для освоения обучающимися дисциплины «Управление административно-управленческой деятельностью». Содержание разделов и тем практических занятий составлено и структурировано в соответствии с рабочей программой дисциплины.

Предназначено на студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2026
© Купряева М. Н., Шустова Н. С. 2026

Оглавление

Предисловие	4
Тема 1. Управление корпоративным транспортом	5
Тема 2. Гарантии безопасных условий труда работников образовательных организаций	7
Тема 3. Основы технической эксплуатации транспортных средств	14
Тема 4. Управление объектами недвижимости, находящимися в пользовании, владении и распоряжении организации	16
Тема 5. Организация, сопровождение и проведение инвентаризации в организации	18
Тема 6. Обеспечение оптимальных условий охраны труда и выполнения работниками организации трудовых функций ..	25
Тема 7. Административно-хозяйственное обеспечение требований пожарной безопасности и антитеррористической защищенности организации	32
Вопросы для подготовки к зачету	35
Рекомендуемая литература	37

Предисловие

Цель дисциплины «Управление административно-хозяйственной деятельностью» – овладение обучающимися системой компетенций, необходимых для ведения деятельности в сфере управления административно-хозяйственной деятельностью.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение правового обеспечения административно-хозяйственной деятельности;
- развитие самостоятельности мышления и интерпретации при оценке результатов административно-хозяйственной деятельности организации;
- приобретение умений применять полученные знания в условиях, моделирующих профессиональную деятельность.

Содержание и структура издания соответствуют рабочей программе дисциплины «Управление административно-управленческой деятельностью». В практикуме по каждой теме представлены: теоретические положения; практические задания; контрольные вопросы, необходимые для самопроверки.

Учебное издание поможет студентам не только усвоить основные понятия дисциплины, но и закрепить усвоенный материал в процессе выполнения практических заданий.

В конце учебного издания приведены вопросы для подготовки к зачету.

Издание позволит организовать и координировать самостоятельную работу студентов.

Тема 1. Управление корпоративным транспортом

Цель: обеспечить безопасное, экономичное и эффективное использование транспортных средств для решения задач организации.

Управление корпоративным транспортом (корпоративным автопарком) организации – это комплексная система, охватывающая все аспекты эксплуатации служебного транспорта: от стратегического планирования и закупки до технического обслуживания, мониторинга и анализа эффективности использования.

Корпоративный транспорт – это логистическая инфраструктура организации, от стабильности которой зависит работа целых отделов и направлений.

Некоторые задачи управления корпоративным транспортом:

- **Формирование и ведение парка техники** – покупка, лизинг, замена и списание автомобилей.
- **Контроль технического обслуживания и ремонта**, планирование ТО, взаимодействие с подрядчиками или внутренними сервисами.
- **Ведение путевой документации** – оформление и учёт путевых листов, допусков, осмотров и страховок.
- **Мониторинг использования транспорта** – контроль маршрутов, стиля вождения, нарушений и простоев.
- **Анализ эффективности** – расчёт затрат на 1 км пробега, сравнение плановых и фактических показателей, оценка рентабельности использования техники.
- **Управление персоналом** – графики работы водителей, мотивация и соблюдение нормативов труда и отдыха.

Некоторые процессы управления корпоративным транспортом:

- **Диспетчеризация** – система автоматически анализирует и распределяет заявки на поездки, уведомляет сотрудников и водителей в их мобильных приложениях, строит оптимальный маршрут.
- **Контроль в реальном времени** – в программу встроена цифровая карта, где отображаются все актуальные данные: местоположение экипажей, статус занятости, треки текущих и завершённых поездок. Фиксируются все типы событий: отклонения от заданных маршрутов, отказ водителей от заказа или несвоевременное завершение заказа.

- **Оптимизация расходов и загруженность автомобилей** – ПО собирает, обрабатывает и хранит информацию о расходах топлива, пробеге, времени работы и простоя. Затем автоматически формирует отчёты, по которым можно определить «слабые места» и принять меры.

В управлении корпоративным транспортом важно учитывать **стратегический подход** – комплексный подход, охватывающий долгосрочные цели, принципы взаимодействия с партнёрами, стандарты качества и эффективность доставки. Некоторые типы стратегий:

- **Стратегия минимизации затрат** – фокус на снижении издержек путём оптимизации маршрутов, консолидации грузов и выбора наименее затратных видов транспорта.

- **Стратегия максимального сервиса** – приоритет отдаётся скорости и точности доставки, часто с использованием премиальных перевозчиков и цифровых решений для отслеживания.

- **Гибридная стратегия** – сочетает в себе подходы к снижению затрат и улучшению качества обслуживания, часто основывается на сегментации клиентов и адаптации под условия поставки.

Для автоматизации управления корпоративным транспортом в организации используются **системы управления перевозками (TMS)**. Они обеспечивают прозрачность цепочек поставок и снижение затрат. Некоторые возможности TMS:

- **Создание и обработка заявок** – автоматизируют рутину, сокращают время на стандартные логистические операции.

- **Документооборот** – автоматически формируют электронные документы (накладные, акты).

- **Мониторинг** – отслеживают местоположение транспорта в автоматическом режиме и в реальном времени.

- **Оптимизация маршрутов** – автоматически рассчитывают оптимальные маршруты с учётом времени работы складов, последовательности точек разгрузки-загрузки и других факторов.

- **Аналитика и отчётность** – предоставляют данные, необходимые для принятия управленческих решений.

Также для управления корпоративным транспортом могут использоваться **системы на базе платформы «1С»**, которые позволяют автоматизировать создание и хранение всех транспортных документов – от заявок и счетов до накладных.

Задание 1. Устно ответьте на следующий вопрос: «Что автоматизируют рутину, сокращают время на стандартные логистические операции?».

Задание 2. Какие технологии используются при реализации систем на базе «1С: Предприятие».

Задание 3. Сравните эффекты от диспетчеризации автопарка с помощью разных систем.

Задание 4. Напиши эссе по одной из пяти тем «Управление корпоративным транспортом»:

- а) Диспетчеризация и GPS-контроль автомобилей;
- б) Цифровая диспетчеризация транспорта и отслеживание статусов водителей;
- в) Диспетчеризация автотранспорта и управление нагрузкой;
- г) Диспетчеризация автотранспорта и работа с предварительными заявками на поездки;
- д) Диспетчеризация автопарка и назначение заказов в очередь.

Контрольные вопросы

- 1. В чем заключается сущность управления персоналом?
- 2. Каковы основные задачи управления корпоративным транспортом?
- 3. Раскройте основную задачу мониторинга?
- 4. Что включает в себя гибридная стратегия управления корпоративным транспортом?
- 5. Какие документы необходимо собрать для ведения путевой документации?
- 6. Какие задачи решает программа для диспетчеризации транспорта?
- 7. В чем заключается преимущества автоматизации управления корпоративным транспортом?

Тема 2. Гарантии безопасных условий труда работников образовательных организаций

***Цель:** получение практических навыков по обеспечению безопасных условий труда работников образовательных организаций.*

Гарантии безопасных условий труда в образовательных орга-

низациях обеспечиваются работодателем через соблюдение Трудового кодекса РФ, включая обязательную оценку профрисков, проведение инструктажей, обучение по охране труда, медицинские осмотры и обеспечение исправного состояния помещений. Работники имеют право на труд в условиях, отвечающих санитарно-гигиеническим нормам, защиту профессиональной чести, а также на компенсации при совмещении работы с обучением.

Основные гарантии включают:

- **Обеспечение охраны труда:** Обязанность работодателя поддерживать безопасное состояние помещений, вентиляции, освещения, а также проводить специальную оценку условий труда (СОУТ).

- **Обучение и инструктажи:** Работодатель обязан организовывать обучение требованиям охраны труда, проверку знаний и инструктажи (вводный, на рабочем месте).

- **Медицинские осмотры:** Прохождение обязательных предварительных и периодических медицинских осмотров за счет средств работодателя.

- **Специальные гарантии:**

- Предоставление отпусков без сохранения заработной платы для поступающих/обучающихся.

- Для сотрудников, получающих образование, предусмотрены дополнительные отпуска с сохранением среднего заработка, а также сокращение рабочей недели (до 7 часов) на период до 10 месяцев перед государственной итоговой аттестацией.

- **Защита прав:** Право на защиту профессиональной чести и достоинства, включая обращение в комиссию по урегулированию споров.

- **Служба охраны труда:** Создание службы или назначение ответственного по охране труда (при численности >50 человек — обязательно).

Если сотрудник не прошел обучение по охране труда не по своей вине, ему оплачивается время простоя.

Задание 1. Ответьте на вопросы теста «Охрана труда в образовательных учреждениях. Права и обязанности работников».

Вопрос 1. С какого момента работник считается принятым на работу. *Варианты ответов:*

1. с момента издания приказа;
2. с момента заключения трудового договора;
3. с момента фактического допуска к работе.

Вопрос 2. За сколько времени работник должен предупредить работодателя об увольнении. *Варианты ответов:*

1. за два месяца;
2. за две недели;
3. за три дня.

Вопрос 3. Коллективный договор регулирует отношения, складывающиеся между. *Варианты ответов:*

1. работниками и работодателем;
2. профсоюзным органом и работодателем;
3. профсоюзным органом и работниками.

Вопрос 4. Срок действия коллективного договора. *Варианты ответов:*

1. от 1 года до трех лет;
2. от 1 года до пяти лет;
3. неопределенный срок.

Вопрос 5. Укажите, к какой ответственности будет привлечен работник, который нарушил правила внутреннего трудового распорядка. *Варианты ответов:*

1. административная;
2. уголовной;
3. дисциплинарной.

Вопрос 6. Укажите, что из перечисленного является дисциплинарным взысканием. *Варианты ответов:*

1. замечание;
2. лишение премии;
3. увольнение по соответствующим основаниям.

Вопрос 7. Укажите установленные сроки ежегодного основного удлиненного оплачиваемого отпуска педагогическим работникам. *Варианты ответов:*

1. 42 календарных дня;
2. 56 календарных дней;
3. 28 календарных дней.

Вопрос 8. В течение какого времени проводится расследование несчастных случаев на производстве, отнесенных к категории тяжелых. *Варианты ответов:*

1. в течение 3-х дней;
2. в течение 10 дней;
3. в течение 15 дней.

Вопрос 9. Сколько времени подлежат хранению в архиве учреждения акты формы Н-1, Н-2. *Варианты ответов:*

1. 25 лет;
2. 45 лет;
3. 75 лет.

Вопрос 10. Кто выносит окончательное решение по квалификации несчастных случаев на производстве с временной потерей трудоспособности. *Варианты ответов:*

1. работодатель;
2. комиссия по расследованию;
3. государственный инспектор по охране труда.

Вопрос 11. Кто осуществляет общественный контроль за состоянием охраны труда в образовательном учреждении. *Варианты ответов:*

1. профком;
2. уполномоченные (доверенные) лица по охране труда;
3. администрация ОУ.

Вопрос 12. К какому классу по степени вредности и опасности относятся такие условия труда, как недостаточная освещенность рабочего места. *Варианты ответов:*

1. вредные условия труда;
2. допустимые условия труда;
3. оптимальные условия труда.

Вопрос 13. Какова периодичность проведения обучения по охране труда и проверке требований охраны труда руководителей и специалистов образовательных учреждений. *Варианты ответов:*

1. один раз в 3 года;
2. один раз в год;
3. один раз в 5 лет.

Вопрос 14. Какие из перечисленных опасных и вредных производственных факторов относятся к физической группе. *Варианты ответов:*

1. пониженная температура воздуха;
2. физические нагрузки;
3. загазованность.

Вопрос 15. Какие виды обеспечения по страхованию, назначаемые в связи с несчастным случаем на производстве, осуществляются через фонд социального страхования. *Варианты ответов:*

1. единовременные и ежемесячные страховые выплаты;
2. оплата дополнительных расходов, связанных с повреждением здоровья;
3. возмещение морального вреда.

Вопрос 16. Назовите, установленные санитарными нормами, сроки очистки от пыли светильников в учебных кабинетах. *Варианты ответов:*

1. не реже одного раза в год;
2. не реже двух раз в год;
3. ежемесячно.

Вопрос 17. Какое количество детей допускается при проведении мероприятий в помещении, имеющем один эвакуационный выход. *Варианты ответов:*

1. не более 25 человек;
2. не более 50 человек;
3. не более 60 человек.

Вопрос 18. Какими средствами безопасно проводить ликвидацию пожара в электроустановках до 1000В. *Варианты ответов:*

1. углекислотным огнетушителем;
2. порошковым огнетушителем;
3. песком.

Вопрос 19. С какой целью проводится аттестация рабочих мест по условиям труда. *Варианты ответов:*

1. обоснование предоставления гарантий и компенсаций;
2. для включения в трудовой договор условий труда работника;
3. планирования и проведения профилактических мероприятий по охране труда.

Вопрос 20. Какими правами обладает комитет (комиссия) по охране труда образовательного учреждения. *Варианты ответов:*

1. получать от руководителя учреждения информацию о состоянии условий труда на рабочих и учебных местах;
2. привлекать к ответственности должностных лиц, в случаях нарушения ими законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда;

Задание 2. Схематично представьте правовой статус педагогического работника.

[illegible]

1. Событие, которое приводит или может привести к несчастному случаю.
2. Используется в качестве индивидуального средства защиты.
3. Огнегасительное вещество, применяемое в организациях, где хранятся документы, архивы.
4. Повреждение тканей организма и нарушение его функций внешним воздействием.

5. Неисполнение или ненадлежащее исполнение должностным лицом своих обязанностей вследствие недобросовестного или небрежного отношения к службе.

6. Составной элемент системы управления охраной труда у работодателя, а также одна из форм участия работников в управлении охраной труда.

7. Место хранения предметов первой помощи.

8. Локальный нормативный акт, регламентирующий основные требования безопасного выполнения работ, предназначенный для проведения инструктажей по охране труда на рабочих местах.

По вертикали:

1. Состояние защищенности жизненно важных интересов личности, общества и государства от внутренних и внешних угроз.

2. Добровольное общественное объединение, в котором люди связаны общими производственными интересами для защиты прав работников на одном предприятии и в стране, в целом.

3. Система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности.

4. Система организационных мероприятий и технических средств, предотвращающих вредное и опасное воздействие на работающих от электрического тока, электрической дуги, электромагнитного поля и статического электричества.

5. Совокупность всех травм, само явление их получения называется ...

6. Обездвиживание поврежденных конечностей.

7. Проводят на рабочем месте непосредственно руководитель, в подчинение которого направлен рабочий.

8. Месяц, в котором отмечается всемирный день охраны труда.

9. Применяют для иммобилизации верхних конечностей. Особенно широко применяется при массовых травмах, когда возникает острый недостаток стандартных марлевых бинтов, а также в экспедициях, в быту и т.д.

10. Прибор для тушения пожара.

11. Полное или частичное нарушение целостности кости при нагрузке, превышающей прочность травмируемого участка скелета.

12. Комплекс мероприятий, направленных на предупреждение возникновения заболеваний и травм.

Контрольные вопросы

1. Опишите документы, которые регламентируют правила охраны труда?
2. Какие существуют организационные меры по обеспечению охраны труда и безопасности на рабочем месте в образовательной организации?
3. Какие виды ответственности имеют место быть за нарушение требований охраны труда и безопасности на рабочем месте в образовательной организации?
4. Каким постановлением Минтруда России и Минобразования России утвержден «Порядок обучения по охране труда и проверки знаний требований охраны труда работников организаций»?
5. В каком случае между работником и работодателем могут устанавливаться неполный рабочий день (смена) или неполная рабочая неделя?

Тема 3. Основы технической эксплуатации транспортных средств

Цель: получение практических навыков по основам технической эксплуатации транспортных средств.

Техническая эксплуатация транспортных средств (ТС) — это комплекс организационных и технических мероприятий, направленных на поддержание работоспособности, безопасности и надежности автомобилей в течение всего срока их службы. Основы включают регулярное техническое обслуживание (ТО), диагностику, ремонт, заправку, а также организацию хранения и соблюдение правил эксплуатации.

Ключевые основы технической эксплуатации:

- **Техническое обслуживание (ТО):** Профилактические работы, выполняемые с определенной периодичностью, без разборки основных агрегатов (замена масел, фильтров, свечей, проверка тормозов).

- **Виды ТО:**
 - *Ежедневное обслуживание (ЕО):* Уборка, мойка, проверка уровня жидкостей, внешняя диагностика.
 - *ТО-1:* Первое обслуживание с контрольно-диагностическими, смазочными работами.
 - *ТО-2:* Более глубокая диагностика и регулировка механизмов, включающая работы ТО-1.
- **Ремонт:** Восстановление работоспособности деталей, узлов и агрегатов (текущий или капитальный ремонт).
- **Диагностика:** Определение технического состояния, поиск неисправностей без разборки.
- **Организация эксплуатации:** Оформление документации, соблюдение норм расхода запчастей и материалов, экологические стандарты.

Цель эксплуатации – обеспечение максимального пробега автомобиля при минимальных затратах на обслуживание и высокой надежности

Задание 1. Перечислите **ключевые требования к эксплуатации ТС.**

Задание 2. Раскройте основные нормативно-правовые акты правового регулирования эксплуатации транспортных средств (ТС) в РФ.

Задание 3. Основные требования по обеспечению безопасности дорожного движения при техническом обслуживании и ремонте транспортных средств.

Задание 4. Основные аспекты использования ТС в организации.

Задание 5. Ситуация: в организации имеется транспорт для грузоперевозок, в процессе эксплуатации которого возник ряд вопросов:

- можно ли этот транспорт использовать и для иных служебных целей организации?
- какими документами следует оформлять его работу?

- будут ли расходы по содержанию и эксплуатации транспорта для грузоперевозок в качестве служебного учитываться при налогообложении прибыли?
- как отражать расходы по содержанию автотранспорта в бухгалтерском учете?

Контрольные вопросы

1. Обязательно наличие путевых листов, подтверждающих прохождение предрейсовых осмотров и исправность ТС?
2. Срок эксплуатации автомобиля в организации?
3. Что такое эксплуатация транспортных средств?
4. Кому разрешается управлять автомобилем на территории организации?
5. В соответствии с чем должно осуществляться движение транспортных средств на территории организации?

Тема 4. Управление объектами недвижимости, находящимися в пользовании, владении и распоряжении организации

***Цель:** получение практических навыков в управлении объектами недвижимости, находящимися в пользовании, владении и распоряжении организации.*

Управление недвижимостью организации включает владение (физический доступ и контроль), пользование (извлечение выгоды) и распоряжение (определение юридической судьбы: продажа, аренда) активами на правах собственности или иных законных основаниях.

Ключевые аспекты включают учет, техническое обслуживание, оптимизацию использования, регистрацию прав, а для бюджетных учреждений – ограничения по отчуждению.

Основные элементы управления недвижимостью:

- **Владение:** Фактическое обладание объектом, доступ к нему, обеспечение сохранности и безопасности.
- **Пользование:** Эксплуатация недвижимости для целей деятельности организации (офисы, производство, склады), извлечение полезных свойств и доходов.

- **Распоряжение:** Юридически значимые действия, такие как передача в аренду, залог, продажа или списание объекта. Распоряжение имуществом – Атлант-право.

- **Учет и регистрация:** Оформление прав собственности, пользования, постановка на баланс, внесение данных в ЕГРН.

- **Оптимизация:** Передача непрофильных активов, аренда или безвозмездное пользование федеральным имуществом.

Особенности для разных типов организаций:

- **Частные учреждения:** Ограничены в распоряжении, не могут отчуждать имущество, закрепленное собственником, без его согласия, ст. 298 ГК РФ.

- **Общая собственность:** Управление (владение и пользование) осуществляется по соглашению всех участников, ст. 253 ГК РФ.

Эффективное управление направлено на максимизацию экономической выгоды от использования недвижимости и минимизацию затрат на ее содержание.

Задание 1. Сформулируйте стратегические цели и принципы управления недвижимостью организации.

Задание 2. Рассмотрите классификацию объектов нежилого фонда.

Задание 3. Опишите виды отчуждаемого имущества, а также основания.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию управление недвижимостью.
2. Поясните, что такое внутреннее и внешнее управление?
3. Какая главная цель управления недвижимостью?
5. Назовите и дайте краткую характеристику наиболее существенным принципам управления недвижимостью.
6. Что вы понимаете под принцип комплексности управления?
7. Поясните принцип профессионализма управления.
9. Какая классификация объектов нежилого фонда существует?
10. Перечислите здания и сооружения, имущественные комплексы учреждений и предприятий, находящиеся в собственности субъекта Федерации, представляющие коммерческий интерес.

Тема 5. Организация, сопровождение и проведение инвентаризации в организации

Цель: получение практических навыков в организации, сопровождении и проведении инвентаризации в организации.

Достоверность данных бухгалтерского учета и отчетности организации обеспечивается инвентаризацией имущества и финансовых обязательств, в ходе которой проверяется и документально подтверждается их наличие, состояние и оценка. Инвентаризация – это уточнение фактического наличия имущества и финансовых обязательств путем сопоставления их с данными бухгалтерского учета на определенную дату.

Инвентаризация позволяет проверить, все ли хозяйственные операции оформлены в документах и отражены в системном бухгалтерском учете, а также внести необходимые уточнения и исправления.

Инвентаризация регламентируется ФЗ «О бухгалтерском учете», Положением по ведению бухгалтерского учета, Методическими указаниями по инвентаризации имущества и финансовых обязательств» (утверждены приказом Минфина РФ от 13.06.95 №49).

На практике различают несколько видов инвентаризации:

По полноте охвата проверкой – частичная инвентаризация проводится один раз в год для каждого объекта; это надежный способ проверки, не требующий; высокого уровня внутренней организации и, как правило, не мешающий процессу производства; периодическая инвентаризация осуществляется в конкретные сроки в зависимости от вида и характера имущества; полная инвентаризация – это проверка всех видов имущества организации. Она проводится в конце года перед составлением годового отчета, а также при полной документальной ревизии, по требованию финансовых и следственных органов; выборочная инвентаризация имеет место на отдельных участках производства или при проверке работы материально-ответственных лиц, например, проверка наличных денежных средств в кассе, снятие остатков различных видов материалов и т.д.

В зависимости от основания проведения инвентаризации бывают плановые и внеплановые. Внеплановые инвентаризации проводятся у вновь принятых на должность с материальной ответственностью, при неоправданном увеличении остатков или при поступлении сигналов о нарушении.

Количество инвентаризаций в отчетном году, даты их проведения, перечень имущества и обязательств, проверяемых при каждой из них, устанавливается организацией, кроме случаев, когда проведение инвентаризации обязательно. Проведение инвентаризации обязательно; при передаче имущества в аренду, выкупе, продаже, приватизации, а также преобразовании государственной или муниципальной унитарной организации; перед составлением годовой бухгалтерской отчетности, кроме имущества, инвентаризация которого проводилась не ранее 1 октября отчетного года; при смене материально-ответственных лиц (на день приема-передачи дел); при установлении фактов хищений или злоупотреблений, а также порчи ценностей; в случае пожара, стихийных бедствий или других чрезвычайных ситуаций, вызванных экстремальными условиями; при реорганизации, ликвидации организации в других случаях, предусмотренных законодательством Российской Федерации. Инвентаризации подлежит все имущество и виды финансовых обязательств, как являющееся собственностью предприятия, так и находящееся на ответственном хранении, полученное в аренду, для переработки и т.д.

Руководитель обязан создать необходимые условия, обеспечивающие полную и точную проверку фактического наличия ценностей в сжатые сроки (обеспечить рабочей силой для перевешивания и перемещения грузов, технически исправным весовым оборудованием).

Инвентаризация проводится поэтапно и в следующие сроки:

по основным средствам – один раз в три года, а по библиотечным фондам – один раз в пять лет; по капитальным вложениям – один раз в год, но не ранее 1 декабря отчетного года; по незавершенному производству и полуфабрикатам собственной выработки, готовой продукции, сырью и материалам – не ранее 1 октября отчетного года.

Инвентаризация денежных средств в кассе, на расчетных и валютных счетах, кредитов, займов и т. д. проводится один раз в месяц (как правило, на 1 число каждого месяца). При подсчете фактического наличия денежных знаков и других ценностей в кассе принимаются к учету наличные деньги и денежные документы. Инвентаризация денежных средств, находящихся в банках на расчетном (текущем), валютном и специальных счетах, производится путем сверки остатков сумм, числящихся на соответствующих счетах, по данным бух-

галтерии организации с данными выписок банка. Инвентаризация расчетов с банками и другими кредитными учреждениями по ссудам, с бюджетом, с покупателями, поставщиками, подотчетными лицами, работниками, депонентами, другими дебиторами и кредиторами, сумм задолженностей по недостачам и хищениям заключается в проверке обоснованности сумм, числящихся на бухгалтерских счетах.

Задание 1. Ответить на вопросы теста: Инвентаризация имущества и обязательств организации.

1. Инвентаризации имущества и обязательств по объемам проверки...

- а) плановые, внеплановые;
- б) полные, частичные;
- в) сплошные, выборочные.

2. Признаки классификации инвентаризации...

- а) плановость;
- б) основание проведения инвентаризации;
- в) выборочность;
- г) полнота охвата.

3. Виды инвентаризации имущества и обязательств по основаниям проведения...

- а) полные и частичные;
- б) сплошные и выборочные;
- в) плановые и внеплановые.

4. Мероприятия, проводимые в процессе инвентаризации имущества...

- а) упорядочивается складское хозяйство;
- б) выявляются непригодные к эксплуатации и не подлежащие восстановлению основные средства;
- в) устанавливаются качественные характеристики поставщиков материальных ресурсов;
- г) проверяется соблюдение правил содержания и пожарной эксплуатации зданий и помещений.

5. Случаи обязательного проведения инвентаризации...

- а) перед составлением годовой бухгалтерской (финансовой отчетности);
- б) при смене материально-ответственных лиц;
- в) при изменении наименования учреждения;
- г) при изменении объема финансирования.

6. Инвентаризация – это ...

- а) исследование данных текущего учета;
- б) исследование отчетности;
- в) проверка имущества посредством фактического подсчета, описания, измерения, оценки.

7. Материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба взыскивается за причинение ущерба ...

а) в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения;

б) в случае невыполнения работником трудовых обязанностей

в) при стихийном бедствии.

8. В ходе инвентаризации расчетов с юридическими и физическими лицами оценивается ...

а) работа по выявлению и предотвращению потерь от несвоевременного списания дебиторской задолженности всех видов;

б) организация ведения бухгалтерского учета;

в) соблюдение расчетно-платежной дисциплины.

9. Полная материальная ответственность бывает ...

а) смешанной;

б) индивидуальной;

в) коллективной;

г) сплошная.

10. Порядок и сроки проведения инвентаризации установлены ...

а) Федеральным законом «О бухгалтерском учете» от 06.12.2011 № 402-ФЗ.

б) Приказом Минфина РФ от 21.12.1998г. №64-н;

в) Бюджетным кодексом.

11. Случаи проведения инвентаризации при коллективной (бригадной) материальной ответственности...

а) по требованию профсоюзной организации;

б) по требованию одного или нескольких членов коллектива (бригад);

в) при смене руководителя коллектива (бригадир);

г) по требованию налоговых органов.

12. До проведения инвентаризации документально не оформляются ...

а) невыполнение договорных обязательств поставщиком;

б) естественная убыль ценностей в процессе хранения;

в) конкретные записи в регистрах синтетического и аналитического учета;

г) неточное взвешивание, измерение при поступлении или отпуске ценностей.

13. Проведение инвентаризации обязательно при...

- а) смене главного бухгалтера;
- б) уменьшение размера уставного капитала;
- в) смене руководителя;
- г) ликвидации организации.

14. Порядок, количество инвентаризаций в отчетном году и даты их проведения устанавливаются...

- а) налоговыми органами;
- б) руководителем предприятия;
- в) главным бухгалтером;
- г) материально-ответственным лицом.

15. Излишки, выявленные при инвентаризации, приносятся по...

- а) текущей рыночной стоимости;
- б) учетной стоимости;
- в) фактической себестоимости;
- г) на усмотрение руководителя организации.

16. Излишки, выявленные при инвентаризации кассы...

- а) принадлежат кассиру;
- б) увеличивают финансовый результат организации (прочие доходы);
- в) выдаются учредителям.

17. Для учета имущества сданного в аренду...

- а) составляются отдельные описи;
- б) учитываются в общих ведомостях;
- в) открываются специальные карточки учета;
- г) не учитываются.

18. Инвентаризация является...

- а) элементом метода бухгалтерского учета;
- б) предметом бухгалтерского учета;
- в) формой бухгалтерского учета;
- г) объектом бухгалтерского учета.

19. Инвентаризация библиотечных фондов проводится...

- а) один раз в год;
- б) два раза в год;
- в) один раз в 3 года;
- г) один раз в 5 лет.

Задание 2. Решите кроссворд.

Вопросы к кроссворду:

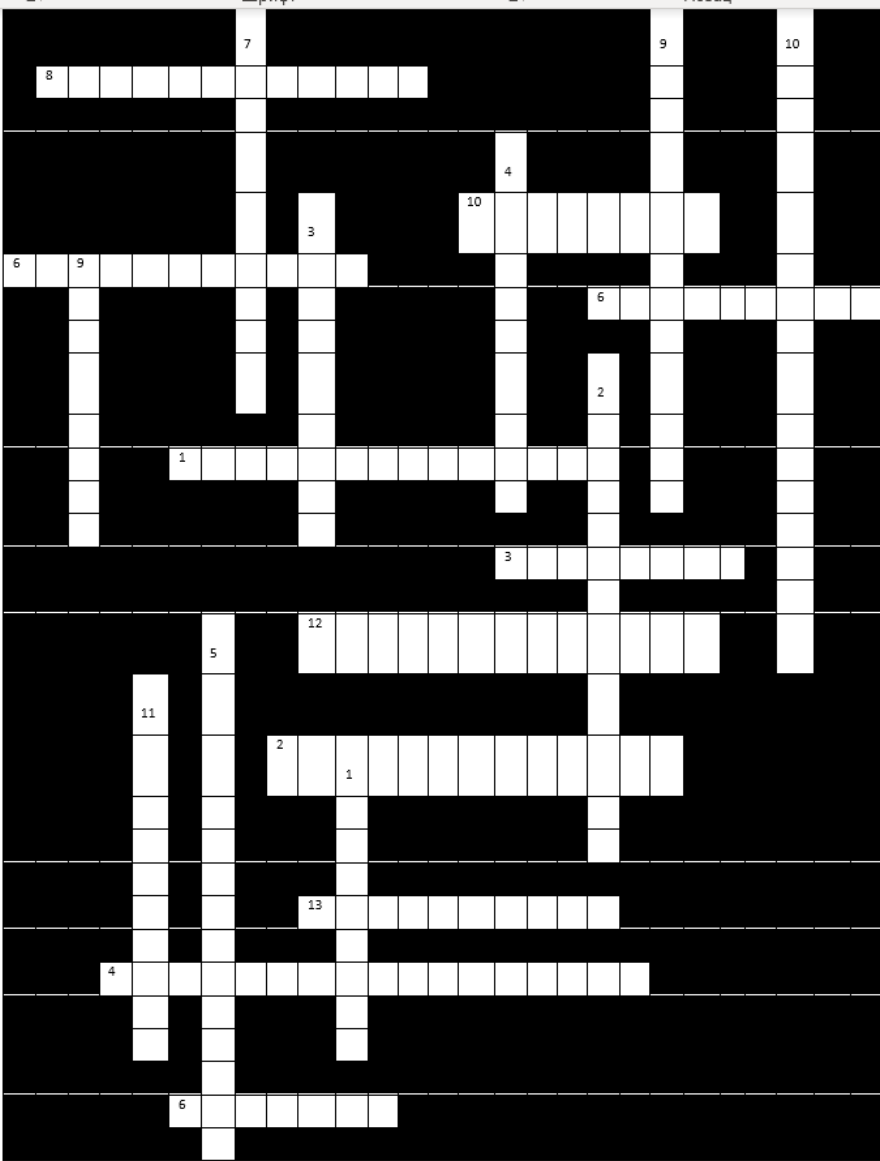
По горизонтали:

- 1). Проверка имущества и обязательств организации в соответствии их с учетными данными с целью осуществления контроля за сохранностью имущества.
- 2). Третий этап проведения инвентаризации.
- 3). Документ, составляемый при завершении инвентаризации.
- 4). Опись, составляемая при проверке инвентаризации.
- 5). Ведомость инвентаризации, при которой количество имущества определяется путем пересчета.
- 6). Какие комиссии создаются при большом объеме работ для одновременного проведения инвентаризации имущества и финансовых обязательств.
- 7). Вид инвентаризации. Проводится по решению руководителя.
- 8). Метод проведения инвентаризации в организации с большой номенклатурой ценностей.
- 9). Группа лиц или орган, формируемый в составе группы лиц для выполнения каких-либо определенных функций.
- 10). Как заносятся машины и транспортные средства в инвентаризационные описи.
- 11). По какой стоимости отражается выявленная недостача основных средств.

По вертикали:

- 1). Кем исправляются ошибки в описях, обнаруженные после проведения инвентаризации.
- 2). Вид инвентаризации, которая проводится в порядке, установленном законодательством РФ.
- 3). Вид инвентаризации, при которой проверке подлежит один или несколько видов имущества и обязательств.
- 4). Инвентаризация, которая проводится, если возникли сомнения в достоверности, объективности, качестве проведенной инвентаризации.
- 5). Последний этап проведения инвентаризации.
- 6). Инвентаризация, проводимая при возникновении подозрения в хищении материальных ценностей.
- 7). Имущество, находящиеся на ответственном хранении, записывается в ... опись.
- 8). Какая ответственность оформляется только законодательством.
- 9). Ведомость, составляемая для отражения результатов инвентаризации.

10). Одно из требований к проведению инвентаризации.



Задание 3. Раскройте порядок требований к оформлению первичных документов по учёту результатов инвентаризации.

Контрольные вопросы

1. Раскройте понятие и основные виды инвентаризаций
2. Перечислите основные задачи инвентаризации
3. Сформулируйте порядок проведения инвентаризации
4. Раскройте основные требования к оформлению документов?
5. Какие пути роста эффективности использования оборотных средств вы знаете?

Тема 6. Обеспечение оптимальных условий охраны труда и выполнения работниками организации трудовых функций

***Цель:** получение практических навыков по обеспечению оптимальных условий охраны труда и выполнения работниками организации трудовых функций.*

Охрана труда (ОТ) – это система правовых, социально-экономических, организационных, технических, санитарно-гигиенических и лечебно-профилактических мероприятий и средств, обеспечивающих безопасность, сохранение здоровья и работоспособность человека в процессе труда.

В соответствии со ст. 217 Трудового кодекса Российской Федерации в целях обеспечения соблюдения требований охраны труда, осуществления контроля за их выполнением у каждого работодателя, осуществляющего производственную деятельность, численность работников которого превышает 50 человек, создается служба охраны труда или вводится должность специалиста по охране труда, имеющего соответствующую подготовку или опыт работы в этой области.

Службу рекомендуется организовать в форме самостоятельного структурного подразделения организации, состоящего из штата специалистов по охране труда во главе с руководителем.

Служба осуществляет свою деятельность во взаимодействии с другими подразделениями организации, комитетом (комиссией) по охране труда, уполномоченными (доверенными) лицами по охране труда профессиональных союзов или иных уполномоченных ра-

ботниками представительных органов, службой охраны труда вышестоящей организации (при ее наличии), а также с федеральными органами исполнительной власти и органом исполнительной власти соответствующего субъекта Российской Федерации в области охраны труда, органами государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда и органами общественного контроля.

Основными задачами службы охраны труда являются:

- Организация и координация работы по охране труда.
- Контроль за соблюдением работниками законов и иных нормативных правовых актов по охране труда, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов органа управления, учреждения.
- Информирование и консультирование руководителей и работников по вопросам охраны труда.

Для выполнения поставленных задач на службу (специалиста) по охране труда возлагаются следующие функции:

- Учет и анализ состояния и причин производственного травматизма, профессиональных заболеваний и заболеваний, обусловленных производственными факторами.
- Оказание помощи подразделениям в организации и проведении измерений параметров опасных и вредных производственных факторов.
- Организация, методическое руководство специальной оценкой условий труда, сертификацией работ по охране труда и контроль за их проведением.
- Проведение совместно с представителями соответствующих подразделений и с участием уполномоченных (доверенных) лиц по охране труда профессиональных союзов или иных уполномоченных работниками представительных органов проверок, обследований технического состояния зданий, сооружений, оборудования, машин и механизмов, приспособлений, средств коллективной и индивидуальной защиты работников, состояния санитарно-технических устройств, работы вентиляционных систем на соответствие требованиям охраны труда.
- Участие в работе комиссий по приемке в эксплуатацию законченных строительством или реконструированных объектов, а также в работе комиссий по приемке из ремонта аппаратов, оборудования, приборов в части соблюдения требований охраны труда.

➤ Участие в совместных комитетах (комиссиях) по охране труда.

➤ Разработка совместно с другими подразделениями планов, программ по улучшению условий и охраны труда, предупреждению производственного травматизма, профессиональных заболеваний, заболеваний, обусловленных производственными факторами; оказание организационно-методической помощи по выполнению запланированных мероприятий.

➤ Участие в составлении разделов коллективного договора, касающихся условий и охраны труда, соглашения по охране труда организации.

➤ Оказание помощи руководителям подразделений в составлении списков профессий и должностей, в соответствии с которыми работники должны проходить обязательные предварительные и периодические медицинские осмотры, а также списков профессий и должностей, в соответствии с которыми на основании действующего законодательства работникам предоставляются компенсации за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда.

➤ Организация расследования и участие в работе комиссии по расследованию несчастных случаев на производстве в соответствии с Постановлением Министерства труда и социального развития Российской Федерации от 24 октября 2002 г. № 73 «Об утверждении форм документов, необходимых для расследования и учета несчастных случаев на производстве, и положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях.

➤ Оформление и хранение документов, касающихся требований охраны труда (актов по форме Н-1 и других документов по расследованию несчастных случаев на производстве, протоколов измерений параметров опасных и вредных производственных факторов, оценки оборудования по фактору травмобезопасности, материалов специальной оценки рабочих мест по условиям труда, сертификации работ по охране труда и др.), в соответствии с установленными сроками.

➤ Участие в подготовке документов для назначения выплат по страхованию в связи с несчастными случаями на производстве или профессиональными заболеваниями.

➤ Составление отчетности по охране и условиям труда по формам, установленным государственными органами статистики.

➤ Разработка программ обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя; проведение вводного инструктажа по охране труда со всеми лицами, поступающими на работу (в том числе временно), командированными, а также учащимися и студентами, прибывшими на производственное обучение или практику.

➤ Организация своевременного обучения по охране труда работников организации, в том числе ее руководителя, и участие в работе комиссий по проверке знаний требований охраны труда.

➤ Составление (при участии руководителей подразделений) перечней профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда.

➤ Оказание методической помощи руководителям подразделений при разработке и пересмотре инструкций по охране труда.

➤ Обеспечение подразделений локальными нормативными правовыми актами организации (правилами, нормами, инструкциями по охране труда), наглядными пособиями и учебными материалами по охране труда.

➤ Организация и руководство работой кабинета по охране труда, подготовка информационных стендов, уголков по охране труда в подразделениях.

➤ Организация совещаний по охране труда.

➤ Ведение пропаганды по вопросам охраны труда с использованием для этих целей внутреннего радиовещания, телевидения, видео- и кинофильмов, малотиражной печати, стенных газет, витрин и т.д.

➤ Доведение до сведения работников действующих законов и иных нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, коллективного договора, соглашения по охране труда организации.

➤ Рассмотрение писем, заявлений, жалоб работников, касающихся вопросов условий и охраны труда, подготовка предложений руководителю организации (руководителям подразделений) по устранению выявленных недостатков.

➤ Осуществление контроля за:

- соблюдением работниками требований законов и иных

нормативных правовых актов об охране труда Российской Федерации и соответствующего субъекта Российской Федерации, коллективного договора, соглашения по охране труда, других локальных нормативных правовых актов организации;

- обеспечением и правильным применением средств индивидуальной и коллективной защиты;

- соблюдением положений Трудового кодекса Российской Федерации, Положения об особенностях расследования несчастных случаев на производстве в отдельных отраслях и организациях, утвержденного постановлением Минтруда России от 24 октября 2002 г. № 73 о порядке расследования и учета несчастных случаев на производстве;

- выполнением мероприятий, предусмотренных программами, планами по улучшению условий и охраны труда, разделом коллективного договора, касающимся вопросов охраны труда, соглашением по охране труда, а также за принятием мер по устранению причин, вызвавших несчастный случай на производстве (информация из акта по форме Н-1), выполнением предписаний органов государственного надзора и контроля за соблюдением требований охраны труда, других мероприятий по созданию безопасных условий труда;

- наличием в подразделениях инструкций по охране труда для работников согласно перечню профессий и видов работ, на которые должны быть разработаны инструкции по охране труда, своевременным их пересмотром;

- проведением специальной оценки условий труда и подготовкой к сертификации работ по охране труда;

- своевременным проведением соответствующими службами необходимых испытаний и технических освидетельствований оборудования, машин и механизмов;

- эффективностью работы аспирационных и вентиляционных систем;

- состоянием предохранительных приспособлений и защитных устройств;

- своевременным проведением обучения по охране труда, проверки знаний требований охраны труда и всех видов инструктажа по охране труда;

- организацией хранения, выдачи, стирки, химической чистки, сушки, обеспыливания, обезжиривания и ремонта специальной

одежды, специальной обуви и других средств индивидуальной и коллективной защиты;

- санитарно-гигиеническим состоянием производственных и вспомогательных помещений;

- организацией рабочих мест в соответствии с требованиями охраны труда;

- правильным расходованием в структурных подразделениях средств, выделенных на выполнение мероприятий по улучшению условий и охраны труда;

- своевременным и правильным предоставлением работникам компенсаций за тяжелую работу и работу с вредными или опасными условиями труда, бесплатной выдачей лечебно-профилактического питания, молока и других равноценных пищевых продуктов;

- использованием труда женщин и лиц моложе 18 лет в соответствии с законодательством.

Анализ и обобщение предложений по расходованию средств фонда охраны труда организации (при его наличии), разработка направлений их наиболее эффективного использования, подготовка обоснований для выделения организации средств из территориального фонда охраны труда (при его наличии) на проведение мероприятий по улучшению условий и охраны труда.

Руководитель организации должен обеспечить необходимые условия для выполнения работниками Службы своих полномочий.

- Для выполнения функциональных обязанностей работники службы охраны труда имеют право:

- В любое время суток беспрепятственно посещать и осматривать производственные, служебные и бытовые помещения учреждений, знакомиться в пределах своей компетенции с документами по вопросам охраны труда.

- Проверять состояние условий и охраны труда в структурных подразделениях учреждений и предъявлять руководителю и другим ответственным работникам обязательные для исполнения предписания об устранении выявленных при проверках нарушений охраны труда и контролировать их выполнение.

- Привлекать по согласованию с руководителем учреждения, структурных

- подразделений соответствующих специалистов к проверке состояния условий труда.

➤ Запрашивать и получать от руководителей учреждений, структурных подразделений материалы по вопросам охраны труда, требовать письменное объяснение от лиц, допустивших нарушения нормативных правовых актов по охране труда.

➤ Требовать от руководителей структурных подразделений отстранения от работы лиц, не имеющих допуска к выполнению данного вида работ, не прошедших в установленном порядке предварительных и периодических медицинских осмотров, не прошедших в установленном порядке инструктаж по охране труда, не использующих средств индивидуальной защиты или грубо нарушающих правила, нормы и инструкции по охране труда.

➤ Представлять руководителям организаций предложения о поощрении отдельных работников за активную работу по созданию здоровых и безопасных условий труда, а также о привлечении к ответственности виновных в нарушении законодательных и иных нормативных правовых актов по охране труда.

➤ Представительствовать по поручению руководства в государственных и общественных организациях при обсуждении вопросов по охране труда.

Задание 1. Раскройте факторы, влияющие на условия и безопасность труда.

Задание 2. Опишите ответственность за нарушение требований охраны труда.

Задание 3. Представьте схематично законодательные и нормативные основы охраны труда Российской Федерации.

Контрольные вопросы

1. В каких случаях материальная ответственность в полном размере причиненного ущерба возлагается на работника?
2. В соответствии со ст. 21 ТК РФ работник имеет право на?
3. По каким вопросам в коллективный договор могут включаться обязательства работников и работодателя?
4. На какой срок заключается коллективный договор и с какого срока вступает в силу?
5. Что представляет собой опасный производственный фактор?

Тема 7. Административно-хозяйственное обеспечение требований пожарной безопасности и антитеррористической защищенности организации

***Цель:** получение практических навыков по определению сущности административно-хозяйственного обеспечения требований пожарной безопасности и антитеррористической защищенности организации.*

Понятие «терроризм» произошло от латинского слова «terror» - страх, ужас.

История показывает, что насилие, вызывающее тревогу, страх и состояние беспомощности среди населения, к сожалению, является неотъемлемым атрибутом общественной жизни. Формы проявления его чрезвычайно разнообразны: от угроз и принуждения до уничтожения людей. Страх перед насилием является мощным средством, которым нередко пользуются не только отдельные личности, но и группировки, партии, народы и даже государства в целом.

1. Основными тенденциями современного терроризма являются:

а) увеличение количества террористических актов и пострадавших от них лиц;

б) расширение географии терроризма, интернациональный характер террористических организаций, использование международными террористическими организациями этнорелигиозного фактора (национальная религиозная вражда, уничтожение национального достоинства;

в) усиление взаимного влияния различных внутренних и внешних социальных, политических, экономических и иных факторов на возникновение и распространение терроризма;

г) повышение уровня организованности террористической деятельности, создание крупных террористических формирований с развитой инфраструктурой;

д) усиление взаимосвязи терроризма и организованной преступности, в том числе транснациональной;

е) повышение уровня финансирования террористической деятельности и материально-технической оснащенности террористических организаций;

ж) стремление субъектов террористической деятельности завладеть оружием массового поражения;

з) попытки использования терроризма как инструмента вмешательства во внутренние дела государств;

и) разработка новых и совершенствование существующих форм и методов террористической деятельности, направленных на увеличение масштабов последствий террористических актов и количества пострадавших.

Возникновение и распространение терроризма в Российской Федерации имеют определенные исторические предпосылки и связаны как с внутренними экономическими, политическими, социальными, межнациональными, противоречиями, так и с внешними, в том числе общими для всего мирового сообщества, террористическими угрозами.

К внутренним факторам относятся:

а) межэтнические, межконфессиональные (направления мировых религий) и иные социальные противоречия;

в) недостаточная эффективность правоохранительных, административно-правовых и иных мер по противодействию терроризму;

г) ненадлежащий контроль за распространением идей радикализма то позиция человека или группы (партии), заключающаяся в стремлении кардинально и бескомпромиссно изменить существующее социальное, политическое и культурное положение дел, пропагандой насилия и жестокости в едином информационном пространстве Российской Федерации;

д) недостаточно эффективная борьба с организованной преступностью и коррупцией, незаконным оборотом оружия, боеприпасов и взрывчатых веществ.

К внешним факторам относятся:

а) попытки проникновения международных террористических организаций в отдельные регионы Российской Федерации;

б) наличие очагов террористической активности вблизи государственной границы Российской Федерации и границ ее союзников;

в) наличие в иностранных государствах лагерей подготовки боевиков для международных террористических и экстремистских организаций, в том числе антироссийской направленности, а также теологических учебных заведений (негосударственное высшее учебное заведение, дающее послевузовское духовное образова-

ние), распространяющих идеологию религиозного экстремизма;

г) финансовая поддержка террористических и экстремистских организаций, действующих на территории Российской Федерации, со стороны международных террористических и экстремистских организаций;

д) стремление ряда иностранных государств, в том числе в рамках осуществления антитеррористической деятельности, ослабить Российскую Федерацию и ее позицию в мире, установить свое политическое, экономическое или иное влияние в отдельных субъектах Российской Федерации;

е) распространение идей терроризма и экстремизма через информационно-телекоммуникационную сеть Интернет и средства массовой информации и т.д.;

Задание 1. Представьте схематично законодательная и нормативно-правовая база по организации борьбы с терроризмом.

Задание 2. Раскройте виды террористических актов, их цели, мотивы и способы осуществления.

Задание 3. Раскройте действия руководящего состава и работников учреждения, организации при угрозе и совершении террористической акции.

Задание 4. Раскройте действия при захвате заложников.

Задание 5. При проведении занятий по вопросам безопасности при террористических актах основное внимание рекомендуется уделять.

Контрольные вопросы

1. Какие организации в настоящее время осуществляют борьбу с терроризмом в Российской Федерации?
2. К организационным мероприятиям по предотвращению ситуаций чрезвычайного характера относятся...
3. Наиболее эффективный метод борьбы с террористическими актами является?
4. Перечислите основные тенденции современного терроризма
5. В пределах каких компетенций субъекты осуществляют борьбу с терроризмом?

Вопросы для подготовки к зачету

1. Научно-технический прогресс и безопасность труда.
2. Совершенствование условий труда на предприятии.
3. Социально-экономическая оценка условий труда.
4. Управление охраной труда на предприятии.
5. Экономические методы управления условиями и охраной труда.
6. Планирование улучшения условий труда на основе коллективного договора.
7. Контроль за охраной труда на предприятии.
8. Современная экономика условий и охраны труда.
9. Совершенствование механизма расходов, связанных с улучшением условий труда.
10. Экономическое стимулирование предприятий, направленное на улучшение условий труда.
11. Экономическая ответственность предприятий за нарушение нормативных актов об охране труда.
12. Мировой опыт управления условиями и охраной труда.
13. Формы и методы регулирования ответственности предприятий за нарушение законодательных и нормативных актов по охране труда.
14. Методы оценки состояния условий труда.
15. Реформирование системы охраны труда.
16. Аттестация рабочих мест по условиям труда.
17. Коллективный договор как правовой инструмент улучшения условий и охраны труда.
18. Современные проблемы улучшения условий труда.
19. Социальная направленность перестройки управления условиями труда.
20. Травматизм на производстве и его социально-экономические последствия.
21. Научно-технический прогресс и безопасность труда.
22. Система защиты работников на производстве и ее совершенствование.
23. Психологическое и инженерное обеспечение охраны труда.
24. Порядок организации государственного надзора за охраной труда.

25. Социально-экономическое значение охраны труда.
26. Система управления охраной труда на предприятии.
27. Принципы организации и функционирования системы управления охраной труда на предприятии.
28. Планирование и стимулирование деятельности по охране труда.
29. Формирование рыночных отношений и задачи предприятий в области охраны труда.
30. Система социальной защиты от профессиональных рисков.
31. Финансирование мероприятий по улучшению условий охраны труда.
32. Применение компьютерных методов, прикладного и информационного обеспечения охраны труда.
33. Комплекс организационно-профилактических мероприятий по антитеррористической безопасности.
34. Информационное обеспечение в области антитеррористической деятельности.
35. Действия должностных лиц и работников при проявлении террористической деятельности.
36. Цели, порядок, сроки проведения инвентаризации.
37. Виды инвентаризации.
38. Порядок проведения инвентаризации.
39. Подготовка к проведению инвентаризации.
40. Состав инвентаризационной комиссии.
41. Этапы проведения инвентаризации.
42. Документальное оформление процесса инвентаризации.
43. Отражение результатов инвентаризации в учёте.
44. Ошибки, допускаемые при поведении инвентаризации, и их возможные последствия.

Рекомендуемая литература

1. Кириенко, О. Э. Управление инфраструктурным обеспечением организации: учебное пособие / О. Э. Кириенко, Н. В. Стасюк. – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – 268 с.
2. Кириенко, О. Э. Управление инфраструктурным обеспечением организации: учебное пособие / О. Э. Кириенко, Н. В. Стасюк. – Донецк: ДОНАУИГС, 2021. – 268 с.
3. Административное право: учебное пособие: в 3 частях / И. Ф. Дедюхина, Ю. В. Лабовская, В. Ю. Максимов [и др.]. – Ставрополь: СтГАУ, 2023 – Часть 1 – 2023. – 56 с.
4. Тимофеева, С. С. Аудит охраны труда: учебное пособие / С. С. Тимофеева. – Иркутск: ИРНИТУ, 2023. – 202 с. – ISBN 978-5-8038-1901-1.
5. Юкласова, А. В. Теория организации: учебное пособие / А. В. Юкласова. – Самара: Самарский университет, 2022. – 96 с. – ISBN 978-5-7883-1839-4.
6. Агарков, А.П. Управление инновационной деятельностью: учебник / Р.С. Голов; А.П. Агарков. – 3-е изд. – Москва: ИТК "Дашков и К", 2021. – 208 с. – (Учебные издания для бакалавров). – ISBN 978-5-394-04385-7
7. Герасимов, К.Б. Экономика и управление инновационной деятельностью: учеб. пособие / Н.Ю. Просвиркин, А.Г. Савин; Самарский нац. исслед. ун-т им. акад. С.П. Королева (Самар. ун-т); К.Б. Герасимов. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2023. – 157 с. – ISBN 978-5-7883-1914-8

Учебное издание

Купряева Мария Николаевна
Шустова Наталья Сергеевна

Управление административно-хозяйственной
деятельностью

Методические указания

В авторской редакции

Отпечатано с готового оригинал-макета
Подписано в печать 11.03.2026. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 2,22; печ. л. 2,38.
Тираж 50. Заказ № 54.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608
E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Самарский государственный
аграрный университет»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2024

УДК 316.77
ББК 60.84 р
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Мамай, О. В.

М22 Деловые коммуникации: методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель: ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 36 с.

В методических указаниях приведено подробное описание структуры и методики проведения практических занятий, направленных на формирование базовых знаний и компетенций в области делового взаимодействия партнеров в профессиональной деятельности.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, 38.05.01 Экономическая безопасность, 43.03.02 Туризм и представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы правильной и эффективной организации делового взаимодействия в профессиональной деятельности.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2024
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2024

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	4
Тема 1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности	5
Тема 2. Вербальные средства коммуникации	8
Тема 3. Коммуникативные барьеры	10
Тема 4. Слушание в деловой коммуникации	12
Тема 5. Вопросы и ответы на них в деловой коммуникации	16
Тема 6. Невербальные средства коммуникации	18
Тема 7. Изучение деловых партнеров	21
Тема 8. Формы деловой коммуникации	22
Тема 9. Методы генерирования идей	26
Тема 10. Критика и комплименты в деловой коммуникации	30
Рекомендуемая литература	35

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Деловые коммуникации» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, 38.05.01 Экономическая безопасность, 43.03.02 Туризм.

Целью освоения дисциплины «Деловые коммуникации» является формирование у студентов системы компетенций в области делового общения для эффективного взаимодействия с деловыми партнерами, основанного на применении разнообразных стратегий и тактик достижения компромисса и сотрудничества.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие *задачи*:

- изучение основ делового общения, принципов и методов деловых коммуникаций;
- изучение основных инструментов и средств эффективной деловой коммуникации;
- получение навыков эффективного взаимодействия с деловыми партнерами в профессиональной деятельности.

Методические указания по дисциплине «Деловые коммуникации» включают в себя практические задания, позволяющие выработать коммуникационные навыки и компетенции, позволят организовать и координировать самостоятельную работу обучающихся.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы эффективного взаимодействия с деловыми партнерами, а также руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства

ТЕМА 1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Цель: познакомить обучающихся с понятиями «деловая коммуникация», «коммуникационный процесс», «деловое общение».

Задачи:

- дать определение понятиям «деловая коммуникация», «коммуникационный процесс», «деловое общение»;
- изучить стадии коммуникационного процесса;
- определить виды делового общения;
- оценить специфику консультационных услуг в России;
- дать характеристику делового общения.

Задание 1.1. Имитационная игра «ЧП на Луне»

Цель: развить интеракционный потенциал играющих, научить принимать коллективные решения, выявить лидерские возможности участников игры.

Этапы: 1 этап – принятие индивидуальных решений; 2 этап – выработка коллективного решения в группах.

Информация для игры: на луноходе, которым управляет каждый из вас, вышел из строя двигатель. До базы – лунной станции – около 300 км; туда необходимо добраться пешком в течение трех суток. Половину пути надо пройти по темной стороне Луны, вторую – по освещенной. На борту лунохода имеется неприкосновенный запас, состоящий из предметов 14 наименований: моток прочной веревки, аптечка, спички, карта звездного неба, обогреватель, два кислородных баллона, бортпак, ящик сгущенного молока, надувной спасательный жилет, 20 литров питьевой воды, магнитный компас, сигнальная ракета, рация УКВ, парашют.

1 этап. Предметы необходимо взять с собой, а для уменьшения груза и ускорения движения поочередно избавляться от них по степени важности и по мере использования. Очередность записывается в карточку (табл. 1), выдаваемую каждому играющему, причем первый выброшенный предмет будет номером 14, последний – 1. Времени на принятие данного решения дается не более 5 минут, при условии полной тишины среди играющих.

Карточка играющих

Имя (символ) _____ Группа _____

Наименование предметов	Оценка			Директивная оценка	Разница в оценках			Примечания
	Индивидуальная	Групповая	Лидерская		Индивидуальная	Групповая	Лидерская	
Моток прочной веревки								
Аптечка								
Спички								
Карта звездного неба								
Обогреватель								
Два кислородных баллона								
Бортпаек								
Ящик сгущенного молока								
Надувной спасательный жилет								
20 л воды								
Магнитный компас								
Сигнальная ракета								
Рация ультракоротких волн								
Парашют								

II этап. Создаются команды по 5-7 чел., и обсуждение продолжается в командах. Каждый играющий отстаивает свою индивидуальную точку зрения при обсуждении.

Время для обсуждения 10-15 минут.

В игре возможно и *продолжение*: собираются лидеры команд и снова вырабатывают коллективное решение. По итогам работы лидеров можно выявить того из них, кто действительно является таковым.

После проведения всех этапов игры все слушатели-играющие записывают в свою карточку, в рубрику «директивная оценка»

очередность освобождения от предметов; **правильный ответ: 6, 7, 14, 2, 9, 1, 5, 11, 12, 4, 13, 10, 3, 8.**

Получив эти данные, играющие находят разницу между своей оценкой и директивной или наоборот, и записывают данные в графе 6 карточки, затем итог суммируют. То же – с групповой оценкой и оценкой лидеров.

Выигрывает группа, которая ближе других оказалась к директивной оценке.

Руководитель (преподаватель) подводит итоги и отмечает «позитивных» и «негативных» лидеров и отдельных слушателей, которые вели за собой группу. Предметом анализа могут быть не только решения, но и то, каким образом группы их обсуждали: какова культура взаимодействия; какие стратегии превалировали (компромисса, уступки, избегания, противоборства, сотрудничества); кто были лидерами в командах и куда они вели группу – к победе или к поражению; если у кого-то был правильный ответ, а группа пошла ложным путем, то что этому способствовало, и т. п.

Контрольные вопросы

1. *Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?*
2. *Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?*
3. *Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.*
4. *Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.*
5. *Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.*
6. *Перечислите и охарактеризуйте функции общения.*
7. *Опишите содержание делового общения.*
8. *Опишите стороны делового общения.*
9. *Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.*
10. *Что такое коммуникативная компетентность делового человека?*

ТЕМА 2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Цель: изучить состав и особенности вербальных средств деловой коммуникации.

Задачи:

- рассмотреть человеческую речь как источник информации;
- изучить речевые средства общения;
- проанализировать стили речи.

Задание 2.1. Деловая игра «Можем ли мы разговаривать»

Цель: показать значение личных представлений людей и побудить членов группы регулярно осведомляться о взглядах и представлениях других людей.

Процедура:

- попросите членов группы перечислить их основные должностные функции (функции обучающихся) (необходимо назвать не менее 10);
- попросите их предугадать, сколько из этих 10 функций перечислит их руководитель (куратор группы, декан), если его попросить это сделать.

Вопросы для обсуждения:

1. Если есть разница в Ваших ответах на первом и втором этапах игры, то попытайтесь объяснить ее существование.
2. Почему Вы оправдываете существование этого несоответствия?
3. Какие конкретные шаги Вы бы предприняли для разрешения этой проблемы?

Задание 2.2. Вербальный тренинг «Кораблик»

В этом тренинге вместо кораблика можно использовать любой вид транспорта, например, самолет, дирижабль, оленью упряжку и т. д., в зависимости от состава играющих.

Правила тренинга: все участники плывут на кораблике. Кораблик плывет вдоль берегов, островов, гор и лесов; то наступает день, то приходит ночь, то налетает шторм. Каждый участник игры по очереди сообщает, куда плывет кораблик, что видно вокруг, что происходит на борту и т. д.

Каждый участник, сидящий в круге, должен произнести не менее 3-5 фраз. Так продолжается до тех пор, пока не будет сдела-

но ходов 10-15, а потом руководитель сообщает, что кораблик поворачивается на 180°, и участники должны повторить весь путь до порта отправления, но в обратном порядке.

Тренинг считается оконченным, когда кораблик вернется в исходную точку.

Упражнение требует: фантазии, умения кратко формулировать мысли, внимания и запоминания деталей.

Задание 2.3. Тренинг «Проверьте гибкость ума»

1. Вы претендуете на должность руководителя рекламной компании. Утром в день собеседования Вы решили поместить некую рекламу в такое место, где президент компании мог бы увидеть ее по дороге на работу. Что это будет за реклама? Каким должно быть ее внешнее оформление, чтобы президент наверняка обратил на нее внимание?

2. Вы знаете, что Вам предложат тестовую задачу: как достать теннисный мячик из длинного узкого цилиндра, привинченного к полу. Стандартное решение – налить воды, чтобы мячик всплыл. Но Вы узнали о содержании задачи и заранее подготовили дополнительные ответы. Какие именно? Как Вы собираетесь достать мячик?

3. Развитие метафорического мышления. Заполните пробелы в сравнениях и метафорах:

Вода для корабля то же, что ... для бизнеса.

Цветок вызывает радость, так же как ... гнев.

Кран для ... то же, что ... для свободы.

Мой дом – это ...

Моя работа – это ...

Беспокойство – это ...

Правда – это ...

Любовь – это ...

Власть – это ...

Идеалы – это ...

Успех – это ...

Размышление – это ...

Счастье – это ...

Жизнь – это ...

4. Осуществите синтез. Вообразите смешение различных видов восприятия, например, попробуйте представить себе способность

ощущать вкус звуков, слышать цвета, обонять ощущения.

Чем пахнет слово «участвовать»?

Каково на ощупь число «семь»?

Какой вкус у голубого цвета?

Как выглядит идея свободы?

Какая форма у среды?

Каков вкус радости?

5. Каким образом Вы моделируете: переконструируйте человеческое тело; переконструируйте человеческое лицо; создайте проект дома, не имеющего прямых стен; создайте командную игру с двумя мячами?

Контрольные вопросы

1. *Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?*
2. *Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.*
3. *Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.*
4. *Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.*
5. *Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.*
6. *Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.*
7. *Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.*
8. *Назовите основные функции языка.*
9. *Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.*
10. *Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.*

ТЕМА 3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

Цель: изучить виды коммуникативных барьеров.

Задачи:

- рассмотреть понятие «коммуникативный барьер»;
- дать характеристику видам коммуникативных барьеров;
- научиться определять виды коммуникативных барьеров в деловом общении.

Задание 3.1. Тренинг «Коммуникативные барьеры»

Замените слова, пришедшие в русский язык из других языков, русскими синонимами (при необходимости обратитесь к толковому словарю):

- адаптация, альтернатива, апелляция, аудиенция, валюта, виза;
- девальвация, лимит, лицензия, стереотип, фактор;
- экспертиза, эксклюзивный, номинация, маркетинг, сертификат;

- санация, профанация, реклама, паритет, презентация, офис;
- корпорация, коррупция, мафия, гамбургер, вексель, кворум;
- инновация, гарант, брифинг, бестселлер, парламент, партнер.

Для домашнего задания можно взять слова, которые Вам интересны, в том числе те, которые здесь отсутствуют.

Составьте глоссарий, включающий не менее 25 слов.

Задание 3.2. Деловая игра «Устранение коммуникативных барьеров»

Цель: показать значение коммуникационных барьеров при передаче информации в деловом общении.

Методика:

- все участники разбиваются на группы по 3–4 человека;
- каждая группа разрабатывает правила для устранения коммуникативных барьеров, а также их последствий в деловом общении (не менее 10 пунктов);
- каждая группа презентует перед аудиторией свои разработки и отвечает на вопросы;
- совместно выбирается наиболее удачная памятка по устранению коммуникативных барьеров и их последствий.

Контрольные вопросы

1. *Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.*
2. *Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.*
3. *Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.*
4. *Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.*
5. *Что такое «стиль» в деловой коммуникации?*
6. *Опишите суть правила рамки.*
7. *Опишите суть правила цепи.*
8. *Охарактеризуйте семантический барьер в деловой коммуникации.*

9. Охарактеризуйте фонетический барьер в деловой коммуникации.
10. Сформулируйте правила для устранения последствий коммуникативных барьеров в деловой коммуникации.

ТЕМА 4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Цель: изучить особенности слушания в деловой коммуникации.

Задачи:

- рассмотреть понятие «слушание»;
- определить трудности эффективного слушания;
- определить и охарактеризовать виды слушания;
- выработать навыки осуществления обратной связи в процессе слушания.

Задание 4.1. Тренинг «Избирательное внимание»

Цель: тренировка произвольного управления вниманием.

Методика:

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

Тренинг можно повторить несколько раз, меняя тексты и участников, но затрачивая не более 5 минут на каждого тренируемого.

Задание 4.2. Тренинг «Качества эффективного слушателя»

Цель: определение качеств, которыми должен обладать эффективный слушатель.

Методика: все участники разбиваются на небольшие группы по 3-4 человека. Далее их просят провести «мозговой штурм»: определить и записать на больших листах бумаги свойства лично-

сти, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Количество их не ограничено, но участники должны уметь дифференцировать навыки и свойства личности. Навыки – это приобретенные умения, а свойства личности – имеющиеся у людей особенности темперамента, характера, привычки. Целью данного упражнения является выделение свойств личности. Ниже приводятся те качества, которые уже были выделены членами групп, выполнившими это упражнение:

- чувство юмора;
- душевная теплота;
- непредвзятое отношение;
- открытость;
- вдумчивое отношение;
- оптимизм;
- спонтанность;
- радушие;
- отсутствие нравоучительного тона.

Заметьте, что ход мыслей участников не обязательно должен подчиняться какой-либо схеме. Работа будет более эффективной, если участники смогут выделить достаточно много различных свойств личности, которыми, по их мнению, должен обладать хороший слушатель. Перечень должен содержать **не менее 10 пунктов**.

Спустя 15 мин каждая подгруппа представляет остальным участникам результаты проделанной работы, и преподаватель инициирует обсуждение, посвященное взаимосвязи особенностей личности и процесса слушания. Наиболее часто повторяющиеся качества фиксируются на доске для акцентирования на них внимания студентов. Преподаватель может также провести обсуждение, посвященное тому, считают ли члены группы, что личностные особенности могут быть приобретены в результате тренировок, занятий, обучения или они полагают, что данные качества являются врожденными.

Задание 4.3. Тренинг «Приемы активного слушания»

Цель: выработка навыков понимания деловых партнеров в процессе слушания.

Методика: участники тренинга делятся на группы по 2-3 человека. Каждой группе предлагается 9 приемов ведения беседы с точки зрения того, насколько они способствуют пониманию партнера. Эти приемы следует сгруппировать по 3 разделам:

- способствующие пониманию партнера;
- не способствующие пониманию партнера;
- нейтральные.

Приемы активного слушания:

1) в беседе мы сопровождаем высказывания партнера репликами типа: «Глупости ты говоришь!», «Ты, я вижу, в этом вопросе ничего не понимаешь!», «Я бы мог это объяснить, но боюсь, Вы не поймете!», «А на Вашем месте я вообще промолчал бы!» и т.п.;

2) мы сопровождаем речь партнера высказываниями типа: «Да-да...», «Угу...», «Что Вы говорите?», «Неужели...»;

3) мы дословно повторяем высказывания партнера. При этом можно начать с вводной фразы: «Как я Вас понял...», «По Вашему мнению...», «Ты считаешь...», «Если я Вас правильно понял, то Вашей основной мыслью является...» и т.д.;

4) в ходе беседы мы вставляем высказывания типа: «Пора приступить к предмету разговора...», «Мы несколько отвлеклись от темы...», «Давайте вернемся к цели нашего разговора...» и т.д.;

5) мы воспроизводим высказывания партнера в обобщенном, сокращенном виде, кратко формулируем самое существенное в его словах. Начать можно с вводной фразы: «Другими словами, Вы считаете, что...», «Таким образом, Вашими основными идеями являются...» и т.д.;

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

7) мы пытаемся найти у партнера понимание тех проблем, которые волнуют нас самих;

8) мы задаем партнеру вопрос за вопросом, явно стараясь узнать что-то, но не объясняем своих целей;

9) мы не принимаем во внимание то, что говорит партнер, пренебрегаем его высказываниями.

По итогам выполнения задания группы презентуют свои результаты. А также приводят конкретные примеры по применению каждого приема.

Далее руководитель тренинга (преподаватель) представляет правильные ответы и инициирует обсуждение неверных ответов, если они имели место.

Правильные ответы:

- 1) не способствующие пониманию партнера:
 - негативная оценка (1);
 - игнорирование (9);
 - эгоцентризм (7);
- 2) промежуточные техники:
 - выпрашивание (8);
 - замечание о ходе беседы (4);
 - «поддакивание» (2);
- 3) способствующие пониманию партнера:
 - вербализация, проговаривание (3);
 - вербализация, перефразирование (5);
 - вербализация, интерпретация и развитие идеи (6).

Контрольные вопросы

1. *Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?*
2. *Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.*
3. *Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.*
4. *Назовите и охарактеризуйте виды слушания.*
5. *Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.*
6. *Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.*
7. *Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.*
8. *Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.*
9. *Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.*
10. *Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?*

ТЕМА 5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

Цель: выработать навыки правильного формулирования вопросов в деловой коммуникации и ответов на них.

Задачи:

- изучить роль вопросов в деловой коммуникации;
- проанализировать правила формулирования вопросов;
- изучить виды вопросов;
- выработать навыки ответа на вопросы.

Задание 5.1. Тренинг «Умение задавать вопросы»

Цель: выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

Методика: современный человек задает вопросы не только другому человеку, но и поисковым системам в Интернете. Умение выделить ключевые слова, на которые «поисковик» даст содержательные ссылки основывается на том же искусстве задавать вопросы – просто вместо вопроса вы задаете ключевые слова из предполагаемого ответа.

Ситуация 1. Представьте, что Вы преподаете иностранную литературу и хотите выяснить, насколько Ваши ученики освоили трагедию В. Шекспира «Гамлет». Какие 10 вопросов Вы задали бы для выяснения глубины познаний Ваших учеников? Вопросы запишите.

Ситуация 2. Представьте, что Вы руководитель, и один из Ваших подчиненных опоздал со сроками выполнения важного задания. Придумайте 5-6 вопросов, которые Вы задали бы, чтобы понять причину происшедшего и определить справедливую меру взыскания. Подумайте, кому Вы могли бы их задать. Запишите Ваши наработки.

Ситуация 3. Представьте, что Вы критик-искусствовед. Вы отбираете фильмы для фестиваля. Перед Вами стоит задача выбрать 3 фильма из 5 представленных на конкурс. Придумайте 3-4 вопроса тем, кто уже видел эти фильмы, которые помогли бы сделать Вам выбор до просмотра.

Задания могут быть выполнены индивидуально или группами по 3-4 человека. После выполнения заданий группы или участники должны презентовать свои результаты. Руководитель тренинга

(преподаватель) должен инициировать обсуждение полученных результатов.

Задание 5.2. Тренинг «Обратная связь»

Цель: выработка навыков по формулированию вопросов и умений задавать их деловому партнеру.

Методика: установите обратную связь (табл. 2), проверьте точность восприятия информации или узнайте дополнительную информацию с помощью вопросов (по 2 варианта на каждый пункт).

Таблица 2

Исходные данные для выполнения тренинга

Ситуация	Примерные вопросы
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	
Говорящий уклоняется от темы и не сообщает той информации, которую Вы от него ждете	
Партнер словно «зациклился», постоянно повторяя одно и то же, Вам же надо двигаться дальше	
Коллега/партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	
Вам хотелось бы узнать мнение коллеги/партнера о том, что Вами было высказано	
Невербальное поведение коллеги/партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то Вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	
Коллега/Партнер не согласился с частью из сказанного вами, и Вы хотите уточнить причину неприятия	

Контрольные вопросы

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

ТЕМА 6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

Цель: изучить состав и особенности невербальных средств деловой коммуникации.

Задачи:

- изучить язык жестов в деловом общении;
- проанализировать средства невербальной коммуникации;
- охарактеризовать внешние проявления эмоциональных состояний.

Задание 6.1. Тренинг «Невербальная коммуникация»

Цель: выработка навыков правильной идентификации мимики и жестов, систематизации невербальных сигналов в деловой коммуникации.

Ситуация 1. Произведите жест, который бы соответствовал содержанию предложения, и найдите его характеристику в списке описаний жестов:

1. Вареники лепят вот так.
2. Ну, это что-то такое огромное, необъятное.
3. Замкнутый круг какой-то.
4. Машинка шьет зигзагом.
5. Есть у Вас дырокол?
6. Его надо держать крепко, а то разболтается.
7. Полюбуйтесь-ка на него.

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

Ситуация 2. Определите, какие жесты могут быть использованы при произнесении фраз:

- Все это не для меня.
- Стучат, стучат и вверху и внизу.
- Пришли и те, и другие.
- Пусть это останется между нами.
- Мы-то с тобой пойдем друг друга.
- Пускай, пускай, оставь его.
- Да что там, ну пусть.
- Избавьте меня от этого, я этого не хочу.

- Нет-нет, ни за что.
- Так все напутано, такая неразбериха.
- Никто ничего не поймет, полная сумятица.
- Все это не совсем так.
- Я с Вами абсолютно не согласен.
- Парень сказал: что-то я сомневаюсь...
- Дай мне руку, не откажись простить меня.
- Он протянул ему руку нерешительно.
- Он стиснул ее так, что другой чуть не вскрикнул.
- Не решаясь отвечать, он сначала повел одним плечом, затем другим.
- Он показал своими толстыми короткими пальцами, что у него усы, как у таракана.

- Моя пишущая машинка забарахлила, каретка не работает.
- Она взяла мыло и стала намыливать им руки.
- Зазвенел телефон, он схватил трубку.

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

Ситуация 3. Попытайтесь классифицировать приведенные ниже перечни неязыковых сигналов по пяти категориям: *поза, мимика, жестикуляция, дистанцирование, интонация*.

Все сигналы «вложены» в предложения, которые дают некоторое представление об общей ситуации или позволяют догадаться о ней. **Например**, «Вы мечтательно рассмеялись» – Мимика.

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

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

3. *Он стоял, прислонившись к буфету, скрестив ноги.*

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

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

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

7. *Он идет к окну и закрывает его.*

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

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

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

Придумайте сами или отыщите в литературе предложения, в которых «заложены» невербальные сигналы, перечисленные выше. На каждый сигнал – не менее 2 предложений.

Ситуация 4. Каждый по очереди мимикой, действиями, жестами что-то сообщает, а все расшифровывают сообщение.

Ситуация 5. Уйдите из аудитории, например, как ушел бы Ваш персонаж:

- «Я ночная птица»;
- «Я скользнула по лунному диску и исчезла»;
- «Я искра от костра»;
- «Я поднялась вверх и погасла»;
- «Я лось, я побрел по мелководью»;
- «Я обезьяна, медвежонок, козленочек, кошка и т. п.»

Можно придумать походку для кого-нибудь другого.

Ситуация 6. Один из участников тренинга выходит за дверь. В его отсутствие придумывается задание и выбирается ведущий.

Затем приглашается участник, он должен понять задачу и выполнить задание, переданное ему невербальными сигналами. Ведущий показывает взглядом играющему, делает ли тот правильные действия или нет (теплый или холодный взгляд); лицо бесстрастное, мимикой пользоваться нельзя. Никто не помогает.

Контрольные вопросы

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.

ТЕМА 7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

Цель: изучить особенности деловых партнеров в деловом общении.

Задачи:

- изучить типы деловых партнёров;
- рассмотреть методики изучения личности партнера без вступления с ним в контакт;
- изучить правила проведения первой встречи с партнером.

Задание 7.1. Тренинг «Проведение первой встречи с деловым партнером»

Цель: выработка навыков проведения первой встречи с деловым партнером.

Методика. Преподаватель делит участников на группы по 2 человека. Каждой группе представляется актуальная тема для проведения первой встречи, которую нужно разыграть в виде диалога. В разыгрываемой ситуации участник, который исполняет роль слушателя (хозяина кабинета), выбирает себе определенное состояние (озабоченность проблемами дня, веселое расположение духа, головная боль и т. д.), в котором встречает «собеседника». Подчеркивает свою психологическую позицию позой, жестами, интонацией, определенными выражениями. В процессе «делового разговора» он гибко реагирует на поведение и аргументацию второй стороны, принимает решение о «достижении договоренности». Остальные участники анализируют «деловую встречу», отвечая на следующие вопросы:

1. Удалось ли «посетителю» сразу же произвести хорошее впечатление? Что этому способствовало, что мешало?
2. Было ли удачным начало разговора? Учел ли «посетитель» состояние «партнера»?
3. Каковы были психологические позиции партнеров?
4. Было ли ясным и полным информирование о проблеме?
5. Делал ли «посетитель» паузы, чтобы «партнер» мог задавать вопросы?
6. Был ли «хозяин кабинета» удовлетворен ответами?
7. Убедительно ли аргументировал свое предложение «посетитель»?
8. Успешно ли он парировал возражения?

9. Мог ли быть результат встречи лучшим для «посетителя»? Для «хозяина кабинета»? Что каждый из них мог сделать для этого?

10. Какова была атмосфера разговора? Кто задавал тон? Могла ли она быть более благоприятной, и от кого это зависело?

Контрольные вопросы

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.
3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?
8. Как правильно закончить проведение деловой встречи? Как правильно подвести итоги проведения деловой встречи?
9. Что такое «дистанцирование»?
10. Перечислите и опишите основные зоны в деловом взаимодействии.

ТЕМА 8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Цель: изучить основные формы деловой коммуникации.

Задачи:

- рассмотреть формы деловой коммуникации и дать им характеристику;
- выработать навыки эффективного использования различных форм деловой коммуникации.

Задание 8.1. Тренинг «Деловые совещания»

Совещание – одна из форм коллективного принятия решений. Проверьте правильность Ваших суждений о его организации и проведении с учетом следующих ситуаций.

Ситуация 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?

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

Ситуация 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?

Ситуация 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?

Ситуация 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?

Ситуация 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?

Задание 8.2. Метод case-study «Анализ ситуаций на совещании»

Ситуация 1. Вы – менеджер предприятия. Всем известно, что ваш генеральный директор – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до Вас...

Ваши действия?

Ситуация 2. 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 вручить коллектив, взяв на себя дополнительное задание, и попросите участников совещания поддержать вас в этом.
- предложите свой вариант действий.

Задание 8.3. Тренинг «Выступление на пресс-конференции»

Цель: выработка навыков успешного выступления перед аудиторией.

Методика: тренинг проводится в 3 этапа.

I этап. Участники тренинга делятся на группы по 3-4 человека и вырабатывают перечень критериев, по которым можно оценивать выступающих на пресс-конференции (не менее 10). Далее каждая группа презентует полученные результаты. В процессе общей дискуссии выделяются повторяющиеся критерии и разрабатывается бланк для оценивания текстов выступающих.

II этап. На данном этапе каждый участник работает самостоятельно:

- создает свой текст выступления на пресс-конференции в качестве представителя определенной организации;

– составляет перечень из 10 провокационных вопросов, которые могли бы быть ему заданы по результатам выступления.

III этап. Каждый участник выступает перед аудиторией. Остальные участники тренинга внимательно слушают, задают провокационные вопросы и оценивают выступление в соответствии с ранее разработанным бланком. Выступающий может получить дополнительные баллы, если составленные им заранее вопросы совпали с вопросами, заданными в аудитории. Побеждает выступающий, набравший максимальное количество баллов.

Задание 8.4. Тренинг «Эффективная презентация товаров (услуг)»

Цель: выработка навыков презентации товаров (услуг).

Методика: выберите интересующий Вас товар или услугу. Заполните графу «Польза для клиента» (табл. 3). Проанализируйте все возможности и преимущества.

Таблица 3

Данные для подведения тренинга
«Эффективная презентация товаров (услуг)»

Объяснение пользы товара (услуги)	Польза для клиента
Для Вас это означает ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это дает Вам ...	
Это обеспечивает ...	
За счет этого Вы экономите ...	
Это позволяет Вам ...	
Это снижает Ваш(и) ...	
Это повышает Ваш(и) ...	
Это уменьшает Ваш(и) ...	
Это создает благоприятные условия для ...	
Благодаря этому Вы испытываете ...	
За счет этого Вы совершенствуете ...	
Благодаря этому Вы станете ...	
Благодаря этому Вы получите ...	
Это сокращает ...	
За счет этого Вы избавляете себя ...	
Это укрепляет ...	
Это ведет к ...	
и т. д. (добавьте свои (5-6 шт.) характеристики)	

Контрольные вопросы

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

ТЕМА 9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

Цель: изучить основные методы генерирования идей.

Задачи:

- охарактеризовать основные методы генерирования идей;
- выработать навыки генерирования идей различными методами.

Задание 9.1. Тренинг «Советник на минуту»

Цель: разработать несколько предложений для принятия решения сложных задач или проблем.

Методика:

1. Попросите участников игры сформировать группы численностью 5-7 человек.

2. Попросите каждого подумать о современных проблемах, связанных с работой, и записать их на чистом листе бумаги или в блокноте. Примерами могут служить такие записи: «Как я могу добиться наибольшей заинтересованности группы в работе?» или «Как я могу сделать свой персонал менее притязательным?»

3. После того как вы разрешите всем подумать в течение нескольких минут и записать свои вопросы, попросите каждого передать свою записку соседу справа. Последний должен прочитать только что полученный вопрос и «набросать» внизу первые мысли, которые пришли ему в голову в отношении поставленного вопроса. Дается лишь 60 секунд, чтобы ответить на вопрос. Внимательно следите за временем.

4. Повторяйте этот процесс каждый 60 секунд и продолжайте это делать до тех пор, пока к каждому не вернется его записка.

Вопросы для обсуждения:

1. Нашел ли кто-либо новое решение, которое вы заранее не предусматривали?

2. Есть ли вообще какая-либо польза хотя бы от некоторых предложений?

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

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

Задание 9.2. Деловая игра «Мозговая атака»

Цель: показать уместность творческих упражнений применительно к практике менеджмента или для решения других проблем.

Методика. Мозговую атаку можно использовать на собрании или деловом совещании при решении различных проблем. Так как многие люди никогда не участвовали в подобной игре, повторите и разъясните четыре главных правила этого процесса:

1. Не допускается никакой критики.

2. Не количество, а качество является основной целью.

3. «Сумасбродство» поощряется – чем «сногшибательней» идея, тем лучше!

4. Добавления и улучшения приветствуются.

Чтобы настроить участников на творческий лад, дайте какое-либо раскрепощающее задание перед тем, как вы углубитесь в реальные проблемы, которые требуют обсуждения.

Это может проходить в такой форме: разделите участников на группы по 3-4 человека, попросите каждую группу разработать как можно больше идей относительно использования скрепок (булавок, соломенных трубочек и пр.). Дайте каждой группе лишь 60 секунд и попросите кого-либо от группы просто сообщать количество идей (не записывая самих идей).

Обсуждая столь забавную деятельность, постепенно переходите к рассматриваемой на совещании проблеме. Действуйте по аналогии.

Задание 9.3. Тренинг «Метод синектики»

Цель: выработка навыков применения метода синектики в практической деятельности.

Ситуация 1. Участники делятся на группы по 4-5 человек. Каждая группа в течение 5 минут должна придумать и записать наибольшее число символических аналогий (метафор) для одного из предметов (доска, часы, книга, карта, окно). Каждая группа в течение 5-7 минут должна найти и записать наибольшее число примеров использования техники аналогии.

Ситуация 2. Дано несколько предметов: карандаш, утюг, стул, электрическая плитка, кафель и т.д. Составьте список функций, которые эти предметы выполняют (табл. 4). Против каждой функции в составленном списке впишите предметы (аналоги), выполняющие такие же функции.

Таблица 4

Пример выполнения задания

Предмет	Функция	Аналог
Волчок	Вращение	Гироскоп
Бамбук	Обеспечивает упругость и прочность за счёт пористого строения	Композитные материалы
Парус	Перемещать предметы за счёт внешнего воздействия среды	Турбинная лопатка

Ситуация 3. Рассмотрите объекты (лист белой бумаги, розетка, стакан, аудиокассета) с точки зрения представителей разных профессий. Например, стакан глазами водолаза.

Задание 9.4. Тренинг «Метод ассоциаций»

Цель: выработка навыков применения метода ассоциаций в практической деятельности.

Методика. Сначала простыми словами сформулируйте решаемую задачу и запишите на листочек. Затем выделите в этой задаче ключевое слово (или 2) – с ним и будем работать.

Крупно напишите ключевое слово, а теперь в течении 2-3 минут рядом с ним запишите все возникающие у Вас ассоциации. Не стремитесь их оценивать, просто пишите всё, что приходит Вам в голову.

Когда список будет закончен – берите каждое слово из него и быстро попробуйте прикинуть, как с его помощью можно решить Вашу задачу. Опять же записывайте все результаты, даже нелепые, – оценивать будете потом. Если с каким-то из слов ничего не приходит на ум, не мучайтесь – возьмите следующее слово.

Задание 9.5. Тренинг «Креативный вопросник»

Цель: выработка навыков применения метода «Креативный вопросник» в практической деятельности.

Ситуация 1. Придумайте новое применение привычному предмету. Например, ручкой мы пишем, а еще из нее можно сделать стрелку для солнечных часов или размешать ею чай (эстеты могут предварительно протереть и вынуть стержень). В детстве мы разбирали ручки и использовали детали по отдельности: из пружинки мастерили браслеты для кукол, через основу надували мыльные пузыри

Ситуация 2. Разработайте новый вид продукции для конкретной организации, используя список вопросов А. Осборна:

- Можно ли найти новый способ использования рассматриваемого объекта?
- Что можно добавить к нему?
- Что можно продублировать в нем?
- Что можно поменять?
- Поменять скорость движения?
- Подобрать другую форму, окрас, звук?

- Подобрать другой компонент?
- Сделать из другого материала?
- По-другому расположить?
- Объединить несколько задач или функций в одну?
- Поменять местами последовательность выполнения операций?
- Повернуть наоборот?

Контрольные вопросы

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.
9. Каково значение методов генерирования идей в деловой коммуникации? Обоснуйте свой ответ.
10. Что такое аналогии в методе синектики? Назовите и охарактеризуйте их типы. Приведите примеры.

ТЕМА 10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Цель: изучить важность критики и комплиментов в деловом взаимодействии.

Задачи:

- изучить понятия «критика», «комплимент»;
- выработать навыки правильного применения критики;
- изучить правила использования комплиментов в деловой коммуникации.

Задание 10.1. Тренинг «Критика трудных работников»

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

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

- а) методом внутригрупповой дискуссии проанализировать ситуации и определить особенности психотипа;
- б) разработать механизм критики для каждого психотипа;
- в) подготовить критические высказывания методом «Lege artis» (начинаем с достоинств, продолжаем конструктивом, завершаем приятным и воодушевляющим);
- г) провести межгрупповую дискуссию по обсуждению предлагаемых группами вариантов критики;
- д) выработать наиболее конструктивные приемы для каждой ситуации.

Ситуация 1. Подчиненный Вам работник, талантливый специалист творческого типа, в возрасте, обладает статусом и личностными достижениями, пользуется большой популярностью у деловых партнеров, решает любые проблемы и великолепно взаимодействует. Вместе с тем, у Вас не сложились отношения с этим работником. Он не воспринимает Вас как руководителя, ведет себя достаточно самоуверенно и амбициозно.

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

Ситуация 2. Вслед за кратким выговором Вы сказали работнику несколько приятных слов. Наблюдая за партнером, Вы заметили, что его лицо, поначалу несколько напряженное, быстро повеселело. К тому же он начал как всегда шутить и балагурить, рассказал пару свежих анекдотов и историю, которая произошла сегодня у него в доме.

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

Ситуация 3. Всякий раз, когда Вы ведете серьезный разговор с одной из ваших подчиненных, критикуете ее работу и спрашива-

ете, почему она так поступает, она отделяется молчанием. Вам это неприятно, Вы не знаете толком, с чем связано ее молчание, воспринимает она критику или нет, Вы расстраиваетесь и злитесь. Что же можно предпринять, чтобы изменить ситуацию?

Ситуация 4. Вы критикуете одну свою служащую, она реагирует очень эмоционально. Вам приходится каждый раз свертывать беседу и не доводить разговор до конца. Вот и сейчас, после ваших замечаний – она расплакалась. Как добиться того, чтобы довести до нее свои соображения?

Ситуация 5. У Вас в подразделении есть несколько подчиненных, которые совершают немотивированные действия. Вы видите их постоянно вместе, при этом Вам кажется, что Вы знаете, кто у них неформальный лидер. Вам нужно заставить их хорошо работать, а не устраивать «тусовки» прямо на рабочем месте. Вы не знаете, какой интерес их объединяет. Что Вы предпримете для изменения ситуации и улучшения работы?

Ситуация 6. Вы приняли на работу молодого способного юриста, только что окончившего Институт внешнеэкономических связей, экономики и права, который превосходно справляется с работой. Он провел уже несколько консультаций, и клиенты им очень довольны. Вместе с тем он резок и заносчив в общении с другими работниками, особенно с обслуживающим персоналом.

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

Ситуация 7. Во время делового взаимодействия с Вами Ваш сотрудник из отдела рекламы «вышел из себя», не принимая Ваших замечаний по поводу очередного рекламного проекта. Вы не можете позволить подчиненному так себя вести, ведь это подрывает Ваш авторитет. Что Вы предпримете?

Ситуация 8. Ваш заместитель – очень опытный специалист, он действительно знает работу как «свои пять пальцев», практически незаменим, когда он рядом, Вы уверены, что все будет хорошо. Однако Вы знаете, что он бесчувственный человек и никакие «человеческие» проблемы его не интересуют. От этого в коллективе в последнее время стало тревожно, некоторые коллеги собираются подать заявление об уходе, так как он их обидел. Вы пыта-

лись в неформальной беседе с ним это обсудить, но он даже не понимает, о чем Вы говорите, его интересуют только план и прибыль. Как нужно воздействовать на своего заместителя, чтобы изменить его стиль взаимодействия с персоналом? Что Вы предпримите?

Задание 10.2. Дискуссия «Эффективная критика»

Цель: способствовать формированию навыков: «принятие критики».

Методика.

1. Преподаватель инициирует обсуждение следующих вопросов:

- Часто ли Вас критикуют?
- Какие чувства испытывает человек, когда его критикуют?
- Всегда ли в критике есть доля правды?
- Что такое конструктивная критика?
- Что такое критиканство?
- Как принимать критику?
- Легко ли признать, что мы неидеальны?
- Как Вы понимаете следующее выражение: «Человек, не умеющий принимать критику, похож на человека с длинными пальцами на ногах, на которые легко наступить»?
- В каких ситуациях трудно принять критику?

2. Каждый участник разрабатывает «Памятку» по искусству применения критики.

Задание 10.3. Тренинг «Комплимент»

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

Методика: все участники занятия садятся в большой круг, каждый должен внимательно посмотреть на партнера, сидящего слева, и подумать о том, какая черта характера, какая привычка этого человека ему нравится, и он хочет сказать об этом, то есть сделать комплимент.

Начинает любой из членов группы, который готов сказать приятные слова своему партнеру, сидящему слева от него. Во время высказывания все остальные участники должны внимательно слушать выступающего. Тот участник, которому сделан комплимент, должен, как минимум, поблагодарить, а затем, установив

контакт с партнером, сидящим слева от него, сделать свой комплимент; и так далее по кругу, до тех пор, пока все участники тренинга не сделают комплимент партнеру.

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

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

Контрольные вопросы

- 1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.*
- 2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.*
- 3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.*
- 4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.*
- 5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.*
- 6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?*
- 7. Как можно нейтрализовать замечания?*
- 8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?*
- 9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?*
- 10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?*

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 256 с.
2. Быкова, А. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. В. Быкова, И. А. Мандыч, А. А. Сиганьков. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 101 с.
3. Волчёнкова, А. С. Деловые коммуникации : учеб.-метод. пособие / Н.А. Сухочева; А.С. Волчёнкова. – Орёл : Орловский ГАУ, 2022. – 47 с.
4. Деловые коммуникации : учебное пособие / составители Е. А. Федорова, М. А. Матаева. – Караваево : КГСХА, 2021. – 96 с.
5. Деловые коммуникации : учебное пособие / составитель И. В. Попова. – Иркутск : Иркутский ГАУ, 2020. – 120 с.
6. Иваев, М. И. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Самара : ПГУТИ, 2021. – 114 с.
7. Кастельс, М. Власть коммуникации : учебное пособие. – М. : Издательский дом ВШЭ, 2020. – 594 с.
8. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации : учебник / А.С. Ковальчук; Э.М. Лисс. – М. : ИТК «Дашков и К», 2023. – 344 с.
9. Малахова, О.Н. Деловые коммуникации : метод. указания / С.И. Платонова; О.Н. Малахова. – Ижевск : Ижевская ГСХА, 2021. – 23 с.
10. Мамай, О.В. Деловые коммуникации : практикум / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.
11. Мамай, О.В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.
12. Приходько, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Приходько, И. Л. Самойлов, О. Ю. Шубкина. – Красноярск : СФУ, 2020. – 368 с.
13. Сиганьков, А. А. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. А. Сиганьков. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 70 с.
14. Чудинов, А.П. Деловое общение : учебное пособие / Е.А. Нахимова, А.П. Чудинов. – М. : ФЛИНТА, 2022. – 189 с.
15. Чумиков, А.Н. Антикризисные коммуникации : учебное пособие. – Москва : Проспект, 2021. – 190 с.
16. Эффективные коммуникации : учебное пособие / ред. М. Шалунова. – М. : Альпина Пабlishер, 2018. – 201 с.
17. Яковлева, Н.Ф. Деловое общение : учебное пособие. – М. : ФЛИНТА, 2019. – 269 с.

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна, Мамай Игорь Николаевич

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Методические указания для практических занятий

Подписано в печать 11.09.2024. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 2,09; печ. л. 2,25.

Тираж 50. Заказ № 253.

Отпечатано с готового оригинал-макета

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: ssaariz@mail.ru.

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2025

УДК 331.1
ББК 65.32я7
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:

И. А. Бондин, д-р экон. наук, доцент, декан экономического факультета, ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ;

С. Г. Голубева, канд. экон. наук, доцент кафедры «Экономики и управления в АПК», ФГБОУ ВО Вологодская ГМХА

Мамай, О. В.

М22 Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2025. – 249 с.

ISBN 978-5-88575-802-4

В учебном пособии представлена подробная информация по созданию эффективного процесса деловой коммуникации, направленная на формирование базовых знаний, профессиональных компетенций и развитие практических навыков в организации и осуществлении коммуникационного процесса.

Издание предназначено для представляет теоретический и практический интерес для студентов, аспирантов, докторантов, магистров, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы и занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

**УДК 331.1
ББК 65.32я7**

ISBN 978-5-88575-802-4

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2025
© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	5
Введение	6
1. Общение как социально-психологический механизм взаимодействия в профессиональной деятельности	8
1.1. Понятие общения, коммуникации	8
1.2. Стадии коммуникационного процесса	13
1.3. Виды общения	15
1.4. Характеристики делового общения	18
2. Вербальные средства коммуникации	23
2.1. Человеческая речь как источник информации	23
2.2. Речевые средства общения	25
2.3. Стили речи	28
3. Коммуникативные барьеры	39
3.1. Логический барьер	40
3.2. Стилистический барьер	46
3.3. Семантический барьер	49
3.4. Фонетический барьер	55
4. Слушание в деловой коммуникации	58
4.1. Понятие слушания	58
4.2. Трудности эффективного слушания	60
4.3. Виды слушания	64
4.4. Обратная связь в процессе слушания	66
5. Вопросы в деловой коммуникации и ответы на них	70
5.1. Виды вопросов	70
5.2. Ответы на вопросы	76
6. Невербальные средства в деловой коммуникации	81
6.1. Язык жестов в деловом общении	81
6.2. Средства невербальной коммуникации	84
6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний	85
6.4. Мимика и взгляд	87
6.5. Поза в деловом общении	92
6.6. Жестикация в деловом разговоре	97
6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации	99
6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении	105
6.9. Если ваш партнер – иностранец	106
7. Изучение деловых партнеров	111
7.1. Типы деловых партнеров	111

7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт	112
7.3. Проведение первой встречи с партнером	119
7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации	139
8. Формы деловой коммуникации	145
8.1. Самопрезентация	145
8.2. Деловая беседа	158
8.3. Деловая беседа по телефону	167
8.4. Деловые совещания	174
8.5. Деловые переговоры	183
8.6. Публичная речь	194
8.7. Презентация	205
9. Методы генерирования идей	213
9.1. Метод мозгового штурма	213
9.2. Метод синектики	215
9.3. Метод ассоциаций	217
9.4. Метод записной книжки	217
9.5. Креативный вопросник	218
10. Критика и комплименты в деловой коммуникации	220
10.1. Виды критики	220
10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)	222
10.3. Использование критики в деловой коммуникации	226
10.4. Комплименты в деловой коммуникации	233
Глоссарий	239
Рекомендуемая литература	247
Алфавитно-предметный указатель	248

ПРЕДИСЛОВИЕ

Учебное пособие по дисциплине «Деловые коммуникации» направлено на подготовку высококвалифицированных руководителей и специалистов для работы в различных отраслях народного хозяйства.

Цель учебного пособия – расширить и углубить теоретические и практические знания в области делового общения для эффективного взаимодействия с деловыми партнерами, основанного на применении разнообразных стратегий и тактик достижения компромисса и сотрудничества.

Учебное пособие разработано в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федеральных Государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО).

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, 36.04.02 Зоотехния, 19.04.02 Продукты питания из растительного сырья, 19.04.03 Продукты питания животного происхождения, 43.03.02 Туризм, специальности 38.05.01 Экономическая безопасность

Каждая тема в пособии заканчивается перечнем контрольных вопросов и заданий, способствующих закреплению основного учебного материала, а также самостоятельному учебно-исследовательскому поиску ответов и решению тематических задач.

ВВЕДЕНИЕ

Взаимоотношения специалистов в профессиональной деятельности становятся предметом все более пристального внимания ученых. Исследования психологов и социологов показывают, что до 70% управленческих решений принимаются руководителями в устной форме, в процессе делового взаимодействия. Без преувеличения можно сказать, что характер деловых контактов оказывает решающее влияние на эффективность совместной деятельности, на успешность проведения бесед, деловых совещаний и переговоров, пресс-конференций и дискуссий, торгов и презентаций.

Вместе с тем авторский опыт проведения инновационных, поисково-апробационных и деловых игр, а также многолетняя практика преподавания курса «Деловые коммуникации» или «Деловые коммуникации в профессиональной деятельности (сфере)» для руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства свидетельствуют о наличии идентичных проблем у всех категорий специалистов. Это и недостаточно развитая коммуникативная и психологическая компетентность, и низкая культура делового общения, и сложность использования форм и методов делового взаимодействия.

Овладение основами деловой коммуникации позволит специалистам эффективно взаимодействовать с деловыми партнерами, реализуя комфортно-психологическое общение и разнообразные стратегии и тактики, ориентированные на достижение компромисса и сотрудничества. А это, в свою очередь, снизит риск неблагоприятных последствий решений при ведении переговоров и консультировании, проведении деловых совещаний и собраний. Использование рациональных программ делового общения, адекватных коммуникативному намерению специалистов, позволит завоевать доверие в деловых кругах. Знание различных психотипов деловых партнеров, клиентов, коллег и руководителей, особенностей их репрезентативных систем, владение приемами влияния на них, а также действия на основе алгоритмов коммуникативного поведения, – все это разовьет тот коммуникативный опыт, который придаст формирующимся рыночным отношениям цивилизованный характер, приведет к эффективной реализации намеченных целей и программ.

Учебное пособие нацелено на то, чтобы показать коммуникацию как уникальный, специфический вид деятельности, без которого невозможно стать хорошим профессионалом. Именно поэтому в пособии представлены не только коммуникативные средства (вербальные и невербальные), приемы, методики, технологии воздействия и влияния на деловых партнеров, но и многообразные формы делового общения – беседы, деловые совещания, собрания и встречи, дискуссии, дебаты, пресс-конференции, переговоры и презентации. Практика свидетельствует о наличии сложностей при их проведении, например, на совещаниях зачастую вместо обсуждения конструктивных предложений, обсуждают мнения и суждения, в связи с чем начинаются дискуссия, разногласия и конфронтация; а на дискуссиях, наоборот, пытаются, как на деловом совещании, выработать единый подход, что возможно, как известно, лишь при совпадении мнений. Отсюда следует, что руководителям и специалистам необходимо знание специфики разнообразных форм деловой коммуникации: целей и ожидаемого результата, категории участников и регламента, организации пространственной среды и коммуникативных средств.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практической деятельности руководителей и специалистов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства, а также преподавателей курса «Деловые коммуникации». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется эффективным взаимодействием с деловыми партнерами.

1. ОБЩЕНИЕ КАК СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1.1. Понятие общения, коммуникации

Общение – многогранный процесс, изучаемый разными науками: психологией, философией, социологией, педагогикой, лингвистикой и др. Категория «общение» как социопсихологический механизм, на который опирается функционально-ролевая деятельность специалиста (менеджера, юриста, социального работника, релайтера и др.) – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании. Психический контакт характеризует общение как двустороннюю деятельность, предполагающую не только взаимосвязь между людьми, но и сопереживание, взаимный обмен эмоциями.

В общении можно различить:

- а) **инструментальную направленность** – выполнение социально-значимой задачи, на дело, на результат;
- б) **личностную направленность** – удовлетворение личностных потребностей.

Психологи отмечают, что общение одновременно может решать разные **задачи**: обмен информацией и демонстрация отношения друг к другу, взаимное влияние, сострадание и взаимное понимание. Многофункциональность общения позволяет выделить следующие его **аспекты**:

- 1) информационно-коммуникативный (общение рассматривается как вид личностной коммуникации, в процессе которой осуществляется обмен информацией);
- 2) интерактивный (общение анализируется как взаимодействие индивидов в процессе кооперации);
- 3) гносеологический (человек выступает как субъект и объект социального познания);
- 4) аксиологический (изучение общения как процесса обмена ценностями);
- 5) нормативный (выявляющий место и роль общения в процессе нормативного регулирования поведения индивидов, а также

процесс передачи и закрепления норм в обыденном сознании, реального функционирования стереотипов поведения);

6) семиотический (общение выступает как специфическая знаковая система, с одной стороны, и посредник в функционировании различных знаковых систем, с другой);

7) социально-практический аспект общения, где процесс рассматривается в качестве обмена результатами деятельности, способностями, умениями и навыками.

Вступая в общение, то есть взаимодействуя друг с другом, люди обычно преследуют **конкретные цели**:

- обмен или передача информации;
- формирование умений и навыков или развитие профессиональных качеств;
- формирование отношения к себе, к другим людям, к обществу в целом;
- обмен деятельностью, инновационными приемами, средствами, технологиями;
- осуществление коррекции, изменение мотивации поведения;
- обмен эмоциями.

Общение – это триединый процесс, включающий в себя **коммуникацию, интеракцию и перцепцию**.

Коммуникация – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

Одной из самых простых форм этого процесса можно считать разговор двух людей, находящихся рядом. Сложные формы коммуникации представляют собой множество прямых и не прямых путей доведения информации до тысяч или миллионов людей в виде сложных процессов. Независимо от сложности коммуникационного процесса его схема состоит из четырех элементов (рис. 1).

Первый элемент – **источник** – это человек или группа людей, формулирующие идею, мнение и т. п. и желающие передать их другому человеку или другим людям. Второй элемент – это само **сообщение**, которое передается от источника другому человеку или другим людям. Третий элемент – **канал** – это среда, через которую передается сообщение. Четвертый элемент – **приемник** – человек или группа людей, принимающих сообщение.



Рис. 1. Элементы коммуникационного процесса

Интеракция – организация взаимодействия между людьми. Основными компонентами этого процесса являются сами люди, их взаимная связь и воздействие друг на друга, предполагающее взаимные изменения.

Выделяют следующие виды взаимодействия:

- групповая интеграция (совместная трудовая деятельность, кооперация);
- конкуренция (соперничество);
- конфликт.

Для того чтобы общение было эффективным, диалогическим, необходимо соблюдать следующие условия:

- 1) равенство психологических позиций социальных субъектов независимо от их социального статуса;
- 2) равенство в признании активной коммуникативной роли друг друга;
- 3) равенство в психологической взаимоподдержке.

Спецификой взаимодействия является то, что каждый его участник сохраняет свою автономность и может обеспечивать саморегуляцию своих коммуникативных действий.

Взаимодействие складывается из действий, которые, в свою очередь, состоят из следующих элементов: действующий субъект, объект действия или субъект, на которого направлено воздействие, средства или орудия воздействия, метод действия или способ использования средств воздействия, реакция человека, на которого воздействуют, или результат действия.

При взаимодействии осуществляется физический контакт, совместная организация пространственной среды и перемещение в ней, совместное групповое или массовое действие, вербальный и невербальный информационный контакт.

Перцепция (от лат. perceptio – психологическое восприятие) – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения. В результате социологических исследований установлено, что восприятие социальных объектов обладает **спецификой**:

а) воспринимаемый человек стремится трансформировать представление о себе в благоприятную для своих целей сторону;

б) внимание воспринимающего сосредоточено прежде всего на смысловых и оценочных (в том числе причинных) интерпретациях объекта;

в) большая зависимость перцепции от мотивационно-смысловой деятельности и связь ее с аффектами.

Перцептивная функция общения в совместной деятельности направлена на решение следующих **задач**:

1) формирование содержания межличностного восприятия;

2) содействие установлению взаимопонимания;

3) обеспечение влияния участников совместной деятельности друг на друга.

Для достижения эффективности взаимодействия очень важно межличностное восприятие, то есть целостное отражение внешнего облика и поведения другого человека, его понимание и оценка. Оно может быть адекватным (то есть соответствующим действительности) и (или) искаженным из-за приписывания личности некоторых свойств. Зачастую отражение другого бывает неадекватным из-за индивидуальных особенностей партнера и отсутствия навыков общения, а также умений «читать» характер или намерения других по элементам физиогномики или невербальным сигналам. Как правило, на формирование мнения о другом человеке влияет первое впечатление о нем. В последующих контактах люди в большинстве случаев «играют» необходимые роли, надевают «маски» в соответствии с ситуацией, демонстрируют имидж.

Человек воспринимает мир с помощью пяти сенсорных каналов органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния.

Все они работают 24 часа в сутки. Однако основной объем информации (около 90%) приходится на зрение, а около 10% – на слух. Информации для человеческого разума – непостижимое количество, поэтому природа создала физические и психологические ограничения, которые, с одной стороны, способствуют, а с другой стороны, препятствуют точному восприятию мира.

Физические ограничения предохраняют нас от переизбытка информации. Так, зрение воспринимает световые волны, которые составляют менее 2% всех электромагнитных волн в окружающем нас пространстве (мы не видим радиосигналы, рентгеновские лучи и др.). «Нормальный слух» означает, что человек может слышать звуковые волны, вибрирующие с частотой от 15 до 15000 раз в секунду (у детей верхняя граница может достигать до 30000). Поэтому мы не слышим, как растет трава, как течет кровь по венам и артериям и пр. (хотя в определенных ситуациях некоторые люди демонстрируют сверхспособности).

Психологические ограничения восприятия окружающей действительности, в том числе и других людей, являются результатом истории жизни каждого человека и зависят от многих причин: наследственности, воспитания, места жительства, общения, системы ценностей, полученной информации. Как свидетельствуют социально-психологические исследования, несмотря на способности понимать окружающий мир, мы часто воспринимаем только то, что хотим воспринимать, и слышим только то, что хотим услышать.

Таким образом, наше восприятие, восприятие других и реальная действительность зачастую не совпадают, в зависимости от особенностей человека по-разному трактуются слова, понятия, реакции людей, тексты. Существует даже особая наука о понимании – **герменевтика** (искусство и теория толкования текстов). Следовательно, важнейшей задачей перцептивной функции общения является обеспечение максимального взаимопонимания людей. Способность человека к пониманию других людей является рациональной основой процесса межличностного общения.

Важным аспектом перцептивной функции является обеспечение влияния людей друг на друга, в результате которого меняются поведение, установки, намерения, оценки. Влияние бывает направленным и ненаправленным. Первое осуществляется с помощью таких механизмов, как внушение и убеждение, второе – через заражение и подражание. Различают также прямое влияние (требования предъявляются открыто) и косвенное влияние, непосредственно направленное не на объект, а на окружающую его среду.

Как отмечают многие специалисты в сфере менеджмента и социальной психологии, для эффективного воздействия на другого

человека важно использовать его положительные черты, уметь изменяться самому, постоянно обогащать арсенал методов своего воздействия на других.

1.2. Стадии коммуникационного процесса

Коммуникационный процесс может быть различным по сложности. Однако любой коммуникационный процесс можно представить в виде схемы, включающей в себя шесть стадий (рис. 2).

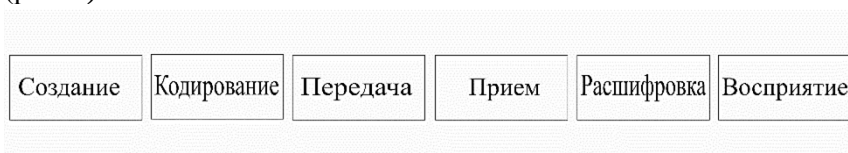


Рис. 2. Стадии коммуникационного процесса

Первая стадия коммуникационного процесса – **создание сообщения** – осмысление того, что источник хочет сообщить приемнику, осознание источником того, что сообщение будет понятно приемнику.

Вторая стадия – **кодирование** – мнение, мысль, идея и т. п. выражаются в виде символов (их можно увидеть, услышать, ощутить), которые становятся выразителями смысла сообщения, должны быть хорошо понятны приемнику (слова, жесты, мимика, звуки, схемы, рисунки и т. п.).

Третья стадия – **передача** – мнение, мысль, идея и т. п., закодированные с помощью символов в сообщение передаются приемнику через воспроизведение символов: показом жестов, музыки, демонстрацией фильма и т. п. Выбор каналов передачи сообщений зависит от наличия средств связи в конкретной ситуации, расстояний передачи, технических и финансовых возможностей источника и приемника. При выборе каналов источник должен стремиться к его максимальной удобности для приемника, своевременности поступления сообщения при достаточной полноте объема и без искажений.

Первые три стадии коммуникационного процесса относятся к сфере действия источника сообщения. Сообщение, переданное по каналу, источником уже не контролируется. Получение (или нет)

приемником сообщения зависит от условий окружающей среды, при которых оно было отправлено, от качества его принятия при достижении места назначения, желания его воспринимать получателем.

Четвертая стадия – **прием** – представляет собой получение сообщения приемником. Условия окружающей среды могут эффективно влиять на прием сообщения, а могут ему препятствовать. Например, сильный шум будет препятствовать приему звуковых сообщений, плохое освещение негативно влияет на прием визуального сообщения и т. п. Важны правильность и точность приема сообщения, что зависит от того, на какое из чувств приемника (зрение, слух, ощущение, осязание, обоняние) эта информация оказывает наибольшее воздействие. Не существует единственного чувства, с помощью которого можно было бы длительно и надежно осуществлять этот процесс. Источник должен стараться передать сообщение с использованием различных каналов, которые позволили бы приемнику принять сообщение с использованием различных способов его получения.

Пятая стадия – **расшифровка** – подготовка информации, полученной приемником для восприятия ее значения. Эффективность ее зависит от знания приемником символов, с помощью которых она зашифрована.

Для высокой эффективности расшифровки между источником и приемником должны быть постоянные прямые и обратные связи.

Шестая стадия – **восприятие** – это конечный этап коммуникационного процесса. Заложенные в сообщении идеи и мысли должны интегрироваться и быть связаны с той информацией, которой приемник уже владеет. Без такой ассимиляции содержащиеся в расшифрованном сообщении символы могут остаться бесполезными, не базируясь на известной для приемника информации. Чем больше опыта имеет человек, выступающий в роли приемника, тем больше вероятность того, что накопленные им знания могут содержать отдельные элементы, которые могут быть связаны с идеями и мыслями в переданном сообщении и востребованы им.

Таким образом, коммуникационный процесс выглядит следующим образом (рис. 3).

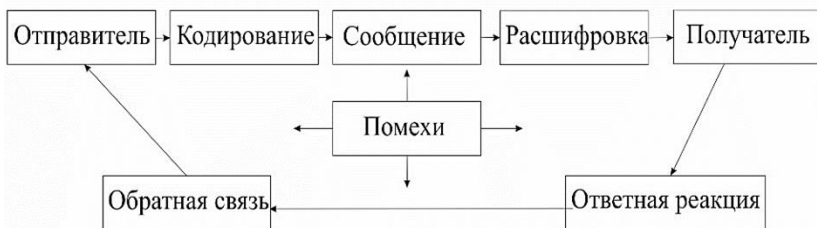


Рис. 3. Схема коммуникационного процесса

Следовательно, коммуникационный процесс – процесс, в котором каждый из нас участвует ежедневно.

1.3. Виды общения

Профессиональная самореализация специалистов, их деловое взаимодействие возможны лишь в тех видах общения, которые предполагают прагматические цели и конструктивность решений, а также психологическую готовность каждого из партнеров к адекватному поведению и самореализации. Специалисты в сфере общения различают пять его видов: познавательное, убеждающее, экспрессивное, суггестивное, ритуальное. Для каждого из них характерны свои цели и ожидаемый результат, условия организации, коммуникативные формы и средства.

Познавательное общение. *Цель:* расширить информационный фонд партнера, передать необходимую для профессиональной деятельности информацию, прокомментировать инновационные сведения.

Условия организации коммуникации: учет познавательных возможностей конкретных деловых партнеров, их индивидуальных установок на получение новой информации и интеллектуальных возможностей для ее переработки, понимания и восприятия.

Коммуникативные формы: лекции и семинары, доклады и информационно-аналитические сообщения, беседы и консультации, уроки, отчеты, а также письменные работы (рефераты, контрольные, курсовые, дипломные, проектные работы, позволяющие оценить степень освоения теории вопроса), просмотр видео- и телевизионных обучающих передач.

Коммуникативные средства и технологии: комментарий, аргументация и доказательство; характеристика причинно-следственных связей, сравнительный анализ; рациональное структурирование информации; интерпретация новой лексики, выделение «ключевых» слов и положений, резюмирование, использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический каналы, речевая культура и ораторское мастерство.

Ожидаемый результат: освоение новой информации и применение ее в практической деятельности, внедрение инноваций, саморазвитие.

Убеждающее общение. *Цель:* вызвать у деловых партнеров определенные чувства и сформировать ценностные ориентации и установки; убедить в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; сделать своим единомышленником.

Условия организации коммуникации: опора на восприимчивость партнера, его личностную мотивацию и интеллектуально-эмоциональную культуру.

Коммуникативные формы: убеждающая, призывающая к действию речь, пресс-конференция, дискуссия, спор, полемика, переговоры, напутствие, комплимент, беседа, презентации, «круглые столы».

Коммуникативные средства и технологии: аргументация, демонстрация и доказательство; разъяснение и сравнительный анализ; факты, цифры и примеры, свидетельствующие о преимуществах; опора на эмоциональный настрой партнера и включение его кинестетического канала с помощью вербальных и невербальных ключей доступа; учет контраргументации и критического настроения партнера; психологические приемы присоединения, формирование аттракции, создание атмосферы доверия.

Ожидаемый результат: привлечение партнера на свою позицию, изменение личностных установок, взглядов, убеждений, переориентация целей.

Экспрессивное общение. *Цель:* сформировать у партнера психоэмоциональный настрой, передать чувства, переживания, побудить к необходимому социальному действию.

Условия организации коммуникации: опора на эмоциональную сферу партнера, использование художественно-эстетических

средств воздействия на все сенсорные каналы делового партнера: аудиальный, визуальный, кинестетический.

Коммуникативные формы: речи по специальному поводу; презентации; беседы и собрания; митинг; рассказ о ситуации, о фирме, о человеке; брифинг; мозговой штурм, синектика, а также демонстрация видео-, кинофрагментов; анализ потенциальных проблем, возможных последствий; лозунги и призывы.

Коммуникативные средства и технологии: аудио-, видео- и художественные средства; краткость речевых конструкций; эмоционально окрашенный, образный лексикон; актерское мастерство: голос, взгляд; демонстративный характер поз; яркость жестикულიрования, интонирования, мимики; опора на актуальные потребности слушателей; искренность демонстрируемых чувств.

Ожидаемый результат: изменение настроения партнера; провоцирование необходимых чувств: сострадания, сопереживания; вовлечение в конкретные акции и действия.

Суггестивное общение. *Цель:* оказать внушающее воздействие на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Условия организации коммуникации: внушаемость партнера (суггерента), его недостаточная информированность, недостаточная критичность ума, слабый уровень контрсуггестии, высокий авторитет суггестора (осуществляющего внушение), создание атмосферы доверительности.

Коммуникативные формы: беседа, митинг, речь-напутствие, пресс-конференция, брифинг, дебаты, реклама, собрание, консультация, тренинг.

Коммуникативные средства и технологии: разъяснение внушаемых установок; управление эмоциональным напряжением; внушение через приемы: идентификация, ссылки на авторитет, персонификация; предупреждение, угроза, шантаж, психологический террор, и другие приемы манипулирования; психологическое присоединение и интонационное стимулирование.

Ожидаемый результат: изменение поведения партнера, смена установок, ценностных ориентации.

Ритуальное общение. *Цель:* закрепить и поддерживать конвенциональные отношения в деловом мире; обеспечивать регуляцию социальной психики в больших и малых группах людей; сохранять ритуальные традиции фирмы, предприятия, создавать новые.

Условия организации коммуникации: ритуальный (церемониальный) характер акций, художественно оформленная пространственная среда; соблюдение конвенций; праздничное или адекватное ситуации ритуала настроение; опора на национальные, территориальные и профессиональные традиции и нормы общения.

Коммуникативные формы: рамочная, торжественная, траурная речи, речь в дружеском кругу; ритуальные акты, церемонии, обряды; праздники, посвящения, чествования; презентации и торжественные собрания.

Коммуникативные средства и технологии: использование вербальных и невербальных ключей доступа в аудиальный, визуальный и кинестетический сенсорные каналы участников; включение участников в активную массовую деятельность; импровизации и неординарность сюжетов при сохранении ритуальных и церемониальных тенденций.

Ожидаемый результат: формирование чувства патриотизма и национальной гордости; сохранения традиций, закрепление новых ритуалов.

Рассмотренные виды общения не охватывают все возможности деловой коммуникации, но позволяют определить специфику, грамотно использовать жанр, коммуникативные средства и технологии, получить планируемый (прогнозируемый) результат. Кроме перечисленного знание видов делового общения позволит каждому деловому человеку более эффективно подготовиться к той или иной коммуникативной деятельности, превентивно создать соответствующие условия для конструктивного взаимодействия, программируя собственный речевой репертуар, разрабатывая сценарии вербального и невербального поведения в конкретной ситуации делового общения с учетом индивидуальных особенностей делового партнера.

1.4. Характеристики делового общения

Выделяют следующие основные характеристики делового общения: функции, содержание, стороны, манера общения и стиль. Каждая из перечисленных характеристик проявляется прежде всего в речевом общении.

В деловом взаимодействии выделяют следующие **функции общения**.

Инструментальная функция – характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения.

Интегративная функция – используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и пр.

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Трансляционная функция – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и пр.

Функция социального контроля – для регламентации поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Экспрессивная функция – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Содержание делового общения. Как уже отмечалось, деловое общение – это предметно-целевая деятельность, а следовательно, содержание каждой коммуникативной формы (например лекции, доклада, дискуссии и т. п.), а также каждой речевой конструкции (вывод, мнение, реплика, критическое замечание и др.) зависит от коммуникативного намерения и ожидаемого результата. Каждая конкретная профессиональная цель требует того содержания коммуникации, которое позволяет ее осуществить и добиться необходимых результатов. Если цель коммуникации – разъяснить что-либо, то содержание информации будет инструктивным (инструктаж), повествующим (консультация) или рассуждающим (комментарий). При необходимости опровержения чьих-то аргументов будут использованы тезисы, доказательства, контраргументы, критические высказывания.

Кроме того, на содержание деловой коммуникации могут влиять и особенности складывающейся ситуации, и личностный потенциал партнера. Например, для передачи информации вы хотели

использовать метод дедукции – от общего к частному, но в ходе общения убедились, что для данного делового партнера более целесообразен метод индукции – от частных случаев, примеров к обобщению и выводам.

Или другой пример: вы решительно направились к шефу, чтобы высказать накопившиеся претензии, но, войдя в кабинет, обнаружили там посторонних посетителей и вместо «претензий» вкратце доложили о сложившейся ситуации, не позволяющей реализовать задание.

Стороны общения. Деловая коммуникация полноценна только тогда, когда в ней гармонично соединены взаимосвязанные, но различающиеся стороны:

- *внешняя*, поведенческая, операционально-техническая;
- *внутренняя*, затрагивающая ценностные особенности личности.

Внешнюю сторону общения можно наблюдать, она выражается в коммуникативных действиях и фиксируется участниками общения с помощью таких показателей, как: речевая активность при взаимодействии, интенсивность действий, ведение своей линии, напористость или уступчивость, технико-коммуникативное мастерство, особенности слушания и адекватность поведения.

Внутренняя сторона общения отражает субъективное восприятие ситуации делового взаимодействия. Оно выражается с помощью вербальных и невербальных сигналов и достаточно легко «считывается» даже тогда, когда партнер пытается скрыть реакцию, истинные мотивы и цели.

Манера общения и стиль. Манера общения и стиль зависят от индивидуально-типологических особенностей партнеров и их коммуникативных намерений. Кроме того, на культуру делового взаимодействия влияют и такие личностные факторы, как:

- особенности коммуникативных возможностей партнеров (особенности интеллектуальной деятельности, эрудиция и профессиональная компетентность, лексикон и тезаурус, речевая культура и умение слушать);
- сложившийся характер отношений с деловыми партнерами (уважение, зависимость, пренебрежение, сотрудничество);
- психотип и деловой статус партнеров;
- коммуникативные намерения в конкретной ситуации.

В деловой коммуникации различают следующие стили взаимодействия партнеров: творчески-продуктивный; подавляющий; дистанционный; прагматически-деловой; популистский и заигрывающий, превентивный, а также дружеский.

Выбор стиля зависит от нескольких факторов: статуса человека; целей, задач и коммуникативных намерений; особенностей складывающейся во время общения ситуации; индивидуальных особенностей участников взаимодействия; нравственно-этических и ценностных установок.

Индивидуальный стиль общения проявляется прежде всего в речевом этикете, а также демонстрируется через невербальные сигналы тела: рукопожатие, взгляд и постановка головы; тон голоса; дистанция и занимаемые позиции за столом переговоров; специфика используемых поз, жестов, телодвижений.

Таким образом, эффективное общение требует знания всех его компонентов, владение которыми обеспечивает **коммуникативную компетентность делового человека** – совокупность знаний, умений и навыков, включающих: функции общения и особенности коммуникативного процесса; виды общения и основные его характеристики; средства общения: вербальные и невербальные; репрезентативные системы и ключи доступа к ним; виды слушания и техники его использования; «обратную связь» – вопросы и ответы; психологические и коммуникативные типы партнеров, специфику взаимодействия с ними; формы и методы делового взаимодействия; технологии и приемы влияния на людей; методы генерирования идей и интеграции персонала для конструктивной коммуникации; самопрезентацию и стратегии успеха.

Развитие коммуникативной компетентности – необходимое условие эффективной профессиональной деятельности.

Контрольные вопросы

1. Дайте понятие определению «общение». Назовите и охарактеризуйте направленности общения. Какие задачи решает общение?
2. Назовите и охарактеризуйте аспекты общения. Какие цели преследуют люди, вступая в общение?

3. Дайте понятие определению «коммуникация». Назовите и охарактеризуйте основные элементы и основные стадии коммуникационного процесса.

4. Изобразите схематично и опишите коммуникационный процесс.

5. Перечислите и охарактеризуйте виды общения. Назовите основные характеристики делового общения.

6. Перечислите и охарактеризуйте функции общения.

7. Опишите содержание делового общения.

8. Опишите стороны делового общения.

9. Опишите основные особенности манеры и стиля делового общения.

10. Что такое коммуникативная компетентность делового человека?

2. ВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА КОММУНИКАЦИИ

2.1. Человеческая речь как источник информации

Общение является основной составляющей труда таких специалистов, как менеджеры, юристы, консультанты и т. п. Один из самых ярких представителей делового мира США, президент крупнейшего в мире автогиганта, компании «Форд» и «Крайслер», Ли Якокка в своей популярной не только на западе, но и в Европе и, в частности, в нашей стране, книге «Карьера менеджера» подчеркивает, что «управление представляет собой не что иное, как настраивание людей на труд. Единственный способ настраивать людей на энергичную деятельность – это общаться с ними». Владение общением, средствами вербальной и невербальной коммуникации необходимо для каждого делового человека. От этого умения зависят не только эффективность взаимодействия с другими людьми, конструктивность принимаемых решений, но и карьера специалиста, его реноме и профессиональный имидж.

К вербальным средствам общения относится человеческая речь. Именно с ее помощью люди передают и получают информацию, «упакованную» в тот или иной текст. Не случайно нашу эру называют эрой «человека говорящего». В реальной практике взаимодействия миллионы людей ежедневно занимаются созданием текстов и их передач, а миллиарды – их восприятием.

Специалистами по общению подсчитано, что современный деловой человек за день произносит примерно 30 тысяч слов, или более 3 тысяч слов в час. Речевое (словесное) сообщение, как правило, сопровождается несловесным, помогающим осмыслить речевой текст. Как уже отмечалось, несловесные средства коммуникации называются невербальными, или языком телодвижений.

Различают четыре вида речевой деятельности. Два из них участвуют в производстве текста (передача информации) – это говорение и написание, а другие два – в восприятии текста, заложенной в нем информации – это слушание и чтение.

В речевом общении участвуют двое и более людей. Общение в одиночестве, с самим собой («тихо сам с собою я веду беседу») называется аутокоммуникацией и считается неадекватным, так как общение всегда предполагает партнера, это процесс взаимодействия, взаимопонимания, обмен информацией.

В зависимости от намерений коммуникантов (что-то важное сообщить или узнать, выразить оценку, отношение, побудить к чему-либо, сделать что-то приятное, оказать услугу, договориться по какому-то вопросу и пр.) возникают разнообразные речевые тексты, речевые конструкторы. Существуют следующие типы высказываний: сообщение; комплимент; мнение, суждение; предложение; рекомендация, совет; выводы, резюме; критическое замечание; вопросы, ответы и т. п.

В любом тексте (письменном или устном) реализуется система языка. Любой национальный язык (то есть язык всей нации) представляет собой совокупность разнообразных явлений, таких, как: литературный язык; просторечные слова и выражения; территориальные и социальные диалекты; жаргоны.

Литературный язык – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

Просторечие может быть охарактеризовано как отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Территориальные диалекты (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Социальные диалекты – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Жаргон включает сленг и язык арго.

Как средство общения язык обслуживает все сферы общественно-политической, профессионально-деловой, научной и культурной жизни.

Язык – это система фонетических, лексических, грамматических единиц, являющаяся средством общения людей и выражения ими своих мыслей, чувств, желаний и намерений. В деловом взаимодействии используется официально-деловой стиль языка.

К основным функциям языка в общении относятся:

- а) конструктивная (формулирование мыслей);
- б) коммуникативная (функция обмена информацией);
- в) эмотивная (выражение отношения говорящего к предмету речи и непосредственная эмоциональная реакция на ситуацию);

г) воздействие на адресата (делового партнера).

Язык реализуется в речи и только через нее выполняет свое коммуникативное предназначение. **Речь** – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации. В отличие от языка речь можно оценивать как хорошую или плохую, ясную или непонятную, экспрессивную или невыразительную и т. п.

Речевое мастерство проявляется не только в культуре речи специалиста, но и в умении найти наиболее точное, а следовательно, и наиболее подходящее для конкретного случая и стилистически оправданное средство языка. Речевое мастерство предполагает также искусное владение всеми речевыми жанрами: от реплики или комментария до лекции, доклада, информационного сообщения, публичной речи.

М. Монтень в своих «Опытах» отмечает: *«Дар речи – одна из самых удивительных и самых человеческих способностей. Мы настолько привыкли постоянно пользоваться этим чудесным даром природы, что даже не замечаем, насколько он совершенен, сложен и загадочен. У человека рождается мысль. Чтобы передать ее другому, он произносит слова. Не удивительно ли, что акустическая волна, рожденная голосом человека, несет в себе все оттенки его мыслей и чувств, достигает слуха другого человека, и тотчас все мысли и чувства становятся доступными этому человеку, он постигает их потаенный смысл и значение!»*.

2.2. Речевые средства общения

Характер содержания делового взаимодействия зависит прежде всего от речевых средств общения, которые образуют в коммуникации существенную логико-смысловую линию.

Ведущей характеристикой современного делового стиля общения является краткость и простота построения фразы, речевой конструкции, использования бытовой или профессиональной разговорной лексики, своеобразных речевых клише и штампов.

Для достижения намеченных деловых целей партнеры используют стилистическое своеобразие словесного действия, проявляющееся в особенностях синтаксического строя, в построении фраз и предложений, в словосочетаниях.

Кроме того, для достижения ожидаемых результатов используются разнообразные **психотехнические приемы**, которые выстраивают определенный разговорный стиль словесного действия. Среди них такие:

а) **воображаемая диалогизация**, когда синтаксический строй словесного действия имитирует потенциальный диалог, воображаемую обстановку диалога, что вводит в заблуждение партнера;

б) **вопросно-ответный ход**, когда субъект общения сам задает себе вопрос и сам же на него отвечает, например риторический вопрос, позволяющий поддерживать внимание партнера и вместе с тем вести свою «подспудную линию»;

в) **эмоциональные восклицания**, позволяющие усилить внимание к предмету взаимодействия, стимулирующие вовлеченность партнеров в коммуникацию;

г) **эвфемизмы** (мягкие эквиваленты резких слов), позволяющие поддерживать доброжелательную атмосферу контакта, снижающие негативное проявление эмоций как реакцию на слова – «красные флажки», вызывающие отрицательные эмоции и экспрессивные вспышки;

д) **инверсия**, то есть осмысленное нарушение порядка слов, обращение смысла, переданного партнером, с отрицательного на положительный и с положительного на отрицательный в зависимости от намерений коммуникатора, использующего данный прием;

е) **«аффинити»** – создание такого эмоционального фона общения (симпатии, влечения собеседников), который способствует конструктивности и взаимопониманию, через психологическое присоединение, отзеркаливание, демонстрацию необходимых в конкретной ситуации эмоциональных реакций, поиск согласия и нахождение идентичных интересов и потребностей.

Все речевое поведение в деловом взаимодействии ориентировано на определенную реакцию партнера. Для того чтобы реакция была адекватной вашим ожиданиям, необходимо соблюдать следующие правила:

1. Каждый партнер должен обладать личностными качествами делового человека, а именно:

- быть уверенным в себе, иметь личные цели и ценности;
- владеть предметом коммуникации, быть информированным и компетентным;

- демонстрировать объективность в оценке информации и способов ее сообщения;
- проявлять искренний интерес к предмету речи и к партнеру;
- ценить свое и чужое время;
- проявлять стрессоустойчивость, при необходимости осуществлять самокоррекцию;
- быть мобильным, адаптивным и гибким.

2. В каждом партнере уважать личность и ее право на свою точку зрения, на достижение позитивного результата. Этому способствуют:

- установка на взаимопонимание, конструктивное сотрудничество, а не на соперничество;
- стремление увидеть проблему глазами партнера;
- уважительное отношение к суждениям, аргументам и контраргументам делового партнера;
- внимательное выслушивание партнера.

3. Соблюдать постулат релевантности (от англ. relevant – уместный, относящийся к делу), то есть между информационным запросом и полученным сообщением должно быть смысловое соответствие, а для этого необходимо:

- говорить по существу вопроса, обсуждаемой проблемы;
- говорить именно то, что важно в данной ситуации;
- соотносить отбор и предъявление информации с запросом и ожиданиями делового партнера, что особенно важно при составлении деловых бумаг.

4. Корректно относиться к количеству и качеству информации, с этой целью целесообразно:

- говорить в меру, то есть ровно столько, сколько необходимо для достижения желаемого результата;
- предъявлять правдивую и проверенную информацию;
- выстраивать доказательства последовательно и аргументированно;
- не высказывать вслух то, на что нет достаточных оснований.

5. Соблюдать языковую нормативность деловой речи, то есть:

- говорить короткими фразами, четко формулируя мысль;
- при употреблении многозначных слов и терминов объяснять партнеру, в каком смысле они использованы, чтобы нельзя было понять неправильно;

– использовать речевые клише в соответствии с нормативными правилами официально-делового стиля;

– следить за сигналами тела, не допускать несовпадения слов и невербальных сигналов, которое ведет к подозрительности и непониманию.

6. Подчиняться установленным правилам и ограничениям, так как деловой коммуникации свойственна регламентируемость. Это правила:

– «писанные»: протокол, в том числе дипломатический, инструкции и договорные обязательства, зафиксированные в соответствующих документах;

– «неписанные», то есть деловой этикет и культура общения, позволяющие демонстрировать приятный имидж, чувствовать себя в любой деловой ситуации, будь то презентация или дипломатический прием, переговоры или деловая встреча на территории партнера, уверенно и непринужденно, а также избегать насмешек со стороны окружающих.

Таким образом, соблюдение этих правил и реализация их в практике делового взаимодействия позволит каждому из партнеров соответствовать имиджу делового человека и достигать желаемых результатов на основе кооперации и сотрудничества.

2.3. Стили речи

Выделяют следующие стили речи: официально-деловой, научный, публицистический, разговорный, подтекст. Рассмотрим их более детально.

Официально-деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

В официально-деловом стиле различаются три подстиля:

- законодательный;
- дипломатический;
- административно-канцелярский.

Каждый из перечисленных стилей имеет свою специфику, коммуникативные формы, речевые клише. Так, меморандум, нота, коммюнике используются в дипломатической коммуникации; расписка, справка, докладная записка, доверенность, приказ, распоряжение, заявление, характеристика, выписка из протокола – в канцелярском стиле; закон, статья, параграф, нормативный акт, предписание, повестка, указ, кодекс и пр. – в законодательном стиле.

Официально-деловой стиль требует предельной точности речи, которая достигается прежде всего использованием терминов, как широко распространенных, так и узкоспециальных.

Термины чаще всего обозначают:

а) наименование документов: постановление, уведомление, запрос, договор, контракт, акт и др.;

б) наименование лиц по профессии, состоянию, выполняемой функции, социальному положению: судья, менеджер по продажам, президент компании, следователь, психолог, свидетель, коммерческий директор и пр.;

в) процессуальные (экспертиза, допрос, выемка, аттестация и пр.) или профессиональные действия (информировать, сделать отчет, подготовить справку и т. п.).

Официально-деловой стиль требует объективности информации. В документах недопустимо выражение субъективного мнения лица, составляющего текст, употребление эмоционально окрашенной лексики.

Официальная сфера общения, повторяющиеся стандартные ситуации, четко ограниченный тематический круг деловой речи определяют ее **стандартизованность**, которая проявляется не только в выборе языковых средств, но и в стандартных формах документов (в них обязательны общепринятые формы изложения и определенное расположение структурно-композиционных частей).

Кроме того, официально-деловой стиль характеризуется компактностью изложения, краткостью, экономным использованием языковых средств.

Существуют следующие **речевые шаблоны для делового взаимодействия**:

Выражения, употребляемые при знакомстве:

Давайте познакомимся (будем знакомы)

Позвольте (разрешите) познакомиться с Вами

Позвольте (разрешите) представиться
Познакомьте, пожалуйста, меня с ...
Представьте меня Вашему (Вашей)...
Позвольте (разрешите) представить Вам моего ...

Очень приятно

Счастлива (рада) познакомиться с Вами
Ваше лицо мне кажется знакомым и т. п.

Выражение извинения:

Приносим наши извинения за ...
Еще раз прошу извинить меня за ...
Примите наши извинения за ...

Мы искренне сожалеем, что ...

Я должен извиниться перед Вами за ...

Выражение просьбы:

Вы нас очень обяжете, если согласитесь ...
Не могли бы Вы ...

Мы хотим обратиться к Вам с просьбой о ...

Если Вас особенно не обременит (затруднит)...

Я буду очень признателен (благодарен), если ...

Мы очень рассчитываем на Вашу помощь в ...

С Вашей стороны будет очень любезно, если ...

Выражение одобрения и согласия:

Ваши условия нас вполне устраивают
Этот пункт наших возражений не вызывает...

Думаю, что мы можем договориться и о ...

Я вполне разделяю Вашу точку зрения на ...

Мы ничего не имеем против ...

Это, на наш взгляд, очень хорошая идея

Я полностью согласен с Вашим мнением о ...

Ваши условия в целом для меня приемлемы

Можно считать, что в основном мы договорились.

Речевые клише, завершающие разговор:

Итак, мы подходим к концу нашей беседы

Давайте подведем итоги наших договоренностей

В заключение беседы я хотел бы ...

Я полагаю, что сегодня мы обсудили все наши вопросы

Я считаю, что проблеме ... можно считать решенной

Позвольте мне от имени фирмы поблагодарить Вас за участие в сегодняшнем обсуждении и выразить надежду на дальнейшее сотрудничество с Вами.

Я хочу выразить искреннюю благодарность за то, что Вы нашли время принять участие в нашем обсуждении. Думаю, что Вы будете довольны своим решением.

Научный стиль речи. Язык науки используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

Ученые проводят разнообразные теоретические и эмпирические исследования и эксперименты, а затем описывают их в научных трактатах, статьях, тезисах, диссертационных исследованиях, научных трудах, а также докладывают о полученных результатах на конференциях и симпозиумах, на семинарах и лекциях.

Сфера научного взаимодействия ученых требует максимально точного, логичного, однозначного выражения мыслей, а основной формой мышления в науке является **понятие**.

Самыми **общими специфическими чертами научного стиля** являются отвлеченная обобщенность, логичность изложения информации в виде суждений и умозаключений, веских аргументаций.

Зачастую этому стилю свойственна абстрактная лексика, например: значение, внимание, существуют, имеются, состоит, используются, употребляются и пр. Обобщенности служат и такие языковые единицы, как: нередко, зачастую, как правило, довольно часто, в большинстве случаев, наиболее часты, большей частью, крайне и т. п.

Вместо «Я» чаще используется «Мы», например: нам представляется, мы считаем, мы наблюдаем, по нашему мнению, как показывает наш опыт, по нашим наблюдениям, мы придерживаемся точки зрения и пр.

Используются безличные предложения, например: необходимо отметить, следует остановиться на рассмотрении, представляется возможным, можно сделать вывод, как свидетельствует практика, следует сказать и т. п., а также сложноподчиненные, например: придаточные условные с союзом «если..., то» и придаточные времени с союзом «в то время как».

Логичность информации проявляется на уровне композиционных частей, связного текста, в последовательном переходе от одной мысли к другой, а также в связи между единицами текста. Для связок используются такие, например, речевые конструкции: как уже говорилось, как было отмечено, очевидно, вследствие этого, вначале, прежде всего, затем, во-первых, во-вторых, однако, между тем, в то время как, тем не менее, поэтому, сообразно с..., следовательно, к тому же, обратимся к..., рассмотрим, необходимо остановиться на..., итак, таким образом, в заключение скажем, все сказанное позволяет сделать вывод, как видим, подводя итог, следует сказать.

Публицистический стиль речи. Современные деловые люди, занимающиеся юридической практикой, менеджментом, экономикой, консультированием, должны уметь выступать и в публицистическом стиле, например, речь адвоката на защите или речь бизнесмена на презентации фирмы. Кроме речей деловым людям приходится работать с прессой, как устно – на пресс-конференции, так и письменно – статья (заметка) в газету, рецензия на профессиональную книгу, а также выступать с публичной лекцией или проводить беседу с потенциальными потребителями услуг. Все это жанры публицистического стиля, который вбирает в себя языковые средства книжно-письменных стилей и разговорной речи, а также средства художественной речи.

Публицистический стиль (от лат. *publicus* – общественный) обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Важная функция этого стиля – информативная. С помощью разнообразной информации происходит просвещение, агитация, разъяснение тех или иных событий, формирование общественно-политического сознания. Информативная функция публицистического стиля предполагает документально-фактологическую точность, собирательность, официальность.

В каком бы жанре этого стиля вы ни выступали, необходимо сообщать только проверенные факты, использовать документальные источники, анализировать и разъяснять реальные жизненные явления.

Публицистический стиль предполагает воздействие не только на разум, но и на чувства слушателей, а для этого нужны экспрессивность, повышенная эмоциональность, доступность. Используемые факты оцениваются, комментируются, интерпретируются.

Язык публицистического стиля речи использует книжно-абстрактные средства, например: деятельность, обсуждение, исследование, понимание, доминирует, соотносить, процесс, понятие, система, востребованный, свидетельствует, предполагается, проводится, означает, требует, сказывается и пр.

Тексты официально-информативной направленности, как правило, характеризуются новизной фактов, в основе которых – реальное событие, бизнес-акция, информационное сообщение, вести с мест, рассказы очевидцев. Широко используется прием адресации, то есть слова выступающего направлены к какому-то конкретному лицу. Это, в свою очередь, предполагает «обратную связь», – вопросы и ответы.

Выступление в таком стиле предполагает использование речевых средств, возбуждающих определенные эмоции и чувства слушающих. Это **пословицы**, например: «Нет такого свинства, из которого нельзя было бы вырезать кусочек ветчины»; **художественный образ**: «...Разгневан – потерпи, немного охладев, рассудку уступи, смени на милость гнев. Разбить любой рубин – не долго и не сложно, но вновь соединить осколки невозможно» (Саади); **повторение слов**: «В правовом государстве суд должен иметь право рассматривать любые конфликты любых граждан с любыми властями»; **метафоры**: самостоятельная ветвь власти, находящаяся на острие общественных интересов; **сравнения**: писатель Джонатан Свифт заметил как-то, что «Лесть, говорят, пища глупых. Между тем, сколько умных людей готовы, от времени до времени, отведать хоть глоток этой пищи».

Публичные выступления требуют тщательной шлифовки материала. Американский политик А. Гамильтон рекомендует: «Еще раз прокрути свою речь от начала до конца и проверь, нельзя ли ее улучшить, расположив материал в иной последовательности». Теодор Фонтане, немецкий писатель, рассказывая о своем литературном труде, также отмечал: «Три четверти моей литературной деятельности заключаются, в сущности, в правке и шлифовке. И, возможно, три четверти – сказано слишком мало». Данные примеры свидетельствуют о том, что прежде, чем выходить с публичным

выступлением, нужно его тщательно отредактировать, убрав все второстепенное и лишнее.

Следующая характеристика публицистического стиля речи – лаконичность. Вольтеру принадлежат слова: «Тайна скучного состоит в том, чтобы сказать все». Невозможно ни в одном выступлении исчерпать всю тему и нельзя злоупотреблять вниманием слушающих. Марк Твен рассказывал, как однажды ему так понравился миссионер-проповедник, что он решил пожертвовать ему доллар. Проповедь длилась уже час, и Марк Твен понизил свое подаяние на половину доллара. Проповедь продлилась еще полчаса, и он решил, что не даст ничего. Когда священник спустя два часа, наконец, закончил, Марк Твен взял доллар с тарелки для подаяний, чтобы компенсировать свою потерю времени.

По поводу лаконичности существует много иронических и саркастических высказываний. Как известно, древние спартанцы были врагами многословия. Однажды в голодное время посланец другого города долго просил мешок зерна. Спартанец отказал ему: «Мы забыли начало твоей речи, а потому не поняли ее конца». Второй посланник показал пустой мешок и только сказал: «Вы видите: он пуст; пожалуйста, положите в него хоть что-нибудь». Спартанец исполнил желание, но не без поучения: «В следующий раз говори короче. Что мешок пуст, мы видим. О том, чтобы его наполнить, можешь не упоминать».

Многословие равнозначно скуке, а скучных ораторов не ценили никогда и нигде. В 1962 г. в Аргентине, сообщали газеты, политик Луис Мигель вызвал одного врача на дуэль – драться на саблях. Причина: Мигель узнал, что медик прописывал своим пациентам его речи в качестве снотворного.

Такого рода высказывания можно прочесть даже в «святых» источниках. Например, евангелист Матфей предупреждает, цитируя речь Христа, обращенную к фарисеям: «Говорю же вам, что за всякое праздное слово, какое скажут люди, дадут они ответ в день страшного суда» (от Матф., 12, стих 36).

И наконец, публицистический стиль речи обязательно включает остроты, юмор, иронию. Как известно, фраза, брошенная со смехом, может беззвучно плакать. Нам, россиянам, это очень понятно. Все наши отечественные юмористы смеются над нашими нерешенными проблемами и глупостями, иронизируют и острят, порой весьма жестко, а мы слушаем и смеемся до слез. Юмор

и остроты будоражат и оживляют любое выступление, особенно они важны, когда самое важное и трудное уже сказано. Юмор – лучшая приправа к горькой действительности. Один анекдот может охарактеризовать человека лучше, чем целая биография. Как говорил Ницше, «в трех анекдотах можно дать образ человека».

Вместе с тем следует помнить, что *юмор и ирония всегда должны быть уместны*. Недаром французские писатели братья Гонкур отмечали: «Смех – это мерка, показатель умственного развития. Люди, смеющиеся глупо, никогда не бывают остроумны. Смех – это физиология ума».

Вместе с тем, едкая ирония, безжалостная насмешка, злой сарказм по поводу тех или иных деловых партнеров в публицистическом стиле речи не всегда применимы. Некоторые приемы, высказанные ораторами, вызывают двойное толкование: смех единомышленников и бешенство оппонентов. Например: «Господин министр, я только что услышал Вашу речь, однако теперь шутки в сторону...»; или (из речи адвоката перед судом): «...если мы откажемся от какой бы то ни было логики и примем во внимание только мнение прокурора...» или один политик кричит другому: «Если Вы соглашаетесь со мной, я чувствую, что я сказал что-то неверное». Подобные саркастические шутки, хотя и выглядят остроумно, к сожалению, действуют порой разрушительно, уводя разговор от его конструктивных положений.

Публицистический стиль предполагает «говорение» перед аудиторией, озвучивание текста и контакт глаз.

Разговорная речь. Стиль разговорной речи обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Поскольку разговорная речь способствует самовыражению, проявлению индивидуальных особенностей личности, постольку она эмоционально окрашена. Большую роль здесь играют невербальные средства коммуникации, то есть мимика, жесты, взгляд, интонирование, дистанцирование и другие сигналы языка тела.

В отличие от официально-деловой речи, в разговорной почти отсутствуют книжная лексика, иностранная терминология, зато

широко используется **обиходно-бытовая лексика**: просторечия, слова субъективной оценки, экспрессивно-эмоционально окрашенные. Кроме того, в неформальном общении достаточно часто используются разнообразные упрощения: читалка, вечёрка, общага, прокурорша и т. д., а также **разговорно-бытовая фразеология**, например: гол как сокол, бежит как угорелый, как снег на голову, заморить червячка, упрям как осел, где тебя черти носили и др.; **глагольные междометия**: прыг, шмяк, скок, шмыг. Часто используются **частицы**: этот-то, дай-ка, ну, вот, ведь и т. п.

Эмоциональность разговорной речи реализуется не только через жестикуляцию и мимику, паузы и многозначительные позы, но и через использование вопросительных, побудительных и восклицательных предложений. Таким образом, разговорная речь специфична, поэтому она тоже должна быть ситуативно уместна.

Подтекст – это неявный смысл речевого сообщения, осознаваемый лишь в контексте общения.

Признаки подтекста могут скрываться:

- **в содержании речи.**

Например, опера Генделя «Ринальдо» была издана одним ловким коммерсантом и в течение нескольких дней распродана, принеся большую сумму денег, из которых Гендель получил лишь ничтожную часть.

– Послушайте, – сказал коммерсанту Гендель, когда получил свои деньги, – чтобы между нами не было обиженных, в следующий раз вы напишите оперу, а я ее издам.

- **в характеристиках ее звучания** (тон, сила голоса, паузы, смешки и пр.).

Например, врач-косметолог сделал пациентке древнегреческий профиль, разгладил морщины, удалил двойной подбородок, уменьшил рот.

– Что изволите еще?

– А можно сделать большие выразительные глаза?

– Конечно, – тихо сказал врач. – Взгляните на счет.

- **в невербальных характеристиках поведения** (позы, размещение деловых партнеров в пространстве, мимика, жесты).

Например, стоят двое и разговаривают на конфиденциальную тему, подошел третий. Двое постояли несколько секунд и разошлись, договорившись встретиться позже: подтекст здесь в том, что не впустили третьего в пространство общения, замолчали;

но третий не понял намек на нежелательность вторжения, поэтому пришлось закончить разговор и разойтись.

Та или иная информация может быть воспринята как скрытый смысл тогда, когда между элементами, составляющими ее основу, **есть смысловое противоречие или несоответствие.**

Известна острота, которая приписывается английскому драматургу Б. Шоу. Оркестр в ресторане играл шумно и не очень хорошо. Один из посетителей спросил у официанта: «А играют ли музыканты по заказу? – Конечно. – В таком случае передайте им фунт стерлингов, и пусть они сыграют в покер». Суть остроты в том, что слово «игра» имеет не одно толкование; кроме того, здесь явный намек на плохую игру музыкантов: посетитель готов заплатить, лишь бы оркестр замолк.

По характеру передачи и приема информации можно выделить **три вида подтекста:**

1. Действительный подтекст – скрытый смысл имеет место и воспринят.

2. Скрытого смысла в сообщении не было, но он был приписан, то есть подтекст мнимый.

3. Скрытый смысл был, но остался незамеченным – пропущенный подтекст.

Деловым людям, общаясь с деловыми партнерами, важно помнить следующее:

а) если Вы не сумели раскрыть содержание подтекста – Вы рискуете не понять собеседника; к тому же если человек не понимает намек, то его оценка в глазах партнера снижается;

б) юмор, ирония и сарказм выступают как своеобразный способ проверки собеседника: на живость ума, на «адекватность», на то, из «нашего лагеря» партнер или нет;

в) обнаруженный намек на подтекст не является гарантией понимания самого подтекста.

Доказано, что все непонятное, оригинальное и неожиданное для других – *подтекстогенно.*

С понятием подтекста соприкасается понятие **редуцированного диалога**, то есть обмена «свернутыми», краткими, как бы пунктирными репликами. Обычно они используются между партнерами, понимающими друг друга с полуслова. В деловом взаимодействии такое общение весьма распространено как в менеджменте, так и в бизнес-практике.

Контрольные вопросы

1. Что относится к вербальным средствам общения? Что такое система языка?
2. Назовите основные характеристики национального языка и охарактеризуйте их.
3. Дайте понятие определению «литературный язык». Приведите примеры.
4. Дайте понятие определению «просторечие». Приведите примеры.
5. Дайте понятие определению «территориальные диалекты». Приведите примеры.
6. Дайте понятие определению «социальные диалекты». Приведите примеры.
7. Дайте понятие определению «жаргон». Приведите примеры.
8. Назовите основные функции языка.
9. Что такое речь? Перечислите основные правила правильной деловой речи.
10. Перечислите основные стили речи и дайте им характеристику. Что такое подтекст? Приведите примеры.

3. КОММУНИКАТИВНЫЕ БАРЬЕРЫ

В деловом общении между партнерами могут возникать совершенно специфические коммуникативные барьеры (помехи). Причины их появления разные: особенности интеллекта общающихся, неодинаковое знание предмета разговора, различные лексикон и тезаурус.

Кроме того, коммуникативные барьеры могут возникать из-за того, что отсутствует единое понимание ситуации общения. Гегель однажды заметил: «...только один из моих учеников меня понял, да и тот, к сожалению, понял меня неверно». Коммуникативные барьеры могут возникать также вследствие психологических особенностей деловых партнеров, например чрезмерная открытость одного из них, скрытность другого, аналитический склад ума у одного, интуитивное восприятие мира у другого, напористость одного, чрезмерная интеллигентность другого и т. п.

Причиной непонимания одного человека другим могут служить также социальные, политические, профессиональные, религиозные, образовательные и другие различия.

Немецкий писатель Т. Манн в одном из писем швейцарскому литератору и педагогу О. Баэлеру рассказывает следующую историю: «Маленького Морица спрашивают в школе, кто написал «Разбойников». – Господин учитель, не я». За это его наказывают. А потом к учителю приходит старый Мориц и говорит: «Господин учитель, у моего Морицхена много недостатков, но он никогда не врет. Если он говорит, что не он написал «Разбойников», значит, не он. И в конце концов, господин учитель: даже если бы он и написал «Разбойников», он же еще ребенок».

Подобный диалог невольно вызывает улыбку. Родитель юного Морица не знает, что «Разбойники» – это произведение знаменитого немецкого поэта и драматурга Ф. Шиллера. Но тонкий юмор Т. Манна сконцентрирован не на этом, а на сочетании взаимного непонимания: сын, а за ним и отец неверно истолковали обращенные к ним со стороны учителя ожидания (экспектации). Чтобы понять сказанное, надо прежде всего уловить намерения говорящего и правильно их интерпретировать.

Итак, рассмотрим основные виды коммуникативных барьеров.

3.1. Логический барьер

Взаимодействуя друг с другом, партнеры не всегда находят общий язык. Это происходит потому, что между ними возникает логический барьер. По мнению Гельвеция, одно из человеческих заблуждений заключается в том, что точность передачи информации в устной форме самая высокая. Он говорил: «Требуется гораздо больше ума, чтобы передать свои идеи, чем чтобы иметь их... Это доказано тем, что существует много людей, которые считаются умными, но пишут очень плохие сочинения».

Каждый человек видит мир, ситуацию, проблему со своей точки зрения. Кроме того, одни и те же слова в той или иной ситуации могут иметь совершенно иной смысл. Например, слово команда: это и команда – распоряжение, и спортивная группа, и группа единомышленников. Смысл, таким образом, всегда индивидуально-личностен. Он рождается в сознании говорящего, но не всегда понятен партнеру.

Сама мысль зарождается от различных потребностей человека, связанных с влечениями, побуждениями, эмоциями и пр. Поэтому за каждой мыслью стоит мотив, то есть то, ради чего мы говорим. Мотив и есть первая инстанция в порождении речи. Он же становится последней инстанцией в обратном процессе – процессе восприятия и понимания высказывания, так как партнер понимает не столько мысль и речь, сколько то, во имя чего это говорится.

Прежде чем высказать мысль вслух, человек как бы сначала «упаковывает» ее во внутреннюю речь, а уж затем выражает ее вслух. Процесс превращения мысли в слово называется вербализацией (кодирование). Выделяя в речевом потоке слова, слушающий расшифровывает их значения, постигая таким образом смысл вербального сообщения. Понимание слов представляется наиболее элементарной операцией декодирования (расшифровка) высказывания. Трудности возникают потому, что на осмысление слов в реальном общении существенное влияние оказывает конкретная ситуация. Например, такой диалог, как:

- *Черная?*
- *Нет, красная.*
- *А почему белая?*
- *Потому что зеленая.*

Рассмотренный вне ситуации общения диалог на первый взгляд кажется абсурдным. Однако, если представить, что это разговор двух дачников около куста смородины, то сразу же все встает на свои места. Для понимания информации необходимо любое высказывание соотносить с действительностью. В реальном общении здесь возможны коммуникативные недоразумения. Вот один из примеров.

Ночью раздался стук в окно.

– Хозяин, дрова нужны?

– Нет, не нужны.

Наутро глядь: дрова во дворе исчезли.

Анекдот старый, а коммуникативные проблемы актуальны и сегодня. Недопонимание, как показывает практика взаимодействия, может усилить предубеждение и вызвать контрреакцию, а главное – происходит искажение информации. Один из наиболее ярких примеров искажения получаемой информации описан французским исследователем А. Молем в книге «Социодинамика культуры». Здесь приводится типичная для армейской жизни ситуация передачи информации (приказа) по цепочке от капитана через адъютанта, сержанта и капрала – солдатам.

1. Капитан – адъютанту:

«Как вы знаете, завтра произойдет солнечное затмение, а это бывает не каждый день. Соберите личный состав завтра в 5 часов на плацу в походной одежде. Они смогут наблюдать это явление, а я дам им необходимые объяснения. Если будет идти дождь, то наблюдать будет нечего, так что в таком случае оставьте людей в казарме».

2. Адъютант – дежурному сержанту:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов произойдет солнечное затмение в походной одежде. Капитан на плацу даст необходимые объяснения, а это бывает не каждый день. Если будет идти дождь, наблюдать будет нечего, но тогда явление состоится в казарме».

3. Дежурный сержант – капралу:

«По приказу капитана завтра утром в 5 часов затмение на плацу людей в походной одежде. Капитан даст необходимые объяснения в казарме насчет этого редкого явления, если будет дождь, а это бывает не каждый день».

4. Дежурный капрал – солдатам.

«Завтра в 5 часов капитан произведет солнечное затмение в походной одежде на плацу. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в казарме, а это бывает не каждый день».

5. Один солдат – другому:

«Завтра, в самую рань, в 5 часов, солнце на плацу произведет затмение капитана в казарме. Если будет дождливо, то это редкое явление состоится в походной одежде, а это бывает не каждый день».

Для адекватного понимания информации важна встречная мыслительная деятельность, активность получающего информацию, запускающая механизм упреждающего понимания, прогнозирования в речевой деятельности. Пример, который приведен выше, показывает весьма утрированно факт искажения информации в процессе ее передачи от одного партнера другому. Чем это вызвано?

При передаче информации на каждом этапе цепочки «задумал – высказал – услышал – раскодировал – понял – воспринял» происходит утечка или искажение информации (остается примерно 30%). Типичная ошибка в оценке процесса общения формулируется так: «Я сказал то, что хотел сказать, он понял то, что я сказал». Это иллюзия. На самом деле партнер понимает все, во-первых, по-другому, во-вторых, по-своему. Это легко можно увидеть при проведении тренингов. При отсутствии обратной связи происходит полное искажение информации, при наличии, то есть при возможности задать вопросы, попросить повторить, как правило, лишь половина участников тренинга выполняет задание адекватно, то есть могут точно воспроизвести то, что было сказано.

Основная проблема, заложенная в непонимании, связана с особенностями мышления ошибающихся. Логический барьер возникает чаще у партнеров с неодинаковым видом мышления, например у одного – абстрактно-логическое, а у другого – наглядно-образное, у третьего – наглядно-действенное.

Операционная мыследеятельность у людей различна, широта, гибкость, быстрота, критичность, оригинальность ума у всех проявляются по-разному. Такие операции мышления, как *сравнение* (сопоставление предметов и явлений, нахождение сходства и различий между ними), *анализ* (мысленное разделение предметов и явлений на части или свойства – цвет, форма, вкус и др.), *синтез* (мысленное объединение частей или свойств в единое целое – сладкое, круглое, румяное и т. п. яблоко), *обобщение* (мысленное объединение

предметов и явлений по их общим и существенным признакам, например астры, ромашки, пионы, васильки – это цветы), *абстрагирование* (выделение одних признаков и отвлечение от других, например груша – съедобна), используются людьми с разной степенью глубины и пока один углубляется в развернутый анализ проблемы, другой, собрав поверхностную информацию, уже имеет готовый ответ или решение, ценность которых, порой, оставляет желать лучшего.

В деловой коммуникации, особенно при ведении переговоров, «круглых столов», дискуссий, симпозиумов, необходим постоянный анализ информации, размышление о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха», – ведь речь идет об аналитической работе. Для специалистов в сфере менеджмента, предпринимательства, права, консультирования и паблик-релейшнз деятельности главным является умение рассуждать, аналитический ум, способность предвидеть возможные последствия принимаемых решений.

Вместе с тем, практика рассуждения, при всей ее необходимости и важности, не способна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII в. В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...».

Начинающий пришел к маститому и спросил: «Как Вы достигли таких высот? Я хочу у вас научиться». Маститый ответил: «Посредством хороших умозаключений». Начинаящий не удовлетворился этим ответом и спросил: «Но как вы достигли хороших умозаключений?». Маститый ответил: «Исходя из хорошего опыта». Все еще не удовлетворенный начинающий спросил: «Но как вы получили этот хороший опыт?». Маститый ответил: «Исходя из плохих умозаключений».

Умозаключения – это такая форма мышления, при которой на основе нескольких суждений дается определение объекта, делается тот или иной вывод. Умозаключения бывают:

- *дедуктивные* – логический вывод в процессе мышления от общего к частному;
- *индуктивные* – логический вывод в процессе мышления от частного к общему;

– *по аналогии* – логический вывод на основании сходства между объектами в некотором отношении.

В зависимости от того, какие операции, виды и формы мышления преобладают в интеллекте каждого из партнеров, они общаются на уровне или понимания или непонимания, то есть здесь также возникает логический барьер. Приведем пример на психогеометрических типах людей, среди которых «квадрат» и «треугольник» – левополушарные, а «круг» и «зигзаг» – правополушарные, к тому же у «зигзага» мозг креативный, творческий, уникальный, отличающийся от других (рис. 4).

Квадрат. Доказательства подробные, аргументы веские, подтвержденные конкретными цифрами, фактами, точными сведениями.

Треугольник. Доказательства жесткие, конкретные, давление на партнера, в случае несогласия – силовое воздействие.

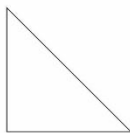
Круг. Аргументы типа: мне кажется, я чувствую; из частного, одного случая делаются обобщенные выводы; уход от предмета; рассказ о чувствах и отношениях.

Зигзаг. Мыслит образно, мозаично, концептуально, вместо аргументов – образ, метафора, концепция, модель, иллюстрация, ход мысли правильный и интересный, но не всем понятный.

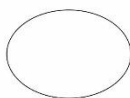
Даже при общении левополушарных партнеров, то есть «квадрата» и «треугольника», могут возникать трудности, так как «квадрату» необходимо, выслушав «треугольника», задать свои 24 вопроса на уточнение и на понимание, а главное – на сбор деталей, позволяющих получить полную информацию, в противном случае, он просто не поймет, не «схватит» высказанную мысль. В свою очередь, «треугольнику» не хватает терпения дослушать до конца «партнера-квадрата» и тогда он прерывает его на полуслове, говоря: «Короче!», «Переходите к сути!». На что «квадрат», как правило, обижается или говорит, что он забыл, о чем говорил. Контакт прерывается.



а→б→в→г→д→е ... Детализирует до мелочей,
излагает подробно...



.....суть..... Сообщает лишь главное,
детали опускает...



а д к с Излагает мысль сумбурно,
непоследовательно...



а.....я Мысль делает искромётные,
отчаянные прыжки, детали
исключены

Рис. 4. Характеристика психогеометрических типов людей

Еще более проблематично общение левополушарных с правополушарными партнерами (терминология как бы условная, в реальной жизни психотипы имеют, в основном, смешанные характеристики, но все-таки отдельные параметры преобладают). В ответ на утверждение «круга» «квадрат» просит подтвердить высказанную мысль конкретными фактами, но вместо фактов слышит фразу: «не знаю, но мне так кажется, я чувствую...», что для партнера совсем неубедительно. Кроме того, «кругу» свойственно не только перескакивать с одной мысли на другую, но и обрывать ее на полуслове. «Треугольник», пытаясь понять мысль «круга», терпя всякое терпение, обрывает его и сам осуществляет вербализацию его мысли.

Когда же партнером является «зигзаг», то, как правило, «квадраты» просто ничего не понимают, и за это «зигзаги» их тут же «диагностируют» (типа «Рожденный ползать летать не может...»), что порождает не только логический, но и психологический барьер (неприязнь, антипатия, отторжение); «круги» улыбаются и кивают головой, но в случае установления обратной связи выясняется,

что они даже не поняли, о чем вообще идет речь, а «треугольники», как всегда, «суть» схватили или уточнили.

Таким образом, логический барьер в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыследеятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению. Преодолеть логический барьер можно лишь одним путем: «идти от партнера», пытаясь понять, как он строил свои умозаключения и в чем состоят расхождения.

3.2. Стилистический барьер

Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию, отсюда – преодоление данного барьера связано с соответствием формы содержанию. Действие этого барьера сводится к тому, что стилевые характеристики «упакованной» в словесную форму информации могут препятствовать ее восприятию.

Стиль может быть неуместным, слишком тяжелым или легковесным, не соответствующим ситуации и намерениям партнера. Для того чтобы быть хорошо воспринимаемым, нужно четко изложить информацию, основные доводы, аргументы, их подтверждающие, структурировать информацию таким образом, чтобы она была взаимосвязана и одна мысль как бы вытекала из другой.

Существует два основных приема структурирования информации в деловом взаимодействии: *правило рамки* и *правило цепи*.

Суть правила рамки состоит в том, что начало и конец любого делового разговора должны быть четко очерчены. В начале, как правило, сообщаются цели и намерения, перспективы и ожидания, возможные результаты, в конце должны быть подведены итоги, сделаны выводы по поводу реализованных или нереализованных надежд и ожиданий, показана ретроспектива. Это способствует не только лучшему пониманию и восприятию информации, но и запоминанию, так как существует психологический феномен, которым блестяще пользуются многие знаменитые ораторы: люди запоминают лучше всего начало и конец, причем начало способствует возникновению симпатии или неприязни и это, в свою очередь, влияет на слушание и доверие к партнеру. Конец, завершающий информацию, остается в памяти, следовательно сформулированные выводы в конце выступления и есть то основное, что обычно запоминается аудиторией.

В повседневном общении правило рамки достаточно часто нарушается. Как уже отмечалось, некоторые партнеры, начав разговор по поводу одного намерения, зачастую забывают о нем и завершают разговор уже совсем по другому поводу. Такие ситуации распространены и возникают на деловых совещаниях, встречах, собраниях, дискуссиях, беседах и пр. Именно с этой перестройкой внутри содержания разговора деловое общение становится для многих неудовлетворительным: неизвестно о чем договорились, к какому результату пришли, зачем начали этот разговор, а главное – надо возвращаться к этой проблеме снова и вновь затрачивать рабочее время.

Немецкий психолог Герман Эббингауз еще в конце XIX века установил так называемый **фактор ряда**: *начало и конец любого информационного ряда, из чего бы он ни состоял, сохраняется в памяти лучше, чем середина*. Следовательно, соблюдая правило рамки, участник делового взаимодействия может быть совершенно уверен, что запомнится именно то, что необходимо, то есть самое главное: цели и намерения, результаты и выводы.

Как показывает практика делового общения, для ее участников более важна степень достижения цели и ожидаемых результатов, чем способы этого достижения. Поэтому, когда коллеги интересуются судьбой каких-либо переговоров, деловой встречи, пресс-конференции, брифинга, их, как правило, интересует не то, как они проходили, а то, чем они закончились. Удалось ли партнерам добиться своего: выиграть процесс; провести свою линию, добившись односторонних уступок; сформировать необходимое общественное мнение; продемонстрировать свой имидж или фирменный стиль и др. Деловая коммуникация тогда только и конструктивна, когда есть ожидаемый результат.

Правило цепи, в отличие от правила рамки, направленного на «внешнее» структурирование общения, определяет «внутреннее» структурирование, задавая строение информации как бы «изнутри». Речь идет о том, что необходимая информация для анализа проблемы не должна представлять собой бесформенную грудку разнообразных сведений, разношерстных по форме и содержанию. Необходимые сведения должны быть выстроены соответствующим образом, как бы соединены в цепь по каким-либо признакам.

В зависимости от предпочитаемых признаков способы соединения информационных цепочек могут быть различными: в одних

случая – это: «во-первых, во-вторых, в-третьих» и т. п.; в других – информация может быть проранжирована: сначала – сказать самое главное; затем – изложить основное, следующее по значимости; далее – привести менее значимую информацию.

Предлагаемый сюжет деловой коммуникации может быть выстроен и в «логических цепочках», например: «если это так, то напрашивается следующий вывод», «раз мы согласны с этим, следовательно, это тоже верно». Используя при деловом взаимодействии правило цепи, мы не только упорядочиваем, связываем, организуем содержание, но и облегчаем партнеру восприятие и понимание информации, а также ее запоминание. Качество цепи должно соответствовать представлениям партнера, а ее «вид» может быть избран в зависимости от его предпочтений и возможностей, то есть интеллектуальных возможностей и личностного потенциала.

Очень важна при взаимодействии и последовательность передачи всей информации в целом. Неправильная организация сообщения порождает стилистический барьер между общающимися. Сообщение воспринимается лучше, когда оно построено следующим образом:

- от внимания к интересу;
- от интереса к основным положениям;
- от основных положений к возражениям и вопросам;
- ответы, выводы, резюмирование.

Стилистический барьер возникает и тогда, когда форма коммуникации и ее содержание не соответствуют друг другу, например: пригласили на беседу, а вместо диалога был односторонний монолог, или на митинге, где предполагается живая агитационно-пропагандистская речь, выступали с докладами по написанному тексту, а на юбилейном банкете коллеги в тостах говорили о недостатках и упущенных возможностях хозяина. Такие сюжеты, к сожалению, встречаются в реальной практике общения, они вызывают не только неудовлетворенность, но и непонимание самой информации, ибо отрицательные эмоции, сопутствующие такой коммуникации, не позволяют внимательно слушать, мешают сосредоточенности.

И, наконец, стилистический барьер возникает и тогда, когда информация передается функционально-книжным языком. Научный и канцелярский стиль более понятен при чтении, восприятие же его на слух затруднено. К тому же доказано, что лучше всего

запоминается фраза, состоящая из 4-14 слов, 15-18 слов – уже хуже, 18-25 слов – весьма удовлетворительно, а фраза, насчитывающая свыше 30 слов на слух практически не воспринимается. Поэтому для преодоления стилистического барьера необходимо не только хорошо структурировать информацию, использовать содержание, адекватное форме, но и говорить кратко и в том темпе и ритме, который наиболее ситуативно уместен и подходит деловому партнеру.

3.3. Семантический барьер

Очень часто возникающая иллюзия взаимопонимания связана с тем, что деловые партнеры пользуются одними и теми же знаками (в том числе словами) для обозначения совершенно разных вещей.

– *Ничего себе огород!*

– *Я не понимаю, что вы имеете в виду под огородом.*

– *Куда тебе... Ты и не поймешь, пока я тебе не объясню. Я просто хотел сказать: «Ничего себе, славенький сногшибательный аргументик!».*

– *Но ОГОРОД вовсе не означает «славенький сногшибательный аргументик».*

– *Когда ЛИЧНО Я употребляю слово, оно меня слушается и означает как раз то, что я хочу: ни больше, ни меньше.*

– *Это еще вопрос, захотят ли слова вас слушаться.*

– *Это еще вопрос, кто здесь хозяин: слова или я.*

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Поскольку каждый человек имеет неповторимый опыт, образование, индивидуальную способность к саморазвитию, свой круг обучения и пр., постольку он имеет и неповторимый тезаурус, однако отсюда вовсе не следует, что невозможно взаимопонимание.

Когда партнер понял совсем не то, что ему сказали, или то, но не в том смысле, тогда можно зафиксировать семантический барьер, который и приводит к неэффективной коммуникации.

Большинство деловых партнеров, как уже отмечалось, зачастую недооценивают разность тезаурусов, исходя из предположения «раз понятно мне, то понятно и другому». Чтобы свести непонимание к минимуму, необходимо либо говорить «на одном языке с партнером» («слушай, скажи по-русски»), либо заранее договариваться о ключевых моментах, либо постоянно расспрашивать партнера о том, понятно ли ему, о чем идет речь, но такая коммуникация требует большего времени.

Что же делать? Этот вопрос для деловых партнеров не праздный. Действительно, что лучше: потерять время на разъяснение, оставить партнера непонимающим или упредить ситуацию, предусмотрев заранее, как строить коммуникацию именно с этим партнером.

Индивидуальные расхождения людей в их системе ценностей и потребностей часто не позволяют найти общий язык, а тем более договориться даже при обсуждении таких традиционных проблем, как добро и зло, богатство и бедность, красивое и безобразное. У каждого своя точка зрения, свои исходные позиции.

Как отмечают специалисты в сфере коммуникации, средний российский служащий с двадцатилетним опытом работы на государственном предприятии, имеющий искаженное трудовое сознание, в котором интенсивность и качество труда никак не связаны с размером оплаты и в котором доминируют иждивенческие мотивы типа «Работодатель должен мне денег, потому что у него их много», такой служащий не хочет, да и не может понять образ мыслей предпринимателя, особенно если последний предпочитает вкладывать прибыль не в заработную плату, а в развитие производства, предприятия.

Проблемы понимания существуют и в среде самих предпринимателей, чьи интересы порой также не совпадают: одним важны дивиденды по принципу «здесь и сейчас», другие думают о завтрашнем дне, строят долгосрочные планы.

В деловой коммуникации сталкиваются не только цели и интересы сторон, но и уровни образования предпринимателей. Как известно, бизнесу в нашей стране стали обучать лишь в годы перестройки. Одни закончили краткосрочные курсы, семинары и школы, другие получили квалификацию в высшем учебном заведении, третьи вообще учились в той или иной зарубежной стране. Поэтому и «на рынке» сегодня есть множество коммуникативных

проблем, связанных не только с разным отношением к клиенту, но и с различным подходом к их решению. Одни предприниматели действуют традиционным для наших соотечественников методом «проб и ошибок», другие проводят изучение рынка, занимаются прогнозированием, одни владеют профессиональной лексикой, другие плохо в ней ориентируются. Все это, плюс иногда не просто не совпадающие, но порой и противоположные личные ценности, делают взаимодействие чрезвычайно трудным.

Семантический барьер возникает также из-за различий в речевом поведении представителей разных культур. Наша страна многонациональна, поэтому сегодня среди деловых партнеров встречаются представители разных национальностей, среди которых есть люди, плохо говорящие на русском языке, кроме того, общение происходит и с представителями других стран, многие из которых являются соучредителями совместных предприятий, акционерами концернов или просто деловыми партнерами, участвующими в тех или иных переговорах и торгах.

Отсутствие знаний об особенностях партнеров, как вербальных, так и невербальных (о чем речь пойдет далее), порой приводит не только к коммуникативным казусам и барьерам, но и к срыву переговоров, к несостоявшимся сделкам. Вот, например, как различаются некоторые типичные для того или иного народа характеры людей, отраженные юмористически в анекдотах.

Английский характер

По мосту через реку идет джентльмен и видит, что под мостом барахтается другой, в шляпе, смокинге, перчатках и т. д.

Джентльмен сходит на берег, раздевается, заходит в воду, подплывает к барахтающемуся субъекту, некоторое время плавает возле него, наконец, задает вопрос:

– Сэр, извините мою навязчивость, что я, не будучи представленным Вам, позволю себе нескромный вопрос: почему Вы купаетесь в одежде?

– Простите, сэр, дело в том, что я не купаюсь – я тоню.

Эстонский характер

По лесной дороге медленно тащится телега. В ней – эстонская семья: отец и два сына. Вдруг вдалеке дорогу перебегает какой-то

не очень большой зверек. Проходит полчаса. Один из сыновей произносит:

– Это, наверное, лиса.

Проходит еще час. Второй сын произносит:

– Нет, это, наверное, собака.

Проходит еще час. Отец произносит:

– Перестаньте ссориться, горячие эстонские парни.

Русский характер

Царь Николай I любил иногда пощекотать себе нервы беседами с людьми, откровенно выражавшими свои взгляды. К числу таких относился и комендант Петропавловской крепости И. Н. Скобелев, выходец из крестьян-однодворцев Курской губернии, дослужившийся от солдата до генерала от инфантерии. Однажды Николай I пригласил Скобелева в Зимний дворец, где по такому случаю специально готовили настоящие крестьянские щи, кашу с салом и пирог с грибами. Царь стал выспрашивать мнение генерала об идее создания арестантских рот, весьма занимавшей тогда императора. Генерал, будучи ее противником, принялся резко критиковать новшество, щедро уснащая свою речь меткими солдатскими словечками.

Сидевшие за столом вельможи не могли удержаться от улыбок, видя, как ловко он разделался с доводами царя. Это не ускользнуло от высочайшего внимания, и в адрес бывшего однодворца, приступившего между делом к пирогу, была пущена пословица:

– Вот что, Иван Никитич, ешь пирог с грибами, да держи язык за зубами!

Но бравый генерал, не смущаясь, отпарировал:

– Да уж так, государь, может старый солдатына и заврался, однако справедливости ради скажу: «Хлеб-соль ешь, а правду режь!».

Еврейский характер

Мендель покрасил пароход и требует оплаты согласно договору.

– Какая оплата? Ты же покрасил только одну сторону...

– Ну и что, посмотрите договор, там сказано: Мендель – с одной стороны, Одесское пароходство – с другой.

Подобные характеристики в серьезном или юмористическом жанре можно было бы продолжить, но для анализирующих

информацию людей и так понятно, что с людьми нужно взаимодействовать дифференцированно, ибо язык не только одного народа, но и одной социальной группы отличается от языка другой группы, а на его употребление в речи влияет индивидуальный потенциал личности, в том числе и характер.

Как отмечает Ю. А. Борисов в книге «Роскошь человеческого общения», в ряде языков есть не только единственное и множественное, но и двойственное число (я + ты), в некоторых есть средний род, а в английском, например, существительные не имеют даже мужского и женского рода; у северных народов есть по три десятка слов, обозначающих разное состояние снега и разные породы оленей, тогда как нам для этого хватает и одного-двух слов; индейцы говорят о себе в третьем лице, полностью отождествляя себя с племенем, а короли о себе – во множественном числе...

Все это коммуникативные знаки языка, иногда делающие действительно невозможным адекватный перевод с одного языка на другой, особенно когда речь идет о культурных реалиях, не имеющих аналогов в другой культуре.

Если не владеешь такими нюансами, приезжая для переговоров в другую страну, то можешь попасть в сложную ситуацию. Так, очень странное впечатление на носителей иной культуры могут произвести некоторые комплименты женщинам. В Индии можно польстить женщине, если сравнить ее с коровой, а ее походку – с походкой слона. Хороший комплимент японке – сравнение со змеей, татарке и башкирке – с пиявкой, олицетворяющей совершенство форм и движений. Обращение к женщине «Гусыня!» в русской культуре – оскорбление, в Египте – ласковый комплимент.

Речевое поведение, отличающее язык людей разных национально-этнических общностей, проявляется так же ярко и на уровне невербального взаимодействия, хотя общего в этом плане у людей гораздо больше, чем различий. И все-таки эти различия существуют. Мы, например, когда помогаем себе при счете, загибаем пальцы в кулак, начиная с мизинца. Американцы (и некоторые европейцы) поступают диаметрально противоположным образом: они разгибают сжатые в кулак пальцы, начиная с большого. Не совпадают у нас с болгарами, албанцами и турками жесты, обозначающие подтверждение и отрицание.

Таким образом, чтобы преодолеть семантический барьер, необходимо понять особенности партнера и говорить с ним как бы «на

одном языке», используя понятную для него лексику; слова, имеющие разные значения, необходимо объяснять: в каком смысле то или иное слово вы использовали. Если, например, вы употребили слово «собака», то лучше сразу же объяснить, что вы имеете в виду ротвейлера немецкой породы, «девочку», трех лет и т. д., ибо со словом «собака» у каждого человека возникает свой образ; кроме того, это слово используется для оскорбления кого-то и т. д.

Важно также помнить о том, что некоторые слова, например такие, как эксклюзивный, аттракция, альтернатива, паблик рилейшнз у людей в лексиконе (словарный запас) есть, а в тезаурусе (от греч. *thesaurós* – сокровище, сокровищница), множество смысловыражающих единиц некоторого языка с заданной на нём системой семантических отношений) – нет, следовательно, целесообразно, используя иностранные слова или профессиональную лексику, объяснять смысл сказанного или заменять эти слова другими, более понятными. И, наконец, следует помнить и о том, что языковые нормы, специфика нашей речи должны меняться в зависимости от того, к кому обращено высказывание. В реальном деловом общении нам приходится постоянно выступать в какой-либо профессиональной, межличностной или актуальной на данный момент роли. В чужом офисе – вы гость и в то же время деловой партнер, в своем – хозяин, в парикмахерской – клиент, в суде – свидетель или ответчик и т. п.

Социальная роль – это нормативно одобренный обществом образец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную позицию.

Социальная позиция, или статус – формально установленное или молчаливо признаваемое место индивида в иерархии социальной группы. Понятия «роль» и «статус» взаимосвязаны. Статус как бы отвечает на вопрос «кто есть личность?», а роль – «что она делает?». Речевое поведение в деловом взаимодействии непременно должно учитывать законы статусно-ролевого общения.

Статусно-ролевое общение основано на неписаных нормах и на ожиданиях того, что каждый деловой партнер будет соблюдать речевые нормы, свойственные его положению в обществе, в мире бизнеса и определяемые характером взаимоотношений с собеседником. От неконкурентоспособного предпринимателя ждут уступок на переговорах, от опытного и успешного бизнесмена – помощи и мудрых советов, от преподавателя, обучающего новым

профессиям, – не только профессиональных знаний, но и их специфики в условиях рыночной экономики, от студента – желания эти знания получить, от работодателя – приема на работу.

Такие представления типичны, поэтому на их основе складываются стереотипы ролевого поведения. Знание этих нюансов позволяет каждому человеку в общении с другими использовать разнообразные риторические умения, эффективные речевые стратегии и тактики.

3.4. Фонетический барьер

В процессе общения зачастую возникает фонетический барьер, то есть препятствие, создаваемое особенностями речи говорящего. Чтобы такого барьера не было, надо говорить внятно, достаточно громко, избегая при этом скороговорок. Известно, что выполнение этих условий улучшает «проходимость» информации, оптимизирует деловую коммуникацию. Большинство деловых партнеров такие правила выполняют как бы интуитивно и тем не менее фонетические барьеры возникают каждый раз, когда темп и скорость речи, качество дикции и произношения оставляют желать лучшего.

Специалистами в области психологии общения доказано, что если человеку что-либо объяснять на повышенных тонах, то понимание почти сразу же будет заблокировано и чем чувствительнее личность, тем чаще и быстрее это проявляется.

С точки зрения психологии причина непонимания здесь будет заключена в следующем. Все внимание человека, на которого направлен поток возмущенных слов, концентрируется не на смысле объяснения, а на отношении говорящего к партнеру. В результате (как защитная реакция) происходит сдвиг внимания. Он блокирует аналитическую деятельность мозга, и слова, адресованные слушающему партнеру, не осознаются им. Понимание заблокировано.

Возникает вопрос: что же предпринять, чтобы изменить подобную ситуацию? Психологи рекомендуют в такие моменты использовать приемы личной психологической защиты (например, мысленно проанализировать особенности партнера в этот момент: «глаза-то как выпулил» или «вены-то как вздулись, вот-вот лопнут» или представить, что у партнера на голове шапочка с бубенчиками и «услышать» их звон в соответствии с движениями его головы). Однако мы говорим о деловой коммуникации и об ее эффективности, следовательно,

такое поведение недопустимо ни с одной, ни с другой стороны. Целесообразнее и в такой ситуации использовать вербальные средства, например, сказать: «Если вы будете говорить спокойно, я лучше вас пойму». Эта фраза антипровокационная, так как не вызывает ответную агрессивную реакцию партнера, а помогает ему перестроиться и корректно объяснить свою проблему.

Вообще тон голоса играет большое значение для понимания контекста. Делая те или иные ударения, расставляя разные акценты, мы можем изменить содержание мысли. Например, фразу: «Эту проблему мы должны решать совместно» можно сказать следующим образом (табл. 1).

Таблица 1

Роль интонации при обращении

Выделение голосом	Намерение партнера
<i>Эту</i> (а не какую-либо другую)	Концентрация внимания
<i>Проблему</i> (а не рядовую задачу)	Определение степени сложности
<i>Мы</i> (а не кто-нибудь другой)	Коллективная ответственность
<i>Должны</i> (а не хотели бы)	Обязанность действовать
<i>Решать</i> (а не только обсуждать)	Уровень решения
<i>Совместно</i> (а не в одиночку)	Метод решения

Таким образом, логическое ударение позволяет партнеру более точно понять услышанную мысль, если же оно отсутствует или сделано неправильно, смысл речевой конструкции может быть воспринят неадекватно.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, пришептывает, причмокивает и пр.). Отвлекают от содержания речи говорящего практически все неречевые проявления голоса, которые нередко сопровождают процесс говорения. Это хихиканье, смешки, хныканье, шепот, крик, вздох, стон, рычание, икота, зевота и пр., а также так называемые НАЗАЛИЗАЦИИ (негативные околоречевые проявления, звуки-разделители) «хм-м-м-м», «э-э-э-э» и пр.

Студенты, например, иногда перестают слушать содержание лекции и занимаются тем, что считают, сколько раз лектор использовал «слово-паразит». Такая коммуникация никому не приносит пользы.

Раздражает слух слушающего и культура речи, ошибки, допускаемые при ударениях, в словах, в их окончаниях и т. п. В реальной практике взаимодействия не избегают таких ошибок политические лидеры, руководители, бизнесмены и пр. В последнее время подобные ошибки допускают даже дикторы телевидения и радио.

Таким образом, чтобы преодолеть фонетический барьер у слушателя, деловым людям необходимо работать как можно больше над собой, не только осваивая способы эффективной кодирования, но и постоянно задумываясь над тем, как произносятся слова и фразы, как расставляются акценты.

Контрольные вопросы

1. Что такое «коммуникационный барьер»? Приведите примеры коммуникационных барьеров в деловой коммуникации. Приведите примеры коммуникационных барьеров в бытовой коммуникации.
2. Перечислите и опишите коммуникационные барьеры.
3. Охарактеризуйте логический барьер в деловой коммуникации.
4. Охарактеризуйте стилистический барьер в деловой коммуникации.
5. Что такое «стиль» в деловой коммуникации?
6. Опишите суть правила рамки.
7. Опишите суть правила цепи.

4. СЛУШАНИЕ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

4.1. Понятие слушания

Как показывает практика делового взаимодействия, умение целенаправленно, активно слушать других имеет большое значение для взаимопонимания. Однако слышать и слушать – не совсем одно и то же. ***СЛЫШАТЬ означает физически воспринимать звук, а СЛУШАТЬ – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.*** Большинство людей, по мнению ученых, плохо умеют слушать слова других, особенно если эти слова не затрагивают их интересов. Исследования показывают, что умением выслушать собеседника спокойно и направленно, вникнуть в сущность того, что говорится, обладают не более 10% людей.

К Сократу в Афины издалека приехал молодой человек, горящий желанием овладеть искусством красноречия. Поговорив с ним несколько минут, Сократ потребовал с него за обучение ораторскому искусству двойную плату. «Почему?» – задал вопрос удивленный ученик. «Потому, – ответил философ, – что мне придется обучать тебя не только говорить, но и тому, как нужно молчать и слушать». Этот ответ, прозвучавший более двух тысячелетий назад, перекликается с мнением писателя XX века Л. Фейхтвангера, утверждавшего, что *«человеку нужно два года, чтобы научиться говорить, и шестьдесят лет, чтобы научиться держать язык за зубами»*.

Итак, умение слушать – это необходимое условие правильного понимания позиции партнера, верной оценки существующих с ним разногласий, залог успешной деловой коммуникации. Умение слушать у людей развито неодинаково: про одних говорят, что «они умеют слушать», про других, что «они не умеют слушать», поэтому первые и более приятны в общении, и с ними легче общаться, вести переговоры, договариваться. Как отмечал французский мыслитель Лабрюйер: *«Талантом собеседника отличается не тот, кто охотно говорит сам, а тот, с кем охотно говорят другие»*.

Умение слушать как метод восприятия информации используется в деловом общении намного чаще, чем умения читать и писать вместе взятые:

– слушание – 40% рабочего времени;

- говорение – 35%;
- чтение – 16%;
- письмо – 9%.

Многие, размышляя об умении слушать, отождествляют его с умением слышать и убеждены, что и то и другое – инстинктивные, врожденные навыки, поэтому практически не предпринимают усилий по развитию навыка эффективного слушания. Отсюда у некоторых деловых людей появляются проблемы, которых могло бы не быть: неадекватное понимание, чувство обиды, потеря важной информации, чувство раздражения.

Умение слушать – это:

- восприятие информации от говорящих или самого себя, при котором человек воздерживается от выражения своих эмоций;
- поощряющее отношение к говорящему, «подталкивающее» его продолжать акт общения;
- незначительное воздействие на говорящего, способствующее развитию мысли последнего «на один шаг вперед».

Это определение раскрывает роль слушателя и подчеркивает его ответственность в процессе коммуникации.

Стиль слушания каждого конкретного человека зависит от многих факторов: от личности, характера и интересов, от пола, возраста и статуса участников общения, от конкретной ситуации.

Так, например, психологи установили существенные различия в поведении мужчин и женщин во время разговора. Они считают, что обычно мужчина перебивает женщину почти в два раза чаще. Примерно одну треть времени беседы женщина собирается с мыслями, пытается восстановить их ход. Мужчины чаще сосредотачиваются на содержании разговора, а женщины больше внимания уделяют чувствам и самому процессу общения. Мужчины любят слушать самих себя. Они склонны слишком быстро давать готовые советы, не выслушивая собеседника до конца и не задавая ему вопросов.

Многие очень часто слушают только вполуха, а остальное внимание уделяют собственным мыслям, поводом для которых стали высказывания партнера. Кто хочет внимательно слушать, тот на самом деле должен уметь и молчать, должен быть терпеливым. Однако практика делового общения свидетельствует о том, что нетерпеливые деловые партнеры – весьма распространенный тип. Они быстро теряют способность следить за пространными рассуждениями собеседника.

Для этих людей высказывания другого – это лишь ожидание собственного выступления или повод к тому, чтобы модифицировать свои высказывания.

4.2. Трудности эффективного слушания

В деловой коммуникации выделяют следующие трудности эффективного слушания:

1) **Отключение внимания.** Отвлечь внимание может все, что действует необычно или раздражает. Например, ваш собеседник безнадежно махнул рукой, отвел взгляд в сторону, и вы понимаете без слов, что он вам не верит, считает создавшееся положение тупиковым.

2) **Высокая скорость умственной деятельности.** Мы думаем в 4 раза быстрее, чем говорим. Поэтому, когда кто-то говорит, наш мозг большую часть времени свободен и отвлекается от речи говорящего.

3) **Антипатия к чужим мыслям.** Любой человек всегда больше ценит свои собственные мысли, и для него обычно приятнее и легче отслеживать именно их, нежели заставлять себя следить за ходом рассуждений партнера.

4) **Избирательность внимания.** Мы привыкли слушать одновременно многое, не уделяя равноправного внимания разным объектам восприятия (слова, мимика, жесты, позы, интонации и пр.). Попытка внимательно слушать все и одновременно фиксировать что-то является для многих непосильным занятием. Поэтому в порядке самозащиты мы приучаемся попеременно выбирать то, что в определенный отрезок времени представляет для нас наибольший интерес. Эта присущая нам привычка переключать внимание с одного на другое затрудняет концентрацию его на чем-то одном.

5) **Потребность реплики.** Чья-то речь может вызвать у нас неотвратимое желание перебить и(или) ответить, и тогда мы перестаем слушать. Наши мысли заняты формулированием «разгромных» комментариев, с помощью которых мы хотим опровергнуть аргументы партнера.

Ошибки тех, кто слушает

Выделяют следующие ошибки, которые наиболее часто встречаются у тех, кто слушает:

1. Удаление от основного предмета разговора (свойственно многим слушателям), в результате чего может полностью потеряться нить разговора.

2. Заострение внимания на «голых» фактах. Они, конечно, важны, но не следует на них заикливаться. Психологи утверждают, что даже люди, прошедшие специальный тренинг, могут точно запомнить не более пяти основных фактов. Все остальное перемешивается. Именно поэтому при любом перечислении нужно ориентироваться на наиболее существенные моменты, идеи, мысли.

3. «Уязвимые места» – для многих участников делового взаимодействия это такие критические слова, которые особенно действуют на психику, выводя человека из состояния равновесия, например: кризис, агония, тупик, война, голод, агрессия, кровь, смерть и т. п. У слушающего возникают отрицательные эмоции, он начинает ассоциировать, вспоминать прошлое. В такой момент уже невозможно следить за речью говорящего.

Внутренние помехи слушания

К вредным привычкам слушания относятся «размышления о чем-то еще». Как показывает опрос слушателей, к ним, например, относятся следующие:

- «Я слишком поглощен тем, как выгляжу в глазах других».
- «Я не слушаю, а просто предугадываю заранее, что скажет говорящий».
- «Мои мысли направлены на то, что мне кажется более существенным».
- «Когда в процессе слушания мне становится скучно, я начинаю фантазировать, занимаюсь каким-то другим делом или критику происходящее».
- «Я перестаю слушать, когда мне более интересна внешность говорящего, чем содержание его слов».
- «Когда тема мне очень интересна и близка, то я сгораю от нетерпения, чтобы говорящий поскорее закончил, и я мог бы высказать свою точку зрения. Когда терпение исчерпано, я его прерываю».
- «Я изо всех сил стараюсь выглядеть заинтересованным в том, что говорят, так что практически не слышу слов».
- «Я как бы оцениваю говорящего, и то, как я слушаю, зависит от этой моей оценки».

Внешние помехи слушания

- Собеседник говорит недостаточно громко или шёпотом.
- Отвлекающая внешность собеседника, его манеры (наличие дорогих или «экзотических» украшений, жеманность или неадекватность мимики, жестов, амимия – отсутствие мимики вообще и т. п.).
- Помехи (например, шум транспорта или работающих механизмов за окном, ремонтные работы на верхнем этаже, заглядывание посторонних в аудиторию, в кабинет).
- Температура в помещении – слишком холодно или жарко.
- Плохая акустика.
- Окружающая обстановка или пейзаж (картины, портреты или витрины в помещении, а также пейзаж за окном).
- Поглядывание на часы.
- Прерывание разговора, телефонные звонки.
- Акцент у говорящего, монотонность, слишком быстрый или медленный темп речи.
- Ограниченность во времени, ощущение, что «сроки поджимают», регламент исчерпан.
- Чрезмерная загрузка по работе, необходимость делать несколько вещей одновременно.
- Плохая погода, космические влияния на работоспособность.
- Цвет стен в помещении (красный – раздражает, темно-серый – угнетает, желтый – расслабляет).
- Неприятные запахи в помещении (например, запах сырости, гнилости, краски и т. п.).
- Привычка держать в руках посторонние предметы, например книгу или журнал.
- Непоседливость, суетливость собеседника (а также привычка жевать резинку, постукивать ручкой, что-либо рисовать и пр.).

В книге «Забытое искусство слушать» Маделин Беркли-Ален делит процесс «слушания» на три уровня, характеризуемых определенными типами поведения, которые влияют на эффективность восприятия. Четких границ между уровнями нет, они могут перекрываться и во время деловой коммуникации сменять друг друга в зависимости от ситуации общения. По мере перехода с третьего уровня на первый возрастает наш потенциал понимания, снятия напряженности и увеличения эффективности взаимодействия. Описание уровней слушания может помочь сделать самоанализ своих возможностей слушания.

Уровень 1. Слушание-сопереживание

На этом уровне слушающие воздерживаются от суждений по поводу говорящего, ставя себя как бы на его место. Характеристики этого уровня следующие:

- ощущение присутствия в данном месте и в данное время;
- уважение к говорящему и ощущение контакта с ним;
- сосредоточенность;
- концентрация на манере общения говорящего (включая язык тела), сопереживание мыслям и чувствам говорящего;
- игнорирование своих собственных мыслей и чувств – внимание направлено исключительно на процесс «слушания».

Уровень 2. Мы слышим слова, но на самом деле не слушаем

На этом уровне делового взаимодействия люди, слушая партнера, остаются как бы «на поверхности» общения, они не воспринимают всю глубину сказанного. Они пытаются услышать, что говорит собеседник, но не предпринимают попыток понять его намерения. На этом уровне слушатели стараются слушать, опираясь на логику, больше сосредотачиваясь на содержании информации, чем на чувствах, оставаясь при этом эмоционально отчужденными от акта общения. У говорящего при таком уровне слушания может сложиться обманчивое впечатление о том, что его слушают и понимают.

Уровень 3. Слушание с временным отключением

В процессе взаимодействия слушатель как бы слушает и не слушает, понимая, что происходит, но сосредотачиваясь только на себе. Иногда при этом партнер следит за комментариями «краем уха», ловя лишь момент, чтобы высказаться самому. На третьем уровне процесс слушания пассивен, реакции на высказанное снижены. У такого слушателя, как правило, «пустой» взгляд, он может потерять нить разговора и то, что он может сказать сам, – для него важнее.

Каждому деловому человеку важно выработать в себе умение слушать партнера на уровне слушание-сопереживание, так как это самое перспективное слушание.

4.3. Виды слушания

Американский исследователь общения Келли выделяет четыре вида слушания.

Направленное, критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания. Такое слушание бывает полезно, когда используется ситуативно, оно уместно, например, на деловом совещании, дискуссии, конференции, то есть там, где обсуждаются решения, проекты, идеи, новый опыт, точки зрения и пр. Там же, где обсуждается новая информация, сообщаются новые знания, например на лекции, сообщении, информационном докладе, семинаре, критическое слушание малоперспективно.

Установка на отторжение информации не позволяет прислушаться к ней, требует акцентирования внимания только на том, что подтверждает нежелательность слушания. В результате все ценное как бы пролетает мимо, интерес к информации отсутствует, человек просто теряет время и остается неудовлетворенным.

Эмпатическое слушание. При эмпатическом слушании участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит. Эмпатическое слушание бывает эффективным, если говорящий вызывает у слушающего положительные эмоции (радость, надежды на лучшее, уверенность в себе, в завтрашнем дне, удовольствие, удовлетворение и пр.) и неэффективным, если говорящий вызывает своими словами отрицательные эмоции (страх, тревога, печаль, огорчение, разочарование, безысходность, чувство «тупика» и т. п.).

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней. Умение внимательно молчать, не вмешиваться в речь партнера своими замечаниями, репликами, комментариями, демонстрируя при этом доброжелательность и поддержку, облегчает для говорящего процесс самовыражения и помогает слушающему лучше понять смысл передаваемой информации, уловить, что стоит за словами.

Такое слушание целесообразно в следующих ситуациях:

а) партнер горит желанием выразить свою точку зрения, отношение к чему-нибудь;

б) партнер хочет обсудить наболевшие вопросы, он испытывает отрицательные эмоции: обеспокоен, обижен чем-то, неудовлетворен;

в) партнеру трудно выразить словами то, что его волнует, лобовое вмешательство в разговор создает еще большие трудности;

г) партнер застенчив, неуверен в себе, ему легче «общаться» с техникой, вещами, чем с себе подобными;

д) партнер просит: «Выслушайте меня до конца, а потом посоветуйте, как мне быть». В этой ситуации возможна временная «ловушка», поэтому необходимо сразу же оговорить регламент длительности высказывания и соотнести его с вашими временными возможностями. Если это не предусмотреть заранее, то можно оказаться в сложной ситуации, когда слушать уже невозможно, а перебивать, после обещания выслушать, некорректно.

При нерефлексивном слушании целесообразно подавать сигналы партнеру, подтверждающие ваше понимание и включенность, типа «хм-хм», «да-да», кивок головой, «так-так», «продолжайте, я вас слушаю», «понимаю», «правда?». Иногда бывает достаточно просто внимательно выслушать партнера, однако если ваша точка зрения отличается от мнения собеседника, тогда необходимо вступить в беседу и высказаться, то есть перейти к рефлексивному слушанию.

Активное рефлексивное слушание. При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

При таком слушании с говорящим устанавливается обратная связь, которая позволяет устранить преграды, искажения информации, продемонстрировать сопереживание, сочувствие, желание помочь.

В деловом общении как слова, так и жесты имеют много значений и могут быть раскодированы, как уже отмечалось, слушателем по-разному. Иногда говорящий, особенно взволнованный, путается в словах, дает слишком большую волю чувствам, выражаемым путаной жестикуляцией, – все это может исказить

смысл высказываний настолько, что сам говорящий перестает сообщать, о чем же он, собственно, ведет речь.

Нередко людям трудно прямо и открыто высказать свое мнение. Боязнь быть неправильно понятым, показаться странным или глупым, столкнуться с неодобрением, осуждением заставляет «предпринимать обходные маневры», нагромождать слова, скрывая истинные мотивы. Мы часто ходим вокруг и около в своих высказываниях и можем позволить себе говорить о самом важном лишь тогда, когда уверены, что это нам ничем не грозит, что нас действительно стремятся понять.

На адекватность понимания влияют и такие факторы, как зависимость от групповых норм, недостаточная психологическая и эмоциональная культура, «фильтры», через которые большинство людей пропускают информацию (установки, прошлый опыт, жизненные ценности, убеждения, интересы, ожидания, предрассудки, образы прошлого и будущего, гипотезы и пр.).

Чтобы обеспечить понимание, слушающий должен дать говорящему знать, что именно воспринято точно, а что искажено, чтобы тот мог скорректировать свое сообщение и сделать его еще более понятным. Именно такой обмен сигналами прямой и обратной связи представляет собой процесс активного рефлексивного слушания.

Специалисты в области общения выделяют четыре приема установления обратной связи: расспрашивание, перефразирование, отражение чувств и резюмирование.

4.4. Обратная связь в процессе слушания

Расспрашивание, или выяснение. Это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Просьба дать дополнительные пояснения направлена на то, чтобы облегчить понимание, обратить внимание говорящего на то, что он выражается не совсем точно. После дополнительных разъяснений коммуникация, как правило, восстанавливается. При трудностях восприятия информации полезно формулировать такие фразы:

«Уточните, пожалуйста, ...»

«Правильно ли я Вас услышал?»

«Повторите, пожалуйста...»

«Не могли бы Вы на конкретном примере пояснить это?»

«Что Вы имеете в виду?»

«Весьма сожалею, но я не все понял, разъясните, пожалуйста...»

«По Вашему мнению, это невозможно?»

«Другими словами, Вы считаете, что...»

«Если я Вас правильно понял, то...»

«В этом ли заключается проблема, как Вы ее понимаете?»

«Я не понимаю, что Вы имеете в виду? Не объясните ли это...?»

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами. Слушающий перефразирует мысль говорящего, то есть возвращает ему суть сообщения, чтобы он смог оценить, правильно ли его поняли.

Перефразирование можно начать словами:

«Насколько я мог Вас понять,...»

«Итак, Вы полагаете...»

«Иными словами, Вы считаете...»

«Значит, с Вашей точки зрения, если я Вас правильно понял...»

«Вы думаете...»

Обычно перефразирование как прием обратной связи, используется для выделения только существенных, главных мыслей партнера. Акцент делается именно на смысловом значении мысли, идеи, а не на установках и чувствах собеседника, причем своими, другими словами, а не механически копируя сказанное партнером.

Отражение чувств. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний. Особенно важно использовать этот прием в тех случаях, когда заметно несоответствие между тем, что человек говорит, и невербальными сигналами, которые он демонстрирует. Отражение чувств помогает и говорящему более четко и точно осознать свое эмоциональное состояние, правда это возможно лишь в ситуации самоконтроля.

Ответ или эмоциональная реакция на чувства других очень важны для взаимопонимания. Человек проявляет эмоции тогда, когда информация для него особенно значима. Задача слушающего в этой ситуации показать собеседнику, что его понимают и чувства разделяют или нет. Но даже если вы не разделяете чувств собеседника, целесообразно продемонстрировать ему сочувствие.

Вместо весьма распространенной фразы «Я знаю, что вы чувствуете» лучше скажите:

«Вы чувствуете себя раздраженным (обиженным, оскорбленным, задетым, огорченным и пр.)...»

«Вы вроде бы огорчены...»

«Мне кажется, что Вы испытываете...»

«Не чувствуете ли Вы себя несколько...»

«Вероятно, Вас это очень расстроило»

«Представляю, как Вам тяжело...»

«Бедняга, Вам так досталось, я Вам искренне сочувствую...»

«Я вижу, как Вы переживаете...»

«Если я Вас правильно понял, это выводит Вас из себя...»

«Я понимаю Ваши чувства, но не разделяю их потому, что...»

«Любой бы на Вашем месте огорчился...»

Отражая эмоциональное состояние говорящего, следует учитывать степень интенсивности проявления его чувств, используя с этой целью соответствующие слова, например: несколько, немного, совершенно, очень, сильно и т. п. Для понимания чувств собеседника следует следить за выражением его лица, движением рук, позой, телодвижениями, интонацией и той дистанцией, которую он устанавливает с партнером по общению. Полезно также представить себя на месте говорящего (как говорят, «походить в чужих ботинках»), использовать такой механизм межличностного общения, как эмпатия, то есть вчувствование в другого.

Отражение чувств предполагает наличие у собеседника психологической культуры, корректности и деликатности, умения всем своим видом показать искреннее сопереживание, сочувствие.

Резюмирование. Обобщение помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое. Тем самым, подводя итоги сказанному, партнер дает понять говорящему, что его основные мысли поняты и восприняты. Такой способ установления обратной связи особенно уместен на дискуссии, деловом совещании, конференции, на переговорах и «круглом столе», в ситуациях, когда прения и дебаты затянулись, высказано много точек зрения, конструктивных предложений и необходимо восстановить суть проблемы, подытожить сказанное.

Резюме следует формулировать своими словами, используя, например, такие вступительные фразы, как:

«Вашими основными идеями, как я понял, являются...»

«Если подвести итог сказанному, то...»
«То, что Вы сказали, может означать...»
«Итак, Вы считаете, что...»
«Обобщая то, что Вы сказали...»
«До сих пор мы рассматривали...»
«Резюмируя сказанное Вами, если я Вас правильно понял, может означать следующее...»

Резюмирование полезно также тогда, когда следствием разговора деловых партнеров должны быть какие-либо действия со стороны слушающего.

Контрольные вопросы

1. Опишите понятие «слушание». Назовите и охарактеризуйте трудности эффективного слушания. Какие выделяют ошибки в процессе слушания?
2. Назовите и охарактеризуйте внешние и внутренние помехи слушания.
3. Назовите и охарактеризуйте уровни слушания.
4. Назовите и охарактеризуйте виды слушания.
5. Назовите и охарактеризуйте приемы установления обратной связи в процессе слушания.
6. Опишите расспрашивание как прием установления обратной связи в процессе слушания.
7. Опишите перефразирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
8. Опишите отражение чувств как прием установления обратной связи в процессе слушания.
9. Опишите резюмирование как прием установления обратной связи в процессе слушания.
10. Дайте рекомендации по организации эффективного процесса слушания. Какие правила нужно соблюдать при эффективном слушании?

5. ВОПРОСЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ И ОТВЕТЫ НА НИХ

5.1. Виды вопросов

Трудно переоценить значение вопросов при деловом взаимодействии. Вопросы фактически являются основой для начала делового взаимодействия. Поэтому любому консультанту важно уметь не только отвечать на вопросы товаропроизводителей, но и грамотно задавать их. Таким образом, значение вопросов состоит в следующем:

- вопрос – удобная форма побуждения («Вы могли бы...?»);
- с помощью вопросов привлекается внимание партнеров;
- вопросы несут определенную информацию (базис вопроса «Где Вы храните деньги?» – предполагается, что спрашивающий знает, что у партнера есть деньги, а, следовательно, и есть место, где они хранятся);
- с их помощью можно наводить партнера на нужный ответ (содержащийся в самом вопросе, например вопрос, требующий согласия);
- сразу после восприятия партнером вопроса его невербалика показывает отношение партнера к теме вопроса, которое может распространиться и на задавшего его;
- вопросы помогают разговорить партнера, «раскрыть» его;
- правильно сформулированный вопрос позволяет дипломатично исправить ошибку в аргументации или поведении;
- вопросы создают основу для доверительных отношений.

В деловом взаимодействии используются очень разнообразные вопросы. Однако все их можно условно разделить на несколько **ви-**
дов:

- *информационные* – для сбора необходимых сведений;
- *контрольные* – для проверки, следит ли партнер за вашей мыслью;
- *для ориентации* – придерживается ли партнер ранее высказанного им мнения;
- *подтверждающие* – чтобы выйти на взаимопонимание, добиться одобрения;

- *ознакомительные* – для ознакомления с целями, мнением партнера;

- *однополюсные* – повторение вопроса партнера в знак того, что вы поняли, о чем идет речь и чтобы он это понял, и для выигрыша времени;

- *встречные* – при правильной постановке ведут к сужению разговора и подводят партнера ближе к согласию;

- *альтернативные* – предоставляют возможность выбора (не более чем из трех вариантов);

- *направляющие* – в случае если партнер отклоняется от темы беседы, с помощью вопросов его «возвращают» в нужное русло;

- *провокационные* – с целью установить, чего в действительности хочет партнер и верно ли он понимает ситуацию;

- *вступительные* – позволяющие заинтересовать партнера в разговоре, могут содержать указание на возможное решение проблем партнера;

- *заключающие* – для подведения итогов делового взаимодействия.

С помощью правильных вопросов можно успешно передать свои мысли, построить цепочку умозаключений, приводящую к нужным выводам.

С помощью вопросов можно быстро и точно получить информацию. Не умеющий задавать вопросы партнер заставляет своих собеседников угадывать намерения и ожидания.

Вопросы бывают также *закрытые и открытые*.

Закрытые вопросы – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет». Ответы могут быть «правильные и неправильные». Это определяет тот, кто спрашивает. Вопросы, требующие однозначного ответа, называют также *прямыми*. Кроме вопросов, предполагающих ответы «да» или «нет», прямыми являются и вопросы типа: «Сколько?» и «Что именно?». Например, такие вопросы, как «Сколько метров этой ткани продает ваш магазин в среднем в неделю?» или «Какой график поставки вы предпочитаете?», предусматривают краткие, ограниченные ответы со стороны партнера.

Менеджерам, юристам, руководителям для того, чтобы решить ту или иную проблему или принять решение, требуется как можно больше информации. Чтобы выяснить три главных аспекта

проблемы – Каковы факты? Что люди чувствуют по поводу этих фактов? Как эти факты и чувства организованы? – ставятся **открытые вопросы**. Такой вопрос часто начинается со слов «Что». Он выявляет ключевые факты в ситуации. К примеру: «Что случилось?», «Что именно вызвало неполадки в принтере?». Для делового взаимодействия, как уже было отмечено, не менее важно знать, какие эмоции переживают люди. Эту информацию можно получить через открытые вопросы, начинающиеся со слов «Какой» или «Как». Например: «Как Вы чувствуете себя после падения сбыта нашего товара?». Вопрос о причинах: «Почему это могло случиться?». Правда, в деловой коммуникации партнеры, как правило, не любят отвечать на вопрос «Почему?». Он зачастую раздражает партнера, вызывает защитные реакции, отговорки, поиск мнимой причинности. Целесообразнее задавать так называемый *зеркальный вопрос*: он расширяет информационные рамки и обеспечивает непрерывность открытого диалога.

Зеркальный вопрос позволяет проникнуть из области «сказанного» в область «несказанного». Например:

- «Я никогда не буду иметь дело с этим партнером!»
- «Никогда?» (зеркальный вопрос)
- «Сейчас у меня нет для этого средств»
- «Сейчас?» Или – «Нет средств?»

Таким образом, закрытые вопросы обычно содержат слова «есть», «является», «не так ли?», а максимально открытый вопрос: «Не могли бы Вы..?». Например: «Не могли бы Вы рассказать, как видите ситуацию?», «Не могли бы Вы что-то добавить?».

Умение ставить вопросы есть уже важный и необходимый признак ума или проницательности. Если вопрос сам по себе бессмыслен и требует бесполезных ответов, то кроме стыда для вопрошающего он имеет иногда еще тот недостаток, что побуждает неосмотрительного слушателя к нелепым ответам и создает смешное зрелище: «один (по выражению древних) доит козла, а другой держит под ним решето», – заметил немецкий философ И. Кант.

Двое туристов бродят по Бостону в поисках Гарвардской школы бизнеса. Поняв, что безнадежно заблудились, они останавливаются на улице какого-то студента и задают ему вопрос: «Как нам попасть в Гарвард?». Тот, подумав, отвечает: «Учиться надо, вот что. Учиться, учиться и учиться».

Рассказывают, что как-то раз шофер знаменитого британского политического деятеля Уинстона Черчилля сбился с дороги и завел машину неизвестно куда. Крайне раздосадованный Черчилль, высунившись из окошка, окликнул прохожего и спросил:

– Извините, сэр, не могли бы Вы уделить мне минуту внимания и любезно пояснить, где я нахожусь?

– В автомобиле, сэр! – буркнул прохожий и зашагал дальше.

– Вот ответ, достойный нашей палаты общин! – пылко обратился знаток парламентских дебатов к шоферу. – Во-первых, краткий и хамский. Во-вторых, совершенно не нужный. И, в третьих, не содержащий ничего такого, чего спрашивающий не знал бы сам.

Вопрос представляет собой одну из логических форм. Он включает в себя прежде всего исходную информацию, а также указание на ее недостаточность и необходимость дальнейшего дополнения и расширения. Нельзя задать вопрос, не имея представления о предмете обсуждения, так же как и для того, чтобы ответить на вопрос, нужна компетентность, способность правильно оценить содержание и характер вопроса. Умение правильно формулировать вопросы и умело отвечать на них во многом помогает достичь лучшего взаимопонимания в деловой коммуникации.

Несмотря на многообразие вопросов в деловой коммуникации можно выделить отдельные **виды вопросов для ведения переговоров**.

На начальной стадии переговоров, при первой встрече целесообразно вести беседу таким образом, чтобы говорил партнер, а для этого его нужно побуждать к разговору. «Заставить» партнера говорить о своих проблемах, намерениях и потребностях можно с помощью специальных вопросов, например таких:

- о его мнениях;
- о фактах в его работе;
- наводящих, связанных одновременно с его бизнесом, деятельностью и выдвигаемыми затем инициативами.

После этого необходимо использовать следующие виды вопросов:

– *вопрос о согласии*: «Хотели бы Вы иметь такие преимущества?», поддерживающий участие партнера в беседе и формирующий у него благоприятный взгляд на предложение.

Если ответ «Нет», то тогда задается:

– *вопрос-объяснение*: «Почему?», выявляющий скрытые возражения.

Если нет уверенности в том, что партнер согласен на сделку, то задается:

– *суммирующий вопрос-мнение*: «Вот все выгоды... Что Вы думаете по этому поводу?».

Если все равно нет уверенности, то задается:

– *вопрос, связанный с поиском ориентиров*: «Какие преимущества Вас интересуют в большей степени?», «Могли бы Вы перечислить ваши предложения?».

После выяснения можно поставить:

– *вопрос-заявление*: «Если докажу, что это преимущество весомо, то примете предложение?».

Если ответ «Нет» после предыдущих вопросов, то задается:

– *вопрос о скрытом препятствии*: «Может быть, есть еще какие-то причины для отказа?».

Таким образом, постепенно собирается информация, позволяющая корректировать принимаемые решения.

В процессе коммуникации важно, чтобы говорящий и слушающий адекватно воспринимали друг друга. Установить обратную связь и проверить точность восприятия информации или узнать что-то дополнительно можно с помощью следующих вопросов (табл. 2).

Таблица 2

Вопросы для установления обратной связи

Ситуация	Примерные вопросы
1	2
<i>Незнакомое выражение</i>	
Один из партнеров употребил какое-то незнакомое выражение или термин	«Не могли бы Вы уточнить, что Вы имеете в виду под...?»
<i>Поощрение без давления</i>	
Говорящий собирается сделать шаг «на тонкий лед» и делает паузу. Вам хочется поощрить его, не оказывая давления	«Вы говорили о том, как не потерять способности к рациональному осмыслению ситуации, в случае когда клиент выходит из себя?»
<i>Отступление от темы</i>	
Говорящий отклоняется от темы и не сообщает Вам информации, которую Вы от него ждете	«Может я ошибаюсь, но разве Вы не собирались рассказать о проблеме, которую мы некоторое время тому назад сформулировали?»

Продолжение таблицы 2

1	2
<i>Попадание в замкнутый круг</i>	
Партнер словно «зацикливается», повторяя одно и то же. Вам же хочется продвигаться дальше	«Позвольте мне резюмировать сказанное Вами. Если я Вас правильно понял, то Вы заявили, что 1)..., 2)... Оказывает ли еще что-либо воздействие на это?»
<i>Домысливание</i>	
Партнер не дал понять точно, что имеет в виду, и поэтому вы применяете «рискованный прием» и формулируете версию вашего понимания информации, исходящей от говорящего	«Скажите, пожалуйста, так ли это: Вы предполагаете, что если я об этом прямо сейчас не позабочусь, то потом мне уже не удастся наладить с вами контакт?»
<i>Уточнение</i>	
Партнер только что произнес нечто, не очень-то согласующееся с его предыдущими утверждениями. Вы хотите это уточнить	«Мне кажется, несколько минут назад Вы сказали, что... Теперь же, я слышу, как Вы утверждаете... Мне кажется, что одно другому противоречит. Не могли бы Вы уточнить?»
<i>Выяснение причины, почему ваше дополнение не было принято</i>	
Партнер не принимает ваше дополнение, и вы хотите узнать почему	«Я признаю, что раньше мы обращались с жалобами сотрудников именно так, как Вы описали. Мне хотелось бы узнать, почему мое предложение Вам не подходит?»
<i>Выяснение мнения</i>	
Вам хотелось бы узнать мнение партнера о том, что Вами было высказано	«Мне кажется, дело во влиянии скользящего графика на трудовую дисциплину в нашем учреждении. Что Вы думаете по этому поводу?»
<i>Рассеивание подозрений</i>	
Невербальное поведение партнера подсказывает Вам, что он обеспокоен какими-то вашими словами. Вы хотите рассеять его сомнения, подозрения	«Похоже, что-то из сказанного мной Вас обеспокоило. Не скажете ли Вы, что именно?»
<i>Установка обратной связи</i>	
Вы сказали о некоторых преимуществах обсуждаемой идеи и хотите установить обратную связь с партнером	«Как, по Вашему мнению, дадут ли эти преимущества нам тот результат, которого мы добиваемся?»
<i>Привлечение внимания</i>	
Было высказано несколько положений, и Вы хотите привлечь к ним внимание	«Мы выдвинули несколько положений. Какое из них, по Вашему мнению, обеспечит нам наилучшее решение данной проблемы?»

Окончание таблицы 2

1	2
<i>Выяснение причины неприятия</i>	
Партнер не согласился с частью из сказанного Вами, и Вы хотите уточнить причину этого неприятия.	«По Вашему мнению, все это неплохо, но есть некоторые подводные камни. Что следует сделать, чтобы их было меньше?»
<i>Конкретизация</i>	
Партнер сделал общее утверждение относительно обсуждаемого вопроса, и Вы хотите поговорить об этом более конкретно	«Что именно было сделано такого, что, по Вашему мнению, неправильно?»

Такого рода вопросы, чередуемые в зависимости от ситуации делового взаимодействия, помогают партнерам лучше понимать друг друга, активно слушать и сопереживать. Кроме того, используя разнообразные вопросы, деловые партнеры вместо оборонительной или нападающей позиции демонстрируют конструктивные модели общения, направленные на анализ и решение проблем. Постановка необходимых вопросов позволяет участникам коммуникаций выйти на объективное обсуждение ситуации, избежать отклонения от темы, перевода разговора в личностное русло.

5.2. Ответы на вопросы

Ответы на вопросы деловых партнеров свидетельствуют о знании реальной ситуации. Вступая в деловую коммуникацию, нужно быть готовым к вопросам, как бы заранее предполагать, о чем могут спросить в связи с выступлением (высказыванием, комментариями и т. п.) и что Вы будете на них отвечать. Для того чтобы не попасть в сложную ситуацию, следует хорошо знать предполагаемого партнера по общению, его интересы, уровень компетентности в обсуждаемой проблеме, намерения и ожидания. В случае грамотного прогноза отвечать на вопросы будет не только интересно, но и приятно.

Существуют обстоятельные руководства по ответам на вопросы в самых разных ситуациях, а есть и краткие рекомендации, которые будут полезны любому деловому партнеру для повседневного общения:

1. Прежде чем отвечать на вопрос, сделайте паузу (не менее 8 секунд).
2. Если вопрос оказался сложным по составу (то есть состоящим из нескольких простых), то сначала разделите его на составляющие

части, а затем спросите, на какой из них отвечать вначале. Например: «Когда откроется Ваш магазин, по каким видам товара Вы намерены работать и будут ли предусмотрены скидки?». Этот сложный вопрос включает три простых, поэтому целесообразно выяснить у партнера, какой из них представляет для него наибольший интерес. Вполне возможно, что его интересует то, что в вопросе не заложено.

3. Если вопрос труден по содержанию, то:

- попросите повторить вопрос, поскольку не уверены, что поняли его. (Скорее всего, при повторении вопрос окажется короче, яснее, лучше «упакован». В то же время в нем могут измениться акценты, а то и весь смысл. Ваша задача – незаметно помочь партнеру самому разобраться в том, что его беспокоит, а уж потом отвечать).

- повторите сами вопрос так, как Вы его поняли (это, вероятно, заставит партнера внести поправки в ваши «поправки», и у Вас будет больше времени на то, чтобы подумать над ответом).

- попросите несколько минут на размышление. За это время о вопросе могут просто забыть.

- если Вы правильно поняли вопрос, попробуйте в качестве ответа привести аналогичный пример из собственного опыта, похожий на ситуацию, предлагаемую в вопросе партнера. Это позволит Вам избежать углубления в проблему, по которой Вы не располагаете необходимой информацией или фактами.

4. Если Вам задают вопрос открытого типа, то сначала уточните, какая информация конкретного характера интересует партнера. Это позволит Вам сэкономить время на обдумывание ответа, не сказать лишнего и более точно спрогнозировать ожидания партнера.

5. Если Вам задают непредвиденный вопрос, и Вы не знаете, как на него ответить, то попросите разрешения записать вопрос, чтобы на него ответить через некоторое время (если такая возможность имеется). Тем самым Вы показываете, что считаете вопрос важным. Если не можете ответить на неожиданный вопрос подробно, вполне можно отделаться коротким, энергичным ответом. Деловые люди обычно ценят краткость типа: «Да», «Нет». Если заданный вопрос уводит Вас от темы разговора или выступления, то ни в коем случае не поддавайтесь «провокации», вернитесь к сути своего выступления – всего каких-нибудь две-три фразы, но ответ должен вернуть партнера к обсуждаемой теме.

6. Если при ответе Вас неправильно поняли, немедленно признайте свою вину, сообщив партнеру, что, по-видимому, Вы не очень удачно сформулировали свою мысль, и попробуйте сделать это еще раз, с учетом особенностей понимания и восприятия информации партнером.

Если задают **некорректный вопрос**, а именно:

- а) вопрос, вторгающийся в коммерческие тайны;
- б) вопрос, задевающий интимную сферу жизни;
- в) вопрос, оскорбляющий достоинство личности;
- г) плохо сформулированный вопрос,

то целесообразно или не отвечать совсем (если по ситуации это уместно), или использовать разнообразные уловки для ухода от ответа; вот к примеру, некоторые из них:

- ответ вопросом на вопрос;
- переадресовка, направление к более компетентному лицу;
- игнорирование – сделать вид, будто бы никакого вопроса не было;
- перевод разговора на другую тему;
- «срочное дело» – необходимость деловой встречи, телефонного разговора и прочих «здесь и сейчас»;
- демонстрация полного непонимания ситуации: «Что-то я никак не пойму, о чем вы спрашиваете?»;
- негативная оценка самого вопроса, например: «это наивный вопрос», «этот вопрос звучит аполитично», «это незрелый вопрос» и т. д.;
- вместо ответа: юмор, ирония, сарказм, например: придание вопросу маленькой значимости: «Вы задаете такие «глубокомысленные» вопросы»; «И Вы считаете свой вопрос серьезным?»; «Ну что за легкомысленный вопрос?»; «Вы задаете такой трудный вопрос, что на него просто невозможно ответить» и т. д.

Приемами с использованием иронии, сарказма блестяще пользовался В. Маяковский. Вот некоторые его ответы:

1. «– Ваши стихи мне непонятны.
– Ничего, Ваши дети их поймут.
– Нет, – кричит автор записки из зала, – и мои дети их не поймут!
– А почему Вы так убеждены, что ваши дети пойдут в Вас? Может быть, у них мама умнее, а они будут похожи на нее».
2. «– Мы с товарищем читали Ваши стихи и ничего не поняли.
– Надо иметь умных товарищей».

3. «— Маяковский, зачем Вы носите кольцо на пальце, оно Вам не к лицу.

— Вот, потому что не к лицу и ношу на пальце, а не на носу».

4. «— Ваши стихи слишком злободневны. Они завтра умрут. Вас самого забудут. Бессмертие не Ваш удел.

— А Вы зайдите через тысячу лет, там поговорим».

Однако участникам делового взаимодействия следует помнить, что злоупотреблять приемами ухода от ответов нельзя, а тем более прикрывать с их помощью пустоту или бессодержательность ответа. Ироническое или шутливое замечание возможно или тогда, когда вопрос действительно некорректный, или в тех случаях, когда спор зашел в тупик, накалилась атмосфера, кипят страсти — шутка в этой ситуации может нейтрализовать внешний фон общения.

Одним из очень эффективных приемов ответа на вопросы является **прием бумеранга** или **прием «возвратного удара»**. Суть его заключается в том, что тезис или аргумент, высказанный одним из партнеров, обращается против него же, только сила удара во много раз увеличивается. Такой прием характерен для спора, дискуссии, полемики.

Так, однажды в Британском парламенте шли дебаты. Речь держал Черчилль, лидер консерваторов. Он, по обыкновению, едко «щипал» своих вечных оппонентов — лейбористов. И вот, не выдержав насмешек, вскочила с места пожилая и к тому же некрасивая лейбористка и крикнула на весь зал: «Мистер Черчилль, Вы несносны! Если бы я была вашей женой, то подлила бы вам в кофе яд!» Раздался смешок. Но невозмутимый потомок герцогов Мальборо, выдержав паузу и окинув соболезнующим взором разгневанную леди, промолвил: «Если бы вы были моей женой, то я бы этот яд с наслаждением выпил...». В зале раздался взрыв хохота, что способствовало победе консерваторов.

Таким образом, как бы ни складывалась ситуация в ходе взаимодействия, если у вас нет подходящего ответа для конкретного случая, то, перебирая вышеперечисленные приемы, всегда можно отыскать такой, который позволит с достоинством выйти из нее.

Контрольные вопросы

1. Каково значение вопросов в деловой коммуникации?
2. Перечислите и охарактеризуйте основные виды вопросов, используемых в деловой коммуникации.
3. Охарактеризуйте закрытые вопросы. Приведите примеры.
4. Опишите открытые вопросы. Приведите примеры.
5. Что такое «зеркальный вопрос»? Приведите примеры.
6. Приведите примеры вопросов для установления обратной связи.
7. Что такое «некорректные вопросы»? Приведите примеры.
8. Как следует отвечать на некорректные вопросы?
9. Опишите «прием бумеранга». Приведите примеры.
10. Дайте общие рекомендации по ответам на вопросы.

6. НЕВЕРБАЛЬНЫЕ СРЕДСТВА В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

6.1. Язык жестов в деловом общении

Эффективность делового взаимодействия определяется не только тем, как поняты слова собеседника, но и умением правильно интерпретировать визуальную информацию, то есть взгляд партнера, его мимику и жесты, телодвижения, позу, дистанцию и угол общения, а также темп и тембр речи. Именно «прочтение» невербального, экспрессивного репертуара собеседника способствует достижению взаимопонимания. Отслеживание такой информации в ходе любого делового разговора может вооружить вас сведениями о морально-личностном потенциале партнера, о его внутреннем мире, настроении, чувствах и переживаниях, намерениях и ожиданиях, степени решительности или отсутствии таковой.

Внутренний мир человека и язык его тела и жестов взаимосвязаны. Рефлекторная природа большинства реакций человека не позволяет ему в полной мере контролировать собственные жесты, позу и мимику. Люди редко задумываются над своими движениями во время разговора, поэтому в ситуации, когда их мысли и слова не совпадают, глаза и жесты это выдают, так как являются местами утечки информации.

Психологи считают, что в процессе общения непосредственно слова несут лишь 7-10% информации. Что можно узнать, слушая другого? На этот вопрос восточный поэт и мудрец Саади отвечает так: «Умен ты или глуп, велик ты или мал, не знаем мы, пока ты слово не сказал».

Несомненно, с помощью слов мы получаем разнообразную информацию, в том числе и ту, которая свидетельствует о компетентности, речевой и интеллектуальной культуре собеседника, а вот информацию о том, какой это человек, что он собой представляет, мы в 55% случаев получаем, как считает французский психолог Франсуа Сюдже в книге «Правда о жестах», через мимику и жесты и в 38% – через интонации. Не случайно Б. Шоу в предисловии к сборнику своих избранных пьес отмечал, что есть пятьдесят способов сказать слово «да» и пятьсот способов сказать слово «нет», а вот написать эти слова можно только одним способом. Л. Н. Толстой использовал в романе «Война и мир» словесные выражения

для 97 оттенков человеческой улыбки, для 85 оттенков выражения глаз и других эмоциональных проявлений, отражающих человеческое отношение к внешнему миру и демонстрирующих его чувства.

Деловая коммуникация – это спектакль, где каждый участник «наблюдает за наблюдателем», и выигрывает тот, кто, с одной стороны, может следить за производимым им самим впечатлением, а с другой, отслеживать невербальные сигналы у партнера.

С помощью мимики, поз и жестов выражаются душевная энергия человека, движения, симптомы (например, побледнение или покраснение кожных покровов, тремор пальцев). Тот, кто хочет понимать этот язык, должен прежде всего изучить различные средства выражения и уметь их корректно и адекватно интерпретировать.

В реальной практике коммуникации опасность заключается в том, что многие, считающие себя хорошими психологами, делают необоснованные обобщения на основании одного лишь восприятия. Например, один из партнеров во время общения почесал свой нос, а заметивший это другой партнер делает далеко идущий вывод: он врет. На самом деле у партнера действительно чешется нос. Поэтому, только связывая слова и жесты, физиологические сигналы и поведение человека, можно понять то, что им не осознаваемо, его истинные намерения и чувства.

Когда мы замечаем неискренность собеседника, мы зачастую ссылаемся на свою интуицию, говорим о «шестом чувстве». На самом же деле распознать собеседника нам позволяет внимание, часто неосознанное, к мелким невербальным сигналам, умение их читать и отмечать несовпадения со словами.

Об этом размышляли еще древние, свидетельством чего является само происхождение слова «интуиция». Латинское *intueri* означает просто «внимательно смотреть». Вероятно, именно поэтому, а не из природной жестокости допрашиваемого в полиции сажают на стул на открытом и ярко освещенном месте – так от внимательного следователя не ускользнет ни одна деталь его поведения. На этом же принципе основан широко известный «детектор лжи», отмечающий благодаря чувствительным датчикам то, что с трудом различает и анализирует глаз.

Умение «считывать» невербальные сигналы дает деловому человеку следующие преимущества:

1) он может распознавать затруднения, возникающие на уровне отношений в самом их зародыше: «перехватить» сигналы

о них, перестроиться по ходу разговора, изменить тактику ведения беседы;

2) он может перепроверить правильность своей интерпретации воспринимаемых сигналов, а также ввести контроль истинности наблюдения (например, выступили слезы: они могут быть при страдании и боли, а могут быть слезами радости и пр.).

Без контроля истинности можно наделать много ошибок, которые скажутся на эффективности делового взаимодействия. Вот реальная история. Некий советник в течение нескольких недель вел переговоры с одной фирмой. Речь шла об инвестициях в 200 тыс. долларов. На решающей встрече, в тот момент, когда советник произнес слово «стоимость», он отчетливо заметил сразу несколько оборонительных аналоговых сигналов: во-первых, партнер отвел глаза в сторону; во-вторых, резко откинулся на спинку вращающегося стула и, в-третьих, развернулся на нем в сторону от советника.

Советник был неопытен, поэтому он «понял» все три сигнала как протест против стоимости. Он положился на свою интуицию и, не попытавшись проконтролировать истинность своего вывода с помощью обратной связи, поторопился сделать оговорку, что если стоимость высока, то ее можно немного и снизить. И так как в этот момент партнер развернул стул обратно, опять с интересом подался вперед и, взглянув на советника, спросил: «И насколько вы снизите?», тот посчитал, что сделал правильный ход. Контракт был заключен, но при этом советник потерял четыре процента.

Как выяснилось позже, потеря была напрасной: он просто переоценил свое понимание языка тела. На самом деле, как рассказывал потом представитель фирмы, услышав слово «стоимость», он с ужасом вспомнил, что забыл доставить обещанную документацию одному деловому партнеру, и его первым желанием было тут же броситься к телефону и распорядиться об отправке материалов.

Шопенгауэр заметил: «Знание о человеке – область, в которой никогда нельзя достичь совершенства, и даже опытный человек все снова и снова попадаете на ошибках». Только с помощью вопросов на уточнение и на понимание можно перепроверить истинность интерпретаций, этой возможностью в деловом взаимодействии не стоит пренебрегать.

6.2. Средства невербальной коммуникации

К средствам невербальной коммуникации относят, как правило, следующие:

1. *Телесный контакт*, выражающийся в разнообразных формах – толчки, похлопывания, поглаживания и т. п.

2. *Дистанция между общающимися*. Расстояние между участниками делового общения свидетельствует о его формальности или неформальности, об отношении партнеров друг к другу, о степени заинтересованности в разговоре.

3. *Ориентация*, то есть положение сидящих (стоящих) по отношению друг к другу. Ориентация может меняться в зависимости от ситуации и свидетельствует о степени соперничества или сотрудничества.

4. *Внешний вид*. Основная цель – сообщение о себе. Через имидж деловые партнеры информируют окружающих о своем социальном положении, виде деятельности, самооценке и т. п.

5. *Поза тела*. Поза обычно указывает на те или иные межличностные отношения, на социальное положение партнера. Она может меняться в зависимости от настроения и эмоционального состояния человека. Однако при интерпретации необходимо учитывать культурный потенциал человека и общепринятые этикетные условности, которые следует соблюдать в тех или иных конкретных ситуациях.

6. *Кивок головой* – используется для одобрения или подтверждения чего-либо, а также как сигнал, дающий партнеру основание вступить в диалог.

7. *Выражение лица (мимика)* – дает возможность для широкой интерпретации сокрытия или демонстрации эмоций, помогает понять информацию, передаваемую с помощью речи, сигнализирует об отношении к кому-то или чему-то.

8. *Жесты* – могут быть не очень выразительны, например движения головы или тела, но используются параллельно с речью, чтобы что-то в ней выделить, подчеркнуть, а иногда и заменить ее.

9. *Взгляд* – позволяет считывать самые разнообразные сигналы: от проявления интереса к кому-то или к чему-то до демонстрации абсолютного пренебрежения. Выражение глаз находится в тесной связи с речевой коммуникацией.

10. *Паравербальные и экстравербальные сигналы.* Смысл высказывания может меняться в зависимости от того, какая интонация, ритм, тембр были использованы для его передачи. Речевые оттенки влияют на смысл высказывания, сигнализируют об эмоциях, состоянии человека, его уверенности или застенчивости.

Таким образом, язык тела сам по себе является разновидностью «параллельного» языка, сопровождающего, как правило, речевые выражения человека и охватывающего все его движения, в том числе душевные (психомоторные).

Тот факт, что человек способен молчать, но не может полностью контролировать движения своего тела, предоставляет умеющему «считывать» невербальную информацию деловому партнеру потрясающий по своим возможностям «инструмент», который позволяет ему адаптировать и реадаптировать свою коммуникационную тактику в соответствии с реакцией (движениями) собеседника.

6.3. Внешние проявления эмоциональных состояний

Выделяют следующие характеристики для наблюдения и оценки эмоциональных состояний людей (табл. 3).

Таблица 3

Характеристики для наблюдения и оценки
эмоциональных состояний людей

Объект наблюдения	Эмоциональное состояние		
	Оптимальное	Перевозбуждение	Заторможенность
1	2	3	4
Рот, брови, общее выражение лица	Небольшие движения губами. Обычное выражение лица	Губы сильно сжаты, челюстные мышцы напряжены, брови сдвинуты у переносицы. Озабоченное выражение лица	Губы сжаты, углы рта опущены, брови сдвинуты у переносицы. Страдальческое выражение лица
Глаза	Спокойный, внимательный взгляд	Горящие, беспокойные глаза, напряженный взгляд, частое моргание	Унылый, недовольный взгляд

Окончание таблицы 3

1	2	3	4
Лицо	Обычный цвет	Значительное покраснение или побледнение	Заметное покраснение и (или) появление пятен
Движение рук	Легкое, едва заметное подрагивание	Ярко выраженное дрожание, увеличение амплитуды и скорости движений, понижение их точности. Суетливость	Вялые, пассивные движения, снижение их амплитуды, скорости и точности. Закрепощенность
Дыхание	Заметное, ровное или учащенное	Учащенное, неглубокое	Замедленное, иногда с задержками при вдохе и выдохе
Интонация (темп, тембр, пауза и др.)	Обычные громкость и быстрота речи. Сохранение привычной эмоциональной выразительности	Более громкая и быстрая, чем обычно, речь. Усиление высоких тонов, интонации гнева. Нарушение синтаксического порядка слов в предложении. Внезапные остановки речи	Эмоционально невыразительная, более тихая и медленная, чем обычно, речь. Растягивание слов, переход на шепот. Появление пауз, интонации недовольства, подавленности
Особенности поведения	Увлеченность (выполнением задачи, разговором), активность	Плохой самоконтроль. Ярко выраженная бравада. Грубость, самоуверенность	Стремление к ограничению контактов. Апатия, сонливость, безразличие

Если в ходе делового взаимодействия партнер проявляет *неуверенность*, то дополнительными сигналами будут следующие: вопрошающий, ищущий взгляд, учащенное (временами) моргание, раздувающиеся ноздри, прерывистое дыхание, вялая, медленная походка с опущенной головой и сцепленными за спиной руками.

На состояние *депрессии* укажут такие сигналы тела, как общая заторможенность, тусклый безразличный взгляд, опущенные уголки рта, грустное выражение лица, медленная походка с опущенной головой, плечами и взглядом, сторбленная осанка.

Состояние *гнева* «выдают» сдвинутые брови, наморщенный лоб, желваки на скулах, раздувающиеся ноздри, стремительная походка с резкими движениями, суженный зрачок глаз и сжатые кулаки.

О *самодовольстве* и *честолюбии* партнера будут свидетельствовать поднятый подбородок, взгляд свысока, голова «победителя» или «президента», горделивая осанка, замедленная (с претензией

на величественность) походка, интенсивные движения руками с ладонями, повернутыми вниз.

При этом наиболее важным объектом для наблюдения в ходе делового общения выступает лицо партнера. Исследования психологов (как отечественных, так и зарубежных) по проблеме эмоциональных проявлений показывают, что хотя каждое выражение лица является конфигурацией всего лица, тем не менее основную информативную нагрузку несут брови и область вокруг рта (губы).

6.4. Мимика и взгляд

К *мимике* относятся все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение. Сюда же можно отнести и общие движения тела, например кивок головой, разворот вполборота (последнее в зависимости от контекста можно трактовать и как позу).

В деловом взаимодействии при интерпретации мимики особое внимание следует обращать на *согласованность*. Пока мимика согласуется со словесными высказываниями, ее обычно не воспринимают отдельно. Как только несогласованность становится достаточно сильной, это сразу же бросается в глаза, даже неопытному человеку.

Лицо партнера по общению приковывает внимание. Выражение лица позволяет нам получать обратную связь о том, понимает нас партнер или нет. Мимика свидетельствует, как уже было отмечено выше, об эмоциональных реакциях в момент взаимодействия, о складывающихся между партнерами отношениях.

Сигналы мимической выразительности могут быть: вялыми, бедными, живыми, богатыми, маловыразительными, напряженными, спокойными и т. д.

Некоторым людям, как уже отмечалось, свойственна *амимия*, то есть отсутствие выразительности лицевой мускулатуры.

Выражение лица – это отражение эмоций, которые «слышны лучше, чем речь». Именно поэтому люди всегда стремились овладеть физиогномикой – искусством чтения лица. Эта наука сложилась еще в глубокой древности.

Лицо можно разделить на следующие области:

– область лба (включая брови);

- средняя часть лица, то есть область глаз, носа и щек, верхняя губа;
- область рта (или нижней губы) и подбородка.

Интерпретация сигналов области лба

Мимические морщины на лбу могут быть горизонтальными, вертикальными или смешанными. Часто горизонтальным морщинам сопутствует подъем бровей.

Горизонтальные складки лба означают состояние повышенного внимания. Повышенное внимание может иметь различные причины: ужас, страх, смятение, изумление, удивление, замешательство, неожиданность. Чтобы понять, какие чувства демонстрирует человек, сигналы должны рассматриваться совместно с жестами, позами и пр. Так, например, горизонтальные складки и открытые глаза можно интерпретировать следующим образом: душевное состояние находится в выжидательном внимании по отношению к некоторым фактам, привлечшим сознание. Горизонтальные складки в совокупности с полужакрытыми (слегка прищуренными) глазами свидетельствуют о желании что-то расслышать или разглядеть («наострил уши»).

Вертикальные складки лба указывают, что общее внимание, вызванное кем-либо или чем-либо, достигло наивысшей точки. Вертикальные складки на лбу демонстрируют умственную сосредоточенность или напряженную физическую деятельность. Злость и угрюмая раздражительность также могут быть причиной образования вертикальных складок. Образуются они и при заносчивости, в качестве вторичных признаков.

Проведите эксперимент: спросите у присутствующих рядом: «Кто может вытащить одной рукой спичку из коробок и закурить, но так, чтобы при этом коробок ни стола, ни чего бы то ни было не касался?». Вы заметите, что у каждого, кто предпримет попытку, образуются вертикальные складки на лбу. Чтобы зафиксировать движение бровей, проведите другой эксперимент: исказите чье-либо имя намеренно, например, вместо «Виктор» скажите: «Витек» и наблюдайте.

Интерпретация сигналов средней части лица

В деловом взаимодействии огромное значение имеют глаза, или визуальный контакт. Иногда человека называют «глазастым животным», так как именно через них он получает более 80% информации. Глаза называют не только «окном в мир», но и «окном в душу», то есть во внутренние психические процессы. Последние, как известно, тесно связаны с мышлением и всем тем, что происходит в душе человека, видимо поэтому о глазах еще говорят, что это «вывернутый наизнанку мозг».

Каждому деловому человеку необходимо смотреть в глаза партнера, демонстрируя *решительный, твердый, открытый взгляд*. «Твердый» взгляд всегда «блуждает», так как необходимо смотреть именно в глаза, а не в глаз, поэтому взгляд постоянно блуждает от одного зрачка к другому. Тот, кто смотрит лишь в один глаз партнера (то есть неподвижно), смотрит вызывающе, что может быть неприятным для собеседника.

При деловом общении взгляд связан с процессом формирования высказывания и трудностью этого процесса. Когда человек только формирует мысль, он чаще всего смотрит в сторону («в пространство»), когда мысль полностью готова – на собеседника.

Если речь идет о сложных вещах, на собеседника смотрят меньше, когда трудность преодолевается – больше. Вообще же тот, кто в данный момент говорит, меньше смотрит на партнера – только чтобы проверить его реакцию и заинтересованность. Слушающий же больше смотрит в сторону говорящего и «посылает» ему сигналы обратной связи.

Сигналы «языка» глаз

«Вытаращенные» (широко раскрытые) глаза – озабоченность, неожиданное удивление, сигнал внезапной радости и внезапного испуга, большого любопытства или беспомощности (растерянности).

Полностью открытые глаза – высокая восприимчивость чувств, мечтательность, «сон с открытыми глазами», беспредельное доверие.

Прикрытые («занавешенные») глаза – равнодушие, покорность, инертность и даже тупость, утомление, скука, иногда это сигналы высокомерия, чванства, высокого самомнения.

Суженные или прищуренные глаза – пристальное наблюдение, напряженное внимание, а если это взгляд сбоку, то еще хитрость и коварство. В сочетании с другими признаками этот взгляд может свидетельствовать о чрезмерной критичности, черствости, недоброжелательности.

Сверкание глазами – сигнал неуверенности, нервозности, нервной возбудимости.

Сужение зрачка («глаз-бусинка») – злоба, агрессия, а иногда при сочетании с другими признаками – расслабление, покой, релаксация.

Расширение зрачка – проявление интереса.

«Стеклянные» глаза – уход в свои мысли, ассоциации.

«Погасшие» глаза – огорчение, расстройство.

Взгляд, направленный в центр лба и не опускающийся ниже глаз собеседника – *деловой взгляд*, используется чаще во время беседы, переговоров, консультирования, то есть, когда люди сидят напротив друг друга.

Взгляд, распределяющийся между глазами и ртом – *светский взгляд*.

Взгляд, охватывающий лицо, шею, верхнюю часть грудной клетки – *социальный взгляд*; как правило, используется при деловых встречах, презентациях, пресс-конференциях, дискуссиях, деловых совещаниях, то есть там, где в коммуникации участвует небольшая группа (15±5 человек) и взаимодействие происходит на уровне камерного общения.

Скользит от глаз вниз по телу и обратно – *интимный взгляд*, в деловом общении не практикуется, допустим лишь в неформальных, межличностных контактах.

Прямой взгляд – означает интерес, уважение, открытую позицию, уверенность, готовность к контакту.

Взгляд, направленный вдаль – говорит о задумчивости, сосредоточенности, сомнении и колебании.

Взгляд, направленный «сквозь» партнера – демонстрация подчеркнутого неуважения, возможной агрессивной реакции.

Взгляд, направленный мимо партнера – эгоцентризм, нацеленность на себя.

Взгляд сбоку – выражает скепсис, цинизм, недоверие, озабоченность.

Взгляд снизу (исподлобья) – агрессивность, доходящая до готовности к нападению или защите; при наклонной голове и напряженной и согнутой спине – подчиненность, покорность, услужливость.

Взгляд сверху вниз – демонстрирует чувство превосходства, гордость, высокомерие, презрение.

«Уклоняющийся взгляд» – означает либо неуверенность из-за сомнения, большой скромности, робости, боязливости, либо чувство вины, порою даже неосознаваемое.

Твердый взгляд – уверенность в себе, *жесткий* – скрытность, агрессивность, иногда бесцеремонность, недоверие.

Частота, длительность и «пристальность» взгляда в глаза партнеру по общению определяется:

- индивидуальными особенностями человека;
- характером взаимодействия и предметом коммуникации;
- степенью самооценки: заниженная, адекватная, завышенная.

В процессе взаимодействия именно визуальный контакт позволяет не только поддерживать обратную связь, но и «считывать» важную информацию. Существует известный афоризм, принадлежащий Вольтеру: «Язык имеет большое значение еще и потому, что с его помощью мы можем прятать свои мысли». Схожую мысль высказал и «король дипломатов» Уильям Гладстон: «Слова придуманы для того, чтобы люди могли друг другу лгать». «Язык глаз» способен передать скрытые мотивы, намерения и побуждения людей, особенно это важно выявлять в бизнес-практике.

Индивидуальные особенности проявляются прежде всего в том, что женщины смотрят на других людей в среднем дольше, чем мужчины, при этом контакт глаз женщины с партнером-мужчиной гораздо меньше, чем с партнером-женщиной. Мужчины, со своей стороны, также гораздо дольше смотрят в глаза партнерам-мужчинам, чем женщинам. Кроме того, женщины в процессе общения гораздо дольше смотрят на тех, кому они симпатизируют, а мужчины, наоборот, на тех, кто им симпатизирует.

Длительность взгляда зависит от таких индивидуальных особенностей, как степень общительности и абстрактности мышления. Замечено, что общительные и уверенные в себе люди смотрят на партнеров пристальнее и дольше, чем замкнутые, направленные «вовнутрь себя».

В практике взаимодействия людей считается зачастую, что партнеры, которые не смотрят нам в глаза, что-то скрывают, имеют сомнительные намерения. М. Эргайл в своей книге «Психология межличностного поведения» подсчитал, что люди смотрят друг на друга в время беседы в среднем от 30 до 60% времени. Он также заметил, что если два человека во время делового разговора смотрят друг на друга больше 60% времени, то они, по всей вероятности больше заинтересованы в личности партнера, чем в предмете контакта.

Эргайл также считает, что абстрактно мыслящие люди стремятся к большему контакту глаз, могут смотреть в упор, концентрируя взгляд в одной точке, в отличие от тех, кто мыслит конкретными образами, потому что у первых сильнее развиты способности к интегрированию поступающих данных и их труднее отвлечь.

Зачастую избегают контакта глаз люди застенчивые, стеснительные, однако после адаптации они способны легко осваиваться в ситуации. Вместе с тем, не следует забывать, что для предпринимательской, управленческой или юридической деятельности застенчивость противопоказана.

Психологи отмечают также, что люди склонны смотреть на говорящего больше тогда, когда он находится на некотором расстоянии: чем ближе к говорящему, тем больше мы избегаем визуального контакта.

В монологах, как известно, люди смотрят на партнеров в течение 45% всего времени общения, тогда как в активном диалоге – в течение 65%. Таким образом, при деловом взаимодействии визуальный контакт, мимика, взгляд имеют немаловажное значение. Нормальный для конструктивного делового общения взгляд – теплый, доброжелательный, открытый и успокаивающий.

6.5. Поза в деловом общении

Под **позой** следует понимать не только положение, которое принимает человек, но и движения, которые изменяют это положение или влияют на него, как, например, перемещение центра тяжести при покачивании вперед-назад, с носка на пятку и пр.

Поза «Стоя на обеих ногах с равномерно распределенным весом»

Так стоит человек на шатком основании, когда бывает сложно сохранить равновесие. Такую позу он занимает тогда, когда в опасности оказывается его душевное (психическое) равновесие или когда он отстаивает свою точку зрения. При этом угроза может как исходить извне (публика), так и испытываться внутренне (например, комплекс неполноценности).

Если ноги тесно сдвинуты, то это выражает покорность и боязнь. Так хотя и достигается цель своего рода съезживания, но одновременно из-за этого слабеет и «позиция», а потому поколебать того, кто стоит в такой позе, намного легче.

Поза «переминаясь с ноги на ногу»

Причиной переступания с ноги на ногу, как правило, является психическая подвижность. Если эта поза выполняется без напряжения и отставленная нога слегка согнута, то это означает свободное и открытое обращение к внешнему миру.

Стоять покачиваясь

Занимая такую позу, человек либо готовится к активному движению (шагу) вперед, либо возвеличивает себя, стараясь как бы увеличить свой размер, что говорит о некоторой заносчивости. Эту позицию можно отнести к угрожающей, поскольку «увеличивающийся в размерах» человек хочет продемонстрировать силу и власть, чтобы затем запугать того, кто остался как бы в «уменьшенном» виде.

Поворот верхней части тела

Поворачиваясь или наклоняясь, человек поворачивает верхнюю часть туловища, что в деловом взаимодействии может означать интерес, бесстрашие и открытость.

Когда верхняя часть туловища поворачивается в сторону от партнера, то это свидетельствует о незаинтересованности, желании уйти и прекратить общение.

Если поведение человека нельзя трактовать однозначно, то это говорит о том, что он испытывает противоречивые чувства. Например, страх и интерес – человек закладывает руки за спину и одновременно наклоняется вперед, чтобы, например, иметь возможность понаблюдать за «опасным» животным. Подозрительность и интерес – человек отворачивает верхнюю часть туловища, поворачивая в то же время свое лицо, чтобы видеть, какое воздействие это произвело на партнера.

Передвижение

Передвижение человека зависит от того, к какой цели и как быстро он стремится.

Брести (плестись), слоняться – вид медленной ходьбы, когда не преследуется никакая-либо определенная цель.

Тащиться (идти медленно, с трудом) – при таком способе передвижения нежелание двигаться проявляется наиболее отчетливо.

Мчаться, нестись – человек хочет как можно быстрее достичь своей цели.

Бег, когда человек ступает исключительно на носки и сразу же отталкивается, такой спринт имеет целью быстрейшее достижение желаемого. При этом он может передвигаться очень тихо, чтобы к кому-то подкрасться, а быстро перейдя на бег – кого-то догнать.

Ходьба

К важнейшим факторам, воздействующим на ходьбу человека, следует отнести: темп, длину (размер) шага, степень напряженности, положение верхней части туловища и головы, сопроводительные движения рук, положение носков ноги, такт и ритм.

Ходьба с резко выпрямленной верхней частью туловища при акцентированной походке производит впечатление «гордого вышагивания» («как на ходулях») и выражает надменность и высокомерие.

Ритмичная ходьба свойственна человеку при небольшой целеустремленности, но хорошей воодушевленности. Она может свидетельствовать о радостном настроении или об интересном решении, пришедшем в голову.

При ходьбе размашистыми, большими шагами можно судить об экстравертированности, целеустремленности, предприимчивости, усердии и активной деятельности. Если при этом раскачивается верхняя часть туловища и активно двигаются руки, то это свидетельствует о том, что человек живет сегодняшним днем, целиком пребывает во власти своих инстинктов и не желает поддаваться чему-либо влиянию.

Короткие или мелкие шажки – свидетельство интровертированности, такой человек как бы «держит себя в руках», демонстрируя осторожность, расчетливость и в то же время изворотливость.

Прерывистая и спотыкающаяся походка – показатель того, что человек испытывает внутреннюю раздвоенность и неуверенность, скованность и робость.

Волочащаяся, медленная походка может говорить или о плохом настроении, или об отсутствии заинтересованности. Люди с такой походкой, как правило, незрелы, «ершисты», не обладают достаточной самодисциплиной.

Если все тело раскачивается в ритме ходьбы, то такая походка производит впечатление возбуждения, раздраженности.

Если при ходьбе человек раскачивается, как бы хочет «перерастить самого себя» – это показатель заносчивости.

Положение «сидя» как функциональное проявление

Сидеть широко, грузно и уютно. Человек, сидящий в такой позе, хочет наслаждаться покоем и уютом, то есть «устроиться поудобнее». Мускулатура в такой позе расслаблена, ноги вытянуты, все «просит» о том, чтобы человека на некоторое время оставили в покое.

Верхняя часть туловища расположена прямо или слегка наклонена вперед. Наклоненная вперед или прямая верхняя часть туловища говорит о дефиците доверия к внешнему миру, человек будто бы ждет того, что его сейчас выгонят. Если при этом ноги как бы заведены слегка под сиденье, то это свойственно уверенным людям, которые чувствуют приближение опасности. Эта поза служит своего рода прелюдией при вставании по окончании беседы, консультации, переговоров.

Положение рук и ног в позе «сидя»

Вытянутые ноги. Вытянутые далеко от себя ноги говорят о том, что человек занял удобное положение и не собирается уходить. Чем беззаботнее человек, тем шире расставлены ноги. Такая поза типичнее для мужчин.

Согнутые ноги. Если одна из ног, или обе ноги зацеплены за ножку стула, а спина прижата к спинке стула, то тем самым выражается желание оказаться в безопасности и получить поддержку (опору).

Скрещенные или прижатые друг к другу ноги. Такая посадка на стуле свидетельствует или о педантичной корректности или о беспомощности подчиненного.

Раздвинутые ноги. В зависимости от того насколько широко расставлены ноги, можно судить о степени беспечности того, кто так сидит. Чем шире расставлены ноги, тем больше информации о невоспитанности, а иногда и равнодушно-примитивной бесцеремонности. Женщины занимают такую позу крайне редко, и то если они в брюках.

Ноги, закинутые одна на другую. В зависимости от того, как высоко закинута нога, ее можно рассматривать как своеобразный барьер, желание отгородиться от чего-либо.

Ноги, скрещенные в области колен. Из-за сомкнутых бедер эта поза «сидя» интерпретируется как скованность, желание избежать контакта и замкнутость.

Ноги, скрещенные в области щиколоток. Такая поза производит впечатление меньшей замкнутости. В зависимости от того, вытянуты ли ноги далеко вперед или больше подтянуты под себя и с каким – сильным или слабым – напряжением это делается, значение данной позы колеблется от допустимой степени расслабления до самопресечения какой-либо активности.

Немецкий специалист по коммуникации Хорст Рюкле в своей книге «Ваше тайное оружие в общении» отмечает, что при проведении «интервью перекрестного огня» тот, кому задают вопросы, сидит, как правило, немного в стороне от тех, кто его спрашивает. По одну сторону располагается задающий щадящие вопросы, а по другую – задающий оскорбительные вопросы. В 80% случаев тот, кому адресуются вопросы, уже в самом начале упражнения, когда он только еще начинал принимать позу «нога на ногу», так закидывал одну ногу на другую, что колено закинутой ноги указывало в сторону того, кто задавал помогающие вопросы.

Попытка «войти в контакт» – это доверительное поведение с закидыванием ноги на ногу в направлении партнера, поворот в сторону партнера верхней части туловища и лица. Если человек при деловом взаимодействии терпит неудачу, то – поведение «отступления», когда все движения повторяются в обратной последовательности вплоть до полного отворачивания – колени, верхняя часть туловища и лицо повернуты в противоположном направлении.

В деловой коммуникации несут большую информацию не только верхние и нижние части ног, но также руки и кисти сидящего (и стоящего) человека.

Руки под столом. В практике общения деловых партнеров считается, что тот, кто держит руки и кисти под столом, либо не готов к разговору, либо боится выдать охватившие его чувства неуверенности, нервозности или чего-либо в подобном роде. Это происходит и тогда, когда партнер опасается ворваться в сферу «владений» собеседника.

Руки на столе. Такая поза свидетельствует о готовности вступить в социальный контакт. И в этом варианте возможны разнообразные позиции, наиболее распространенной из них (сразу же после занятия места за столом) является смыкание рук и своего рода барьер. При реагировании на позитивные раздражители или в состоянии сильного эмоционального возбуждения эта поза принимает более открытый характер.

Если одна кисть находится на столе, а другая – под ним, то такое поведение может быть интерпретировано как поиск контакта, но лишь в начальной стадии.

6.6. Жестикуляция в деловом разговоре

Жестикуляция включает в себя все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Знаменитый оратор древности Демосфен на вопрос, что нужно для хорошего оратора, ответил так: «Жесты, жесты и жесты!».

Специалисты по общению выделяют следующие группы жестов, которые предоставляют деловым партнерам самую разнообразную информацию.

Жесты уверенности: кисти рук соединены кончиками пальцев, ладони не соприкасаются; кисти рук сцеплены сзади, подбородок высоко поднят; во время передачи информации локти не прижаты

к туловищу; руки в карманах, большие пальцы снаружи; одна рука обхватывает другую в области ладони.

Жесты неуверенности, раздражения: прижатые вплотную к бокам локти; ёрзание в кресле (обычно при стрессовой ситуации); одной рукой человек делает жест, будто поправляет пуговицу или запонку на рукаве другой руки, браслет часов, манжету – скрытая

нервозность; человек двумя руками держит букет цветов, чашку с чаем, сумочку (женщины) – попытка скрыть внутреннее напряжение; во время разговора в позе стоя и с опущенными руками; потирание уха – нетерпение, желание перебить, нервозность.

Жесты, выражающие агрессивность: тесно сплетенные пальцы рук, особенно если руки находятся на коленях; сжатый кулак, в том числе кулак за спиной или в кармане; «указующий перст», направленный на партнера; поза на стуле «верхом»; руки в карманах, большие пальцы снаружи: у мужчин – амбициозность, у женщин – агрессивность; руки упираются в поясницу, ноги широко расставлены – демонстрация агрессии, в том числе сексуальной.

Жесты несогласия: боковой взгляд – жест недоверия (в случае когда взгляд отводится и возвращается вновь, подобное движение воспринимается партнером как жест несогласия); прикосновение к носу или легкое потирание его – чаще проявляется при наличии в переговорах или дискуссии контраргументов; ноги у сидящего направлены к выходу – желание уйти, дополнительно такое же желание проявляется тогда, когда собеседник снимает очки и демонстративно откладывает их в сторону.

Жесты разочарования: почесывание в затылке; ослабление воротничка («воротничок мешает»); удары ногой (по полу, воздуху и т. п.).

Жесты, относящиеся к оценке получаемой информации: рука у щеки (по аналогии – скульптура Родена «Мыслитель»); один палец отставлен, остальные под подбородком (при критической оценке сказанного или негативном отношении к партнеру в данный момент); почесывание подбородка (в конфликтных дискуссиях в сочетании со взглядом искоса связано с обдумыванием следующего хода в диалоге); почесывание пальцем спинки носа (озабоченность, сомнение); манипуляции с очками (партнер протирает стекла очков или, сняв, подносит дужкой ко рту, создавая паузу для обдумывания услышанного); рука поглаживает шею – недовольство, отрицание, гнев.

Жесты, выявляющие самооценку: грудь вперед – высокая оценка самого себя; опущенные плечи – невысокая самооценка; отвод руки за спину, охватывание одной рукой запястья другой – при неуверенности в себе или в правильности своего поведения.

Жесты, проявляющие некоторые черты характера и отношение к ситуации: партнер во время разговора стремится опереться или прислониться к чему-нибудь – нуждается в поддержке,

ситуация для него непонятна, не может найти нужный ответ; человек стоя опирается руками о стол, стул и пр. – ощущает неполный контакт; манера держать руки – замкнутый человек обычно убирает руки в карманы, за спину, скрещивает их на груди; прямой, открытый человек постоянно держит руки, ладони рук в поле зрения партнера по общению; лицо чуть наклонено вбок и опирается на ладонь или кулак («телефонная поза») – внутренний монолог, скука; указательный палец касается носа, остальные прикрывают рот – подозрительность, скрытность, недоверие; скрещенные на груди руки со сжатыми кулаками – враждебное отношение, возможность психической атаки; скрещенные руки с пальцами, плотно обжимающими предплечья (обхватывание руками) – негативно-подавленное отношение к ситуации; скрещенные ноги и руки у сидящего человека – нежелание вступать в контакт, демонстративность; нога, закинутая на подлокотник кресла – явное пренебрежение к окружающим; ладонь, повернутая вниз (смотрит в пол) – властность, психологическое давление на партнера; жест «закладывание рук за голову» или «закладывание рук за спину с захватом запястья» – уверенность в себе и превосходство над другими, доминирование.

Стоит запомнить, что одни и те же жесты в разных культурах могут быть истолкованы по-разному. Мы в знак согласия киваем головой, не соглашаясь – качаем ею из стороны в сторону. Некоторые народы поступают в этих ситуациях противоположным образом. Кроме того, для различных народов само значение жестикуляции отнюдь неодинаково. Общаясь, итальянцы в течение часа прибегают к ней в среднем около 80 раз, французы – 20, а финны – только 1-2 (более частую жестикуляцию жители Финляндии, естественно, склонны считать признаком несдержанности).

6.7. Паралингвистические особенности невербальной коммуникации

В деловом взаимодействии очень часто используются так называемые *«риторические уловки»*, то есть эмоциональные возбудители. Именно они вызывают у партнера те или иные эмоции, ощущения, переживания. Деловым людям важно вызывать не просто эмоции у собеседника, а именно те из них, которые необходимы для достижения определенных целей и намерений. Чтобы добиться подобного результата, следует учитывать психотип партнера, его

ведущий сенсорный канал, эффект влияния своего собственного имиджа и многое другое.

Практически беспроблемной в деловом общении является *энергетика речи*. Ф. М. Достоевский в романе «Бесы» так описывает речевые возможности одного из героев – П. Верховенского: «Говорит он скоро, торопливо, но в то же время самоуверенно и не лезет за словом в карман... Выговор у него удивительно ясен, слова его сыплются, как равные, крепкие зернышки, всегда готовые к Вашим услугам. Сначала это Вам и нравится, но потом станет противно, и именно от этого слишком уж ясного выговора, от этого бисера вечно готовых слов».

Собеседникам нравится, когда партнер не суетится, а эмоционально и точно чеканит фразы, не скрывая при этом своих позиций, отношения к предмету разговора, всем своим видом подчеркивая уверенность в правильности высказываемых предложений, аргументов. Именно единство манеры поведения и произнесения слов, как правило, оказывает влияние на собеседника и создает ситуацию для доверия.

В деловой коммуникации при использовании вербальных и невербальных средств максимального успеха добивается тот, кто владеет тонким инструментарием возбуждения эмоций и чувств.

Известный артист И. Ильинский в книге «Сам о себе» писал: «...Интонации человеческого голоса бывают особенно красочны, разнообразны, глубоки и проникновенны, когда они произносятся естественным, а не форсирующим голосом, и когда они произносятся так, то они особенно глубоко проникают в душу слушателя, неся нужную мысль».

Под **интонацией** понимаются все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного. Это интонация, мелодия речи, наличие и длительность пауз, громкость голоса, ритм речи и пр.

«Освободите» голос В. Высоцкого от присущих ему интонаций, и это уже будет не его голос. Своей хрипотцой и необычайным накалом эмоций он превращал простые по смыслу слова в душевные надрывы, заставляя людей на многое в жизни посмотреть другими глазами и вызывая к размышлению, как и во имя чего жить.

Речь базируется на задействовании механизма *ассоциаций*. Они представляют собой способность нашего интеллекта

восстанавливать прошлую информацию по отношению к той, которая в данный момент принимается человеком, то есть когда одно представление вызывает другое. Эффект достигается благодаря тому, что говорящий создает общее информационное поле делового взаимодействия, которое помогает собеседнику активно соучаствовать и понимать партнера.

Различают следующие **характеристики человеческого голоса**.

Скорость речи. Оживленная, бойкая манера говорить, быстрый темп речи свидетельствуют об импульсивности собеседника, его уверенности в себе; спокойная медленная манера указывает на невозмутимость, рассудительность, основательность; заметные колебания скорости речи обнаруживают недостаток уравновешенности, неуверенность, легкую возбудимость человека.

Громкость. Большая громкость голоса присуща, как правило, истинной силе побуждений (жизненной силе), либо кичливости и самодовольству; малая громкость указывает на сдержанность, скромность, такт или нехватку жизненной силы, слабость человека; сильные изменения в громкости свидетельствуют об эмоциональности и волнении собеседников. Как показывает коммуникативная практика, усилению эмоциональной речи в иных случаях способствует отсутствие логических доводов. Рассказывают, что, когда Черчилль готовился к выступлениям, то, работая с текстом, он делал на полях пометки типа: «аргументы слабые, усилить голос...».

Артикуляция. Ясное и четкое произношение слов указывает на внутреннюю дисциплину, потребность в ясности и на недостаток живости; неясное, расплывчатое произношение свидетельствует об уступчивости, неуверенности, мягкости, вялости воли.

Высота голоса. Фальцет зачастую присущ человеку, у которого мышление и речь больше исходят из интеллекта; грудной голос – мышление и речь сопровождаются повышенной эмоциональностью, естественной, а не искусственно созданной; высокий пронзительный голос – признак страха и волнения; низкий тон голоса – это расслабленность, покой и достоинство.

Режим или течение речи. Ритмическое говорение (ровное перетекание слов с легкими, периодическими колебаниями) – богатство чувств, уравновешенность, как правило, хорошее основное настроение; строго цикличное, правильное говорение – сильное осознание переживаемого, напряжение воли, дисциплина, педантичность, холодность чувств; угловато-отрывистая манера – трезвое, целесообразное мышление.

«Абсолютная» скорость речи

В странах индоевропейских языков говорят со скоростью от 200 до 500 слогов в минуту (скорость ниже или выше этих значений соответственно определяется как «крайне медленная» или «крайне быстрая»). Исходя из этого можно дать такое определение:

- менее 200 слогов в минуту – относительно «медленная» речь;
- около 350 слогов в минуту – относительно «нормальная» речь;
- около 500 слогов в минуту – относительно «быстрая» речь.

Специалисты по вербальной коммуникации считают, что, например, для французов или итальянцев «нормальная скорость» обычно выше, чем для немцев. Поэтому так сложно переводить итальянские и французские фильмы на немецкий язык: синхронизация становится делом крайне тяжелым; при переводе с английского – проблема прямо противоположна.

Паузы во время коммуникации

Во время делового взаимодействия иногда возникают паузы, причины которых весьма разнообразны:

- чтобы придать дополнительную силу последующим словам;
- в связи с тем, что собеседник задумался;
- чтобы выиграть время для размышления;
- с целью предоставить шанс партнеру для высказывания;
- как реакция на сигналы тела собеседника, свидетельствующие о желании что-то сказать;
- потому что говорящий отвлекся;
- паузы затруднительного положения, во время которых надеются, что может быть заговорит собеседник, в противоположность паузам тактическим, во время которых также рассчитывают, что заговорит другое лицо, но уже из других соображений.

Если один из партнеров отвлекся (например, кто-то заглянул, приоткрыв дверь), то возникает пауза, за которой следует или задумчивое переспрашивание, или что-нибудь типа «Впрочем...», «Кстати...». Таким образом, пауза по своему значению в принципе ничего собой не представляет. Вместе с тем, как показывает практика делового взаимодействия, она зачастую несет в себе много больше информации, чем порой может содержаться в словах.

Все сказанное свидетельствует о том, что деловым людям необходимо научиться *слушать паузу*, уметь интерпретировать причины молчания. Такое умение приносит весьма полезную информацию

как в телефонных разговорах, так и во время бесед, деловых встреч, переговоров, особенно в совокупности с другими сопутствующими сигналами тела, несущими важную дополнительную информацию. Для развития этого умения целесообразно интерпретировать паузы во время парламентских дебатов при показе их по телевидению.

Смех для снятия напряжения в коммуникации

Смех считается антистрессовым фактором. Благодаря смеху разряжается обстановка, снимается психологическое, а порой и физическое напряжение, он является целительным, оздоравливающим средством.

Существует «неписаное» правило: смех допустим только в группе, состоящей хотя бы из двух человек. Поэтому, когда кто-то наблюдает смеющегося человека, сидящего в одиночестве и размышляющего над чем-нибудь или читающего книгу, то реакция окружающих – изумление и удивление: от морщин на лбу и злого взгляда, до ответной улыбки или даже смеха.

Люди смеются по разным причинам, например, когда:

- попалось на глаза что-то веселое или комичное;
- ожидают чьей-то подготовленной проказы, каверзы;
- хотят продемонстрировать какое-либо отношение к партнеру, тогда смех бывает: язвительный, злорадный, ироничный, циничный, безжалостный или неприязненный.

Бывает счастливый смех, демонстрирующий радость, удовольствие, одобрение, особенно когда человек слышит то, что хочет. Наконец, бывает смех искусственный, то есть насильственный, вымученный, смех-маска, игра – для достижения каких-то намерений.

Звуки, которые тоже «говорят»

Во время разговора человек может произносить также разнообразные звуки, у которых нет словесного содержания, но они «говорят».

Эти звуки могут иметь различное значение в зависимости от той или иной ситуации. Произносящие такие звуки люди, как правило, не осознают этого, поэтому мы можем зафиксировать их повторяемость у одних и тех же людей. Так, например, есть люди, которые находят все, что происходит, трагичным безысходным, поэтому они, не отдавая себе в этом отчета, постоянно вздыхают или постанывают.

Анализируя такого рода сигналы, психоаналитики усматривают здесь глубокое, но не осознаваемое и не изжитое горе или беду. Человек как бы демонстрирует страдание, которое делает его фактически «чувствующим себя больным», хотя и не осознающим причины этого. Такое состояние, как показывают исследования, может быть вызвано, с одной стороны, какой-то нарождающейся серьезной болезнью, которая еще не проявилась в полной мере, или внешними нерешенными проблемами. Эти звуки в процессе взаимодействия с другими людьми, как правило, «заражают», вызывают у них аналогичные чувства. Поэтому «стонущих» людей сторонятся в принципе, а в деловой среде – особенно. Таково же отношение и к людям, демонстрирующим хронические страдальческие или брюзжащие интонации.

Такие человеческие проявления во время коммуникации, как кашель или покашливание, не всегда свидетельствуют о специфических возбудителях (например, простуда, дым или астматические явления), иногда это желание «нечто прокашлять».

Таким образом, речь, как считал К. С. Станиславский, это та же музыка, то же пение. Он настоятельно предостерегал: голос должен звучать по-скрипичному, а не стучать словом, как горох о доску. Отталкиваясь от этих рассуждений, можно заметить, что люди, обладающие музыкальным слухом, особенно чувством ритма, придают своей речи как бы внутреннюю мелодичность, это и делает их выступление перед партнерами столь эмоционально выразительным, что оно порой гипнотически воздействует на слушателей.

Подобным эффектом блестяще пользовался известный российский адвокат Ф. Н. Плевако. Так, например, в нашумевшем уголовном деле околоточного надзирателя Орлова, который обвинялся в убийстве артистки Бефани, речь Плевако составила всего полторы страницы. К концу речи вся публика, заполнившая Московский окружной суд, плакала навзрыд. Плакали все, даже судьи, прокурор и присяжные заседатели. Он блестяще защитил интересы двух сироток-малюток убитой артистки и добился осуждения Орлова, адвокатом которого был другой выдающийся русский судебный оратор князь Урусов.

Паралингвистические особенности речи деловых людей позволяют получать самую разнообразную информацию, дополняющую язык тела, и делать некоторые выводы о личностных особенностях человека, его характере, внутренних состояниях и чувствах.

6.8. Практические рекомендации по использованию невербальных средств в деловом общении

В деловой коммуникации можно сформулировать следующие практические рекомендации участникам делового взаимодействия.

Походка

- идите навстречу партнеру спокойно и свободно;
- направьте свой взгляд на него.

Положение стоя

- поставьте ноги параллельно на небольшом расстоянии друг от друга, напрягите бедра;
- не стойте так, как будто Вас застали в тот момент, когда Вы сделали ошибку;
- правильная поза та, когда Вы стоите прямо, а не наклоняетесь вперед или назад.
- опустите руки вдоль туловища, не держите их, скрестив перед собой.

Положение сидя

- не садитесь прямо напротив партнера. Повернитесь немного в сторону;
- сидите спокойно, свободно, опираясь на спинку стула. Кто сидит на краю стула, сигнализирует: я готов вскочить;
- вытяните ноги;
- Вы можете во время переговоров изменить положение тела. Чаще всего изменение положения отражает ваше внутреннее состояние.

Голос

- выражайте эмоции голосом;
- неуверенные люди говорят чаще всего тихо и колеблются;
- у агрессивно настроенных людей голос звучит резко, громко, взволнованно, холодно или язвительно;
- самоуверенные люди говорят твердо и выразительно;
- говорите неторопливо и делайте паузы;
- глубоко вдохните и выдохните несколько раз, чтобы проконтролировать свой голос;

– потренируйте до переговоров интонацию своих наиболее важных высказываний. Нередко модуляция важнее, чем содержание сказанного.

Мимика

- сохраняйте приветливое выражение лица;
- избегайте морщить лоб;
- находите визуальный контакт, избегайте смотреть в упор.

6.9. Если ваш партнер – иностранец

Общаясь с зарубежными партнерами, нужно очень осторожно пользоваться невербальными жестами, так как они могут интерпретироваться неадекватно нашему истолкованию, что может привести не только к неправильному пониманию поступающей информации, но и к нарушениям правил этикета или даже к оскорблению. В разных странах одни и те же жесты могут иметь совершенно различное значение. Так, например, жест, которым русский сокрушенно демонстрирует пропажу или неудачу, у хорвата означает признак успеха и удовольствия. Если в Голландии вам придется, намекая на чью-то глупость, повернуть указательным пальцем у виска, то вас не поймут, поскольку там это означает, что кто-то очень остроумно высказался. Говоря о себе, европеец показывает на грудь рукой, а японец – на нос. В некоторых странах Африки смех – это показатель изумления и даже замешательства, а вовсе не проявление веселья. В Греции и Турции официанту ни в коем случае нельзя показывать два пальца (так мы обычно просим принести два кофе) – это жестокое оскорбление, подобное плевок в лицо. Довольно часто один и тот же жест имеет не только различное, но и прямо противоположное значение. Так, образовав колечко из большого и указательного пальцев, американцы и представители многих других народов сообщают нам, что дела «о'кей». Этот же жест в Японии используют в разговоре о деньгах, а вот во Франции, например, он означает ноль, в Греции и на Сардинии этот же символ служит знаком отмашки, а на Мальте им характеризуют человека с извращенными половыми инстинктами. Если для нас кивок головой означает согласие, одобрение, то этот же знак в Югославии служит для отрицания. Немцы часто поднимают брови в знак восхищения чьей-то

идеей, однако в Англии то же самое движение бровей будет рассматриваться как выражение скептицизма.

Во Франции или Италии если кто-то считает чью-то идею глупой – обычно выразительно стучит по своей голове, в свою очередь, немец, шлепая себя ладонью по лбу, как бы этим говорит: «Да ты с ума сошел», британец или испанец этим же жестом показывает, как он доволен собой. Если голландец, стуча себя по лбу, вытягивает указательный палец вверх, это означает, что он по достоинству оценил ваш ум. Палец же в сторону указывает на то, что у вас «не все в порядке с головой». Весьма эмоционально выражают свои чувства французы, невербалика у них очень выразительна. Когда француз чем-то восхищен, он соединяет кончики трех пальцев, подносит их к губам и, высоко подняв подбородок, посылает в воздух нежный поцелуй. Если же он потирает указательным пальцем основание носа, то это означает, что он предупреждает: «Здесь что-то нечисто», «Осторожно», «Этим людям нельзя доверять». Такого же рода информацию – «Берегитесь, впереди опасность, они что-то замышляют», – итальянцы передают постукивая указательным пальцем по носу. В Голландии такой сигнал интерпретируется как «Я пьян» или «Ты пьян», в то же время у англичан он означает конспирацию и секретность.

Очень характерный жест – движение пальца из стороны в сторону – в США и в Италии означает легкое осуждение, угрозу или призыв прислушаться к тому, что сказано, а в Голландии – отказ.

Если россияне в деловом взаимодействии не придают значения левой или правой руке, то, например, на Ближнем Востоке нельзя протянуть кому-либо подарок или деньги левой рукой, так как у тех, кто исповедует ислам, левая рука считается нечистой и вы можете нанести оскорбление деловому партнеру.

Специалисты по общению обращают внимание на то, что в любой культуре жесты неискренности связаны, как правило, с левой рукой, тогда как правая рука «окультурена»: она делает то, что надо, а левая – то, что хочет, выдавая тайные чувства владельца. Поэтому если в деловом общении ваш партнер жестикулирует левой рукой, есть вероятность, что он лукавит или просто негативно относится к происходящему.

Иногда даже незначительное изменение жеста может совершенно изменить его значение. Так в Англии случилось с жестом из двух пальцев, указательного и среднего, поднятых вверх (V):

если при этом ладонь повернута к собеседнику, это ужасное оскорбление, а если ладонь повернута к себе, то это первая буква слова Victory («победа»). Этим жестом пользуются как известные политики, так и те, кто их приветствует.

Дистанцирование у разных народов также имеет свои отличия. Например, интимное пространство американца – 60 см. Так вот, когда американец общается с латиноамериканцем или японцем, который стремится максимально приблизиться к собеседнику, то американец считает такого партнера излишне настойчивым, претендующим на близкие отношения, что ему, американцу, как правило, не по вкусу. Латиноамериканец в этой ситуации сочтет американца высокомерным и надменным человеком, и оба при этом ошибутся в своем мнении, так как при разговоре нарушена привычная дистанция, что и вызвало взаимное недовольство.

Неодинаково относятся народы разных культур и к восприятию пространства. Так, американцы привыкли работать либо в больших помещениях, либо только при открытых дверях, поскольку они считают, что «американец на службе должен быть в распоряжении окружающих». Открытый кабинет – это как бы сигнал, означающий, что его хозяин на месте и, главное, что ему нечего скрывать. Многие небоскребы в Нью-Йорке целиком построены из стекла и просматриваются насквозь. Здесь все – от директора фирмы до посыльного – постоянно на виду. Это создает у служащих вполне определенный стереотип поведения, вызывая ощущение, что они «сообща делают одно общее дело».

Немецкие же традиционные формы организации рабочего пространства принципиально иные. Прежде всего, обязательное условие помещения – двойные двери или очень надежные. Если дверь распахнута – для немцев это свидетельство беспорядка.

Для американца отказ разговаривать с человеком, находящимся с ним в одном помещении, означает крайнюю степень отрицательного к нему отношения. В Англии это общепринятое правило. Американец, желающий побыть в одиночестве, уходит в какое-либо помещение и закрывает за собой дверь, в то время как англичанин не привык пользоваться таким способом, чтобы отгородиться от людей. Несовпадение привычек в использовании пространства приводит к тому, что чем больше американец замыкается в пространстве в присутствии англичанина, тем настойчивее тот пытается диагностировать ситуацию, выясняя в чем причина.

И, наконец, в Англии американцев считают говорящими несносно громко, отмечая их интонационную агрессию, в то время как англичане регулируют звук своего голоса, чтобы говорить, как можно тише. В Америке такое «шептание» настораживает.

Если у европейцев нормальным является приветствие за руку, то для индусов, например, более приятно, когда вы их приветствуете жестом: две ладони соединены вместе, пальцы повернуты в сторону подбородка и легкий наклон головы. Рукопожатие не принято и в Японии. Важнейшим элементом правил хорошего тона там являются поклоны. Причем, пятнадцати поклонов, например, достаточно лишь для тривиального приветствия. Чтобы произвести хорошее впечатление, нужно кланяться сорок пять раз, особое почтение выражают семьюдесятью поклонами, а самую уважаемую личность приветствуют, поклонившись девяносто раз подряд. Если европейское приветствие, как правило, короткое и сухое, то в странах, исповедующих ислам, например, в арабских странах, приветствие превращается в целую процедуру, мужчины обнимаются, слегка прикасаются друг к другу щекой, похлопывают по спине и плечам (на чужестранцев, правда, такие сигналы не распространяются), расспрашивают о жизни и здоровье. В Китае можно обменяться рукопожатиями, но нужно четко следовать субординации, то есть прежде всего пожать руку наиболее высокопоставленному лицу.

Е. Аллан в книге «Лицом к лицу» выделяет следующие межкультурные различия, знание которых несомненно полезно всем деловым людям (табл. 4).

Таблица 4

Межкультурные различия

Знаки внимания	Расшифровки знаков внимания людьми иной культуры
Визуальный контакт	Для многих черных американцев, молодых испаноговорящих и некоторых других людей прямой взгляд не означает уважения и его избегают
Язык тела	В некоторых африканских странах прямой контакт лицом к лицу воспринимается как слишком агрессивный. Выходцы из Ближней Азии привыкли к более близкому расстоянию во время беседы, чем это принято у европейцев
Тон голоса и скорость речи	Испанцы и итальянцы говорят быстрее других европейцев. Американцы говорят громко, а британцы невольно демонстрируют повышенное чувство гордости
Приверженность теме разговора	Американцы и немцы склонны быть прямолинейными, а представители Японии и некоторых азиатских культур ведут себя более уклончиво, не подписывая контракта до последней минуты

Иногда эти культурные различия порождают стереотипы, типа: «шумные американцы», «чванливые британцы», «агрессивные немцы», «уклончивые японцы». Следует помнить, что это не признаки национальной культуры, а различные стили делового общения, которые необходимо распознавать и понимать при деловом взаимодействии.

Контрольные вопросы

1. Каково значение жестов в деловом общении?
2. Что такое «интуиция»?
3. Какие преимущества дает деловому человеку умение «считывать» невербальные сигналы?
4. Перечислите и охарактеризуйте основные средства невербальной коммуникации.
5. Что такое «мимика»? Приведите примеры.
6. Что такое «поза» в деловом общении? Приведите примеры.
7. Каково значение жестикуляции в деловом общении?
8. Охарактеризуйте паралингвистические особенности невербальной коммуникации.
9. Что такое «интонация»? Каково ее значение в деловом общении?
10. Назовите и опишите основные характеристики человеческого голоса.

7. ИЗУЧЕНИЕ ДЕЛОВЫХ ПАРТНЕРОВ

7.1. Типы деловых партнеров

Многообразие деловых партнеров позволяет классифицировать их по определенным признакам в несколько типов. В наиболее общем виде выделяют следующие типы деловых партнеров.

Позитивный тип делового партнера. Деловой человек позитивного типа воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Позитивные деловые партнеры любят окружающих их людей и радуются любой возможности пообщаться с ними. Они считают себя помощниками и посредниками, оказывающими услуги клиентам и партнерам.

Респектабельный тип делового партнера. Деловой человек респектабельного типа пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Воздействие респектабельного делового партнера базируется на его человечности, общей эрудиции, соответствующей современному уровню знаний, и на чувстве справедливости.

Оптимально настроенный тип делового партнера. Деловой человек, оптимально настроенный, эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Такие люди живут сознательно и целеустремленно. Они систематически анализируют свои жизненные цели и согласовывают их со своим партнером, начальником, членами семьи. Они рационально организуют свой рабочий день и тем самым положительно влияют на свою жизнь.

Кто открыт для других, не должен бояться, что его знания и умения не будут востребованы и оценены. Излучающего спокойствие, уверенного в себе, открытого человека принимают в любых деловых кругах, адекватно оценивают и хорошо воспринимают, более того – к нему прислушиваются, его советам следуют.

7.2. Изучение личности партнера без вступления с ним в контакт

Традиционный и один из наиболее распространенных методов изучения личности делового партнера – *тестирование* – явно не подходит для этих целей. Вряд ли кому-то удастся побудить делового партнера выполнить тесты до начала переговоров. Не часто можно получить и его психологическую характеристику.

Но информацию об интересующем человеке можно получить в результате анализа его внешности, поведения и продуктов деятельности. При этом было бы ошибочным полагать, что составленная на основе данной информации психологическая характеристика менее точна. Скорее наоборот, потенциально эти методы дают более точное и правильное представление о человеке.

Проблему психологического изучения конкретного делового партнера можно решать как до начала, так и непосредственно в процессе переговоров. *Цель изучения* – определение основных мотивов его поведения, учитывая которые можно побудить его принять ваше предложение. Естественно, вначале необходимо остановиться именно на этих мотивах.

Формула вербовки

Это не броский и сенсационный заголовок, а итоги глубокого и серьезного исследования мотивов, побуждающих человека стать на путь предательства и измены Родине. Результаты этого исследования опубликованы в Соединенных Штатах в книге профессора Блума (Blum) «Обманщики и обманутые». Сама по себе *вербовка* – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением. Учитывая возможные последствия его принятия – смертная казнь или длительное тюремное заключение – аргументация на таких переговорах должна быть исключительно убедительной.

Поэтому знание основ ее построения очень полезно для проведения обычных деловых встреч и бесед, поскольку в определенном смысле партнер всегда является объектом разработки. Конечно, речь может идти только о дозволенных приемах.

Формула вербовки записывается в виде аббревиатуры SMICE: Sex (секс (пол)), Money (деньги), Ideology (идеология), Compromise (компрометирующие материалы), Ego (особенности личности).

Секс. К числу дозволенных приемов можно отнести привлечение молодых красивых женщин к участию в деловых беседах. Этот прием достаточно часто используется на переговорах, конечно, когда их ведут мужчины. Если одна из сторон представлена женщинами, то бывает, что другая использует для тех же целей мужчин.

Таким способом можно ослабить внимание другой стороны. Причем ослабление контроля в той или иной степени происходит обязательно, поскольку половой инстинкт носит бессознательный характер. При этом «возможная перспектива развития отношений» может побудить другую сторону быть более уступчивой.

Деньги. Коммерческая сторона любого соглашения должна предполагать, что организация, которой сделано предложение, получит материальную выгоду, приняв его. К числу разрешенных приемов можно отнести незначительные подарки (стоимостью до 100 долларов США) или скромное угощение (в пределах той же суммы) должностных лиц, представляющих делового партнера.

Идеологические мотивы. Идеологическая сторона переговоров состоит в том, что деловое предложение должно соответствовать корпоративной культуре организации, которой оно делается.

Компрометирующие материалы. Хотя, к сожалению, и они используются на «деловых» переговорах, но относятся исключительно к запрещенным приемам.

Иные личностные мотивы. Многочисленные мотивы этой группы очень важны для достижения успеха на переговорах. Очевидно, например, что если предстоит встреча с человеком тревожным и боязливым, то аргументация в пользу своего предложения должна отличаться от той, которая была бы в случае обсуждения того же вопроса с волевым и уверенным в себе собеседником.

Такие особенности личности делового партнера, как неудовлетворенные тщеславие и честолюбие, самоуверенность и самовлюбленность, склонность к авантюрным действиям и целый ряд других, могут побудить его принять ваше предложение, даже если оно и не совсем выгодно ему по чисто экономическим соображениям. В деловые отношения неизбежно примешиваются и личные. И именно личные симпатии или антипатии зачастую оказывают решающее

влияние на характер, казалось бы, чисто деловых отношений и вносят основной вклад в успех переговоров.

Итак, выявить особенности личности делового партнера и составить его психологическую характеристику можно следующими основными способами.

Система определения личностных особенностей (СОЛО)

При подготовке к деловым переговорам полезно использовать скрытые методы психологического изучения личности. Специфическая особенность этих методик состоит в том, что интересующее вас лицо не знает, что оно изучается. Для их использования не требуется заполнения изучаемым лицом анкет, тестов, бесед с психологом.

Сбор интересующей информации о человеке проводится в естественной для него обстановке: во время переговоров, встреч и т. д., а также в беседах со знающими его людьми. При этом знание установочных данных изучаемого лица и личное знакомство с ним необязательно.

К числу такого рода методик относится автоматизированная система определения личностных особенностей (СОЛО). Для получения психологической характеристики интересующего лица с помощью данной методики необходимо ответить на несколько десятков вопросов. Ответы могут даваться несколькими лицами, например, один человек предоставляет информацию по одним вопросам, другой – по другим. Отвечать на все вопросы необязательно.

В системе предусмотрены два режима работы: ручной и автоматизированный. В первом случае специальный опросник заполняется вручную, во втором – ответы на вопросы вводятся в компьютер в диалоговом режиме. Ниже приводятся несколько вопросов из данной методики.

Как он (она) одевается?

1. Модно и тщательно.
2. Пестро.
3. Строго и со вкусом.
4. С заурядной скромностью,
5. Небрежно (грязно, неаккуратно).
6. С элегантной небрежностью.

Носит ли он (она) драгоценности (перстни или кольца, печатки, цепочки, запонки из драгоценных металлов и т. п.)?

1. Всегда.
2. Иногда.
3. Очень редко или никогда.

Выразительность его (ее) лица?

1. Очень выразительное, с гибкой и богатой мимикой.
2. Довольно выразительное.
3. Обычное.
4. Довольно невыразительное.
5. Очень невыразительное, как бы застывшее.

Как он (она) ведет себя, если приходится долго сидеть (на совещаниях, в кино, театре и др.)?

1. Сидит спокойно.
2. Вертится, ерзает, часто меняет позу.

Жестикулирует ли он (она) при разговоре?

1. Постоянно.
2. Часто.
3. Не чаще и не реже других.
4. Редко.
5. Никогда.

Какова марка его (ее) автомобиля?

1. Одна из наиболее модных и престижных.
2. Из тех, которыми пользуется большинство лиц его круга и достатка.
3. Достаточно старая и не популярная для лиц его круга и достатка.

4. Не имеет автомобиля.

Насколько он (она) пунктуален при встречах?

1. Всегда точен и пунктуален.
2. Как правило, пунктуален.
3. Не особенно пунктуален.
4. Обычно пунктуален, но периодически отменяет ранее назначенные встречи.
5. Часто заставляет себя ждать.

Многолетний опыт работы системы показывает, что ответы на большинство вопросов могут быть получены даже, как говорится, при «шапочном» знакомстве.

Собранная в результате опроса знающих человека людей информация позволяет получить его психологическую характеристику. Она включает сведения об основных потребностях и мотивах поведения изучаемого лица, его характерологических особенностях, а также рекомендации по общению и оказанию нужного влияния на него. Кроме этого, характеристика может содержать предположительные указания на возможные мотивы, способные побудить человека к нелояльным действиям по отношению к деловому партнеру.

Графология

Современная графология – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка. Еще древние греки и римляне обратили внимание на то, что письменная речь носит черты индивидуальности.

Зародившись в качестве научного более ста лет назад, в настоящее время данный метод получил широкое распространение за рубежом, особенно в США, Франции и Германии. Многочисленные исследования показали, что анализ почерка позволяет составить достаточно полную и точную характеристику человека. В частности, это дало возможность Верховному суду США признать законным использование графологии для психологической диагностики лиц, поступающих на работу.

В нашей стране за последнее время также явно возрос интерес к данному методу изучения и оценки личности. Так, были переизданы труды некоторых российских графологов, переведены на русский язык и адаптированы исследования зарубежных авторов. На рынке программных продуктов появились первые системы автоматизированного анализа почерка. Некоторые отечественные и действующие в нашей стране иностранные компании используют графологию в кадровой работе.

Данный метод, безусловно, можно отнести к скрытым методам психологического изучения личности. По оценкам специалистов, для получения достаточно полной и объективной характеристики человека желательно иметь образец его почерка объемом порядка 20 строк, причем целесообразно избегать брать для анализа различного рода служебные или официальные документы (заявления, служебные записки, рапорты, отчеты и т. п.).

В деловой практике зачастую можно ограничиться материалом гораздо меньшего размера. Тем более что в век компьютеров, как правило, бывает трудно найти более или менее объемную рукопись. Информацию о психологических особенностях изучаемого лица вполне возможно получить в результате графологического анализа его подписи – неотъемлемого атрибута любого документа.

О других методах бесконтактного изучения

Арсенал других методов психологического изучения личности без вступления с ней в непосредственный контакт достаточно широк и разнообразен. Хотя в основном все они доступны только специалистам, полезно иметь общее представление об этих методах, поскольку в ряде случаев предпринимателям, консультантам с помощью профессионалов приходится использовать их в своей деятельности.

Метод анализа биографии – один из важнейших при изучении личности. Анализ жизненного пути человека, его поведения в различные периоды жизни и в разнообразных, прежде всего экстремальных, ситуациях позволяет получить его психологическую характеристику, более полную по сравнению с психологическими тестами.

Учитывая роль и значение данного метода для психологического изучения личности и определения ее надежности, он используется практически всеми спецслужбами и крупными зарубежными фирмами при отборе кадров.

Как правило, кандидатам предлагается достаточно подробно изложить в письменном виде свою биографию, отразив в ней различные периоды их жизни (детство, отрочество, юность, зрелые годы). Затем она внимательно изучается специалистами как с точки зрения анализа жизненного пути, так и с точки зрения особенностей письменной речи (почерк, богатство и выразительность языка, грамотность, логика изложения, лексика и др.).

Хотя биографический метод и является одним из наиболее мощных и точных средств психологического изучения личности, его практическая реализация сталкивается с рядом трудностей. Прежде всего, часто трудно получить необходимую информацию, а если это и возможно, то требует значительных ресурсов как финансовых, так и временных.

Анализ результатов деятельности. Также достаточно мощное и гораздо более доступное для самостоятельного применения средство изучения человека. Его очень полезно использовать при подготовке к переговорам.

Давно известно, что о человеке можно хорошо судить по поступкам и результатам его труда. Еще Диоген Лаэртский писал, что истинная добродетель состоит не в словах, а в поступках. Перефразируя известный афоризм, можно констатировать: скажи мне, что ты сделал, и я скажу, кто ты.

С нарушившим слово бизнесменом вряд ли будут иметь в дальнейшем дело. Маловероятно, что акционеры вновь изберут в совет компании лиц, поставивших ее на грань банкротства. Уличенного во взятках или хищениях чиновника немедленно уволят, и ему будет очень непросто устроиться на работу в солидную фирму. Нельзя назвать порядочным человека, который, занимая высокие должности в годы так называемого застоя, стал ревностным хулителем прежнего режима.

Каждый в процессе своей жизни совершает много поступков, принимает ряд важных и ответственных решений, созидает или разрушает. Именно дела человека и создают то, что принято называть репутацией. Выяснение репутации делового партнера – важный составной элемент подготовки к переговорам.

Среди различных результатов труда человека особое место занимают материальные продукты его деятельности. Прежде всего, это печатные труды. Перед встречей целесообразно постараться выяснить, не публиковал ли Ваш партнер книги, брошюры или статьи, не давал ли интервью газетам или журналам. Если да, то следует ознакомиться с ними. Любому автору дорого его произведение, каким бы оно ни было. Обсуждение печатного труда, затрагиваемых в нем вопросов – всегда интересная партнеру тема для беседы. Другие материальные продукты деятельности человека часто бывают связаны с его *хобби*: живопись, скульптура, чеканка, резьба по дереву, сборка моделей самолетов или судов и т. п. Хобби вообще может много рассказать о человеке, хотя для этого Вам лучше обратиться за консультацией к специалисту.

Следует только отметить, что знание увлечений делового партнера – серьезный козырь на переговорах, умелое использование которого нередко ведет к успеху даже, казалось бы, в безнадежных ситуациях. Примеров этому много в книгах Дейла Карнеги.

Хобби – всегда интересная для партнера тема. При подготовке к встрече постарайтесь приложить максимум усилий, чтобы выяснить его увлечения.

После того как собраны все ставшие доступными сведения о деловом партнере, тщательно проанализируйте их. Обязательно, особенно на первых порах, пока еще не так много практического опыта, составьте письменную психологическую характеристику своего будущего собеседника. Отдельно запишите миссию, видение и основополагающие ценности организации, с представителем которой предстоит встреча.

Имея перед глазами два этих документа, еще раз основательно обдумайте аргументы в пользу своего предложения. Обратите особое внимание на то, чтобы доводы соответствовали целям и основополагающим ценностям организации, а также потребностям партнера по переговорам.

7.3. Проведение первой встречи с партнером

После того, как Вы вошли в кабинет и представились своему деловому партнеру, обменялись с ним приветствиями, осмотрелись вокруг и разместились за столом переговоров, не спешите сразу переходить к изложению сути своего предложения. Ведь необходимо не только быстро оценить собеседника по внешним признакам, но и понять, как он относится к Вам, дополнить и, возможно, скорректировать имеющееся представление о психологических особенностях его личности.

Еще, по существу, не приступив к разговору, можно уже получить для этого много важной информации. Обратите внимание на то, как партнер пожал руку, на форму и размеры стола переговоров, на положение по отношению к собеседнику, на высоту спинок кресел и сидений, на которых расположились деловые партнеры, на дистанцию между собеседниками во время разговора.

Рукопожатие

С давних пор придворные и вассалы, простые люди целовали руку своим господам. Поцеловать руку духовному или светскому лицу высокого ранга почиталось за большую честь. Руку для поцелуя подавали тыльной стороной ладони примерно на уровне или немного выше пояса.

Человек, «допущенный к ручке», при поцелуе вставал на одно колено или низко сгибался. Этим он выражал свое зависимое положение и поклонение господину, признавал его более высокое социальное положение. В настоящее время данный ритуал сохранился главным образом при общении со священнослужителями: в их лице люди поклоняются Богу.

Вместе с тем этот вид приветствия не исчез полностью, а лишь приобрел современную форму и трансформировался в так называемое *властное* или *доминирующее рукопожатие*. При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя). При этом, чтобы пожать его руку, вы вынуждены повернуть свою ладонь вверх (как это делают нищие, прося подаяние).

Данным жестом партнер дает понять, что чувствует себя хозяином положения и рассматривает собеседника как своего вассала, который должен делать то, что ему говорят. Властное рукопожатие свидетельствует о том, что Ваш образ в представлении собеседника – это образ подчиненного, зависимого от него человека. Поскольку изменение образа – процесс непростой, прямо возражать или спорить с такими людьми особенно опасно. Это может привести к тому, что предложение будет отвергнуто, невзирая ни на какие аргументы.

Стоит отметить, что, властное рукопожатие не является раз и навсегда приобретенным жестом. Он используется при общении с подчиненными, а при приветствии вышестоящих лиц применяются другие виды рукопожатия.

Обратным доминирующему является *подчиненное* или *покорное рукопожатие*, при котором расположение рук партнеров меняется на противоположное: Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

Самым распространенным является так называемое *нейтральное рукопожатие*. При данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу. Так здороваются с деловыми партнерами и другими людьми, имеющими примерно одинаковый статус. Даже если общественное положение делового партнера объективно выше, при нейтральном рукопожатии он не стремится подчеркивать его, проявляет уважительное отношение, готов выслушать предложение и обсудить его.

Существует еще *рукопожатие «перчатка»* (две ладони обхватывают одну ладонь собеседника) – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

Иногда при рукопожатии левая рука кладется на правую руку партнера, на его локоть или плечо, что является свидетельством глубины испытываемого чувства.

Следовательно, рукопожатие для делового взаимодействия может быть очень информативным, особенно его интенсивность и продолжительность. Слишком короткое, вялое рукопожатие очень сухих рук может свидетельствовать о безразличии. Наоборот, весьма продолжительное рукопожатие и слишком влажные руки говорят о сильном волнении, гипертрофированном чувстве ответственности. Затянувшееся рукопожатие наряду с улыбкой и теплым взглядом демонстрирует дружелюбие. Однако задерживать руку партнера в своей руке не стоит: у него может возникнуть чувство раздражения.

В деловой коммуникации следует учитывать разницу во взглядах на рукопожатие у иностранцев. Например, при встрече с деловыми партнерами из Азии не следует сжимать им ладонь слишком сильно и долго, а вот западноевропейские и американские предприниматели терпеть не могут вялых рукопожатий, поскольку у них очень ценятся атлетизм и энергия. Им следует пожимать руку энергично и сильно; кроме того, при рукопожатии сцепленные руки принято покачивать от трех до семи раз.

В заключение надо рассмотреть ситуацию, когда руку для приветствия протягивает женщина.

В нашей культуре отец всегда учит своего маленького сына, как пожимают руки настоящие мужчины, а вот девочек этому ритуалу приветствия не обучают.

Хотя обмен рукопожатием более характерен при встрече двух мужчин, иногда им пользуются и представительницы прекрасного пола. И данная, казалось бы, незначительная деталь в поведении женщин обусловлена определенными психологическими особенностями их личности.

Всем им свойственна потребность в социально активном образе жизни, достаточно выраженное стремление к эмансипации. На этой почве у них нередко возникают сложности во взаимоотношениях с

лицами противоположного пола, преодоление которых оказывает заметное влияние на их поведение.

Такие женщины не могут долго сидеть сложа руки, прагматичны, не склонны к мечтательности и фантазированию. Их решительно не устраивает то место, которое отводилось и отводится до сих пор женщине в нашем обществе.

Они не хотят сидеть дома и вести домашнее хозяйство, а стараются реализоваться как личность, нередко проявляют склонность к традиционно мужским профессиям, обладают мужественным характером.

Каков стол, таков и прием

Различные оттенки отношений между людьми могут выражаться в том, какое место и за каким столом они занимают относительно друг друга. Кто хоть раз наблюдал процедуру проведения переговоров и подписания договоров (например, между государствами), безусловно, обратил внимание на то, что в процессе обсуждения вопроса стороны, как правило, сидят друг напротив друга. Когда подписывается соглашение, они располагаются рядом.

Пока договоренность между участниками переговоров не достигнута, их разделяет барьер (обычно *прямоугольный стол*). Когда стороны приходят к согласию, барьер исчезает. Сам факт присутствия разделяющего участников переговоров барьера свидетельствует о том, что они воспринимают друг друга в качестве если и не противников, то, по крайней мере, соперников.

Круглый стол создает атмосферу неофициальности и непринужденности, равноправного сотрудничества, позволяет нивелировать возможные различия социального статуса участников переговоров. Проводя встречу за круглым столом, участники переговоров невербально сообщают друг другу, что между ними существуют отношения равноправного делового партнерства и взаимного уважения, что каждый из них готов внимательно выслушать другую сторону.

В этой связи необходимо обратить внимание на то, какое место по отношению к себе и за каким столом предлагает Вам занять во время переговоров деловой партнер.

В практике деловых встреч и бесед достаточно часто встречается ситуация, когда хозяин кабинета предлагает занять место за прямоугольным столом напротив него. Это свидетельствует

о том, что он воспринимает Вас в качестве соперника или подчиненного.

Каждое из этих отношений потребует максимальных усилий, чтобы убедить собеседника принять предложение. Поэтому аргументы должны быть особенно сильными. Ведь партнер еще до начала разговора настроен критически, и необходимо сломать это недоверие и предубежденность.

В ситуации переговоров в условиях рабочего кабинета со стандартным прямоугольным столом более благоприятным является так называемое *угловое расположение* (рис. 5). Оно создает деловую непринужденную обстановку встречи и свидетельствует о том, что Вас воспринимают в качестве партнера, а не соперника и готовы внимательно и беспристрастно выслушать.

За круглым столом наиболее благоприятным также является *угловое расположение* (рис. 6). Оно свидетельствует о том, что собеседник воспринимает Вас как равноправного делового партнера и относится с искренним интересом и симпатией. На практике, однако, такая ситуация встречается достаточно редко.

В ситуациях, изображенных на рисунках 5 и 6, А является хозяином кабинета, а В – его деловым партнером.

В принципе возможна ситуация, когда партнер предлагает занять место рядом с ним. Это, как правило, означает, что он уже принял предложение и хочет более подробно обсудить отдельные детали.



Рис. 5. Расположение
за прямоугольным столом

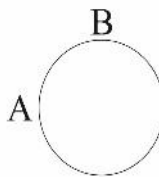


Рис. 6. Расположение
за круглым столом

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от формы стола и взаимного расположения участников переговоров представлено в таблице 5.

Таблица 5

Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров
от формы стола и взаимного расположения

Показатели	Собеседники расположены друг напротив друга	Собеседники расположены под углом друг к другу
Прямоугольный стол	Вас воспринимают как соперника или подчиненного. Отношение критическое и недоброжелательное	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное
Круглый стол	Вас воспринимают как партнера. Отношение нейтральное	Вас воспринимают как партнера. Отношение доброжелательное

Важно обратить внимание не только на расположение деловых партнеров за столом во время переговоров, но и на размеры самого стола. В кабинетах некоторых руководителей можно встретить очень большие столы. Такие столы не функциональны и не нужны для работы. Их большие размеры служат только для того, чтобы подчеркнуть высокое должностное положение и социальный статус обладателя. Хозяева таких столов, как правило, достаточно высокомерны и тщеславны.

Когда на переговорах от противоположной стороны участвует несколько человек, полезно знать, какое место в служебной иерархии своей организации они занимают. Об этом «рассказывает» их размещение за столом (рис. 7, 8).

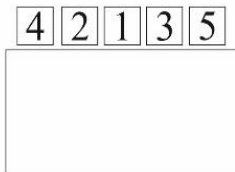


Рис. 7. Расположение за столом
в один ряд

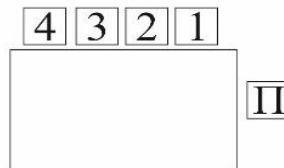


Рис. 8. Расположение за столом
с председательствующим

На рисунке 7 представлена ситуация, в которой пять членов команды делового партнера размещаются за столом переговоров в один ряд. Записанные в квадратах числа показывают важность той или иной персоны. В центре (номер 1) располагается руководитель. Дальнейшее размещение проходит по принципу «один справа – один

слева». Справа от руководителя (номер 2) садится следующий по значимости человек, слева (номер 3) – третий по служебному положению. Далее вновь справа от руководителя размещается четвертое по важности лицо (номер 4), а слева – занимающее самое низкое положение (номер 5). На рисунке 8 отображена ситуация, в которой деловой партнер председательствует на переговорах. Члены его команды размещаются справа от него в порядке убывания их служебного положения.

В деловом общении нет мелочей. Для достижения эффективного результата бесед, переговоров, собраний, совещаний, презентаций и т.д. необходимо продумать организацию пространственной среды, то есть адекватную форме и целям встречи расстановку столов и стульев.

Вариант 1. Для передачи односторонней информации возможны вопросы ответы (например, лектор и аудитория). Формы делового общения: лекция, доклад, информационное сообщение, собрание, митинг (рис. 9).



Рис. 9. Схема размещения участников совещания при односторонней передаче информации

Коммуникатор (К), передающий информацию, находится перед слушателями, сидящими рядами друг за другом. В такой пространственной среде можно разместить очень много людей, однако рассчитывать на адекватность восприятия и понимания информации не приходится. Налицо физический дискомфорт, недостаточная видимость и слышимость коммуникатора – отправителя информации, большие трудности в установлении обратной связи. Кроме того, прячась за спины товарищей, некоторые занимаются своими личными делами (разговаривают, читают, разгадывают кроссворды). Часто такую расстановку используют для передачи распоряжений и указаний.

Вариант 2. Для коллективного обсуждения вопросов, проблем, для группового принятия решений. Формы делового общения:

деловое совещание, дискуссия, пресс-конференция, брифинг, семинар, деловая встреча, групповая беседа (рис. 10).

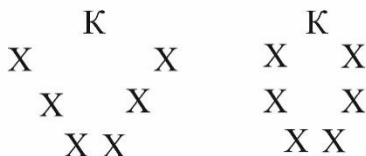


Рис. 10. Схема размещения участников совещания для коллективного обсуждения вопросов, проблем

Коммуникатор, ведущий разговор, организатор дискуссии, руководитель совещания сидят в центре перед участниками, которые сидят в один ряд полукругом (полуквадратом).

Главное преимущество такой посадки – возможность видеть всех и все слышать. Глядя на партнеров, можно «считывать» не только вербальную, но и невербальную информацию, тем самым лучше понимая собеседников или участников спора. Кроме того, при такой организации пространственной среды положение сидящего в центре (организатора разговора) соответствует положению «лидера»; несомненно такая посадка позволяет деловым партнерам взаимодействовать более эффективно.

Вариант 3. Для переговоров, заключения договоров, контрактов, сделок, протоколов о намерениях. Формы делового общения: переговоры, «круглые столы».

В данном случае партнеры располагаются напротив друг друга. Для такого вида делового взаимодействия очень важно изначально занять равноправную позицию. В случае если цели деловых партнеров совпадают, им удастся после длительных переговоров найти взаимоприемлемое решение или пойти на взаимные уступки. Цель такого общения – найти возможные точки соприкосновения, преодолеть расхождения и противоречия (кстати, даже когда стол прямоугольный, но удалось о чем-то договориться, как правило, говорят, что встреча прошла за «круглым столом», то есть используется метафора, позволяющая констатировать конструктивность коммуникации).

Вариант 4. Для демонстрации товаров и услуг. Формы делового общения: презентации, ярмарки, выставки, торги и пр.

Специфика перечисленных форм требует организации разнообразной пространственной среды в зависимости от намерений организаторов мероприятия. Так, например, в ходе презентации для демонстрации истории предприятия, представления участников, рассказа о новых видах услуг можно организовать пространственную среду по варианту 1. Для демонстрации товаров используются залы и павильоны, где располагаются специальные стенды, витрины и т. п. Для организации встреч с деловыми партнерами можно применить вариант 2, а для заключения протокола о намерениях – вариант 3.

Кроме того, целесообразно иметь специальное помещение для проведения мероприятий по закреплению отношений в неформальной обстановке (стол а-ля фуршет, шведский или «бокал шампанского»). Помните, что в неформальной обстановке лучше чувствуют себя те, кто сидят спиной к стене. Известно, что у человека повышается частота дыхания и сердцебиения, увеличивается напряжение, когда спина повернута к входной двери или к окну (особенно если это окно первого этажа).

Таким образом, важно знать и уметь применять в реальной практике общения тонкости делового взаимодействия, не только демонстрируя посетителю, деловому партнеру свой статус, но и создавая условия для комфортного участия в коммуникации. Это позволит наладить доброжелательные отношения, которые повлияют на конструктивность принимаемых решений.

Стул и характер

Социальное разделение в обществе существует не одну тысячу лет. С давних пор к коронованным и владетельным особам, иерархам, крупным чиновникам было принято обращаться «Ваше Величество», «Ваше Высочество», «Ваше Высокопреосвященство», «Ваше Высокопревосходительство», «Ваше Превосходительство». Все эти обращения говорят о том, что те, к кому они относятся, стоят высоко на социальной лестнице.

На высокое социальное положение человека указывали как его пышная и дорогая одежда, так и особая форма и расположение его кресла. Чтобы подчеркнуть свой статус, в средние века крупные феодалы делали спинку кресла высотой свыше двух метров, удлинляли его ножки и (или) располагали на некотором возвышении.

Аналогичную картину можно наблюдать и в наши дни. Кресла руководителей банков, крупных компаний и учреждений обычно имеют обтянутую кожей высокую спинку, сиденье нередко расположено выше от пола, чем у стула для посетителей.

Смысл всех этих манипуляций тот же, что и сотни лет назад, – повысить собственный статус и понизить статус посетителя.

Поэтому, как только Вам предложили сесть, обратите внимание на соотношение высот спинок и сидений у стульев (кресел), которые занимаете Вы и Ваш собеседник.

Если спинка стула или кресла делового партнера выше, то тем самым он дает понять, что является хозяином, а Вы – подчиненным. Этим невербальным сигналом собеседник дает понять, что его социальный статус и общественное положение выше Вашего.

Аналогичное значение имеет и высота сиденья. Причем чем выше расположено сиденье и спинка стула или кресла вашего собеседника, тем в большей степени он чувствует свое превосходство над Вами.

Если высота стульев или кресел, на которых располагаетесь Вы и Ваш партнер, примерно одинакова, то тем самым он «говорит», что относится к Вам как к равному, что Ваш и его социальный статус примерно одинаковы.

Если реальное общественное положение Вашего собеседника существенно выше, то, предлагая Вам занять такой же, как и у него, стул, он проявляет к Вам уважительное отношение. Люди такого склада, как правило, стремятся глубоко вникнуть в дело, прежде всего ценят в человеке его деловые качества, знания, умения и способности, интересуются, кто он есть, а не кем хочет казаться, не любят пустых разговоров.

В принципе, хотя и крайне маловероятно, возможна ситуация, при которой сиденье стула (кресла) хозяина кабинета располагается на более низком уровне либо имеет более низкую спинку. Если это не связано исключительно с отсутствием подходящей мебели, то данное обстоятельство, скорее всего, свидетельствует о том, что Ваш собеседник робкий и застенчивый человек и, вероятнее всего, является мелким служащим.

Восприятие и отношение делового партнера в зависимости от высоты спинки и сиденья стула (кресла) представлено в таблице 6.

**Зависимость восприятия и отношения деловых партнеров
от высоты спинки и сиденья стула (кресла)**

Показатели	Сиденье стула или кресла партнера расположено <i>выше</i>	Сиденья стульев или кресел расположены <i>на одинаковом уровне</i>
У делового партнера <i>более высокая</i> спинка стула или кресла	1. Вас воспринимают как человека, стоящего намного ниже на социальной лестнице. 2. Отношение явного превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие и высокомерие. В разговоре с таким человеком форма часто важнее содержания	1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного. 2. Отношение превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание
Высота спинки стульев или кресел <i>одинакова</i>	1. Вас воспринимают как человека, стоящего ниже на социальной лестнице, возможно, как подчиненного. 2. Отношение превосходства. 3. Для партнера характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком важны и форма, и содержание	1. Вас воспринимают как партнера. 2. Отношение равноправного сотрудничества. 3. Для партнера не характерно тщеславие. В разговоре с таким человеком содержание важнее формы

Дистанция огромного размера

Отношение превосходства может также выражаться в большом расстоянии, разделяющем собеседников во время переговоров. Такого рода ситуация не так уж редко встречается на практике, особенно при разговоре с крупными чиновниками или бизнесменами. Как правило, они занимают большие кабинеты, сидят за широкими и длинными столами, а места для посетителей находятся на значительном расстоянии от места хозяина кабинета.

Большие кабинеты, очевидно, не имеют функционального значения: нормальное рабочее место занимает гораздо меньшее пространство, а совещания лучше проводить в специальном помещении, оборудованном для показа схем, планов, диапозитивов, видео- и аудиоаппаратурой.

Единственное предназначение большого служебного кабинета – создать впечатление важности и значительности персоны его хозяина, тешить его честолюбие и тщеславие. Обладание таким кабинетом – вожаделенная мечта карьериста. В этой связи любопытно одно

высказывание Леонардо да Винчи: «Маленькие комнаты и жилища собирают ум, а большие – его рассеивают».

Если Вам предложили стул (кресло), расположенный на удалении больше полутора-двух метров от собеседника, то тем самым партнер дает Вам понять, что является хозяином и имеет более высокий социальный статус. Его желание подчеркнуть различие общественного положения тем больше, чем дальше от него Вы находитесь.

Когда хозяин кабинета предлагает место на расстоянии примерно от полутора до четырех метров, то, как правило, это свидетельствует о его достаточно выраженном тщеславии. Если же собеседников разделяет более четырех метров – то и о высокомерии.

Анализ поведения партнера во время встречи

Итак, Вы переходите к изложению своего предложения. Наступает самая ответственная часть переговоров. Вам предстоит не только четко и аргументированно изложить суть вопроса, но и внимательно следить за всеми нюансами поведения своего собеседника. В то время, когда Вы произносите свой монолог, он постоянно «разговаривает» с Вами на невербальном языке. В позе, мимике и жестах вашего делового партнера проявляется его отношение ко всему тому, о чем Вы говорите.

К сожалению, очень типичная ошибка говорящего состоит в том, что, полностью сконцентрировавшись на изложении своего предложения, он не замечает происходящего вокруг. Однако подлинное искусство общения как раз и заключается в том, чтобы уметь вести диалог даже тогда, когда Вы произносите монолог.

Во время всего своего выступления надо быть постоянно уверенным, что партнер внимательно слушает и относится благожелательно к Вашим словам. Бесполезно приводить аргументы в пользу своего предложения, когда собеседник занят другими мыслями, сомневается или критически относится к тому, что Вы говорите. В лучшем случае Вы только зря потратите время, в худшем и наиболее вероятном – получите отказ.

Поэтому надо срочно брать паузу в разговоре, как только Вы заметили малейшие признаки потери внимания собеседника к Вашим словам или его неуверенности в их справедливости.

Барьеры, которые нас разделяют

Прежде чем Вы приступите к изложению сути своего предложения, примите и сохраняйте в течение всего своего выступления открытую позицию. Затем оцените позу делового партнера. Если человек настроен благожелательно, готов с интересом выслушать, честно и откровенно обсудить предложение, то в процессе разговора он должен находиться в достаточно открытой позе. Если же это не так, то обратите особое внимание на те моменты своего изложения, когда собеседник «закрывался».

Рассмотрим наиболее характерные и чаще всего встречаемые признаки, позволяющие оценить степень «закрытости» собеседника. Все они могут быть легко обнаружены даже без специальной подготовки.

Испокон веков инстинкт самосохранения предписывает человеку в случае реальной или потенциальной опасности искать какое-то укрытие, место или предмет, в котором или за которым он может ощущать себя в большей безопасности. В древние времена такими укрытиями были пещеры, стены вокруг поселений и городов, щиты и доспехи у воинов. В настоящее время он прежде всего применяет то, что всегда находится при нем: свои руки и ноги. Рассмотрим наиболее характерные жесты защиты.

Барьеры, сформированные с помощью рук. К числу наиболее употребительных жестов этой группы относятся.

Скрещенные на груди руки. Это один из весьма распространенных жестов, который можно наблюдать при общении. Положение рук при этом может быть различным и отражать различную степень напряженности, «закрытости» человека. Стандартный и наиболее распространенный вариант – руки просто скрещены на груди. По мере нарастания напряжения руки остаются скрещенными на груди, а пальцы сжимаются в кулак или крепко обхватывают предплечья.

Скрещенные ноги. Закидывание ноги на ногу – весьма распространенный жест, который имеет тот же смысл что и скрещивание рук. Однако следует быть внимательным при толковании позиции «нога на ногу» у женщин. Особенности женской моды таковы, что данная поза может быть вызвана необходимостью или сформированной этой необходимостью привычкой.

Скрещенные лодыжки. Этот жест по существу является замаскированным вариантом предыдущего.

Очень сильная закрытая позиция – скрещенные одновременно руки и ноги. Более ослабленные негативные позы – различные варианты скрещивания рук или ног. С помощью этих жестов собеседник «говорит»: «Я ощущаю опасность или угрозу. Мне не вполне нравится, что Вы говорите, и я не во всем согласен с Вами». Напряженное состояние подсознательно заставляет человека использовать этот жест, а сохранение жеста поддерживает внутреннее напряжение.

В практике деловых переговоров сильно закрытая позиция встречается достаточно редко. Но не часто можно увидеть и полностью открытую позу. Это связано с тем, что при встрече с малознакомым человеком для решения важных вопросов человек испытывает естественное волнение и напряженность, что находит свое отражение в его поведении.

Скорее всего, перед началом разговора Ваш партнер примет промежуточное между открытым и закрытым положение. В такой позиции можно встретить различные элементы закрытой позы, но не все сразу. Например, нога закинута на ногу, скрещенные лодыжки, не крепко сцепленные на животе или коленях пальцы рук, манипуляции с ручкой или карандашом и ряд других.

Хорошо зафиксируйте и запомните положение своего собеседника перед тем, как начнете говорить. Изменения этого положения имеют большое значение для оценки его отношения к Вашему предложению и искренности его ответов на интересующие Вас вопросы.

Если, слушая Вас или отвечая на Ваш вопрос, собеседник принимает более открытую позу (например, расставляя ноги, разжимает пальцы и т. д.), то это свидетельствует о его готовности к откровенному обсуждению затронутой проблемы и благожелательному отношению к Вам.

Если же, наоборот, поза Вашего собеседника становится все более закрытой, то это говорит о том, что обсуждение данного вопроса по каким-либо причинам ему неприятно, что он сомневается в справедливости услышанного, не уверен в Вашей искренности. Поэтому, как только Вы заметили, что ваш партнер начинает «закрываться», сделайте паузу и постарайтесь побудить его принять более открытое положение.

Как сломать барьеры и «раскрыть» собеседника

Один из эффективных практических приемов основан на принципе «отзеркаливания». Принимая открытую позу, Вы тем самым побуждаете сделать то же самое и Вашего собеседника. Поскольку обмен невербальной информацией происходит на бессознательном уровне, редко кто сохраняет длительное время закрытую позицию, если его партнер находится в открытой позе. Сочетанием открытой позиции с наклоном корпуса в сторону собеседника, как правило, удается побудить его принять более открытую позу.

Другой способ состоит в позитивной оценке сообщенной собеседником информации. Не стоит противоречить партнеру, даже если он высказывает суждения, с которыми Вы не согласны. При оценке слов собеседника поступайте согласно поговорке: «Никогда не говори «нет»». Ни в коем случае не начинайте сами и не поддерживайте спора, даже если Вам его активно «предлагают».

Ваша основная цель – побудить партнера сделать что-то, создайте у него впечатление, что Вы учитываете все его законные интересы. Даже если на Вас «давят», сделайте вид, что Вы склонны уступить либо готовы внимательно изучить и принять нужное собеседнику решение. Иначе говоря, укрепите в нем уверенность в том, что Вы сделаете именно так, как он хочет. В процессе беседы поощряйте собеседника и не давайте негативных оценок его словам и поведению. Это касается не только словесных оценок, но и невербальных (не «закрываться»!).

Простой, но часто достаточно эффективный способ заставить человека «раскрыться» – это дать ему в руки какой-нибудь предмет, например, передать документ, предложить сигарету, попросить чашечку кофе или чая. Большое значение для этой цели имеют ваши записи. Вы можете побудить собеседника изменить позу, попросив его наклониться вперед, чтобы лучше рассмотреть какой-нибудь документ.

Кроме того, чтобы побудить собеседника «раскрыться», можно задать ему какой-нибудь малосущественный вопрос, сделать паузу в разговоре. С помощью паузы Вы даете собеседнику возможность не только расслабиться, но и привести в порядок свои мысли, обдумать и проанализировать складывающуюся ситуацию, полученную в процессе разговора информацию. Хорошим средством взять паузу являются ваши записи. Их использование также позволяет переменить

предмет разговора, перевести его на нейтральную тему (ее часто подсказывает интерьер кабинета партнера).

Используя перечисленные приемы, постарайтесь сделать все возможное, чтобы побудить собеседника принять открытую позу.

Убедитесь, что вас слушают

Итак, Вы начали излагать суть своего предложения. Одновременно внимательно наблюдайте за партнером и следите за тем, чтобы он был полностью сосредоточен на Вас. Если Вы говорите, а собеседник не проявляет интереса к Вашим словам, то трудно рассчитывать на успех переговоров.

На практике в самом начале разговора можно встретить ситуацию, когда после фразы «Я вас слушаю» партнер продолжает рассматривать бумаги на своем столе, постоянно отвлекается на телефонные звонки или беседы с другими посетителями. В подобных случаях эффективность Ваших слов приближается к нулю: Вас просто «не слышат».

Если такое происходит, и Вы видите, что собеседник действительно серьезно занят, то лучше договориться о встрече в другое, более удобное время.

Бывает и так, что посетитель сам отвлекает внимание партнера, в самом начале беседы вручая ему различные документы или образцы товаров. Результат тот же: Вас «не слышат».

Собеседник может утратить интерес к Вашим словам и в процессе переговоров, причем, как правило, в этом виноват сам говорящий. В этот момент деловой партнер слушает Вас невнимательно. Потеря интереса сопровождается соответствующими невербальными сигналами, и важно вовремя заметить их и принять соответствующие меры, чтобы вновь привлечь внимание собеседника к своим словам.

По каким признакам можно определить, что Вас внимательно слушают? Прежде всего – *по открытой позе, направлению взгляда и положению головы партнера*. Если собеседник проявляет неподдельный интерес к Вашему сообщению, то он сидит в достаточно открытой позе, его взгляд направлен Вам в глаза или чуть выше (но не выше середины лба), корпус слегка наклонен в Вашу сторону, а голова немного склонена на бок.

Кроме того, следует помнить про *жест заинтересованности*. Если партнер Вас слушает и обдумывает Ваши слова, то свои

размышления он обязательно будет сопровождать данным жестом: его указательный палец упирается в висок, а сжатые в кулак пальцы подпирают щеку.

Важно обратить особое внимание на *жест критической оценки*. Внешне он очень похож на предыдущий, разница лишь в том, что при этом жесте большой палец поддерживает подбородок. Маленький нюанс, связанный с расположением большого пальца, свидетельствует о том, что партнер негативно или критически относится к Вашему сообщению или к Вам. Если Вы заметили этот жест, то необходимо сделать паузу в изложении и побудить партнера изменить позу. Лучше всего это можно сделать, дав ему в руки какой-нибудь предмет или документ.

Если партнер слушает Вас невнимательно, то это также находит свое отражение в его невербальном поведении. Об ослаблении интереса свидетельствует целый ряд признаков. Это может быть рассеянный взгляд, осматривающий предметы в комнате, рассматривание различных предметов или собственных пальцев, закрытые или полузакрытые глаза, периодическое поглядывание на часы, откинутый назад корпус, ерзанье на месте, манипуляции с ручкой или карандашом в руках, подпирающая щеку ладонь, собирание несуществующих ворсинок с одежды, отсутствие жестов оценки и т. д.

Если в процессе своего монолога Вы заметили какие-либо из этих жестов, то следует взять паузу и вновь привлечь внимание собеседника. Попросите его посмотреть какой-нибудь документ (схему, план, график или диаграмму) или задайте вопрос, например, поинтересуйтесь его мнением об услышанном. При этом не следует задавать вопросов, на которые можно дать односложный ответ типа «да» или «нет». На подобный вопрос может последовать утвердительный кивок головой, и... Ваш партнер вновь погрузится в свои мысли.

Как поставить точку в разговоре

Когда официальная часть беседы завершена, встреча еще не окончена, и контакт с деловым партнером продолжается. Используйте оставшееся время с выгодой для себя. Эти несколько минут важны для закрепления благоприятного впечатления о Вас и продолжения дальнейших контактов.

Прежде всего, кратко подведите итоги состоявшегося обсуждения, акцентируя внимание на достигнутых соглашениях.

Используйте фразы типа: «Мы с Вами договорились о...», «Мы решили, что...». Обязательно запишите достигнутые договоренности. Пусть партнер видит, что Вы серьезно относитесь к делу и, кроме того, ему в дальнейшем будет трудно отрицать факты соглашения. Любому человеку неприятно признавать, что он был не прав, и отказываться от своих слов.

Окончание деловой части разговора – удобный момент для вручения рекламных проспектов вашей организации. Передавая их собеседнику, Вы тем самым обязываете его к ответному жесту, побуждаете чем-то отплатить. Лучший для вас подарок – новая встреча.

Обязательно договоритесь о следующей встрече. При этом всегда старайтесь обозначить конкретное время, характер и место будущего контакта. Сделать это лучше всего так. После некоторой паузы, необходимой для того, чтобы просмотреть свой рабочий график, произносится фраза: «Вас устроит, если я позвоню вам 20 сентября в 15.00?» или «Вам будет удобно, если я подъеду к вам 21 сентября в 11.00?».

Таким построением фразы Вы сразу обозначите, что предметом разговора являются время, характер и место будущего контакта, а не его целесообразность. Не забудьте письменно зафиксировать достигнутую договоренность. Ваша запись в известной мере обязет собеседника придерживаться соглашения.

Не удовлетворяйтесь неопределенными обещаниями, когда партнер говорит, что подумает и перезвонит Вам. Как правило, никакого звонка не последует. Поскольку такого рода ситуация нередко встречается на практике, полезно знать некоторые приемы, позволяющие избежать ее.

Если собеседник пытается ограничиться неопределенными обещаниями о следующей встрече, берите инициативу в свои руки. Скажите, что Вас не всегда можно застать в офисе, поскольку приходится вести много переговоров (Вы же деловой и занятой человек), что, как и всякий бизнесмен, Вы должны тщательно планировать свое время, а неожиданный звонок может вынудить Вас вносить существенные коррективы в свой рабочий график, отменять назначенные встречи.

По аналогии с началом встречи, закончить ее лучше всего с обсуждения нейтральной и обязательно интересной для собеседника темы. Проявите еще раз интерес к личности, именно к личности

партнера. «Ключик» к нему вам опять-таки поможет найти внимательный осмотр интерьера его служебного кабинета. Зная, какими вопросами занимается собеседник, можно похвалить организацию дела, задать профессиональные вопросы, поинтересоваться его мнением по какой-нибудь близкой ему проблеме.

Прощаясь с партнером, обязательно назовите его по имени и отчеству. Обезличенная фраза типа: «Было приятно с Вами познакомиться» хуже, нежели «Сергей Петрович, мне было приятно с Вами познакомиться». Обращаясь к конкретному человеку, Вы переводите деловой контакт в личный. Подчеркиваете, что видите за должностью приятного собеседника, что Вам доставило удовольствие иметь дело не с генеральным директором, а именно с Сергеем Петровичем.

При выходе из помещения, точно так же, как и при входе, не следует ни на секунду поворачиваться к партнеру спиной. Старайтесь до самого конца поддерживать визуальный контакт с собеседником. Конечно, не надо молча пятиться назад до самой двери. Направляясь к выходу, можно одновременно продолжать малозначительный разговор с партнером. Например, еще раз повторить время, характер и место следующей встречи, узнать, нужен ли предварительный звонок «на всякий пожарный случай», спросить фамилию автора висящей в кабинете и понравившейся вам картины или стоящей статуэтки и т. п.

Закрыв за собой дверь в помещение, где проходили переговоры, независимо от их результатов помните, что Ваш визит еще не окончен. Выйдя из комнаты, Вы можете встретить принимавших участие в обсуждении Вашего вопроса других сотрудников организации. Не забудьте тепло попрощаться и с ними. Не повредит и комплимент в адрес секретаря Вашего собеседника. Кто знает, возможно, и она (он) будет иметь влияние на судьбу Вашего предложения.

Подведение итогов встречи

В завершение можно дать один полезный совет. После того как Вы покинули офис своего делового партнера, не считайте, что переговоры для Вас уже окончились. Каким бы ни был итог встречи, всегда полезно тщательно проанализировать ее и составить для самого себя отчет (лучше письменный) о проведенной беседе. По возможности не откладывайте его подготовку на следующий день или

более поздний срок. Время может стереть в памяти некоторые важные детали переговоров.

На первый взгляд, может показаться, что готовить и тем более писать самому себе отчет – пустая трата времени, особенно в тех случаях, когда Ваше предложение было принято или отвергнуто. Но это не совсем так. Навыки ведения переговоров не являются врожденными, они приходят только с опытом. Искусством планировать беседу и аргументировать свое предложение, умением одновременно говорить, внимательно наблюдать за собеседником и своевременно вносить коррективы в собственное поведение можно овладеть, лишь решая практические задачи.

Каждая деловая встреча представляет собой такую задачу. Тщательный разбор процесса ее решения позволит быстрее и лучше осознать свои сильные и слабые стороны. Это даст возможность разобраться в причинах собственных ошибок и принять своевременные меры, чтобы не допустить их в дальнейшем. Не следует также забывать, что приобретенные ранее знания, умения и навыки могут утрачиваться, если их постоянно не развивать и не совершенствовать.

При анализе итогов переговоров, прежде всего, следует определить, достигли ли Вы тех целей, которые ставили перед собой на данную деловую встречу. Необходимо выяснить, чего Вам удалось добиться и почему, а в чем и по каким причинам Вы потерпели неудачу. Если результат переговоров оказался ниже Ваших ожиданий, то никогда не обвиняйте в этом своего собеседника. Постарайтесь раз и навсегда понять: подлинная причина того, что Вам не удалось достичь намеченной цели, всегда заключается только в Вас самих. Если Вы и проиграли, то в этом никогда не виноват Ваш деловой партнер. Вы либо сами выступили слабо, либо не смогли или не стали играть по его правилам, например, отказываясь дать взятку.

Для того чтобы лучше разобраться и понять причины успеха или неудачи, воспроизведите по памяти и своим записям слова и невербальные признаки поведения собеседника в процессе разговора. На первых порах, пока у Вас еще не так много практического опыта, будет лучше, если Вы изложите свои наблюдения в письменном виде. При этом постарайтесь ответить на следующие вопросы.

Как Вас приветствовал партнер? За каким столом и как вы разместились? На каких стульях сидели Вы и Ваш собеседник? На какой дистанции друг от друга вы находились во время переговоров?

С какой темы Вы начали разговор, и как реагировал на нее Ваш партнер?

В какой позе Вы и Ваш собеседник находились в начале деловой части встречи? Использовал ли партнер жесты защиты? Если да, то как Вы пытались и удалось ли Вам «раскрыть» его?

Какими словами и невербальными сигналами партнер реагировал на ключевые моменты вашего сообщения? Менялись ли невербальные признаки его поведения? Если да, то что Вы предприняли в ответ? Удалось ли Вам в течение всей встречи сохранять открытую позу? Если нет, то когда Вы «закрывались»?

Как вы закончили разговор? Договорились ли о точном времени и месте очередной встречи? Как Вы попрощались с партнером?

В процессе личной беседы Вы получили довольно много информации о своем собеседнике. Эти сведения могут дополнить и скорректировать Ваши первоначальные представления о психологических особенностях его личности. Если Вам удалось узнать что-то новое о партнере, то не забудьте внести соответствующие изменения в его характеристику. Она еще может Вам пригодиться на следующих встречах. А если и нет, то даст возможность лишний раз попрактиковаться в составлении психологического портрета делового партнера.

Заведите специальное досье на каждую организацию, с которой Вы ведете или планируете начать переговоры. Храните в нем все собранные о ней материалы, установочные данные и психологические характеристики всех должностных лиц, с которыми Вы встречались.

7.4. Зоны и дистанции в деловой коммуникации

Дистанцирование – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Как известно, далеко не каждого человека мы подпускаем близко к себе. Чтобы можно было говорить о дистанции, которая в зависимости от обстоятельств отделяет нас от другого, нужно подразделить окружающее нас пространство на четыре *зоны*: интимную, личную, социальную, публичную.

Интимная зона в коммуникации. В английском языке интимная зона называется «bubble», что означает «пузырь». Внутри нашего «пузыря» мы чувствуем себя как бы в безопасности. Людей, которых мы не подпускаем к границе интимной зоны, мы держим на расстоянии примерно в половину вытянутой от тела руки (не менее 45 см). Единственное условие, при котором мы подпускаем кого-либо к себе близко – это доверие, в остальных случаях мы как бы окружаем себя «аурой», «панцирем», словно это вторая наша кожа.

В деловом взаимодействии вторгаться в чужую интимную зону вообще не принято, поэтому многие люди с трудом переносят ситуации, когда кто-нибудь без разрешения до них дотрагивается, хлопывает по плечу, а тем более пошлепывает. Человек желает сам определять, с кем он хочет быть в «интимных» отношениях, а с кем нет. Поэтому тот, кто вторгается в чужую интимную зону, демонстрирует полное неуважение к партнеру, тем самым вызывая у него сильные отрицательные чувства, вплоть до отвращения.

Специалистами доказано, что чем сильнее человеку мешает чье-то приближение, тем больше в его крови вырабатывается гормонов борьбы. В такой момент человек, как правило, готовится к самозащите. Это запрограммировано природой, гормоны стресса помогают организму либо справиться с внешней опасностью, либо убежать от нее. Если нет возможности осуществить то или другое, тогда гормон превращается в «яд». Вот почему человек, нарушивший интимную зону партнера, причиняет ему не только психологический, но и физиологический вред.

Величина интимной зоны в каждый конкретный момент зависит от внешних (в транспорте) и внутренних обстоятельств, а именно:

- а) от статуса того, с кем происходит деловая коммуникация;
- б) от собственного настроения в данную минуту (или чувства безопасности).

Стратегией сознательного вторжения в интимную зону другого зачастую пользуются следственные работники, когда хотят заставить подследственного «расколоться» (такой прием демонстрируется практически во всех детективных фильмах). Люди, которые хотят «согнуть» кого-либо, также используют вторжение в его интимную зону в том случае, когда он не может защититься.

Неумение определять величину необходимой дистанции по отношению к клиенту свойственно работникам сферы обслуживания.

Особенно часто это наблюдается у тех из них, которые осуществляют свою деятельность в интимной зоне клиента: в парикмахерских, массажных кабинетах, в ателье по пошиву одежды и пр. Особо квалифицированные специалисты стараются не соприкасаться с клиентом или, при необходимости, спрашивают разрешение.

Нарушение интимной зоны подчиненных свойственно некоторым руководителям. Так, иногда руководители позволяют себе некоторые «вольности» (например, обнимают «своих» сотрудников) и в то же время энергично возражают, чтобы то же самое проделывали с ними. Они не имеют и представления о том, что беспардонное поведение может лишить других чувства безопасности, ввести их в состояние раздражения и оскорбить.

Умение распознавать сигналы дистанцирования позволит на деловом мероприятии определить, кто из присутствующих является главным лицом, чтобы переговорить об интересующем вопросе именно с ним. Наблюдайте за тем, кому окружающие выделяют больше места – это и есть человек, принимающий основные решения.

Зоны интимной дистанции отличаются друг от друга в зависимости от той или иной культурной среды. В Западной Европе они составляют 60 см. В Восточной Европе эта зона равна приблизительно 45 сантиметрам. В странах Средиземноморья это расстояние от кончика пальцев до локтя.

Организаторы массовых мероприятий должны знать, что при хорошей посещаемости следует планировать приблизительно 0,5 м на человека. Если ожидается, что на таком-то мероприятии гостей будет не очень много, то тогда на человека планируется до 1 м. Теснота изменяет душевное состояние. Чем теснее круг людей, тем легче «завести» толпу, сделать ее агрессивной. Чем меньше тесноты, тем проще управлять аудиторией. Все это следует учитывать при организации собраний, митингов, конференций и презентаций.

Личная зона в деловом общении составляет от 45 до 120 см. В этом пространстве должны реализовываться нормальные коммуникационные процессы, происходящие между деловыми партнерами. И только из личной зоны может произойти вторжение в интимную зону, при этом переход должен быть плавным.

Личная или межличностная дистанция характерна для таких форм делового общения, как беседа, деловые переговоры или дружественная встреча, прием посетителей и консультирование.

При личной дистанции люди сидят за одним столом, поэтому необходимо соблюдать следующее правило делового общения: если два человека делят один стол, то в качестве собственной интимной зоны каждому из них следует рассматривать свою половину стола.

Чтобы обозначить границу стола, люди используют разнообразные предметы: письменные принадлежности, пепельницу, папки с бумагами и др. Для захвата пространства в ход идут локти и руки: руки выставляют вперед, чтобы прикрыть «свой участок», локти расставляют как можно шире, чтобы «оградить» свою интимную зону.

Как только кто-то из сидящих за столом вторгается в пространство сидящего напротив, так сразу же следует реакция, демонстрирующая дискомфортность и желание убежать: кто-то может закрыть глаза или рот, отвести взгляд в сторону, или заслониться чем-нибудь, или отклониться на спинку стула.

Действия в виде противоборства выглядят совсем иначе: сначала ваш собеседник, порой бессознательно, начинает отодвигать обратно предметы, если Вы передвинули их в его сторону, а если Вы снова сдвигаете их к нему, он упорно отодвигает их назад. Это может закончиться словами: «Оставьте же это, наконец!» или швырянием предметов в Вашу сторону.

Знание подобных фактов дает возможность деловым людям, с одной стороны, соблюдать «правила игры» (неписанные правила приличия), с другой, использовать пространственные характеристики для сознательной трансформации сценариев взаимодействия.

Социальная зона в коммуникации. Это то расстояние, на котором мы держимся от людей, которых не очень хорошо знаем или с которыми вовсе незнакомы, а также при взаимодействии с малой группой – 15 ± 7 человек. Обычно такое расстояние принято при групповой деловой встрече, совещании, дискуссии, пресс-конференции, семинаре, «круглом столе» и т. д.

В деловом взаимодействии такое общение осуществляется на расстоянии от 1,2 до 3,5 м. Социальная или общественная зона граничит с личной (межличностной), она предназначена, как правило, для деловых контактов, но может быть открыта, например, для начальника, коллег или обслуживающего персонала, однако лишь до тех пор, пока мы не увидим угрозу нашей интимной зоне.

Очень важно, чтобы деловые партнеры фиксировали те сигналы тела, которые свидетельствуют о приближении к «допустимой» границе. Ведь отрицательная реакция и психологический дискомфорт при нарушении дистанции возникают бессознательно. Об этом следует помнить всем, кто работает с клиентами: юрист – клиент, врач – больной, продавец – покупатель и пр. Как бы ни была важна ваша проблема, нельзя в буквальном смысле слова «наседать» на партнера, в противном случае отрицательный результат вашим стараниям обеспечен.

Публичная или открытая зона общения. Это расстояние, предпочтительное при взаимодействии с большой группой людей, с массовой аудиторией. Это такие формы делового общения, как собрания, пресс-конференции с большой группой журналистов и заинтересованных партнеров, презентации, публичные лекции, доклады и речи и т. д. Публичная зона начинается от 3,5 метров, и чем больше расстояние между коммуникатором и слушателями, тем важнее использовать разнообразные аудиовизуальные средства, как для усиления громкости голоса, так и для демонстрации на экране лица говорящего. Это необходимо для того, чтобы аудитория могла не только слышать слова, но и «считывать» невербальную информацию, «рассказывающую» о чувствах, степени их искренности или лживости.

Таким образом, в деловой коммуникации важным элементом этикета является соблюдение границ и зон взаимодействия, нарушение этого правила чревато самыми серьезными последствиями. Например, в пылу чувств дружески похлопав по плечу партнера, с которым Вы только что условились о выгодной сделке, Вы рискуете утратить договоренность.

Использование зон общения, большая или меньшая свобода действий в них очень четко характеризуют деловых партнеров. Тот, кто легче меняет дистанцию общения, скорее всего, является «лидером», тот, кто труднее – «ведомым». Подчиненный в кабинете начальника не осмелится на свободные перемещения, в то же время начальник с большой легкостью может встать из-за стола, походить туда-сюда, подойти к окну и пр. Ответная реакция подчиненного может вызвать у начальника возмущение и гнев.

Хозяин кабинета должен программировать пространство с учетом своих намерений и предпочтений. Он может создать посетителю уютную или неуютную атмосферу, только лишь поставив стул тем или иным образом: например, напротив себя, за рабочим

столом, да еще спиной к двери – это дискомфортная позиция, а за кофейным столиком в мягких креслах – это удобная для посетителя позиция, однако беседу при такой рассадке трудно быстро закончить.

Контрольные вопросы

1. Назовите и охарактеризуйте типы деловых партнеров.
2. Опишите формулу вербовки. Приведите примеры ее использования в деловом взаимодействии.
3. Назовите и дайте краткую характеристику способам изучения личности делового партнера без вступления с ним в контакт.
4. Опишите основные рекомендации по проведению первой встречи с деловым партнером.
5. Какую информацию несет в себе рукопожатие? Перечислите и опишите основные виды рукопожатий.
6. Какую информацию несет в себе стол делового партнера? Опишите основные варианты организации пространственной среды.
7. Какую информацию несет в себе стул (кресло) делового партнера?

8. ФОРМЫ ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

Важная задача управления (менеджмента) – постановка персоналу организации конкретных целей и задач, предоставление ему возможности контролировать свою собственную работу, оценивать свой вклад в общие результаты деятельности, а также анализировать рентабельность, конкурентоспособность организации в целом. Для решения перечисленных проблем необходимо повседневное коммуникативное взаимодействие людей.

Рыночные отношения в нашей стране, интенсификация, наблюдающаяся на всех уровнях предпринимательской коммуникации вследствие эволюции в сфере информатики, порождают необходимость быстрого и беспрепятственного распространения деловой информации, а значит организации и проведения инновационных форм делового общения (презентации, «круглые столы», пресс-конференции, собрания акционеров, выставки, ярмарки и т. д.).

В традиционных жанрах деловой коммуникации (публичные речи, интервью, комментарии, консультации) в новых условиях реализуются коммуникативные стратегии организаций или ее деловых партнеров, которые требуют не только умения самопрезентации, но и умения пропаганды философии организации, организационных ценностей, корпоративной культуры, а также знаний потребительского рынка, финансового рынка, контактных аудиторий, структур власти и т. п. Многоцелевой характер этих жанров требует своих коммуникативных стратегий, технологий, процедур и операций.

Специфическими жанрами деловой коммуникации можно считать спор, дискуссию, полемику, дебаты, прения, которые зачастую являются составляющими таких форм делового общения, как совещания, собрания и конференции, а могут иметь и самостоятельное значение.

8.1. Самопрезентация

Как утверждают специалисты, в настоящее время борьба на рынке в основном ведется не между теми или другими товарами (фирмами), а между их имиджами. При общении с представителями фирмы, знакомстве с ее товарами, услугами в восприятии

партнеров, хотим мы этого или не хотим, складывается определенный образ.

Положительный имидж. Если участнику деловой коммуникации не удастся так преподнести себя, чтобы сформировать у партнера положительный и престижный образ, рассчитывать на успех не приходится. Наш образ – это наш портрет, который мы показываем окружающим. Он должен работать на нас, а не против нас, должен правдиво отображать лучшие качества и быть при этом простым и искренним.

В большинстве своем мы не можем оценивать себя объективно. Кроме того, то, что мы считаем важным в своей внешности, порой остается незамеченным другими людьми, в то время как редко видимые нами детали, к примеру выражение лица и язык тела, становятся источниками своеобразных сигналов, которые принимаются и оцениваются нашими деловыми партнерами. Всего четыре секунды нужно для того, чтобы произвести на партнера первое впечатление, и если вдруг оно оказалось негативным, то понадобится четыре года, чтобы изменить ситуацию, продемонстрировать себя в лучшем свете, вызвать симпатию.

Вот почему каждому деловому человеку нужно владеть самомаркетингом, искусством создания положительного имиджа.

На формирование имиджа оказывает влияние весь спектр факторов, проявляющихся в таких аспектах делового взаимодействия, как умение представиться, вызвать к себе симпатию (сформировать аттракцию), привлечь к себе внимание. Деловой человек (юрист, руководитель, консультант и др.) для того, чтобы произвести в процессе коммуникации «первое хорошее впечатление», должен совершенно сознательно использовать: свой внешний вид, свой голос и речь, глаза и зрительный контакт.

Приемы установления контакта

Контакт – это начало взаимодействия двух партнеров. Для установления контакта с партнером при самопрезентации специалиста по проблемам общения рекомендуются следующие приемы:

- улыбка, доброжелательный взгляд;
- приветствие, включающее рукопожатие и слова;
- обращение к партнеру по имени и отчеству, представление, знакомство, обмен визитными карточками;

- проявление дружеского расположения, использование для этого шуток, юмора, комплиментов, видимого участия;
- подчеркивание значимости партнера, организации, которую он представляет, проявление уважения к нему, демонстрируемое словами, мимикой, жестами, позой, организацией пространственной среды;
- подчеркивание общности с партнером, поиск взаимных интересов, выяснение позиций, мнений, связанных с актуальными событиями;
- предоставление партнеру возможности почувствовать свое превосходство над Вами. Д. Карнеги отмечает, что любой человек может быть в какой-то сфере более компетентным, чем Вы. Поэтому Ваше открытое признание в этом способствует установлению эффективного контакта, так как дает возможность партнеру почувствовать свою значимость.

Как войти и представиться

Это событие занимает совсем немного времени: от открытия двери в кабинет делового партнера до того, как Вам предложат сесть. Эти самые первые 20-30 секунд контакта очень важны для формирования благоприятного первого впечатления.

Прежде, чем Вы откроете дверь в кабинет партнера, целесообразно освежить полость рта и устранить иные возможные неприятные запахи с помощью хороших дезодорантов, духов или одеколонов. У человека, как известно, пять органов чувств, среди которых есть и обоняние. Об этом нельзя забывать, особенно курильщикам. Если Ваш собеседник почувствует, что от Вас исходят неприятные для его обоняния запахи, то может подумать, что от Вас вообще «дурно пахнет». Кроме того, не забудьте вынуть из рта жевательную резинку.

При входе в комнату стремитесь сразу установить зрительный контакт с партнером. Прикрывая за собой дверь, не поворачивайтесь к нему спиной, все время держите его в поле зрения. Войдя в комнату, не задерживайтесь в дверях, а сразу направляйтесь в сторону хозяина кабинета. Держите себя уверенно: голова приподнята, подбородок чуть вверх, осанка прямая. Передвигайтесь уверенно, по-деловому, не следует идти слишком быстро, не надо выглядеть ни марширующим солдатом, ни праздно прогуливающимся человеком.

Представляйтесь только после того, как подошли к партнеру. При этом ясно и четко назовите себя и свою должность, передайте ему визитную карточку.

Не протягивайте руку первым. Рукопожатие составляет часть ритуала взаимного приветствия и означает, что Вас рады видеть или, по крайней мере, Вы не являетесь нежеланным гостем. Но может быть, что Ваше присутствие не доставляет удовольствие другому человеку. В таком случае, если Вы протянете руку первым, это может вызвать у него негативную реакцию, создать впечатление, что Вы навязываете ему свое общество. От подобных посетителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

Знакомство

В деловой среде принято такое начало знакомства:

- «Разрешите (позвольте) с Вами познакомиться!».
- «Позвольте представиться!». Называются фамилия, имя, отчество, профессия, должность, место работы (в зависимости от ситуации общения).

Если знакомство предваряет деловые контакты, в которых говорящий уполномочен представлять определенную организацию, следует добавление:

- «Я представляю фирму...»
- «Я уполномочен вести переговоры от имени...»

Как правило, деловое знакомство предполагает обмен визитными карточками:

- «Позвольте вручить Вам мою визитную карточку.»
- «Мои «координаты» указаны в визитной карточке.»

В ответной реплике важно подчеркнуть удовлетворенность по поводу состоявшегося знакомства:

- «Очень приятно!»
- «Очень рад!»
- «Очень рад с Вами познакомиться (возможно добавление имени-отчества нового знакомого)», или: «Мне очень приятно, что мы познакомились...»

После приветствия или знакомства целесообразно задать вопросы о делах, о здоровье, о каком-то событии. У деловых людей иногда возникают сомнения по поводу того, сколько вопросов необходимо задать или насколько подробными могут быть ответы. В деловом общении партнеру сообщается такое количество информации,

которое необходимо для данной цели общения. В условиях самопрезентации партнер демонстрирует столько знаков внимания, сколько уместно в конкретной ситуации (беседа по проблеме или беседа-наим). Более уместны ответы краткие и нейтральные, например, на вопрос «Как дела?» следуют ответы: «Не могу пожаловаться», «Нормально». В ответ нужно задать один-два аналогичных вопроса.

Деловая одежда

Известные слова «По одежке встречают...» актуальны и сегодня. На 90% то, как Вас воспринимает клиент, коллега, относится к одежде. Выбирая одежду на каждый день, мы демонстрируем свой вкус, индивидуальность и отношение к остальному человечеству. Одеваясь так же, как другие, мы показываем, к какой «общности людей» себя относим. Решив одеться индивидуально, мы порой не вписываемся в общепринятые нормы.

Некоторые цвета и рисунки тканей, блестящий металл в украшениях и оправках очков, грим ярких тонов вызывают нежелательный эффект, называемый визуальной вибрацией. Эту особенность следует учитывать, если Вы идете на самопрезентацию. Важно также продемонстрировать ухоженность. Волосы, руки и запах составляют немаловажную часть Вашего общего образа.

Психологами установлено, что шансы на успех увеличиваются, если Вы будете больше походить на своего собеседника, чем отличаться от него. Копируя или «отзеркаливая» образ другого человека, Вы «говорите» ему на невербальном языке: «Вы мне нравитесь. Я испытываю к вам симпатию и доверие, разделяю Ваши ценности и взгляды». Копированием пользуются активные болельщики спортивных клубов, поклонники артистов, стремящиеся во всем походить на своих кумиров.

Любой человек, отправляясь на деловую встречу, конечно, подумает, что же ему одеть. Но, к сожалению, нередко при этом не принимаются в расчет традиции и принятый порядок в организации, с представителем которой предстоит встреча.

Некоторые люди предпочитают сохранять свой собственный стиль. При этом они вовсе не задумываются о том, понравится ли он их собеседнику. Конечно, каждый имеет право выбирать себе одежду по своему вкусу, но, с другой стороны, точно такое же право и у собеседника не принять этот вкус.

Поэтому целесообразно подумать, а стоит ли ставить успех деловых переговоров в зависимость от такого строго индивидуального и субъективного понятия, как вкус в одежде. Имидж самостоятельного и независимого человека не всегда полезен при проведении деловых встреч, особенно если предложение исходит от Вас.

Практика показывает, что данный вопрос отнюдь не праздный. У девушки в леггинсах или мужчины в джинсах меньше шансов получить работу в солидном банке. Опыт работы австралийских банков показывает, что фирменная одежда служащих помогает привлечь клиентов. Неряшливо или неопрятно одетый продавец магазина отпугивает покупателей. Красный пиджак или платье может испортить встречу, если она предстоит с «быком».

Поэтому, прежде чем отправиться на деловую встречу в какую-либо организацию, стоит поинтересоваться принятым в ней стилем одежды. Это можно легко сделать, понаблюдав за ее сотрудниками в процессе рабочего дня. Лучше всего проводить наблюдение перед его началом или окончанием: в течение 10-15 минут Вы сможете увидеть и оценить, как и во что одеваются работники. Особое внимание целесообразно обратить на людей, отъезжающих на личных или персональных машинах, так как это, скорее всего, лица, занимающие достаточно высокое служебное положение. Вполне возможно, что с одним из них Вам и предстоит встреча.

Хотя в различных организациях принят определенный стиль одежды и сотрудники банков одеваются иначе, чем работники рекламных агентств, тем не менее можно дать несколько общих рекомендаций, о которых стоит помнить, отправляясь на деловую встречу. Суть их в том, что надо соблюдать «чувство меры». Поэтому старайтесь избегать чрезмерно яркой и броской одежды. Не злоупотребляйте украшениями (мужчинам вообще лучше их снять) и – это касается женщин – косметикой. Лучше всего по возможности одеваться богато и скромно.

Дело в том, что такого рода броские одежда, аксессуары и макияж, даже соответствуя стилю организации, могут негативно сказаться на Вашем имидже. Вы не понравитесь всем тем, кто не любит все яркое и броское. Те же, кому в целом подходит такой стиль, вполне вероятно, увидят в Вас соперника или соперницу. Последнее обстоятельство может особенно негативно повлиять на встречу двух женщин.

Деловые аксессуары

Когда речь идет о художнике, то он представляется у мольберта с палитрой в руках, музыкант – со своим инструментом, дипломат – с кейсом. Конечно, это только стереотипы, но именно они сразу приходят в голову, когда видишь человека в первый раз и оцениваешь, кто он. Поэтому, отправляясь на встречу, имейте при себе хороший кейс, желательно известной и престижной фирмы. Даже если он не нужен Вам и совершенно пуст, это «нужно» вашему партнеру.

Театр, как известно, начинается с вешалки, а деловой контакт – с обмена визитными карточками. Идя на переговоры, непременно имейте при себе визитную карточку. Она служит своего рода удостоверением личности в деловом мире. Вручая ее партнеру, Вы не просто оставляете ему напоминание о себе: визитная карточка служит символом открытости и доверия между честными и порядочными бизнесменами. Жулики, как хорошо известно, не любят оставлять следов.

Визитная карточка – это своего рода ваша реклама. Если она безликая, невыразительно или слишком вычурно оформлена, имеет неряшливый вид, то такое же впечатление может сложиться и о Вас.

Передавая партнеру визитную карточку, Вы тем самым делаете ему небольшой подарок. Психологически это существенно, поскольку человек ощущает некоторый дискомфорт, неловкость, если ему нечем отплатить Вам. Как правило, за этим следует ответный жест: партнер передает Вам свою визитную карточку, признавая тем самым возможность дальнейших контактов.

Получив визитную карточку, не кладите ее рядом с собой, в карман или кейс. Уважение к партнеру проявляется и в уважительном отношении к его визитной карточке. Необходимо иметь специальную «визитницу», желательно сделанную из хорошей кожи. Не спешите сразу положить визитную карточку собеседника в свободное отделение, переверните несколько заполненных страниц. Этим Вы продемонстрируете партнеру, что у вас много деловых контактов и связей

Открытость – лучшая визитная карточка

После обмена приветствиями посетителю, как правило, предлагают сесть. Занимайте место, находящееся как можно ближе к партнеру. Располагаясь в кресле или на стуле, сразу старайтесь

удобно устроиться. Не садитесь на краешек стула, как просители. Избегайте мягких и глубоких кресел, сидя в которых вы будете располагаться намного ниже партнера: он будет воспринимать Вас как подчиненного или зависимого человека. Крепко поставьте обе ноги на пол.

Во время разговора не ерзайте, не теребите в руках ручку, карандаш или любые другие предметы. Ничего не держите на коленях. Портфель или кейс лучше поставить на пол рядом с собой, сумочку можно положить рядом.

Поза, которую Вы заняли перед началом разговора, оказывает существенное влияние на формирование впечатления о Вас. Психологами установлено, что человек, который ведет себя открыто и искренне, пользуется большей симпатией. Кроме того, партнеру труднее в чем-то отказать такому собеседнику или обманывать его. Поэтому для успешного общения с другими людьми полезно научиться использовать положительные, открытые жесты и избегать закрытых жестов, несущих негативную окраску.

К числу наиболее характерных положительных жестов относятся следующие: открытые и развернутые навстречу собеседнику ладони рук, расстегнутый пиджак, легкий наклон корпуса в сторону партнера. Этими жестами Вы как бы сообщаете ему: «Я вам доверяю, буду полностью с Вами откровенен и предлагаю честно обсудить все имеющиеся вопросы».

Одним из хороших практических способов расположить к себе собеседника является «отзеркаливание», или копирование его позы и жестов (конечно, не следует копировать закрытые жесты, о которых будет сказано ниже). С помощью этого средства один человек невербально говорит другому: «Я уважаю Ваше мнение и полностью разделяю его. Вы мне нравитесь, я испытываю к Вам доверие и искреннюю симпатию».

Для налаживания контакта перед началом разговора примите открытую позу: ноги расставлены, руки раскрыты, ладони повернуты вверх и направлены в сторону партнера, корпус также развернут в сторону собеседника, пиджак расстегнут. Смотрите в глаза (или чуть выше, но не выше середины лба) делового партнера и слегка наклоните корпус в его сторону.

Старайтесь сохранять эту позу в течение разговора. Слушая собеседника, немного склоните голову набок. Этим вы дадите ему знать, что внимательно следите за его словами.

Брать ли «быка за рога»?

Есть одно мудрое правило: прежде чем говорить о делах, следует расспросить партнера о его здоровье и семье. Психологический смысл подобного ритуала – продемонстрировать интерес к человеку, волнующим его проблемам, показать уважительное отношение к нему.

Хотя в западной культуре не принято обсуждать именно эти темы с посторонними или малознакомыми людьми, психологическая значимость сохранения такого рода прелюдии к основному разговору очевидна и для представителей западной цивилизации. Проявление искреннего интереса и внимания к человеку – аксиома успешного общения.

Вопросы здоровья и семьи универсальны, значимы для каждого человека. Они всегда являются предметом разговора, волнующей всех темой. Именно с ненавязчивого обсуждения такого рода интересной для собеседника темы и целесообразно начать деловую беседу. Резонно задать вопрос: а как найти подобную тему, если Вы совершенно незнакомы с человеком? На так называемые «вечные» темы (здоровье, семья, дети, успехи в делах, материальное благополучие) в общем не наложено «табу», но их обсуждение вполне может быть воспринято как попытка «вторжения в личную жизнь». Поэтому затрагивать их нужно с большой осторожностью.

Найти интересную для собеседника тему может помочь внимательный осмотр его кабинета. Одну треть своей жизни человек проводит на работе, а две трети – дома. Если вычесть время сна, то можно сказать, что в бодрствующем состоянии каждый проводит на работе половину отпущенного ему на земле времени.

Естественно, трудно найти человека, совершенно равнодушного к окружающим его вещам как дома, так и на службе. Практически все стремятся индивидуализировать, привнести нечто свое, личное, сделать более приятным собственное рабочее место.

Картины, фотографии, дипломы или оружие, висящие на стене, фотографии и статуэтки на столе, подборка книг на полках или в шкафу, выставленные на обозрение коллекции воинских знаков или значков и многое другое позволят Вам «подобрать ключик» к хозяину кабинета, найти интересную и привлекательную для него тему разговора.

Если Вам удалось «попасть в точку» и партнер увлекся беседой на предложенную ему тему, то Ваши шансы на успех переговоров

сильно возрастут. Ни в коем случае не прерывайте собеседника, дайте выговориться до конца, даже если это займет много времени. Чем дольше он будет говорить, тем скорее примет Ваше предложение. Вы проявили интерес к его проблемам, и он будет чувствовать себя обязанным проявить интерес к Вашим.

Старайтесь плавно перейти от разговора на нейтральную тему к рассмотрению основного вопроса. Будет очень хорошо, если Вы сумеете увязать между собой их обсуждение.

Первая встреча... последняя встреча...

Чтобы первая встреча не стала последней, полезно обратить внимание на типичные ошибки в самом начале контакта с деловым партнером. Поведение, ведущее к этим ошибкам, создает у партнера негативное представление о Вас.

«Проситель». Весьма распространенная и пагубная ошибка, поскольку от просителей, как правило, стремятся быстрее избавиться.

«Проситель» робко стучит в дверь и затем из дверного проема медленно показывается его голова. «Разрешите войти?». Если разрешают (нередко просят подождать), человек входит, закрывает за собой дверь, поворачиваясь при этом спиной к хозяину кабинета, затем стоит в дверях, переминаясь с ноги на ногу, теребя в руках какой-нибудь предмет и смотря в пол.

Если предлагают сесть, занимает место на краешке стула, портфель или сумку кладет на колени. Суть своего предложения высказывает довольно путано, сбиваясь и часто извиняясь. В процессе разговора избегает смотреть в глаза собеседнику.

«Равнодушный». Этот образ все еще весьма характерен для продавцов многих магазинов. Нередко можно видеть, что при входе покупателя (клиента и делового партнера) они стоят или сидят, скрестив руки и ноги, продолжают разговаривать между собой, не обращая внимания на клиента. На его вопросы нередко следуют довольно грубые ответы типа «Там все написано», «Вы что, сами не видите?».

«Небрежный». Негбрежность проявляется в неопрятном внешнем виде: помятая или несоответствующая «духу учреждения» одежда, нечищенная обувь, грязные или плохо причесанные волосы, старый, потертый портфель или сумка и т. д. Люди такого типа часто не отличаются пунктуальностью, опаздывают на встречи,

нередко в их бумагах отсутствует порядок. Суть предложения излагают недостаточно подробно и ясно, опускают важные детали.

«Напористый». Такой человек не входит, а буквально «врывается» в кабинет и прямо с порога начинает говорить скороговоркой, без пауз, не акцентируя внимания на основных моментах своего сообщения и практически не давая собеседнику возможности подумать, оценить полученную информацию, порой даже вставить слово.

«Павлин». Данный образ формируется главным образом яркой, пестрой и броской одеждой, обилием украшений, косметики. Такие люди ведут себя несколько развязно, сидят развалившись в кресле, явно стремятся привлечь к себе внимание и произвести впечатление, запрашивают на комплименты, говорят манерно, склонны преувеличивать свои заслуги и положение в организации, успешность ее деятельности.

«Замкнутый». Замкнутость отчетливо проявляется в позе, мимике и жестах. Представители данного типа практически все время сидят закинув ногу на ногу и скрестив руки на груди, животе или коленях. Их мимика и жесты не отличаются богатством, складывается впечатление, что на лице словно надета маска. Как правило, они редко улыбаются.

В целом лиц, соответствующих перечисленным образам, объединяет одна психологическая особенность – практически полная ориентация на себя, на собственные проблемы. Подобные люди больше интересуются собственной персоной, нежели деловым партнером.

Естественна и реакция на такое поведение – отсутствие интереса к ним (и, следовательно, к их предложениям) со стороны собеседника. Вряд ли можно надеяться на то, что партнер проявит интерес к Вам, если Вы не проявляете его к нему. Поэтому не создавайте себе ни одного из перечисленных образов, если Вы всерьез рассчитываете на успех в переговорах.

Уверенность в себе

Уверенность в себе несомненно способствует успеху самопрезентации, так как неуверенный в себе человек все подвергает сомнению, прежде чем что-то сказать, сомневается в своих возможностях, долго думает.

Уверенность приходит не сразу, нужны долгие годы и множество успешных ситуаций. Совершенно очевидно при этом, что

уверенность усиливается, когда Вы чувствуете себя профессионально компетентным, занимаетесь делом, адекватным Вашим возможностям и интересам, четко знаете свои цели, намерения, планируете их реализацию. В жестком деловом мире рассчитывать на поддержку деловых партнеров не приходится, они готовы с Вами лишь конкурировать, поэтому нужен постоянный самоконтроль. Для развития уверенности в себе делайте следующее:

1. Перестаньте критиковать самого себя. Самокритика чаще всего деструктивна. Любите себя. Не выставляйте напоказ свои недостатки. Принимайте комплименты как должное, просто говорите «Спасибо».

2. Перестаньте жаловаться. «Самокопание» и «самобичевание», как правило, проблем не решают, а публичные рассказы о своей несостоятельности вызывают у окружающих раздражение. Научитесь себя уважать. По-деловому преодолевайте трудности. Ищите пути решения проблем, а не причины и обстоятельства, способствовавшие их появлению.

3. Займитесь физической формой. Старайтесь больше расслабляться. Сочетайте работу с отдыхом, не перегружайтесь в размышлениях «А что если...?». Решайте проблемы по очереди и конструктивно.

4. Независимость. Не рассчитывайте на то, что другие помогут Вам стать счастливым. В работе будьте самодостаточными. Контролируйте свои эмоции.

5. Позитивный взгляд. Оптимизируйте любую ситуацию. Если Вы ведете себя так, будто должно случиться самое худшее, то, скорее всего, так и произойдет. Не программируйте неудачи. Наш мозг не в состоянии воспринимать сообщения, начинающиеся с «НЕ». Он принимает только позитивную информацию. Вместо того чтобы говорить самому себе, как не делать плохо, говорите, как сделать хорошо. Прогнозируйте успех, создавайте положительные образы.

Если вы «закрыты» для других

Типичные признаки человека, который «закрыт» для других:

- он испытывает страх, нерешителен, ему недостает веры в свои силы;
- он пессимист, отличается недоверчивостью, рассчитывает только на плохое;
- он эгоист, думает только о себе и своей выгоде;

- он редко смеется и проявляет свою радость, редко говорит «спасибо»;
- он часто отказывается, чаще говорит «нет», чем «да»;
- о себе он говорит, что работа приводит его в стрессовое состояние, что у него практически нет свободного времени;
- он ругается, брюзжит, выказывает себя умником;
- он слишком много говорит о себе и слишком мало слушает других;
- он часто действует суетливо, нервно, с раздражением;
- для снятия напряжения он выкуривает пачку, другую сигарет;
- он распространяет вокруг себя недружелюбную, гнетущую атмосферу;
- он действует «против».

Если деловой человек вынужден признать, что то или иное перечисленное качество наблюдается у него иногда или часто, то он должен изменить свое поведение, так как в противном случае у него вряд ли будет шанс достичь успеха. Чтобы другие пошли Вам навстречу, приняли Вас, нужно сначала открыться для них.

Если Вы «открыты» для других

«Открытый» деловой человек не боится людей и уж вовсе не испытывает страх перед своим начальником, коллегами, деловыми партнерами.

Человек «открыт», если:

- он уверен в себе, знает свои цели и знает, чего хочет;
- он неисправимый оптимист, он ищет и видит в других прежде всего хорошее;
- он сначала думает о клиенте, потом об организации, потом о себе;
- он – жизнерадостный, веселый человек, он благодарен за каждый день, который дарован ему, и за множество мыслей и дел окружающих его людей, которые помогают ему добиваться его целей;
- он с пониманием относится к другим, он чаще говорит «да», чем «нет»;
- он не предъявляет чрезмерных требований к себе и не позволяет это делать другим, у него хватает времени на все его проекты и замыслы;

– он не бранится и не брюзжит, он внимательно слушает собеседника и старается как можно большему научиться у других людей;

– в суете дней он производит впечатление «скалы в море», при этом проявляет дружелюбие и всегда готов прийти на помощь;

– он умеет снять напряжение, не нанося ущерба здоровью;

– от него исходит доброта и внутреннее ясное спокойствие;

– он позитивный, респектабельный, оптимальный.

8.2. Деловая беседа

Почти все дела, все трудовые акции человеческого общества, все акции человеческого взаимодействия начинаются, осуществляются и завершаются при помощи различных по форме, содержанию и функциям деловых бесед. К основным *функциям любой деловой беседы* можно отнести следующие:

– начало инновационных мероприятий и процессов;
– контроль и координирование уже начатых мероприятий, акций;

– обмен информацией;

– взаимное общение работников одной организации, межличностные и деловые контакты;

– поддержание деловых контактов с партнерами во внешней среде;

– поиски, выдвижение и оперативная разработка новых идей и замыслов;

– стимулирование движения человеческой мысли в новых направлениях.

Деловая беседа представляет собой своеобразную психологическую пьесу, включающую монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени. Наиболее распространенной формой общения в беседе является диалог.

Диалог – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Беседы различаются как *по форме*, так и *по содержанию*. Существуют беседы равных (по положению) партнеров, коллег (например, адвоката с адвокатом) и не равных (например, руководитель – подчиненный).

Основная *цель беседы*, как и любого другого коммуникативного жанра – обмен информацией, однако в зависимости от предметного содержания возможен многоцелевой характер бесед. Различают беседы, связанные с наймом и увольнением персонала, и беседы типа «поручение производственного задания», беседы для анализа и разрешения конфликтных ситуаций и беседы с подчиненными дисциплинарного характера, беседы, подготавливающие персонал к внедрению новаций, и беседы, носящие неформальный характер, для улучшения психологического климата коллектива. В каждом из перечисленных видов бесед цели будут связаны непосредственно с предметом разговора.

Так, например, беседу при найме проводят с целью диагностики профессионального и личностного потенциала кандидата на должность для принятия решения о найме, а цель беседы «на ковер» – выявить причины нарушения дисциплины или некачественного выполнения работы и изменить мотивацию поведения работника.

Цель беседы «поручение задания» – не только проинформировать работника, но и проинструктировать, а беседы неформального характера, как правило, предполагают так называемое «зондирование» ситуации для того, чтобы знать, что происходит, как складываются отношения в коллективе, какие есть «болевые точки», о которых руководитель обязательно должен знать, чтобы вовремя включиться в решение проблем.

Как правило, деловые беседы планируются заранее. В процессе подготовки определяется предмет беседы, круг вопросов, который целесообразно обсудить, основные намерения, которые необходимо осуществить. При проведении бесед зачастую используются разнообразные документы и материалы, их также нужно заранее подготовить. Особое внимание следует уделить отработке хода беседы:

- продумать вопросы, которые необходимо задать собеседнику;
- определить желаемый конечный результат;
- установить регламент и место проведения беседы;
- определить ее стратегию и тактику.

Вопросы для самоанализа перед деловой беседой

1) Четко ли Вы представляете желаемый результат? (Что Вы хотите иметь в конце беседы?)

- 2) Как можно будет оценить этот результат? (Достигнуты ли поставленные цели?)
- 3) Каковы Ваши предположения о целях собеседника?
- 4) Какие средства Вы имеете для достижения поставленных целей?
- 5) Какая позиция по отношению к партнеру оптимальна?
- 6) Как Вы донесете до партнера свою позицию?
- 7) Как Вы узнаете его установки, позицию и убеждения?
- 8) С какими барьерами Вы столкнетесь?
- 9) Как подстраховать себя и снизить вероятность этих барьеров?
- 10) Как снять противоречия, если они будут?
- 11) Как настроить себя на терпимость к человеку, если он неадекватен, и учесть естественные различия в восприятии и оценке будущей работы?
- 12) Какие применять способы воздействия на партнера?
- 13) Какую аргументацию при этом использовать?
- 14) Как вести себя, если возникнет конфронтация, и будут использованы нечестные приемы со стороны партнера?
- 15) Как облегчить согласование мнений с партнером?
- 16) Насколько раскрывать свои позиции?
- 17) Как управлять атмосферой разговора?
- 18) Как управлять собой, если партнер вызывает раздражение?
- 19) Каковы интересы партнера и как их понять?
- 20) Чего ни в коем случае нельзя допускать в беседе?

Запрещенные приемы во время деловой беседы

Ни в коем случае нельзя:

- перебивать речь собеседника;
- негативно оценивать его высказывания;
- подчеркивать разницу между собой и партнером;
- резко убыстрять темп беседы;
- вторгаться в личную зону партнера;
- пытаться обсуждать вопрос, не обращая внимания на то, что партнер возбужден;
- не желать понять психическое состояние партнера в момент собеседования.

Эффективное ведение беседы – чрезвычайно сложное дело. Известно, что специальная методика проведения деловых бесед помогает лишь в семи случаях из десяти достигнуть максимального

результата, а в остальных он лишь хороший. Отсутствие умения вести деловую беседу, в частности у юриста, руководителя, является пробелом в их профессиональной подготовке и экономически обходится намного дороже, чем это кажется на первый взгляд. Правильное проведение деловых бесед способствует приросту производительности труда на 20-30%. Некоторые организации за рубежом имеют в своих штатах специалистов-беседчиков, идеально владеющих искусством деловой беседы.

Структура деловой беседы

Деловая беседа состоит из пяти фаз:

- 1) Начало беседы.
- 2) Передача информации.
- 3) Аргументирование.
- 4) Опровержение доводов собеседника.
- 5) Принятие решений.

В зависимости от назначения беседы могут иметь, например, такие цели:

- закрепить хорошие отношения с сотрудником;
- повысить удовлетворенность работника разными аспектами трудовой деятельности – содержанием работы, условиями труда, режимом деятельности и пр.;
- побудить работника, делового партнера, клиента к определенным действиям;
- обеспечить коллективное сотрудничество в рамках отдела, организации, между организациями;
- обеспечить лучшее взаимопонимание.

Такого рода перспективные цели должны непременно лежать в основе всех деловых контактов, независимо от предмета разговора. Вместе с тем не менее важным значением для оптимального построения содержательной части беседы имеют ее ближайшие цели и задачи, например такие, как: выяснить конкретные факты; осуществить эмоциональную разрядку одной из сторон; что-то проверить, о чем-то важном рассказать, чтобы узнать мнение, отношение и пр.

Очень важной частью беседы является ее начало. Некоторые считают, что этот процесс можно сравнить с настройкой инструментов перед концертом. Действительно, инициатору беседы нужно выработать правильное и корректное отношение к собеседнику, так как начало беседы – это «мост» между партнерами по деловой коммуникации.

Приемы «самоубийственного» начала беседы

1) Всегда следует избегать извинений, проявления признаков неуверенности. Негативные примеры: «Извините, если я помешал...», «Я бы хотел еще раз услышать...», «Пожалуйста, если у Вас есть время меня выслушать...».

2) Также необходимо избегать любых проявлений неуважения, пренебрежения к собеседнику, подобных следующим примерам: «Давайте с Вами быстренько рассмотрим...», «Я как раз случайно проходил мимо и заскочил к Вам...», «А у меня на этот счет совершенно другое мнение...». Не следует первыми вопросами вынуждать собеседника подыскивать контраргументы и занимать оборонительную позицию, хотя это логичная и совершенно нормальная реакция, но с психологической точки зрения – это промах.

Эффективные приемы начала беседы

Существует множество способов начать деловую беседу, но, как и в шахматах, практика выработала ряд «правильных дебютов». К наиболее перспективным можно отнести следующие приемы:

Метод снятия напряженности. Несколько теплых слов позволяют создать в самом начале беседы доброжелательную атмосферу. Compliments, шутка, вызвавшая смех, также способствуют созданию дружественной обстановки.

Метод «зацепки». Позволяет кратко изложить ситуацию или проблему, увязав ее с содержанием беседы, и использовать эту «зацепку» как исходную точку для реализации планируемых намерений. В этих целях можно с успехом использовать какое-то небольшое событие, сравнение, личные впечатления, анекдотичный случай или нестандартный вопрос.

Метод стимулирования игры воображения. Предполагает постановку в начале беседы множества вопросов по ряду проблем, которые должны в ней рассматриваться. Этот метод дает хорошие результаты, когда деловой партнер обладает чувством оптимизма и трезвым взглядом на ситуацию.

Метод прямого подхода. Когда деловые партнеры ограничены временем или вопрос требует немедленного обсуждения и решения, можно использовать метод прямого подхода, без какого бы то ни было вступления. Схематично это выглядит следующим образом: вкратце сообщаем причины, по которым была назначена беседа,

быстро переходим от общих вопросов к частным и приступаем непосредственно к теме беседы.

Если предварительная подготовка к беседе была основательной и все возможные ситуации тщательно продуманы, то в основной части деловой беседы ее инициатор будет чувствовать себя уверенно.

Рекомендации к основной части беседы

1) Готовьте свой первый вопрос так, чтобы он был коротким, интересным, но не дискуссионным.

2) Обращайтесь к собеседнику по имени и отчеству или «Уважаемый коллега» там, где это допустимо.

3) Тщательно обосновывайте свои суждения.

4) Не употребляйте многозначных слов или объясняйте, в каком смысле Вы их используете.

5) Проявляйте уважение к самому собеседнику, его мнению и интересам.

6) Следите, чтобы Ваши вопросы содержали слова «почему», «когда», «как» – это исключает односложные ответы партнера типа «да», «нет». Добивайтесь предельной краткости в изложении своих позиций.

7) Если это не первая встреча с собеседником, то помните об изменениях, которые произошли с тех пор.

8) Обращайтесь к партнеру за советом независимо от его статуса (подчиненный, коллега, клиент...).

Большей эффективности при проведении деловой беседы способствует так называемый «Вы-подход», который предполагает умение ставить себя на место партнера, что позволяет лучше понять его намерения и действия. Полезно задавать самому себе вопрос: что бы нас интересовало, будь мы на его месте? Или: как бы мы реагировали на его месте? «Вы-подход» предполагает постановку вопросов типа: «Ваша проблема заключается в том...», «Вам будет интересно узнать...», «Как Вы знаете...», «Если Вы используете эти возможности, то...». Такой подход дает собеседнику почувствовать, что его уважают и ценят как специалиста. Подобными приемами в деловом общении часто пользуются зарубежные специалисты и, как правило, добиваются успеха.

Передача информации собеседнику

Фаза передачи информации логически продолжает начало беседы и одновременно является «трамплином» для перехода к фазе аргументации. Цель этой части беседы заключается в решении следующих задач:

- 1) Сбор специальной информации по проблемам, запросам и пожеланиям собеседника и его организации.
- 2) Выявление мотивов и целей собеседника.
- 3) Передача запланированной информации.
- 4) Формирование основ для аргументации или предварительная проверка правильности отдельных узловых пунктов аргументации и создание в случае необходимости новых «точек опоры» в сознании собеседника.
- 5) Анализ и проверка позиции собеседника.
- 6) По возможности предварительное определение конечных результатов беседы.

Основная часть беседы начинается после того, как, определив все предпосылки к данному разговору, инициатор беседы приступает к изложению своей позиции. Партнер становится его оппонентом или слушателем. Здесь необходима взаимная доброжелательность, а при определенной тематике беседы, например при поиске новых направлений, разработке и обсуждении новых идей, инициатив целесообразна критика, что позволит принять более конструктивное решение по итогам беседы.

Собеседникам очень важно предусмотреть ситуации, когда на доводы одного из них следуют возражения другого. В таком случае необходимо придерживаться следующих рекомендаций.

Если собеседник возражает...

- выслушайте сразу несколько возражений;
- не спешите с ответом, пока не поймете их суть;
- уточните, не говорите ли вы с собеседником о разных вещах;
- выясните, действительно ли возражения вызваны различными точками зрения или, может быть, была разная постановка вопроса;
- не отвечайте на возражения в категорическом тоне, это поможет Вашему собеседнику и Вам найти ответ на собственные возражения;

– вопросы задавайте так, чтобы собеседник оказался перед необходимостью выбора между двумя вариантами ответа.

Фаза передачи информации создает предпосылки для аргументации и состоит из четырех этапов:

- обсуждение проблемы;
- передача информации;
- закрепление информации;
- обозначение нового направления информирования.

Основными элементами фазы передачи информации в деловой беседе являются: постановка разнообразных вопросов, выслушивание (концентрация на теме беседы и на собеседнике), изучение реакций собеседника (наблюдение, поддержание визуального контакта), передача информации собеседнику (применение искусства дипломатии, создание предпосылок для аргументации).

Аргументирование

Следующая фаза деловой беседы – аргументирование. В этой фазе формируется предварительное мнение, занимает определенная позиция по данной проблеме как со стороны инициатора беседы, так и со стороны собеседника. В этой фазе можно устранить или смягчить противоречия, наметившиеся до беседы или возникшие в ходе ее проведения, критически проверить положения и факты, изложенные вами и собеседником.

Фаза аргументации при необходимости плавно переходит в *фазу опровержения доводов собеседника*. Наиболее важные задачи на этом этапе:

- разграничение отдельных возражений по субъектам, объектам, месту, времени и последствиям;
- приемлемое объяснение высказанных или невысказанных возражений, замечаний, сомнений;
- нейтрализация замечаний собеседника или, если для этого есть возможности, опровержение возражений собеседника.

Принятие решений и завершение беседы

Основные задачи, решаемые в конце беседы, следующие:

- 1) Достижение основной, или в самом неблагоприятном случае – запасной (альтернативной), цели.
- 2) Обеспечение благоприятной атмосферы в конце беседы, независимо от наличия или отсутствия взаимопонимания.

3) Стимулирование собеседника к выполнению намеченных действий.

4) Поддержание (в случае необходимости) в дальнейшем контактов с собеседниками и их коллегами.

5) Составление развернутого резюме беседы, понятного для ее участников, с четко выделенным основным выводом.

Завершающую часть беседы можно начать, например, с таких фраз: «Давайте подведем итоги...», «Мы подошли к концу нашей беседы...», «Таким образом, в результате состоявшейся беседы можно сделать следующие выводы...». Окончание беседы, как и ее начало, требует особого внимания. Конец обычно запоминается лучше всего, так как последние слова оказывают наиболее длительное действие на собеседника. В этой связи юристам, руководителям рекомендуется записывать и заучивать наизусть несколько последних предложений или хотя бы заключительное. Опытные деловые люди обычно обдумывают заранее две или три группы заключительных предложений, чтобы потом в зависимости от хода беседы решить, какие из них – более мягкие или более жесткие по форме – произнести.

Девять советов по анализу результатов беседы

Ответьте на следующие вопросы:

1. Последовательно ли велась основная линия в беседе?
2. Не навязывали ли Вы собеседнику свои аргументы при выработке окончательного решения?
3. Основательны ли были Ваши замечания и возражения?
4. Учитывались ли позиция и настроение собеседника?
5. Удалось ли быть корректным на всем протяжении беседы?
6. Добились ли максимальной полезности состоявшегося делового разговора для бизнеса, для организации, для взаимоотношений?
7. Смогли ли принять правильное решение и довести его значимость до партнера (собеседника)?
8. Удалось ли на протяжении всей беседы удерживать инициативу, вести свою линию?
9. Достигли ли поставленных перед деловой беседой общей, ближайшей и перспективной целей и задач.

Десять факторов успеха деловой беседы

1. Профессиональные знания юриста, руководителя – дают возможность для реализации высокой объективности, достоверности и глубины изложения информации, а также для владения ситуацией.

2. Ясность позволяет увязать факты и детали, избежать двусмысленности, путаницы, недосказанности.

3. Наглядность – максимальное использование иллюстративных материалов (документов, информационных источников, таблиц, схем и пр.), общеизвестных ассоциаций и параллелей – снижает абстрактность изложения информации.

4. Постоянная направленность – следует постоянно держать в голове основные задачи беседы и в какой-то мере знакомить с ними собеседника.

5. Ритм – повышение интенсивности беседы по мере приближения ее к концу.

6. Повторение – повторение основных положений и мыслей помогает собеседнику воспринять информацию.

7. Элемент внезапности – представляет собой продуманную, но неожиданную для собеседника увязку деталей и фактов.

8. «Насыщенность» рассуждений – необходимо следить за тем, чтобы в ходе беседы чередовались «взлеты», когда от собеседника требуется максимальная концентрация, и «спады», которые используются для передышки и закрепления мыслей и ассоциаций у собеседника.

9. Рамки передачи информации – французский писатель и мыслитель Вольтер как-то сказал: «Секрет быть скучным состоит в том, чтобы рассказывать все».

10. Юмор и ирония – в определенной дозе и ситуативно уместно они поднимают дух собеседников, их готовность к восприятию даже неприятных аспектов беседы.

Деловая беседа широко применяется в деловой коммуникации, поэтому деловые партнеры должны владеть навыками ее проведения.

8.3. Деловая беседа по телефону

Значение телефонного общения для делового взаимодействия трудно переоценить, так как это самый простой способ быстрого

установления контакта. Умение деловых людей вести телефонную коммуникацию влияет на их личный авторитет и на авторитет организации, которую они представляют.

Некоторые американские специалисты в области делового общения полагают, что одной из причин бедственного положения отдельных организаций являются скверные манеры их служащих, которые проявляются особенно отчетливо при разговоре по телефону. Большинство специалистов в деловом мире не имеют специальной подготовки для ведения телефонных бесед и переговоров, зачастую не имеют ее и секретари приемных, хотя отвечать на телефонные звонки является их первоочередной обязанностью. При знакомстве нового секретаря с рабочим местом ему в первую очередь показывают кофеварку и только потом – телефон. В последнее время за рубежом широко практикуются внутрифирменные краткосрочные курсы по овладению основами работы с оргтехникой, где особое внимание уделяется телефонам. Владение беседой по телефону рассматривается как неотъемлемая часть образования «белых воротничков» новой формации.

Подсчитано, что каждый разговор по телефону длится в среднем от 3 до 5 минут. Следовательно, в общей сложности, например, руководитель теряет в день на телефонное общение около 2-2,5 часа, а иногда – от 3 до 4,5 часа.

Телефонные звонки нарушают нормальный режим работы, разбивают рабочий день на короткие отрезки времени средней продолжительностью 10-30 минут (а порой 5-10 минут), что не позволяет сосредоточиться на проблемах и иногда провоцирует стресс.

Около 60% разговоров по служебному телефону приходится на первую половину дня; их средняя продолжительность за последние годы увеличилась в несколько раз. И наоборот, если предприниматели пользуются личным аппаратом сотовой связи, то разговор становится крайне коротким. Все сказанное делает такую коммуникацию специфической: требуется не только умение вести короткий разговор, но и мгновенно перестраиваться, мобильно реагируя на разных партнеров и разные темы.

Психологи утверждают, что время телефонных бесед растет за счет эмоциональной окраски. Продолжительность телефонных разговоров формирует у людей речевую нечеткость и неделовитость фраз. Во время такой беседы линия занята передачей деловой информации только на 2/3 времени, а 1/3 уходит на паузы между

словами и фразами, на выражение своих эмоций по поводу тех или иных сведений.

Многие специалисты по коммуникации считают, что в реестре бесцельных расточителей делового времени телефон стоит на втором месте после неожиданных визитов. Американские психологи, например, пришли к выводу, что телефон при всех его достоинствах сокращает жизнь современного человека на 3-4 года. Причем дело здесь не в тех неприятных известиях, которые человек узнает из телефонной беседы, а в постоянном напряжении нервной системы из-за ожидания звонка, который может раздаться в любую минуту. В настоящее время появилась проблема дорожно-транспортных происшествий из-за разговора по телефону во время движения машины.

Когда целесообразно звонить

Какой вопрос лучше всего решать по телефону? Эта проблема стоит перед каждым деловым человеком. Абсолютных правил по этому поводу нет, но специалисты в области ведения телефонных бесед рекомендуют звонить по телефону в тех случаях, когда:

- Вы хотите быстро сообщить или получить определенные сведения;
- Вам надо выяснить мнение того или иного должностного лица по интересующему вас вопросу;
- Вам желательно получить согласие на конкретные действия в вышестоящих организациях;
- Вам надо уточнить: остается ли в силе прежняя договоренность о встрече с кем-то;
- Вам надо сообщить партнеру об изменении ситуации;
- Вы договорились с кем-то о телефонном звонке.

Как правильно выбрать время для разговора

Чтобы правильно выбрать время для беседы по телефону, следует учесть, что:

- по Вашим сведениям, оно удобно для собеседника;
- Вы учитываете распорядок дня партнера, режим работы организации;
- Вы знаете, что именно в это время телефон вашего абонента менее всего загружен;
- лично Вам удобно звонить в это время;

– «мелкие» телефонные звонки, которые приходится делать в течение одного или нескольких рабочих дней, делайте в то время, когда они не нарушают ход основной работы;

– используйте «холостые» промежутки времени и другие паузы между делами и совещаниями, чтобы сделать нужные звонки;

– наиболее благоприятное для телефонных звонков время – с 8.00 до 9.30, с 13.30 до 14.00, после 16.30. В другие часы длительность разговора по телефону удваивается, решение затягивается, а в 50% случаев абонент не поднимает трубку.

Перед каждым звонком следует ответить самому себе на три вопроса:

- 1) имеется ли острая потребность в разговоре?
- 2) обязательно ли знать ответ партнера?
- 3) нельзя ли встретиться с партнером лично?

Рекомендации по защите от телефона

1) Проинформируйте всех своих потенциальных абонентов, с которыми Вы часто говорите по телефону (подчиненных, клиентов, коллег и пр.) о том, когда они не должны Вам звонить.

2) Назначьте по возможности время для ежедневных активных (исходящих от Вас) телефонных бесед.

3) Сообщите своим деловым партнерам, когда Вам лучше всего звонить.

4) Избегайте в конце разговора фраз типа: «Позвоните мне как-нибудь!».

5) Не заставляйте ждать людей, которые рассчитывают получить от Вас известие, звоните точно в назначенное Вами время, прежде чем они позвонят Вам и напомнят о договоренности.

6) Входящие телефонные звонки целесообразно пропускать через секретаря или автоответчик.

7) Если нет секретаря и автоответчика, используйте краткие и точные фразы: «Я перезвоню Вам через 10 минут» или «Пожалуйста, перезвоните мне в 16 часов».

Следствием плохой подготовки беседы по телефону бывают недостаток информации, досадные оговорки, паузы, неверная ориентировка в предмете разговора. Беседа по телефону, с точки зрения ее осуществления, гораздо труднее, чем обычная деловая беседа «глаза в глаза». По телефону контакт осуществляется только «на слух», без общения лицом к лицу, когда видишь доброжелательный взгляд, ободряющую улыбку. По телефону трудно прогнозировать

визуальную реакцию партнера, поэтому анализируется собственно информация и манера ее передачи: дикция, тембр, темп и пр. Поэтому для эффективного ведения телефонной беседы необходима тщательная ее подготовка.

План беседы по телефону

План зависит от количества времени, отводимого на разговор. Предположим, что на беседу отводится 3 минуты:

- взаимное представление – 20±5 секунд;
- введение собеседника в курс дела – 40±5 секунд;
- обсуждение ситуации, проблемы – 100±5 секунд;
- заключительное резюме – 20±5 секунд.

Навык лаконичного собеседования приобретается со временем, по мере повторения разговоров в жестком регламенте.

Подготовка телефонного звонка

Для подготовки телефонного звонка следует дать ответы на следующие вопросы:

- Цели: чего я хочу достичь, каковы мои намерения?
- Абонент: кому я хочу позвонить (фамилия, имя, отчество, кем и где работает, номер телефона).
- Время: когда я хочу позвонить (в утренние часы, в «скользящее», обеденное время или в конце дня).
- Вопросы для обсуждения: какие вопросы нужно поставить, какую информацию передать или запросить.
- Документация: какие документы для разговора потребуются мне и моему партнеру (картотека клиентуры, обзор, проспекты, отчет, акты, корреспонденция и пр.).
- Запись разговора: при необходимости следует подготовить все для записи информации.

Как вести себя во время телефонной беседы

Сняв трубку, представьтесь. Люди любят знать, с кем они разговаривают. Выберите удобную формулу представления, например: «Добрый день! Общество с ограниченной ответственностью «Солнечные продукты». У телефона секретарь руководителя...»

Говорите прямо в трубку.

Произносите слова четко.

Выясните, с тем ли Вы говорите, кто Вам нужен.

Спросите, есть ли у собеседника время на разговор или лучше перезвонить позже, уточните когда.

Как и в любой беседе, необходимо настроиться на положительный тон.

Не возражайте «в лоб» собеседнику, если желаете добиться благоприятного исхода разговора.

Внимательно слушайте собеседника, не прерывайте его.

Говорите спокойным голосом, не кричите, не выходите из себя.

Попробуйте придать своему голосу приятную интонацию.

Периодически улыбайтесь, собеседник это непременно почувствует.

Избегайте монотонности, меняйте темп и интонацию разговора.

Старайтесь «подстроиться» под темп собеседника, по своей инициативе не убыстряйте и не замедляйте темп разговора.

Не переоценивайте способности собеседника понять специальную терминологию, если он работает не в Вашей сфере, избегайте профессиональной лексики или объясняйте, что именно имеете в виду.

Избегайте жаргона и примитивизма.

Эффективно используйте паузы.

Если собеседник не понимает, не раздражайтесь и не повторяйте сказанное теми же словами, найдите новые. В конце разговора уточните: кто и что будет делать дальше.

Как действовать, если звонят Вам

Всегда рядом с телефоном держите карандаш и бумагу.

Отвечая, называйте свою фамилию, отдел, в котором работаете, или службу.

Сразу запишите фамилию, имя и отчество того, кто звонит, и его вопрос или проблему.

Если позвонивший не представился и если это новый партнер, то, прежде чем вести беседу, попросите его назвать свою фамилию, должность и место работы.

Если Вы не можете сразу ответить на вопрос, то:

а) передайте содержимое беседы специалисту по обсуждаемой проблеме;

б) спросите, можно ли перезвонить сразу же, как поступит необходимая информация;

в) если ответ можно найти быстро, спросите, может ли собеседник подождать у телефона;

г) сообщив нужную информацию через некоторое время, поблагодарите собеседника и извинитесь за то, что заставили его ждать.

Если позвонивший агрессивен, не воспринимайте его поведение как личный выпад и не поддавайтесь на провокацию, не раздражайтесь. Попытайтесь разобраться в причинах раздражения и понять собеседника.

В. И. Бенедиктова в книге «О деловой этике и этикете» приводит краткий перечень того, что не следует и что следует делать в тот момент, когда в вашем офисе звонит телефон (табл. 7).

Таблица 7

Правила поведения при беседе по телефону

Не следует	Следует
Долго не поднимать трубку	Поднять трубку до четвертого звонка телефона
Говорить «привет», «да»	Сказать «Доброе утро (день)», «говорите». Когда начинаете разговор, представиться и назвать свой отдел
Спрашивать: «Могу ли я Вам помочь?»	Спрашивать: «Чем я могу Вам помочь?»
Вести две беседы сразу	Концентрироваться на разговоре и внимательно слушать
Оставлять телефон без присмотра	Предложить перезвонить, если требуется время хотя бы ненадолго для выяснения деталей
Использовать для записок клочки бумаги	Использовать бланки бумаги и листки календаря для записи телефонных разговоров
Передавать трубку по многу раз	Записать номер звонящего и перезвонить ему
Говорить: «Все обедают», «Никого нет», «Пожалуйста, перезвоните»	Записать информацию и пообещать клиенту перезвонить ему

Кроме того, нельзя превращать беседу в допрос, задавать вопросы типа «С кем я разговариваю?» или «Что Вам нужно?». Надо следить за своей дикцией, не зажимать микрофон рукой, когда передаете что-то из разговора тем, кто находится в офисе – Ваши комментарии может услышать партнер, разговаривающий с Вами по телефону. В случае высказывания жалобы или рекламации не говорите партнеру, что это не Ваша ошибка, что Вы этим не занимаетесь и что Вам это неинтересно.

Выражения, которых следует избегать

«Я не знаю». Такой ответ подрывает доверие к Вам и Вашей организации. Лучше попросить разрешения подождать и уточнить необходимую информацию, например: «Разрешите, я уточню это для Вас».

«Мы не сможем этого сделать». С помощью такой фразы можно потерять клиента или партнера. Вместо отказа «с порога» предложите, например, подождать, прежде чем Вы поймете, чем можете оказаться полезными, и попытайтесь найти возможное решение проблемы собеседника. Думайте о том, что можно в этой ситуации сделать, а не о том, чего нельзя.

«Подождите секундочку, я скоро вернусь». Говорите правду, когда прерываете разговор: «Для того, чтобы найти нужную информацию, может потребоваться две-три минуты. Можете ли подождать или позвольте я перезвоню», запишите номер телефона.

«Нет». произнесенное в начале предложения, как правило, не способствует конструктивному решению проблемы. Используйте приемы, не позволяющие клиенту или партнеру ответить «нет», например: «Мы не в состоянии выплатить Вам компенсацию, но готовы заменить Вашу покупку. Это Вас устроит, ведь так?».

Междугородный телефонный разговор

Во время междугородного телефонного разговора назовите город, из которого вы звоните, затем – себя и название организации. После представления назовите, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора. Если нужный сотрудник отсутствует, повторите свои данные для записи и точно укажите, когда будете звонить снова. При осуществлении междугородного разговора необходимо учитывать разницу во времени.

Начинать разговор целесообразно со слов «Мне поручено...» или «Мы вынуждены обратиться...». Для междугородных бесед особенно важны краткость, точность и четкость изложения вопроса.

8.4. Деловые совещания

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников,

которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

В зависимости от управленческих функций выделяют следующие типы совещаний.

1. *Совещания по планированию.* На таких совещаниях обсуждаются вопросы целеполагания, стратегии и тактики деятельности фирмы (организации), ресурсы, необходимые для реализации планов.

2. *Совещания по мотивации труда.* Обсуждаются проблемы производительности и качества труда коллектива, отдельных работников. Рассматриваются проблемы удовлетворенности персонала, причин низкой мотивации, возможности ее изменения, моральное и материальное стимулирование. Кроме того, предметом обсуждения на таком совещании становятся вопросы дисциплины, повышения включенности людей в дело, развития у них приверженности фирме, корпоративной культуре.

3. *Совещания по внутрифирменной организации.* Предметом обсуждения на таком совещании становятся: вопросы структурирования организации, координации действий структурных подразделений; проблемы делегирования полномочий, внесение коррективов в структуру или направление деятельности фирмы (предприятия) из-за изменений во внешней среде; вопросы ответственности и др.

4. *Совещания по контролю за деятельностью работников.* Посвящены, как правило, обсуждению результатов той или иной деятельности, достижению поставленных целей, проблемам срывов, низкой производительности, причинам этих явлений. Обсуждаются вопросы коррекции планов и задач в соответствии со сложившимися обстоятельствами, дисциплинарной ответственности работников, способов контроля и т.д.

5. *Совещания, специфические для организации (предприятия).* Обсуждаются оперативные вопросы управления в связи с ситуацией в фирме, инновации и возможности их внедрения, проблемы выживаемости, конкурентоспособности, имиджа фирмы, ее стиля.

Подготовка совещания

Цели. Цель совещания – это описание ожидаемого результата, нужного типа решения, желательного итога работы. Тема совещания – это предмет обсуждения. Чем более точно и в нужном

направлении сформулирован предмет обсуждения, тем больше шансов получить нужный результат. Тема должна быть актуальной, конкретно сформулированной и представляющей интерес для участников совещания. Очень важно выносить на совещание лишь те темы, которые не удастся решить отдельным специалистам в рабочем порядке и требуется коллективное осмысление.

Повестка дня. Повестка совещания – это, как правило, письменный документ, рассылаемый заранее участникам совещания и содержащий следующую информацию:

- тема совещания;
- цель совещания;
- перечень обсуждаемых вопросов;
- время начала и окончания совещания;
- место, где оно будет проходить;
- фамилии и должности докладчиков, выступающих по основной информации людей и ответственных за подготовку вопросов;
- время, отведенное на каждый вопрос;
- место, где можно ознакомиться с материалами по каждому вопросу.

Когда участники совещания информированы заранее о предмете обсуждения, тогда они могут не только предварительно ознакомиться с материалами, но и продумать конструктивные предложения по решению проблем. В тех случаях, когда люди превентивно не информированы, на совещаниях высказывают мнения, точки зрения, что провоцирует дискуссию и не способствует принятию эффективного решения.

Время проведения. Целесообразно проводить деловые совещания в определенный день недели (за исключением внеплановых, экстренных заседаний), желательно в конце рабочего дня или во второй его половине.

Часто проводимые внеплановые совещания выбивают людей из рабочего ритма, снижают культуру делового общения, вносят сумятицу в заранее спланированные сотрудниками мероприятия. Поэтому злоупотреблять такого рода оперативными встречами не следует.

Длительность совещания не должна превышать полутора-двух часов (после двух часов непрерывной работы большинству участников по чисто физиологическим причинам становится безразлично, как решится вопрос).

Число участников. Оптимальное число участников совместных обсуждений 6-7 человек. Увеличение числа приглашенных резко снижает средний коэффициент участия (или отдачи) присутствующих, одновременно удлиняя совещания.

Очень важно избавиться от стереотипа прошлых лет и приглашать на совещание по любому вопросу не весь административно-управленческий персонал, а лишь тех руководителей среднего звена и специалистов, в чьей компетентности находится обсуждаемая проблема и кто способен решать вопросы. Кроме того, следует разрешить уход с совещания тех работников, чей вопрос уже обсужден, и приходить специалистам не на все совещание, а согласно регламенту, на момент обсуждения их проблемы.

Важным условием эффективности совещания является способность его участников играть разнообразные роли: «эксперта», «адвоката дьявола», «оппонента: черного, белого», «генератора идей», «аналитика», «критика», «регистратора ценных мыслей» и т. д. Зарубежные руководители широко практикуют опыт делегирования полномочий по ведению совещания тем специалистам, кто наиболее компетентен по обсуждаемой проблеме. Во-первых, это способствует повышению ответственности за принимаемые решения у разных работников, а во-вторых, повышает активность участников по генерированию идей или конструктивных предложений. Замечено, что когда совещание ведет первый руководитель, да еще в привычном авторитарном стиле, то участники такого совещания стараются «не высываться», думают не столько о проблеме, сколько о самосохранении и зачастую «одобряют» решение, предлагаемое руководителем, не считая его эффективным из-за отсутствия выбора.

Как говорил Геродот, чтобы найти правильное решение, нужно знать – какие еще имеются. А чтобы из нескольких предложений выбрать лучшее, нужно осуществлять или экспертизу каждого (плюсы и минусы, возможность снятия проблемы, наличие потенциальных проблем при внедрении и пр.), или критику.

Организация пространственной среды. Рекомендуются во время совещания рассаживать его участников таким образом, чтобы люди видели глаза, лицо, мимику, жесты друг друга. Это способствует наилучшему восприятию информации. Однако, когда речь идет о внутрифирменных совещаниях, рекомендуют позаботиться о совместимости персонала.

Психологами установлено, что при прочих равных условиях чаще начинают конфликтовать люди, сидящие друг против друга, и реже – те, которые сидят рядом. Организатор совещания, зная характеры и другие психологические особенности приглашенных, может, не привлекая внимания к этому, посадить участников так, чтобы не оказались напротив друг друга те, кто может сорваться и помешать рассмотрению вопроса.

Кто есть кто на совещании

Руководить совещанием легче, когда знаешь типологию людей, участвующих в нем: их интересы, причуды, вопросы, которые они, как правило, задают, стрессоустойчивость и т. д. Марк Х. Мак-Кормак в книге «Секреты бизнеса для всех» предлагает некоторые типы персонажей (не обязательно плохих), за которыми нужно следить в ходе любого внутриорганизационного совещания.

Говорящие начистоту. Это люди, которые всегда честно высказывают свое мнение. Они не хитрят, у них нет задних мыслей. Это ценные участники любого совещания. Но их необходимо защищать. Они склонны заикливаться на мысли, что «лучшая оборона – это правда», и могут не столько положить конец спорам, сколько породить новые.

Мученики. Они хорошо разряжают обстановку и быстро берут на себя ответственность, когда что-то пошло не так. Опасность в том, что они берут на себя вину чересчур быстро, возможно прежде, чем Вы сумеете докопаться, кто и что стоит у истоков случившегося.

Каменные лица. Эти держат свои мысли при себе, а возможно, делятся ими с руководителем после того, как остальные разойдутся. Годятся их предложения или нет, но Вам постоянно приходится гадать, какую игру эти люди ведут и на чьей они стороне.

Заводилы болельщиков. Они усвоили поразительную силу слов «Вы правы. Я никогда не думал об этом».

Ораторы. Эти начинают говорить мягко, потом расходятся и даже через 15 минут не в силах остановиться, извергая из себя что-то режущее слух и оскорбляющее сознание. Проникновение в суть вещей подменяется у них эмоциями и красноречием. Создается впечатление, что они из кожи вон лезут, чтобы убедить в первую очередь самих себя, а не Вас. Обращайтесь с ними с осторожностью – или вообще не обращайтесь на них внимания.

«Адвокаты дьявола». Для них все спорно. Хорошо то, что удобно настырному обвинителю они часто докапываются до правды. Плохо то, что они отнимают чересчур много времени и наносят слишком много ран. На совещание следует приглашать не более одного из них.

Разрушители. Эти слова не могут произнести, чтобы не погубить чью-то идею, чей-то проект или чье-то самолюбие.

Любители расслабиться. Они откидываются на спинку стула, поудобнее устраивают ноги, настраиваются на долгий приятный отдых и вовсе не торопятся решать вопросы, стоящие на повестке дня. Целесообразно встречаться с такими партнерами в холле или в помещении, где нет стульев.

Государственные мужи. Эти продвигают себя или заставляют двигаться вперед совещание за счет умелого обращения с людьми. Теоретически таким государственным мужем должен быть руководитель совещания.

До совещания. Вопросы организатору

1. Требуется ли вообще проводить совещание?
2. Какая есть возможность заменить совещание?
3. Должны ли Вы лично принимать в нем участие?
4. Возможно ли сведение Вашего участия до минимума?
5. Что сделать, чтобы сократить число участников до минимума?
6. Удобно ли выбрано время или следует перенести?
7. Закрыто ли для посторонних помещение?
8. Имеются ли все необходимые для проведения совещания материалы?
9. Каковы цели отдельных пунктов повестки дня?
10. Указано ли время для отдельных тем обсуждения и кто из сотрудников должен непременно в этом участвовать?
11. Как лучше рассадить участников совещания и какие приемы создания творческой атмосферы использовать?

Правила поведения на совещании

Совещания проходят более оперативно и конструктивно, когда его участники информированы о правилах поведения в процессе делового взаимодействия. Кратко их можно свести к следующему:

Для руководителя

- начать вовремя;
- сообщить о регламенте, о стоимости минуты;
- согласовать правила работы, уточнить повестку дня;
- назначить ответственного за регламент и протокол;
- предупредить о «снятии» выступлений не по существу вопроса, например эмоциональные оценки людей и событий, мнения вместо конструктивных предложений, сообщение по поводу... и т. п.;
- если используется критика, то требовать ее конструктивности – называть конкретные факты и их причины, не переходить на личность, а высказываться по поводу действий и ошибок, предлагать пути решения проблемы, устранения просчета, недостатка;
- жестко вести совещание по пути к намеченным целям, для этого обеспечить отдачу от каждого участника и придать конструктивный характер обсуждению в целом;
- регулировать направленность и деловитость выступлений, для этого следует не допускать затягивания выступлений, стимулируя конкретность, наличие содержательного анализа, реальных предложений, решений, идей;
- соблюдать корректность дискуссии;
- использовать разнообразные приемы для активизации внимания участников совещания;
- подводя итоги совещания, обобщить все сказанное, сформулировать выводы, определить задачи на будущее;
- завершить точно в назначенное время;
- в заключении оптимизировать ситуацию, настроить персонал на эффективную работу.

Для участников делового совещания

Представляйте себя в своих высказываниях. Говорите «Я» вместо «Мы» или безличной формы. Когда выступающий говорит «мы», он, как правило, избегает возможности взять на себя ответственность за то, что говорит.

Если Вы задаете вопрос, скажите, зачем его задаете, что он значит для Вас. Вопросы не должны оставлять сомнений в том, почему они задаются. Целесообразно после прослушанной информации ставить вопросы: на уточнение, на понимание, на развитие и на отношение. Вопросы, начинающиеся со слов «как», «что», «почему» и т. п. предпочтительнее вопросов закрытого типа. Не рекомендуется на совещаниях использовать провокационные вопросы или вопросы-ловушки, они провоцируют конфликты и заряжают людей отрицательной энергией, становятся причиной ухода от проблемы.

В высказываниях будьте конкретны, ясно излагайте свои мысли, отвечайте за свои ошибки, выдвигайте новые идеи, отстаивайте личную точку зрения, будьте терпеливы к инакомыслию.

Не играйте роль, ожидаемую от Вас другими, оставайтесь самим собой. Если не считаете нужным высказываться – помолчите.

Воздерживайтесь, насколько возможно, от интерпретации чужих идей и мыслей. Выражайте собственную позицию. Старайтесь не делать неоправданных обобщений.

Говорите не о поступках и мыслях других, а о вашем восприятии этих поступков и мыслей, то есть формулируйте суждения на языке «Я-сообщений», а не «Вы-утверждений», например, вместо «Вы вот тут ошиблись...», скажите: «Мне кажется, что здесь вкраслась ошибка...».

Как контролировать дискуссию

Психологи рекомендуют следующие приемы для управления ходом дискуссии:

а) *для сохранения единства участников совещания:*

- в случае возникновения инцидента разрядить обстановку, сделать паузу;

- не принимать чью-то сторону до окончательного подведения итогов;

- не высказывать первым (если Вы руководите совещанием) свою точку зрения;

- поддерживать и не позволять нападать на новых работников, молодых специалистов, плохо ориентирующихся в ситуации.

б) *для активизации участников делового совещания:*

- иметь оптимальную стратегию принятия решения;

- создать условия для творческой работы;

- не использовать самому и не позволять другим оперировать деструктивной критикой или критиканством;

- не давать участникам совещания возможности выключаться из работы;

- не оставлять без внимания даже самые незначительные предложения;

- умело осуществлять руководство групповым взаимодействием в процессе принятия решений.

в) *для фокусирования внимания на обсуждаемой проблеме:*

- основываться на конкретных фактах и веских доказательствах;

- записывать все вносимые предложения;

- прогнозировать возможность внедрения предлагаемых идей, решений, проектов: наличие времени, ресурсов, материально-технического обеспечения, финансовых затрат и т.д.

г) *для активизации обсуждения предложений:*

- задавать основные вопросы и дополнительные по ходу ответов на них;

- высказывать одобрение тем участникам совещания, кто вносит конструктивные предложения;

- побуждать возникновение альтернативных точек зрения;

- не допускать резких выпадов в чей-либо адрес;

- чем выше «температура» дискуссии, тем холоднокровнее должен себя вести ее организатор;

- оказывайте всестороннюю поддержку новым прогрессивным идеям;

- будьте готовы к отрицательному исходу коллективного обсуждения вопроса;

- если не выработано консенсусное решение, тогда идите на компромисс; не подавляйте мнение меньшинства, возможно оно и есть перспективное.

После совещания

Решения, принятые на совещании, обязательно должны выполняться. С этой целью:

- проанализируйте ход и результаты совещания;

- внимательно просмотрите протокол результатов;

- размножьте и разошлите краткий протокол тем, кто будет выполнять решения;

- контролируйте ход и выполнение решений;
- создайте условия для реализации намеченных мероприятий.

Одиннадцать вопросов для анализа неудачного совещания

1. Был ли подобран правильно состав участников делового совещания?
2. Правильно ли участники совещания расположились в пространстве относительно друг друга?
3. Были ли заинтересованы участники в предмете обсуждения?
4. Возникали ли по ходу совещания спонтанные, плохо управляемые стратегии решения проблем?
5. Возникли ли у участников совещания противоречия между индивидуальными и групповыми целями?
6. Было ли идентичным понимание самой проблемы, если нет, то почему?
7. Была ли дискуссия конструктивной, или она шла хаотично, беспредметно, некорректно?
8. Возникали ли между участниками совещания противоречия, конфликты, если да, то что послужило поводом, причиной?
9. Были ли согласованы разнообразные мнения и позиции участников, каким образом, были ли те, кому не дали возможности высказаться?
10. Время было потрачено на поиск причин и виновных или на поиск конструктивных решений?
11. По поводу принятого решения были ли сделаны прогнозы эффективности, риска, появления потенциальных проблем, если да, то почему?

8.5. Деловые переговоры

Успех в деловой жизни напрямую зависит от умения вести переговоры. В результате успешных переговоров выигрывают все: деловые партнеры, консультирующий юрист и клиент, специалист по связям с общественностью и представители прессы. Переговоры не только имеют нравственно-этическое значение, но и являются необходимым условием предпринимательства и успешного бизнеса. Однако и сегодня многие бизнесмены, руководители, высшие должностные лица государства и армии, признавая «закон и порядок», зачастую вступают в переговоры в интересах наживы, а не развития производства; во имя собственной выгоды за счет общества; ради

власти, а не сотрудничества. Этот процесс разрушает личность, профессиональные навыки и само общество. Следовательно, необходимо учитывать и направлять этические последствия переговоров в нужное русло.

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Выделяют два подхода к переговорам: *конфронтационный* и *партнерский*.

Конфронтационный подход можно проиллюстрировать описанием переговоров, ведущихся людьми, которых известный английский дипломат и политический деятель Гарольд Никольсон называет «воинами». Переговоры «воинов» напоминают военные действия или, в лучшем случае, военные маневры и приемы. Они более сродни военной тактике, чем политике взаимных уступок, свойственной общению гражданских лиц. В основе этого подхода лежит уверенность, что целью переговоров является победа, а отказ от полной победы означает поражение.

Конфронтационный подход к переговорам – это противостояние сторон, а стол, за которыми они ведутся, – своеобразное поле битвы, где участники переговоров – «солдаты», их главная задача состоит в «перетягивании каната» по типу «кто-кого». Степень такой конфронтации различна: от стремления «выторговать» как можно больше до попыток не только получить максимально возможное, но и не дать партнерам реализовать свои интересы.

Партнерский подход реализуется путем совместного с партнером анализа проблем и поиска взаимоприемлемого решения, при котором в выигрыше оказываются оба участника.

Переговоры – совместное предприятие. Если стороны настроены на сотрудничество, есть вероятность, что они добьются обоюдного выигрыша, причем выгода при этом не обязательно будет равноценной.

Важнейшим стимулом к достижению согласия является поиск точек соприкосновения. Франклин Делано Рузвельт часто повторял: «Лучшим символом здравого смысла для меня всегда был мост». Стоит, однако, дополнить это высказывание словами

Роберта Бенчли: «На мой взгляд, самым трудным в строительстве моста является начало».

Стимулом для эффективного начала переговоров может послужить понятие об общей цели, а оно достигается через выявление общих потребностей.

Цели переговоров

Прежде чем начинать подготовку к переговорам, следует определиться, в чем состоят Ваши интересы, каков может быть результат, чем можно или необходимо поступиться для его достижения, и только после всесторонней оценки всего этого поставить перед собой цель.

Цели переговоров могут быть направлены на налаживание кооперационных связей или на принятие тех или иных решений. Кроме того, переговоры могут проводиться с целью заключения различных договоров, координации совместных усилий, действий, согласования тех или иных мероприятий.

Переговоры могут вестись не только на внешнем уровне, но и внутри фирмы, например, между представителями сферы подготовки производства, руководителями ремонтной службы и материально-технического снабжения. Целями таких переговоров могут быть решения: о разработке новых или модернизации выпускаемых изделий, услуг; о внедрении передовых технологий; о применении нового оборудования или сырья и др.

Цели разных участников переговоров могут не совпадать или даже быть противоположными по тем или иным объективным причинам, особенно когда речь идет о так называемых стратегических целях, о которых участники переговоров, как правило, не заявляют.

Чтобы правильно сформулировать цели переговоров, необходимо знать:

- каковы наши собственные интересы;
- каково наше положение в организации, отрасли, на рынке товаров, услуг и т. д.;
- какие и перед кем у нас имеются обязательства; кто наши деловые партнеры, союзники;
- к какой политико-экономической группе принадлежит наша фирма и принадлежит ли вообще;
- в какую политико-экономическую группу входит наш партнер;
- каковы его обязательства, насколько он ими связан и не свободен в своих действиях.

Стратегическая цель самих переговоров состоит в том, чтобы достичь соглашения, ключом к которому является признание обеими сторонами взаимных интересов.

Подготовка к переговорам

Чтобы достичь успеха на переговорах, необходима тщательная, как долгосрочная, так и краткосрочная (непосредственно перед тем как сесть за стол переговоров), подготовка.

Жесткая постановка цели чаще всего ведет к провалу. Задачи лучше формулировать гибко, чтобы в случае чего можно было подкорректировать требования.

Как правило, любые переговоры ведут к подписанию договора. Договор – это, прежде всего, документ, юридически проработанный, поэтому он должен быть не только заранее разработан, но и выверен специалистами. Важно, чтобы вся информация, необходимая для будущих переговоров – документы, донесения, пояснения, цифры и факты – стекалась в одно место (или к одному человеку), где ее проанализируют, переработают и подготовят проект решения или протокол о намерениях, которые затем могут корректироваться уже в ходе самих переговоров.

При подготовке к переговорам важно решить вопрос о полномочиях того, кто в них участвует. Это должен быть человек, способный на уровне высокой компетентности по предмету переговоров успешно провести стратегическую линию организации и решить оперативные проблемы. В зависимости от степени важности переговоров, их сложности и сроков в них от фирмы участвует один человек или команда. Создавая команду, привлекайте людей, способных к коммуникативному взаимодействию, слаженности в работе во имя достижения общей цели. Доведите до их сознания смысл сказанного известным американским просветителем Ральфом Эмерсоном: «Гребца на многовесельном судне не хвалят за оригинальность манеры».

Иногда возникает необходимость включить в команду специалиста по связям с общественностью. В любом случае нужно помнить, что если у Вашего оппонента (особенно в политике) большая команда, полезно обеспечить баланс один к одному. Но тем не менее, если у членов Вашей команды нет конкретных обязанностей, то они будут брать слово только для того, чтобы выпустить эмоциональный пар – блеснуть красноречием. Чтобы избежать этого,

необходимо перед каждым участником переговоров поставить конкретную задачу.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет один человек*:

1. Оппонент не имеет возможности адресовать вопросы самым слабым участникам Вашей команды.

2. Вся ответственность лежит на одном человеке.

3. Оппоненту не удастся ослабить Ваши позиции за счет разногласий между членами Вашей команды.

4. Можно без затягивания, на месте принимать решения: например, стоит ли идти на уступки или принимать «жертву» со стороны делового партнера.

Выделяют следующие *преимущества, если переговоры ведет команда*:

1. В нее входят люди, сведущие в разных вопросах, что снижает вероятность ошибок.

2. Обеспечивается обмен мнениями, появляется возможность заранее планировать свои действия.

3. Команда создает более сильную оппозицию противоположной стороне. Опытный специалист по переговорам может выставить членов своей команды в качестве предлога для получения уступок или оправдания «невозможности» идти на уступки («Я должен считаться с мнением коллег...»).

Прежде чем приступить к переговорам, необходимо организовать постоянные консультации с высшим должностным лицом, а также обеспечить умение членов команды понимать больше, чем говорится (заранее договорившись, как подать друг другу знак, например, если участник команды говорит лишнее). Пусть кто-то выступит в роли наблюдателя: со стороны виднее. В качестве сигнала может служить, например, предложение конфет или стакана воды.

Предварительная подготовка включает в себя не только сбор информации, но и ее анализ, размышления о ней. Здесь особенно важно помнить принцип: «Удваивай усилия, достигнув определенного успеха». Как известно, еще древнегреческий философ Гераклит говорил, что многознание не научает мудрости. Мудрость – в знании оснований и причин. Именно они обеспечивают логическое обоснование принимаемых решений. Для человека, ведущего переговоры, умение рассуждать является одним из главных.

В то же время практика рассуждения при всей ее необходимости и важности неспособна сама по себе привести к необходимому знанию. «Все наше достоинство заключено в мысли, – писал французский математик и философ XVII века В. Паскаль. – Не пространство и не время, которых мы не можем заполнить, возвышают нас, а именно она, наша мысль. Будем же учиться хорошо мыслить...». Для ведущего переговоры это не призыв, а руководство к действию, так как предмет спора и позиции сторон необходимо выявить на стадии анализа информации.

Для эффективного ведения переговоров важно определить предмет переговоров. Любая информация, относительно которой нет согласия, может стать предметом переговоров. Таким образом, **предмет переговоров** – это нечто воспринимаемое одной стороной положительно, а другой – отрицательно.

Предмет переговоров должен носить практический характер и учитывать складывающуюся ситуацию: например, одна и та же цена в разных ситуациях может быть оценена по-разному: как высокая и как низкая. Поэтому разумнее будет расчленить понятие цены на элементы стоимости, а затем попытаться определить, относительно каких элементов можно проверить, насколько они реальны и нельзя ли их урезать.

Вопросы, обусловленные эмоциональной реакцией, например: «По-вашему, это не наглость – запрашивать такую сумму?», не должны стать предметом рассмотрения.

В центре переговоров должны стоять проблемы, а не пожелания или требования.

Другим важным аспектом эффективного ведения переговоров является определение того, где предпочтительнее проводить переговоры – в своем офисе, дома или на территории оппонента? Каждый из этих вариантов имеет свои преимущества. Если *встреча происходит на Вашей территории*, то плюсы таковы:

1) всегда можно посоветоваться с партнерами или лицом, поручившим вести переговоры, и если нужно – заручиться одобрением и поддержкой;

2) оппонент не имеет возможности по собственной инициативе свернуть переговоры и уйти, что ему было бы нетрудно сделать при нахождении на своей территории;

3) Вы можете заниматься и другими делами, а также будете окружены привычными удобствами;

4) психологическое преимущество – на Вашей стороне: оппонент пришел к Вам, а не Вы к нему;

5) это экономит время и деньги на дорогу;

6) Вы можете так организовать пространственную среду, чтобы эффективно использовать возможности невербальной информации.

Проведение переговоров «на чужом поле» также имеет преимущества:

1) Вы можете сосредоточиться исключительно на переговорах, тогда как «в родных стенах» слишком многое отвлекает;

2) можно придержать информацию, сославшись на то, что у Вас ее нет с собой;

3) существует возможность перешагнуть «через голову» оппонента и обратиться непосредственно к его шефу;

4) бремя организационных вопросов ложится на оппонента;

5) находясь на территории партнера и анализируя его окружение, Вы легко определите его психогеометрический тип и это даст возможность для выбора наиболее эффективного сценария взаимодействия с ним.

Если и тот и другой вариант Вас не устраивает, можно встретиться на нейтральной территории.

Различают два *вида переговоров*: импровизированные и к которым заранее подготовились.

Импровизированные переговоры возникают каждый раз, когда к Вам обращаются с просьбой или предложением, контактируя непосредственно или по телефону. Соглашаться на разговор можно лишь в тех случаях, когда Вы поняли его необходимость и владеете соответствующей информацией.

Переговоры, которые готовятся, требуют отработки не только намерений и ожиданий, но и веских доводов и профессиональной аргументации, для которых, в свою очередь, нужна определенная последовательность передачи информации.

Для успешных переговоров целесообразна следующая их *структура*:

- разъяснение рамок переговоров;
- начало переговоров;
- согласование тематической структуры;
- изложение точек зрения партнеров по переговорам;
- соглашение.

Рамки переговоров, как правило, определяют все то, о чем говорилось в аспекте подготовки к переговорам: где, когда, с кем, на чьей территории и т. д.

Начало переговоров. В начале переговоров происходит взаимное уточнение интересов, точек зрения, концепций и позиций участников. Кроме того, в начале разговора партнер акцентирует внимание и фиксирует Ваши внешние отличительные признаки, манеру вести себя, употребляемые выражения. Благоприятному началу переговоров способствуют личное влияние и умение побуждать партнера к эмоционально-позитивному восприятию обращенных к нему слов. Самой трудной ситуацией при этом является именно начало разговора.

Способствовать благоприятному началу разговора могут:

общая ситуация – сюда включается: погода, сообщения прессы, отдельные события (экономические, политические, экологические), время, необходимое на дорогу;

ситуация партнера – «На меня произвела сильное впечатление отделка Вашего холла, офиса», «Как идут дела?», «У Вас хорошее настроение, оно всегда такое?»;

собственная ситуация – «Большое спасибо за схему маршрута, которую Вы мне прислали», «На прошлой неделе мы согласовали срок проведения переговоров с тем, чтобы я мог Вам представить наши возможности сотрудничества».

Такого рода непринужденная беседа позволит составить первое впечатление и кое-что узнать о ситуации начала переговоров.

Обучение искусству ведения переговоров вплоть до недавнего времени шло стихийно. Однако сегодня уже накоплен богатейший опыт проведения переговоров, написаны сотни книг в виде руководства к действию во время переговоров, но люди, не склонные к размышлению, не всегда могут воспользоваться предлагаемыми советами. Говорят, ошибка сама по себе может стать счастливым шансом, однако это верно лишь для тех, кто умеет анализировать ситуацию и извлекать уроки.

При ведении переговоров необходимо быть сосредоточенным, это позволит держать ситуацию под контролем, а затем четко проанализировать результаты:

– какие действия способствовали успеху (неуспеху) переговоров;

– какие возникали трудности, как они преодолевались;

- что не было учтено при подготовке к переговорам и почему;
- какие возникли неожиданности в ходе ведения переговоров;
- почему не удалось диагностировать особенности партнера, его личностные характеристики;
- каково было поведение партнера на переговорах, его причины;
- какие коммуникативные ошибки были допущены Вами и партнером;
- какие принципы ведения переговоров возможно и нужно использовать на других переговорах;
- какие уроки нужно извлечь на будущее.

Важным аспектом при проведении переговоров является также *умение твердо возражать* на аргументы партнера. В распоряжении деловых партнеров, склонных к манипулированию, огромный арсенал средств психологического давления: лесть и ложные посулы, запугивание и окрик. Однако они оказываются эффективными лишь в тех случаях, когда партнер не имеет сильной воли или подвержен воздействию со стороны более сильного противника. Научиться твердо возражать – важный этап в борьбе за самостоятельность мышления и поведения, за твердое следование своим намерениям.

Слово «НЕТ» является одним из лучших средств экономии сил и времени деловых партнеров. Огромный вред получают люди, которые вопреки своим желаниям соглашаются выполнять многочисленные обязанности без учета возможных расходов сил и времени.

Подробно разбирая многочисленных внутренних врагов человека, специалисты по общению предлагают провозгласить личную декларацию независимости, отстаивая свои права на собственные вкусы.

Существует целый набор приемов для того, чтобы защищаться от людей, стремящихся спровоцировать у Вас чувство вины. Одним из средств активной обороны является *метод «сломанной пластинки»*.

В качестве примера можно привести типичную ситуацию в магазине, когда недовольный покупатель хочет вызвать для разговора заведующего отделом. В ответ на обычные в таком случае попытки продавца помешать Вашей беседе с заведующим (Ваша просьба многократно игнорируется; Вам сообщают, что начальник занят; в Ваш адрес допускаются саркастические замечания) рекомендуется

не поддаваться на провокации и повторять в разных вариантах фразу: «Я прошу вызвать заведующего отделом». Успех этого приема гарантирован.

Существуют следующие приемы, которые позволяют отказать безболезненно:

1. *«Я восторгаюсь Вами».*

Этот прием предполагает перед отказом проговорить следующие фразы: «Я так рад, что Вы обратились именно ко мне», «Я искренне восхищаюсь Вашей организацией, но мои планы не позволяют мне принять ваше предложение», «Я не против этой суммы, если Вы не будете против выплаты ее чеком, который не будет оплачен ввиду отсутствия денег на счету нашей организации».

2. *«Прекрасное предложение».*

Эти слова можно упаковать в следующие фразы: «Это замечательное предложение, но мы не можем воспользоваться им сейчас». «Прекрасная идея, но, боюсь, нам придется пока от нее воздержаться». Облекая свой отказ в позитивную форму, Вы не вызываете тем самым у партнера чувства обиды, а слова «сейчас» или «пока» оставляют возможность для дальнейшего взаимодействия.

3. *«Мне надо подумать».*

На переговорах практически не часто возникает такая ситуация, когда необходимо сразу же ответить «да» или «нет», поэтому целесообразно взять паузу для того, чтобы подумать. Благодаря уловке «Надо подумать» у Вас появляется время, чтобы придумать подходящий предлог для отказа. Или использовать другой вариант: «Мне на это потребуется время». Если Вы сразу не говорите «нет», тем самым Вы смягчаете ситуацию отказа. Можно попробовать и такой вариант: «Мне очень хотелось бы сказать «да», но я не могу сделать это сразу. Дайте мне время, и я, может быть, что-нибудь придумаю», или «Я отвечу Вам через 15 минут».

После этого быстро взвесьте все «за» и «против» и если вариант Вас не устраивает, скажите «нет» и назовите главную причину отказа. При таком подходе партнер понимает, что Вы серьезно отнеслись к просьбе.

4. *«Потому что я вредный».*

Хорошо, когда можно сказать «нет» с юмором. Неожиданный поворот всегда вызывает смех. Например, «Я предполагаю, что Вы думаете будто я говорю «нет», потому что я вредный. Что ж, это верно». Если Вам удастся при этом рассмешить партнера, он охотно

примет ваш отказ, но совершенно очевидно то, что прием целесообразен лишь ситуативно уместно.

5. *«У нас это не получится».*

Начните уверенно: «В пятницу встретиться совершенно невозможно». Это звучит как само собой разумеющееся и партнер не заметит, что причина не объяснена. Здесь уместно вспомнить, и старинную мудрость: «Никогда не извиняйтесь», «Никогда не объясняйтесь». Во многих случаях делового взаимодействия лучше ничего не объяснять, особенно когда у Вас нет бесспорного аргумента. Скажите просто: «Сейчас я никак не смогу выкроить время». Большинство людей в такой ситуации не требует объяснений, но если Вас спросят, скажите: «Боюсь, что я ничего не могу для Вас сделать».

6. *«Я этим не занимаюсь».*

Если Вам предлагают участвовать в сделке, нарушая при этом этику бизнеса, то можно однозначно и категорично и в то же время любезно произнести: «Я этим не занимаюсь, извините», то есть твердо отказать.

7. *«Я вам сочувствую».*

Если партнер начинает рассказывать Вам о своих трудностях, то прежде всего нужно отнестись к ним с пониманием, но не более того, а именно: «Это действительно серьезная проблема, я понимаю» или: «Да, мне жаль, что у Вас такие трудности» – и на этом решительно остановиться. Вы не обязаны никого выручать, если Вам это не нужно. Можно сказать и так: «Да, плохо дело, но я надеюсь, Вы непременно найдете выход». Если партнер пытается играть на Ваших чувствах, заставляя Вас сказать «да», реагируйте только на половину того, что Вам говорят.

8. *«Нет».*

Иногда лучший способ отказать – это, как уже было отмечено выше, просто сказать: «нет». Категорический отказ иногда более приемлем потому, что он исключает ложное толкование ваших намерений и причин. Такой отказ удерживает людей от неправильных шагов и напрасной траты времени. Помните, у Вас всегда есть возможность сказать партнеру «нет». В какую бы форму Вы ни облекли свой отказ, Вы имеете полное право сохранять свое время и защищать свои интересы. И Вы редко должны объяснять причину отказа, если сделали это тактично, проявляя внимание к партнеру, за исключением особых ситуаций, когда целесообразнее объяснить.

Специалист по переговорам Уильям Юри в своей книге «Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми», рассказывает такую историю.

Один человек в наследство трем сыновьям оставил семнадцать верблюдов. Половина верблюдов должна была отойти старшему сыну, треть – среднему, а девятая часть – младшему. Братья принялись делить наследство, но не смогли договориться, ведь семнадцать не делится ни на два, ни на три, ни на девять. В конце концов сыновья обратились за советом к мудрой старухе.

Обдумав положение, она сказала: «Поглядим, что выйдет, если вы возьмете моего верблюда». Таким образом, у сыновей оказалось восемнадцать верблюдов. Старший сын забрал свою половину, то есть девять. Средний сын взял треть, то есть шесть. А младший получил девятую часть – двух верблюдов. Девять, шесть и два в сумме дают семнадцать. Один верблюд оказался лишним.

Они вернули его мудрой старухе.

Как и задача с семнадцатью верблюдами, переговоры могут казаться безнадежными. Тогда, подобно мудрой старухе, надо отступить в сторону, посмотреть на проблему под свежим углом зрения и найти «восемнадцатого верблюда».

8.6. Публичная речь

Публичные речи могут быть включены в другие формы деловой коммуникации, такие, как деловые совещания, конференции, дискуссии, презентации, а могут иметь и самостоятельное значение. Речь в деловой среде направлена на достижение прагматических целей, например, речь адвоката – чтобы эффективно защитить клиента, речь руководителя на совещании – чтобы стимулировать высокую продуктивность работы его участников, для информирования, речь на митинге – чтобы убедить участников, склонить их к действию и т. п.

Речь, как компонент делового общения, должна обладать качествами хорошего собеседования и при этом быть не только убедительной, но и красноречивой, доказательной, логичной, продуманной, красивой.

Существуют следующие *требования, предъявляемые к публичной речи*.

1. Речь должна быть с начала и до конца захватывающе интересной и полезной. Французская поговорка гласит: «Хороший

оратор должен иметь голову, а не только глотку!». Слушатели намного чаще, чем думают иные, точно чувствуют, на самом ли деле мельница речи перемалывает зерно, или она трещит так громко лишь оттого, что внутри пусто.

2. Речь должна быть составлена правильно в композиционном отношении и содержать вступление, основную часть и заключение.

У любой речи должна быть тщательно продумана внутренняя структура.

Введение. Почему я говорю?

Основная часть. Каково существующее положение (Что было? Что есть? Что должно быть вместо этого? Как можно изменить существующее положение?).

Заключение содержит побуждение к действию: идти путем, о котором узнал оратор, и таким образом изменить существующее положение.

Речь должна быть ориентирована на слушателей в зависимости от того, предназначена она для индивидуального собеседования или для выступления перед большой аудиторией. Она может быть обращена к разнородной аудитории.

Для эффективного выступления с речью деловому человеку недостаточно только выбрать ее тему, необходимо подумать и о назначении речи. Если человек берет слово, затем встает и начинает говорить, не имея ясного представления о том, чего ради он говорит и что, собственно, хочет сказать, то для такого выступления несомненно нет достаточного основания и оно недопустимо, так как отсутствует предмет речи. Специалисты по деловому общению выделяют следующие виды речи.

Информационная речь. Цель информационной речи – обогатить аудиторию слушателей новыми знаниями, дать новое представление о предмете, процессе, явлении, пробудить любознательность. Это может быть повествование, описание, объяснение. *Повествование* – связный рассказ; *описание* – расчленение предмета, показ частных и придание им наглядного вида, как на картине; *объяснение* – показ того, каков предмет в действии или каково его устройство. Во всех информационных речах преобладает какая-либо одна из этих характерных черт. Например.

Повествование: Рост и упадок корпорации. Компьютеризация труда менеджера. Микроэлектроника и ее перспективы.

Описание: Дом русского крестьянина. Санкт-Петербург с высоты птичьего полета. Жизнь в стратосфере.

Объяснение: Что вдохновляет политика. Смысл христианства. Деловые игры как методика обучения.

Информационная речь должна отвечать следующим требованиям:

- в ней не должно быть ничего спорного;
- она должна пробуждать любознательность слушателя;
- она должна удовлетворять запросы слушателя;
- сообщение должно быть сделано на актуальную тему.

Убеждающая речь. В реальной практике убеждающие речи рассматриваются как агитационные, в них любыми методами – логическими и иными – оратор убеждает согласиться с ним в сложном вопросе, по которому в обществе нет единой точки зрения. Вместе с тем, хотя такая речь стремится определить образ мышления и поведения, она не представляет собой призыва к непосредственному действию. Во время убеждающей речи доказываются или опровергаются какие-либо положения, вызываются у слушателей те или иные чувства.

Предмет убеждающей речи – вопросы факта, свидетельствующие о том, что представляет истинную правду, а что нет, или вопросы поведения, то есть что следует предпринимать, а какие действия недопустимы.

Интерес аудитории к предмету речи стимулируется самой спорностью вопроса, и от оратора требуются ответы на вопросы: «Чему же верить?» или «Что делать?». Если предмет речи не вызывает у аудитории реального или потенциального интереса, или нельзя при обсуждении проблемы предложить ее решение (или хотя бы помочь в этом), то такая тема выступления не подходит для убеждающей речи. Чтобы избежать подобного рода ошибок необходимы следующие шаги.

1. Выбирать действительно спорный и актуальный вопрос. Следует помнить, что многие актуальные темы устаревают, их острота снижается, и в определенный период времени она может не вызывать интереса. Поэтому для речи убеждающего характера лучше всего брать темы по политическим и социальным вопросам, например: торговля спиртными напитками, налоги с торгового оборота, служба молодых людей в армии, безработица, невыплата заработной платы в государственных учреждениях, криминальная

ситуация в стране, коммунальная реформа и ее проблемы и т. п. Эти темы вызывают живой интерес у слушателей, оратор несомненно по каждой из них может предложить какие-то варианты предложений, решений, нечто конструктивное и новое, о чем уже давно не слышала аудитория.

2. Выбирать содержательную тему. Даже если речь будет остроумна и увлекательна по форме, необходимо, чтобы обсуждаемый вопрос непосредственно касался слушателей и затрагивал их практические интересы.

3. Выбирать разрешимый вопрос. Несомненно, сама речь не может практически решить тот или иной вопрос, но продемонстрировать возможные пути, подходы к решению, обозначить те или иные варианты действий – это сделать оратору необходимо.

Призывающая к действию речь также относится к числу агитационных, а, следовательно, она должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Призыв к действию бывает *прямым* и *косвенным*, действие может наступить когда-нибудь или немедленно; направлено действие именно на тех слушателей, которые сидят в аудитории.

Речь оратора в этом случае должна быть столь убедительной, чтобы у слушателей появилась потребность именно здесь и сейчас сделать то, о чем их просит оратор.

Поль Сопер в книге «Основы искусства речи. Книга о науке убеждать» предлагает типичные примеры публичных призывов, которые можно использовать деловым людям, государственным или политическим лидерам.

Так, например, для выступлений на коммерческие темы характерны призывы распространять страховые полисы, проспекты вложения капитала, книги и сотни других предметов, о которых коммерсант держит речь на собраниях. Призывы оказать поддержку направлены в пользу местных благотворительных обществ, организаций Красного Креста, кампаний по оказанию помощи бедствующему населению в других странах и др. Политические призывы относятся к голосованию за того или иного кандидата на официальный пост, за бесплатные школьные завтраки, за устройство городского парка и другие мероприятия и т. д. Призыв «принять участие» касается клубной работы, подготовки спортивных

соревнований, можно также предлагать прочесть книгу, посмотреть фильм, театральную постановку, послушать специальный курс, заняться шейпингом и т. д. Обращения, относящиеся к личному поведению, затрагивают вопросы улучшения навыков обучения, привычек, связанных со здоровьем, речью, питанием; призывают не курить, заниматься физическими упражнениями, поставить себе в жизни цель, быть честным, бескорыстным и т. п.

При выборе темы для речи, призывающей к действию, необходимо:

1. Проверить, вызовет ли тема достаточный интерес у слушателя. Самая трудная аудитория для побуждающих речей – это индифферентная аудитория. Поэтому очень важно, как и в речах, описанных выше, выбрать волнующую слушателей тему, задевающую их интересы, провоцирующую потребность поддержать оратора. Это зависит, в свою очередь, от того, способен ли выступающий дать почувствовать слушателю, что вопрос идет о срочных, полезных и желательных действиях

2. Выяснить, способны ли слушатели к действию. Для ответа на этот вопрос необходимо соотнести не только интересы аудитории, но и ее особенности, например, какой смысл предлагать слушателям приобрести что-либо, если у них нет средств или они уже сделали то, о чем их просят?

3. Уточнить, не слишком ли сильная оппозиция? В некоторых аудиториях прямой призыв к действиям может не найти отклика по причине внутреннего противодействия, наличия оппозиции. Поэтому важно убедить хотя бы некоторых слушателей. Такая ситуация требует от оратора большой осторожности и в выборе цели выступления, и в определении предмета обсуждения. Как известно, слушателей побуждают к действию материальные, нравственные или общественные блага, поэтому следует уяснить для себя и объяснить это слушателям, сколько времени, энергии, денег затратят они, следуя вашему призыву, будут ли их действия сопровождаться психологическими травмами, и если да, то пойдут ли они на это.

Оратору во время агитационной речи следует контролировать ситуацию, и если анализ свидетельствует, что своими призывами Вы только обострите оппозицию, то необходимо на данный момент пожертвовать агитационной целью в пользу чисто информационной беседы. В реальной практике можно столкнуться с ситуацией, когда определенная ораторская смелость также может быть уместна.

Речи подобного типа обычно не планируются заранее и не готовятся длительное время, тематика их может меняться в зависимости от актуальных событий. Они представляют собой как бы «оперативные» речи, поэтому важными требованиями для них являются такие, как:

- излагать мысли таким образом, чтобы слушатели отождествляли получаемую информацию со своими проблемами и размышлениями;

- задевать личные мотивы слушателей, их интересы;

- кратко и эмоционально выражать мысли;

- ориентировать аудиторию на конкретные прагматические действия;

- пользоваться логически безупречной аргументацией, учитывая при этом эмоциональную культуру слушателей и их убеждения.

Речь по специальному поводу. Речи по специальному поводу обращены, как правило, гораздо более к чувству, чем к разуму. Произнесение речей по специальному поводу для многих ораторов представляет трудности, вызванные тем, что:

- а) нужно выбрать ситуативно уместный момент;

- б) необходимо уловить основное настроение собравшихся и отразить это в речи;

- в) требуется выразить глубокие чувства простым языком;

- г) надо говорить как можно короче;

- д) сказанные слова, речь должны быть неповторимы;

- е) использование цитат допустимо, но коротких и с глубоким смыслом.

Речи по специальному поводу имеют четыре основные формы: протокольная (рамочная) речь – приветствие, благодарность и т. д., траурная речь, торжественная речь, речь в дружеском кругу.

Протокольная (рамочная) речь. К ним относятся речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Открывая приветственную речь, необходимо соблюдать следующую последовательность:

- открыть встречу, собрание и приветствовать слушателей;

- поприветствовать или представить докладчика (докладчиков);
- предоставить слово докладчику.

Закрывая приветственную речь, следует:

- сказать слова благодарности оратору;
- кратко обосновать эту благодарность;
- попрощаться со слушателями.

Траурная речь. Деловым людям иногда приходится говорить надгробную речь при уходе из жизни делового партнера, товарища по работе, друга.

В последнее время траурные речи все чаще основываются не на похвалах в адрес покойного, а на словах Библии с их упованием и утешением.

Если надгробное слово посвящено ушедшему другу, то оно должно быть простым и очень достойным. Можно сказать о том, кем он был для Вас, рассказать о достоинствах, но без чрезмерности, уместны в завершении речи стихотворные изречения или изречения из Библии. Каким бы ни был покойник при жизни, говорящим о нем людям следует помнить древнее латинское изречение: *De mortuis nihil nisi bene* (о мертвых хорошо или ничего).

Торжественная речь. Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Речь в дружеском кругу. В неформальном общении используются речи разнообразной формы. Это могут быть застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например презентации новых товаров или услуг.

При произнесении таких речей необходимо отражать следующие моменты:

- приветствие и указание на смысл мероприятия;
- ретроспективный обзор проделанной работы, остроумно приправленный упоминанием какого-либо происшествия;
- выражение надежды на дальнейшее сотрудничество;
- объявление программы и пожелание радостного времяпрепровождения.

Высказывания, в которые заложен вышперечисленный смысл, должны быть краткими, энергичными и целеустремленными.

Тосты также могут представлять собой краткие речи, их необходимо тщательно обдумывать, они должны быть эмоционально насыщены, экспрессивны. Здесь можно привести следующий пример. Композитора Хампердинка во время праздничного обеда попросили произнести речь «между двумя блюдами»; он встал, дружески посмотрел на окружающих, откашлялся, потер руки и – сел опять. Один из гостей сказал, что это была лучшая речь из всех, которые он когда-либо слышал.

Таким образом, добрая шутка и благожелательный тон – это неотъемлемые черты речей в дружеском кругу, в неформальном деловом застолье. Главная характеристика таких речей – это лаконичность. В некоем африканском парламенте соблюдался обычай, по которому оратору позволялось произносить речь так долго, сколько он сможет говорить, стоя на одной ноге...

Как выступать с речью

Когда Нельсон Мандела совершал свой «Победный тур» по Соединенным Штатам после двадцатисемилетнего тюремного заключения в ЮАР, он и президент США Джордж Буш обменялись речами, стоя рядом на лужайке перед Белым Домом.

Президент Буш выступал, как обычно в таких случаях, по готовому тексту, но получалось это у него естественно и чуть ли не небрежно. Мандела, которому было уже за семьдесят, говорил торжественно, но ни разу не опустил глаз, чтобы свериться с бумажкой. Его английский язык был безупречным, речь – четкой и поразительно искренней. Джордж Буш был поражен тем, что Мандела говорил, не прибегая к заранее подготовленному тексту. Когда они направились к Белому Дому, параболические микрофоны прессы уловили его слова: «Отличная речь. И без бумажки. Просто удивительно».

Это всегда производит на людей впечатление – когда кто-то говорит гладко и четко, не заглядывая в бумажку. Но это возможно только в том случае, когда человек мысленно видит то, что говорит. Как правило, его речь течет так легко именно благодаря этой воображаемой картине.

Своеобразие речи состоит в том, что она воздействует на слушателей не только словами, использованными при построении

фразы, но и тем, как эти слова сказаны (интонация, сила, высота звука и пр.). Эффективное воздействие на аудиторию происходит не столько из-за того, что говорят, сколько из-за того, как это сказано. Одно и то же слово НЕТ может быть сказано повелительно или равнодушно, задумчиво или коллоче, категорически или нерешительно, каждый раз придавая этому слову совершенно иной смысл.

На слушателей действует также обстановка, в которой произносится речь: помещение, состав слушателей, наличие или отсутствие свежего воздуха, освещение, технические средства, личность самого оратора, его внешний вид и многое другое. Речь воздействует через структуру и способ произнесения. Об этом свидетельствует Ницше: «Наиболее понятным в речи является не само слово, а тон, сила звучания, интонация, темп, в котором произносятся слова – короче, музыка стоящей за ними страсти: все то, что возможно описать». И по праву Ларошфуко полагает: «Зачастую в тоне голоса, в слезах и во всей атмосфере, которую оратор распространяет вокруг себя, так же много красноречия, как в выборе слова».

К сожалению, в реальной практике деловой коммуникации много таких выступающих, которые говорят перед аудиторией, не задумываясь над тем, как они это делают. А. П. Чехов писал: «Лектор медленно засыпал, аудитория намного его опередила».

Чтобы прийти к успеху, оратору необходимо каждый раз помнить о следующем:

1. Выступающий принимает на себя некое обязательство перед публикой. Он старается доказать нечто такое, что должно получить поддержку слушателей и вылиться в некое действие.

2. Слушатели молча оценивают это обязательство («Есть ли в этом смысл?», «Точны ли эти факты?», «Внушает ли мне доверие этот человек?»). А после окончания речи публика, как правило, выносит приговор. Опытный оратор не допустит отрицательного результата, он хорошо подготовится к встрече и будет постоянно следить за тем, как его выступление воспринимается аудиторией, по невербальным сигналам. Когда выступление не нравится, слушатели начинают менять положение тела, смотреть на часы, разворачивать ноги в сторону двери, поворачиваться к оратору боком, спиной, зевать, закрывать лоб руками, опираться головой на обе руки, разговаривать с соседом, всячески показывая нежелание слушать оратора.

Как произвести положительное впечатление

В. О. Ключевский писал: «Сидящих в зале слушателей можно сравнить лишь с голодными гостями, уставившимися на вас». Помня об этом, следует уже на подходе к трибуне держаться уверенно, производить хорошее впечатление. Психологи утверждают: большинство слушателей в течение первых минут выступления уделяют оратору все свое внимание. Они внимательно присматриваются к нему: как он идет, как начинает говорить, как ведет себя за трибуной. Кроме демонстрации жестов уверенности, необходимо установить со слушателями контакт глаз, демонстрировать уверенный, прямой взгляд. Социологи установили, что если оратор только два-три раза украдкой посмотрит на присутствующих, его рейтинг значительно снизится. То же самое происходит, если говорящий смотрит поверх головы сидящего в последнем ряду или непродолжительное время смотрит в окно. Во всех этих случаях аудитория не доверяет оратору, решает, что выступающий неискренен или неуверен.

Необходимо обращать свой взгляд сразу же на нескольких слушателей, желательно в разных концах аудитории, охватывая как бы всех сразу и никого при этом не оставляя без внимания. Взгляд должен быть теплым, доброжелательным, дружеским. Избегайте при этом смотреть на кого-либо искоса, поворачивайте голову, переводя взгляд с одного на другого.

Для установления психологического контакта с аудиторией используйте улыбку. «Улыбка, – пишет Д. Карнеги, – ничего не стоит, но много дает. Она обогащает тех, кто ее получает, не обедняя при этом тех, кто ею одаривает. Она длится мгновение, а в памяти остается порой навсегда. Никто не богат настолько, чтобы обойтись без нее, и нет такого бедняка, который не стал бы от нее богаче. Она создает счастье в доме, порождает атмосферу доброжелательности в деловых взаимоотношениях и служит паролем для друзей».

Прием самоубийственного начала: «Сейчас я вам всем докажу, как вы ошибаетесь, когда считаете, что...». Такое начало выступления создает напряженную атмосферу и способствует конфронтации. Один из величайших мастеров слова Вильям Шекспир предупреждал: «Следите за своей речью, от нее зависит ваше будущее».

Советы для успеха от Рона Хоффа

1. Волнуйтесь. Некоторая доля волнения придаст Вашему выступлению остроту.

2. Трибуной пользоваться не обязательно. Она стесняет движения и делает Вас похожим на какое-то чудовище.

3. Не следует формулировать Вашу личную цель выступления. Слушателей гораздо более волнует, что Вы можете сделать для них, а не наоборот. Для них важнее их собственные цели.

4. Не следует говорить медленно. Медленно говорящий оратор способен довести публику до иступления.

5. Не начинайте свою речь со смешной истории. Если история просто смешная и не несет никакой информации, Вас перестанут слушать. Подлинный случай, имеющий отношение к делу, намного лучше, чем просто анекдот.

6. Речь не должна быть плавной. В выступлении должны быть скачки и резкие переходы. Встряхивайте слушателей. Удивляйте их.

7. Подводите итоги не только в конце выступления. Подводите итоги все время, на протяжении всей своей речи. Этот прием называется «вывешивание флагов». Так слушателям легче будет запомнить то, о чем Вы говорили.

8. Не держите аудиторию в руках все время. Не пытайтесь уподобляться извергу-капитану, иначе Вам не миновать бунта на борту. Пусть слушатели спорят с Вами, если им вздумается – это доставляет им удовольствие, а Вы предстанете в их глазах человеком, который достаточно уверен в себе и не боится предоставить слушателям некоторую свободу мысли.

Несколько рекомендаций от специалиста по общению Н. М. Тимченко

– Исключайте безличные предложения. Например, «было проведено...», «было изучено...», «были спланированы перспективные направления...» Широко используйте форму первого лица: «мы спланировали...», «я изучил...» и «вы-подход»: «Вам будет интересно узнать...», «это поможет Вам...», «для Вас важно...».

– Говорите не слишком быстро, не пускайтесь в «галоп», даже если времени на выступление мало, говорите в умеренном темпе.

– Голосом выделяйте существенные моменты Вашей речи: слова, понятия, части предложений, цифры.

– Не перегружайте свою речь иностранными словами, придавая ей тем самым важность или научность. Например, «Амбивалентность конструкции редуцируется за счет контракции ее редундантных элементов». Чтобы разобраться в смысле подобной фразы слушателю необходимо обратиться к лингвистическому словарю, из которого выяснится, что амбивалентность – это двусмысленность; редуцироваться – сокращаться; контракция – стяжение; редундантный – избыточный. Таким образом, на русском языке это предложение звучит просто и понятно.

– Обращайте внимание на Ваши жесты; пользуйтесь ими с учетом их информативности и ситуативно уместно.

– Передавайте другим то, что чувствуете сами. «Нельзя никого тронуть, – писал Ж. Даламбер, – не будучи в душе тронутым, нельзя никого убедить, не будучи в душе убежденным».

8.7. Презентация

Под *презентацией* обычно понимают первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация является неперенным атрибутом становления организации, ее утверждения на внутреннем и международном рынке. Воздействие презентации очень глубокое: от ее успешного проведения зависят деловые контакты в мире бизнеса и предпринимательства.

Цели презентации. С помощью презентации информируют и убеждают потенциальных клиентов и партнеров в необходимости приобретения конкретной продукции или услуги. Важной задачей презентации является необходимость так продемонстрировать товар и его возможности, чтобы вызвать интерес и привлечь внимание к своей организации, а в конечном итоге, как ожидаемый результат – заключить договоры и сделки.

Смысл презентации – обеспечить благожелательный прием презентiruемому новшеству со стороны общественности. Как правило, общественность на презентации представляют пресса и представители заинтересованных в предмете презентации групп и организаций. Именно их и следует в первую очередь убедить в достоинствах предмета презентации.

Предметом презентации может быть товар или услуга, а также книга, журнал, телепрограмма, автомобиль, рок-группа, идея, инновационная структура, эффективная технология и т. п.

Подготовка к презентации

1. Для презентации необходимо спланировать краткие выступления авторов, создателей новшества, специалистов, которые могут о нем профессионально рассказать, экспертов, которые могут подтвердить преимущества, качественные характеристики.

2. В целях демонстрации товара или услуг подготавливаются пресс-релизы, слайды, видеосюжеты, схемы и диаграммы, другие средства визуализации и информирования.

3. Готовится специальное извещение о презентации, которое дается, как правило, через средства массовой информации.

4. Большое значение имеет выбор ведущего и подготовка его к презентации. Это должен быть обаятельный, умный, знающий проблему, энергичный, не злоупотребляющий юмором профессионал.

Первое впечатление об организации и ее товарах или услугах создается через внешний вид ведущего. Осанка, позы, жестикация, общий эстетический облик ведущего презентацию имеют иногда решающее значение для успешного бизнеса.

Ведущий должен суметь произвести впечатление на партнеров и клиентов, на участников презентации. Особенно важно с помощью разнообразных невербальных сигналов демонстрировать энтузиазм и живость: держаться прямо, ходить уверенно, улыбаться, смотреть в глаза деловым партнерам, уверенно пожимать при необходимости руку, жестами акцентировать важные моменты в информации.

Однако более всего влияет на первое впечатление речь ведущего. Вербальное содержание его речи должно быть грамотным, с правильными ударениями. Факты, используемые в презентации, должны быть организованы в определенной логической последовательности.

Важно и то, как будет говорить ведущий. Во-первых, нельзя говорить слишком быстро, необходимо произносить приблизительно 120-150 слов в минуту. Как свидетельствуют специалисты, это сделать не слишком просто. На презентациях ведущий несомненно будет испытывать стресс. А стресс имеет тенденцию

ускорять темп речи, до 250-300 слов в минуту. Поэтому надо стараться говорить медленно. Это требует предварительной специальной тренировки или хотя бы репетиции. Также следует избегать монотонности (особенно это свойственно авторам тех или иных технических изобретений: они лучше других знают особенности новшества, но не могут эффективно это продемонстрировать).

На стадии подготовки к презентации необходимо научиться варьировать громкость и высоту голоса, эффективно использовать паузы, поддерживать позитивный зрительный контакт.

Во время презентации следует избегать назализации «слов-паразитов» («знаете», «так сказать» и т. п.), междометий типа «м-м-м», «э-э-э» и т. д. Для тех потенциальных ведущих, у которых этот дефект речи имеется, можно порекомендовать следующее упражнение: во время отработки будущей речи, информации каждый раз, как только вы произнесете «э-э», «так сказать» и т. п., Вы должны остановиться, сделать паузу и сказать: «Тьфу». После трех-четырех раз такого самоунижения Вы начнете следить за своей речью. Так утверждают профессионалы.

Ведущий должен быть обязательно в хорошей физической форме, иначе даже сделав все правильно в вербальной и невербальной коммуникации, он все равно произведет негативное впечатление.

Таким образом, во время презентации ведущий должен осуществлять сознательный контроль за образом, который он создает, чтобы произвести хорошее впечатление.

5. На случай непредвиденных обстоятельств нужно продумать не только реакцию ведущего, но и в случае отказа от выбранного метода проведения презентации разработать вспомогательные планы и стратегии.

6. Следует подготовить рекламные подарки – сувениры. Как правило, это недорогие предметы: записные книжки, календари, авторучки, пепельницы, зажигалки, значки и т. п. На них наносятся название фирмы, ее визуальные символы, в некоторых случаях - адрес и характер деятельности. Сувениры вручаются всем участникам презентации.

7. Определяются место и сроки проведения презентации. Длительность проведения презентации – в пределах 1,5-2 часов. Специалисты рекомендуют проводить презентации после обеда (после 15.00 часов) с тем, чтобы после нее можно было организовать коктейль или фуршет (с 17.00 до 19.00).

8. Написание сценария и составление подробного плана проведения. Разработчиком сценария и организатором презентации является менеджер PR, хотя во время презентации он обычно бывает «за кадром». Организации, у которых нет такого специалиста, могут пригласить на договорных началах профессионалов по праздничным ситуациям для написания сценария или использовать творческий потенциал своего персонала (как правило, в каждом трудовом коллективе есть люди, способные генерировать идеи и организовывать праздничные ситуации). Если презентацию проводят руководители фирмы, то их нужно привлекать к разработке замысла презентации и при написании текста для ведущего следует учитывать их индивидуальные особенности. Однако всегда надо помнить, что личность представляющего товар или услуги является важным условием завоевания заказчик.

Как сделать презентацию

Обычно открывает и ведет презентацию один из руководителей организации или специально подготовленный ведущий. Он представляет руководителей всех структур организации. Затем (нередко) показывают фильм (10-15 минут).

После фильма делаются сообщения о деятельности организации, ее возможностях или о товаре и услугах, являющихся предметом презентации. Время на выступления – не более 30 минут.

Оставшееся время или далее по регламенту отводится ответам на вопросы. Поскольку помещение, где проводится презентация оформляется плакатами, стендами, витринами, стеллажами с товаром или другим демонстрационным материалом, постольку можно отвечать на вопросы прямо у стендов. Здесь же можно вручить сувениры. Демонстрация товаров и услуг на презентации является весьма убедительным средством рекламы. Особенно это относится к демонстрации машин, оборудования и приборов, которая может убедить возможного покупателя, делового партнера, желающего заключить сделку, в достоинствах конструкции, высокой производительности и качестве выпускаемой продукции.

На некоторых презентациях используется прием вовлечения потенциальных партнеров в современные действия. Это может быть, например, предложение об испытании приборов, примерке одежды, передаче материалов на экспертизу и т. д. Когда клиент имеет возможность лично ознакомиться с товаром, потрогать его

руками, у него подсознательно растет доверие к фирме, и желание приобрести данный товар. Когда можно непосредственно ощутить мягкость меха, удобство одежды, прочность ткани, запах духов, вкус кофе или легкость работы с компьютерным редактором текста, сигналы, закрепляющие доверие к фирме, поступают со всех сторон. Тот же эффект достигается и при визуализации процесса деятельности, например, во многих крупных универмагах и супермаркетах путем телевизионного показа демонстрируется работа того или иного механизма – кухонного комбайна или бензокосилки. Визуальные технические средства делают презентацию более привлекательной, красноречивой, убедительной и достоверной. Особенно важна визуализация на тех презентациях, где аудитория обширна и возможность непосредственных контактов с консультантами и экспертами для многих маловероятна.

На презентации, так же, как и на пресс-конференции, целесообразно вручить каждому приглашенному «Досье для прессы». Обычно туда входят пресс-релиз, подготовленный по случаю презентации, тексты или тезисы выступлений, экспертные или иные оценки презентуемого новшества, фотографии, список лиц (с телефонами), к которым можно обратиться за соответствующими разъяснениями. Часто по соседству с залом презентации накрывают коктейльный или фуршетный стол. Именно вокруг такого стола создается весьма насыщенное полезной информацией поле, возникает возможность получить ответы на любые вопросы, завязать полезные знакомства.

Очень важно, чтобы при презентации и демонстрации товара не использовалась контраргументация, критические замечания в адрес фирм-конкурентов – лучше направить усилия на создание впечатления, что именно ваши предложения решают все проблемы клиента.

В практике делового взаимодействия выделяют следующие типы презентаций товаров и услуг:

- презентация по памяти (или по записи);
- презентация по плану (или по формуле);
- презентация с удовлетворением потребностей;
- презентация с решением проблем (изучение – предложение).

Презентация по памяти. В зарубежных компаниях некоторые менеджеры требуют, чтобы их торговые агенты запоминали заранее подготовленный текст и следовали ему во время презентации.

Такой способ наиболее эффективен в тех случаях, когда один и тот же продукт продается неоднократно небольшому кругу потенциальных покупателей. Формулировки текста подготовлены таким образом, что предложение о покупке как бы вытекает само собой.

Презентация по памяти основывается на методе «стимул-реакция». В ходе такой презентации 80-90% времени говорит торговый агент, а потенциальный клиент лишь иногда задает вопросы. Основной акцент при такой коммуникации – обсуждение предлагаемой продукции и ее полезных свойств, далее клиента просят сделать заказ на покупку.

Презентация по памяти чаще всего проводится при продаже предметов широкого потребления на дому у покупателя или по телефону. В условиях российского рынка практикуется посещение предприятий, где работает женский персонал. Такая презентация не требует много времени на подготовку и обеспечивает предоставление всем потенциальным покупателям одной и той же базовой информации. Иногда торговые агенты располагают несколькими сценариями стандартных способов презентации товара и меняют их в зависимости от особенностей клиента и складывающейся ситуации.

Недостатки этого вида презентации:

а) предусматривает весьма незначительное участие потенциального покупателя;

б) иногда выглядит как оказание давления на потенциального покупателя (решительные действия агента, предложение сделать заказ в заранее отведенное время, не всегда удобное для покупателя);

в) личность самого потенциального покупателя в расчет не принимается, а тем более его интересы и пожелания.

Преимуществом такой презентации является то, что ее может проводить даже самый неопытный торговый агент.

Презентация по плану (по формуле). Презентация по плану используется в тех случаях, когда требуется более личный и более избирательный подход. В ходе ее проведения клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Торговый агент, который располагает некоторыми сведениями о потенциальном покупателе, следует общей линии поведения, в рамках которой и проводит соответствующую презентацию. Заранее подготовленный сценарий он частично запоминает и вставляет

его в контекст беседы с покупателем. Управляя ходом беседы, особенно вначале, торговый агент проводит клиента через все стадии рекламного воздействия: внимания – интереса – желания – убеждения и действия.

Презентация с удовлетворением потребностей. Это сравнительно гибкая, предусматривающая неперенное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация. Она часто начинается с вопросов клиенту: «Чего Вы ожидаете, когда покупаете этот конкретный вид продукции?», «Какие потребности или проблемы Вашей компании я мог бы помочь решить?» и т. п. При такой презентации сначала выявляются потребности потенциального клиента. На основе выявленных потребностей определяются изделия, товары, услуги, которые могут удовлетворить эти потребности или решить выявленные проблемы. Затем торговый агент берет инициативу в свои руки и демонстрирует, как предлагаемый им продукт или товар способен удовлетворить потребности потенциального заказчика. Дальнейшие действия зависят от анализа обратной связи – реакции покупателя. Если он высказывает возражения, то следуют ответы на возражения, а если он готов купить товар, то идет разговор о сделке.

Поскольку такая презентация носит более личный характер, она более трудна по проведению: от торгового агента требуется не задавать много вопросов, но в то же время постоянно контролировать ситуацию взаимодействия.

Презентация с решением проблемы (изучение – предложение). Такая презентация проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы. Такой вид презентации является более гибким, ориентированным на клиента, он предусматривает анализ потребностей и хорошо спланированную презентацию, структура которой следующая:

- 1) потенциальному покупателю предлагается проведение анализа;

- 2) осуществление анализа;
- 3) достижение взаимного согласия с потенциальным заказчиком относительно его потребностей и проблем;
- 4) подготовка предложения по решению проблем и удовлетворению потребностей потенциального покупателя.

Контрольные вопросы

1. Перечислите и опишите основные формы деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте самопрезентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективной самопрезентации.
3. Охарактеризуйте деловую беседу как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Каковы основные функции деловой беседы? Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы.
4. Охарактеризуйте деловую беседу по телефону как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловой беседы по телефону.
5. Охарактеризуйте деловые совещания как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых совещаний.
6. Опишите типы деловых совещаний. Приведите примеры. Опишите процесс подготовки к деловому совещанию.
7. Охарактеризуйте деловые переговоры как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Опишите основные подходы к деловым переговорам. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению деловых переговоров. Назовите и охарактеризуйте основные виды переговоров. Приведите примеры.
8. Охарактеризуйте публичную речь как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению публичной речи. Назовите и опишите виды публичной речи. Приведите примеры.
9. Охарактеризуйте презентацию как форму деловой коммуникации. Приведите примеры. Дайте рекомендации по эффективному проведению презентации.
10. Назовите и опишите основные типы презентаций. Приведите примеры.

9. МЕТОДЫ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

9.1. Метод мозгового штурма

Метод мозгового штурма (*брейнсторминг*) предложил американский ученый Алекс Осборн в конце 30-х годов XX века. Мозговой штурм, или мозговая атака, имеет следующие *этапы*:

- подготовительный;
- генерации идей;
- анализа и оценки идей.

Автор этого метода считает, что тормозом на пути оригинальных решений, возникающих в мозгу человека, является критичность. Человек, особенно в деловой среде, боится показаться смешным из-за нестандартности своего решения. Что-то вроде синдрома «боязни выглядеть глупым». Наделенный таким синдромом специалист (а их большинство в реальной профессиональной среде) постепенно утрачивает способность думать «не как все», предлагать дерзкие, оригинальные идеи. Поэтому одно из главных условий «мозговой атаки» – избегание критических замечаний.

Штурм начинается с *назначения ведущего*. Он отвечает за организацию и процедурную часть работы. Его функции:

- формулировка и переформулировка задачи;
- подбор участников для последующих этапов работы;
- решение организационных вопросов (помещение и организация пространственной среды, магнитофон или видеокамера, распределение ролей среди участников и т. д.).

Участники мозгового штурма делятся на две группы:

- «генераторов» – людей с позитивной установкой на творчество, обладающих яркой фантазией, способных быстро подхватывать чужие идеи и развивать их;
- «аналитиков» – специалистов, обладающих большим количеством знаний по исследуемому вопросу, способных критически оценить выдвинутые идеи.

Для эффективного проведения мозгового штурма необходимо соблюдать следующие условия:

- предпочтение отдается количеству высказанных идей, а не их качеству;
- идеи высказываются короткими предложениями;

– во время выдвижения идей, как уже было отмечено выше, запрещена их критика, неодобрительные замечания, иронические или саркастические реплики;

– одобряются внешне и принимаются все высказанные идеи, причем предпочтение оказывается не систематическому логическому мышлению, а озарениям, необузданной и безграничной фантазии в самых разных направлениях;

– создается и поддерживается такая обстановка, в которой допустимы шутка, каламбур и смех;

– высказанные ранее идеи любой участник мозгового штурма может развивать, комбинировать, получать от них новые ассоциативные комбинации;

– между участниками мозгового штурма поддерживаются демократические и дружественные отношения;

– идеи могут выдвигаться без обоснования;

– допускается выдвижение заведомо нереальных, фантастических, шуточных идей.

Процесс генерирования новых идей, поощряемый ведущим, проходит, как правило, в течение 15-25 минут. Численный состав группы 6-10 человек. Все идеи записываются на диктофон или стенографируются. Группа за сеанс может выдать более 100 идей.

Обязанности ведущего: во время генерирования идей обеспечить психологическую поддержку участников и управлять творческим процессом для расширения или сужения поля поисков; на протяжении всего штурма вводить «генераторов» в состояние максимальной творческой раскованности, душевного подъема, концентрации мысли на рассматриваемом объекте.

Задача «аналитиков»: развивать выдвинутые на этапе генерации идеи для их конкретизации, обобщать идеи, осуществлять их экспертизу.

Полная продолжительность мозгового штурма составляет полтора-два часа со следующим регламентом:

– представление участников и ознакомление их с правилами, распределение на группы «генераторов» и «аналитиков» – 5-10 мин;

– постановка задачи ведущим и инструктаж с ответами на вопросы – 10-15 мин;

– генерация идей – 10-15 мин;

– перерыв – 10 мин;

- анализ идей – 10-15 мин;
- составление отредактированного списка идей – 10-15 мин.

Весьма повышают продуктивность мышления различные мероприятия по психологической настройке: чай, кофе и другие напитки, негромкая фоновая музыка, натуральный образец, макет или эскиз объекта, которые требуется улучшить, и пр.

С помощью мозгового штурма целесообразно развивать лиц, занятых сбытом, научными исследованиями, финансовыми и инженерными обязанностями, маркетологов и специалистов по рекламе, коммерческих директоров.

9.2. Метод синектики

Синектика – наиболее сильная из созданных за рубежом методик психологической активизации творчества – является дальнейшим развитием мозгового штурма. Она предложена американским изобретателем и исследователем методологии творчества В. Дж. Гордоном в 1944 г.

Слово «*синектика*» в переводе с греческого означает «*совмещение разнородных элементов*».

Цель синектики – направить спонтанную деятельность головного мозга и нервной системы на исследование и преобразование проектной проблемы. Организация проведения сессии синектиков (синектического заседания) заимствована из мозгового штурма, однако отличается от него использованием некоторых приемов психологической настройки, в том числе очень активным применением аналогий.

Группа синектики – 2-3 специалиста со стороны, представляющие разные профессии, несколько работников основной организации, обладающих гибким мышлением, имеющих широкий диапазон знаний и большой практический опыт. Желательны контрастные психологические типы участников.

Группа синектики использует аналогии в качестве средства для ориентирования своего спонтанного мышления на поставленную проблему. При этом используются аналогии следующих четырех типов:

– *прямые аналогии* – их часто находят в биологических системах, решающих сходные проблемы («А как решаются задачи, похожие на данную?»);

– **субъективные (личные) аналогии** – например, конструктор старается представить себе, как можно было бы использовать собственное тело для достижения искомого результата;

– **символические аналогии** – это поэтические метафоры и сравнения, в которых характеристики одного предмета отождествляются с характеристиками другого. В частности ставится задача: «Сформулируем образное определение сути проблемы в двух словах, в одной фразе», например «дерево целей»;

– **фантастические аналогии** – используя их, необходимо представить себе вещи такими, какими они не являются, но какими мы хотели бы их видеть. Например, «хочется, чтобы дорога существовала лишь там, где ее касаются колеса машины».

Процедура проведения синектики

Синектика начинается с *формулировки проблемы*. После определения основной формулировки проблемы начинается дискуссия, цель которой – очищение от очевидных решений. Члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений.

Следующий шаг – *превращение необычного в привычное*. Поиск аналогий, позволяющих выразить заданную проблему в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту их работы.

Затем идет шаг – *разбор проблемы*. Обсуждается ее понимание (кто как понял), при этом определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы.

Очередной шаг – *наводящие вопросы*. Синектор (ведущий) предлагает пользоваться одним из типов аналогий для принятия нового решения.

Когда появляется перспективная идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и опробовать грубые прототипы устройства или модели. Аналогии можно рассматривать как средства для смещения процесса исследования структуры проблемы с уровня осознанного мышления на уровень спонтанной активности головного мозга. Метод синектики полезен для обучения бизнесменов, предпринимателей, руководителей, финансистов, маркетологов, специалистов по рекламе и т. д.

9.3. Метод ассоциаций

Ассоциативный метод активизации творческого мышления основывается на применении в творческом процессе семантических аналогий и вторичных смысловых оттенков. Основными источниками для генерирования идей служат *ассоциации, метафоры и случайно выбранные понятия*.

Между двумя совершенно различными, не связанными понятиями можно осуществить логическую связь, то есть установить ассоциативный переход в четыре-пять этапов. Например, два различных понятия – «древесина» и «мяч». При осуществлении ассоциативного перехода получается цепочка: «древесина» – «лес», «лес» – «поле», «поле» – «футбольное», «футбольный» – «мяч».

Для возникновения ассоциаций и генерирования идей можно использовать различные метафоры. Удобнее применять простые виды: *бинарные метафоры-аналоги* («колокольчик хохочет», «подковы бровей»); *метафоры-катахрезы*, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); *метафоры-загадки* («туман над лесом» – косынка).

Преимуществом метафорического мышления является его высокий уровень оригинальности. Генерирование метафор развивает творческое мышление участвующих.

9.4. Метод записной книжки

В записную книжку заносится формулировка проблемы, которую нужно решать, и все известные факты, имеющие прямое или косвенное отношение к ее решению.

Затем начинается основательное размышление по поводу всевозможных путей решения проблемы, всякий раз при этом делаются записи в записной книжке по поводу новых мыслей или идей. Ежедневно этому посвящается определенное время. День ото дня растет количество записанных вариантов. В конце месяца анализируются все записи и составляется список самых лучших идей и предложений.

Этот метод можно использовать и для коллективной работы по генерированию идей, но тогда записная книжка должна быть у каждого участника творческого процесса. Главный координатор в конце месяца собирает все записи и сводит все лучшие идеи

в общий список, избегая одинаковых предложений, а затем проводит коллективное обсуждение и экспертизу предлагаемых идей. Выбираются лучшие. Для того, чтобы привнести в работу объективность, целесообразно предварительно определить критерии отбора идей, например по степени новизны и конструктивности, по степени обоснованности или ресурсного обеспечения реализации, по появлению потенциальных проблем после внедрения.

9.5. Креативный вопросник

Система разнообразных вопросов помогает упорядочить процесс рассмотрения проблемы, детализирует и тем самым помогает его упростить. Для работы с таким методом генерирования идей подбирают группу определенных категорий работников, например, только сбытовиков или маркетологов.

Так, руководитель отдела маркетинга может спросить у сотрудника, насколько эффективно он использует в своей работе телефон. В ответ сотрудник может составить небольшой отчет. Работа над отчетом, возможно, заставит его задуматься над отдельными сторонами телефонного общения, на которые он раньше не обращал внимания. Он может вдруг обнаружить, что с телефоном можно работать эффективнее, чем он это делал раньше.

Результат можно улучшить и используя готовый вопросник для отчета, который можно предложить работнику и тем самым привлечь его к обсуждению проблемы. Вот пример такого вопросника – *телефонный маркетинг*:

1. Используете ли Вы телефон для активного привлечения клиентуры?

2. Если нет, то почему?

3. Если да, то для каких конкретных целей используется телефон:

- выявление потенциальных клиентов;
- назначение встречи;
- предложение услуг;
- подтверждение заказа;
- обслуживание новых и старых клиентов;
- другие цели (какие?).

4. Как часто Вы используете телефон в целях маркетинга? (10-20%, 35-50%, свыше 50%).

5. Какие трудности Вы испытываете при использовании телефона как средства предложения услуг:

- трудно связаться с нужным человеком;
- трудно сообщить все сведения об организации;
- трудно преодолеть сопротивление клиента;
- трудно предлагать услуги человеку, которого не видишь;
- трудно договориться о встрече;
- другие трудности (какие?).

6. Какие отвлекающие факторы (физические, психологические и др.) действуют на Вас во время телефонных переговоров?

7. Какие этапы телефонного маркетинга (вступление, изложение главной информации, завершение) представляют для Вас наибольшую трудность?

8. Какие навыки и умения (задать вопрос, выслушать ответ, завершить разговор) Вам необходимо совершенствовать?

Контрольные вопросы

1. Перечислите и кратко опишите методы генерирования идей.
2. Охарактеризуйте метод мозгового штурма как метод генерирования идей. Приведите примеры.
3. Охарактеризуйте метод синектики как метод генерирования идей. Приведите примеры.
4. Опишите процедуру проведения синектики.
5. Охарактеризуйте метод ассоциаций как метод генерирования идей. Приведите примеры.
6. Охарактеризуйте метод записной книжки как метод генерирования идей. Приведите примеры.
7. Охарактеризуйте метод креативного вопросника как метод генерирования идей. Приведите примеры.
8. Какой(ие) из методов генерирования идей является, по Вашему мнению, наиболее эффективным для выработки идей? Обоснуйте свой ответ.

10. КРИТИКА И КОМПЛИМЕНТЫ В ДЕЛОВОЙ КОММУНИКАЦИИ

10.1. Виды критики

Слово «критика» происходит от греческого *kritikē* – искусство разбирать и имеет несколько значений:

- а) обсуждение с целью дать оценку;
- б) отрицательное суждение с целью указания недостатков;
- в) проверка достоверности чего-то.

В деловой практике различают такие *виды критики*, как: критиканство, псевдокритика и критика позитивная.

Критиканство – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и пр.

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Критика позитивная – это критика, которой свойственны следующие характеристики:

1. Она всегда *ситуативно уместна*, то есть осуществляется в том месте и в то время, когда от нее есть созидательная польза (на деловом совещании, на дискуссии, на конференции, на деловой беседе и пр.).

2. Критика позитивная осуществляется *в присутствии объекта критики*. Замечания о ком-то или о его поступках, высказанные третьему лицу в отсутствие второго, как правило, создают потенциально конфликтную ситуацию. Автор замечаний не может быть уверен в конфиденциальности разговора, а доверенное лицо может воспользоваться полученной информацией и распространить ее или передать тому, о ком идет речь, но уже в искаженном, деформированном виде, с добавлением собственных комментариев. Поэтому целесообразно критиковать что-либо в присутствии самого человека, допустившего ошибки.

3. *Предметом критики являются дела и поступки*, неверные или сомнительные умозаключения, высказывания, рассуждения, ошибки, допущенные в работе, неправильные действия, а не *личность человека*, его особенности, характер, умственный потенциал и т. п.

4. Действенная, объективная критика *опирается на конкретные факты и аргументы*, на доказательства, а не на «вкусовые суждения» или вымышленные сюжеты.

5. Конечной *целью критики является решение*, помогающее изменить ситуацию, *конкретные предложения* по устранению недостатков, по снятию возникших проблем. Критика – это не хладнокровное, незаинтересованное описание дела, она предполагает активное, пристрастное отношение, заинтересованную в улучшении дела позицию.

6. Цель критикующего заключается в том, чтобы *выявить действительные причины* допущенных ошибок и предложить конструктивные шаги по их устранению.

7. *Критика должна быть щадящей*. Когда о критике говорят метафорически, часто употребляют такие образы, как «критические стрелы», «удары критики», «такой-то попал под критический обстрел», «под ударами критики его здоровье не выдержало» и т. п. Все эти характеристики имеют отношение к разрушительной критике. Цель ее, как правило, не конструктивна, она направлена на подавление тех, кто мыслит и поступает иначе, чем критикующий. Такая критика иногда бывает полезной: если на дороге лежит камень и мешает проезду, его несомненно нужно убрать – перенести, разрушить, отбросить. Но совсем другое дело, когда в деловом общении разрушение (личности, отношений, дела) становится главным и единственным направлением критики, когда она видится орудием разоблачения и преследования.

Разрушительная, «ударная» критика по форме выражения *монологична*. Она не предполагает конструктивного взаимодействия, сотрудничества критикующего и критикуемого. Она априори не предполагает двух позиций, взаимно уточняющихся или вырабатывающихся в процессе критики. У автора такой критики только одна позиция, одна точка зрения, и он заранее присвоил себе право быть правым. Удар – это не приглашение к спору, дискуссии, а избиение – не является формой диалога.

Щадящая, конструктивная критика ставит своей целью не уничтожение оппонента, а совместный поиск средств преодоления обнаружившихся трудностей и проблем. Здесь налицо две равноправные позиции, во взаимодействии которых и осуществляется критика. Кроме того, в такой критике важен ее предмет, о котором идет разговор, или спор, который и придает смысл диалогу, взаимным рассуждениям.

Критический диалог – это не просто средство обнаружения недостатков, относительно которых нужно потом «принять меры», но *процесс устранения недостатков*. Диалог здесь – учет мнений и представлений людей-участников деловой коммуникации, монолог – диктат, насильственное навязывание экономических, ценностных, управленческих, моральных и любых других способов, принципов, мерок, поведенческих стереотипов. Критика как диалог – это не необходимое предисловие к делу, а *само дело*, она действительна и действенна, она есть преодоление разрыва между словом и делом, причем не «средство преодоления», а *преодоление как таковое*.

В деловой коммуникации критика «вплетена» в жизнь, поэтому важно корректно подходить к таким вопросам, как: кто имеет право на критику, а кто – нет, о мере критики, о соотношении критики и «дела», о «зонах» вне критики, о том, как осуществлять критику не «изранив» критикуемого.

10.2. Критика «LEGE ARTIS» («по всем законам искусства»)

В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием «Lege artis», то есть осуществлять критику по всем законам искусства. Прием «Lege artis» состоит из четырех этапов (рис. 11).



Рис. 11. Схема приема «Lege artis»

I – ввод в критику, создание доброжелательной атмосферы в начале разговора;

II – критические замечания, высказывания по существу вопроса;

III – «обратная связь», визуальный контакт с критикуемым для определения реакции на критику:

а) реакция адекватная (есть контакт глаз, доброжелательное лицо, кивки головой) – завершение критики («мост на сотрудничество»);

б) реакция интрапунитивная (вовнутрь) – обида (нет контакта глаз, плечи опущены, руки закрыты, избегание взгляда, тремор пальцев рук, покраснение, побледнение кожных покровов; необходимо «снять» обиду с помощью психологических приемов, например, приема *«валидол»*, то есть сказать о том, что основная работа сделана хорошо, недостатки вполне устранимы, эта работа не потребует большого времени («не так страшен черт, как его малюют»), затем прием *«авансированная похвала»*, с помощью которого высказать уверенность в том, что критикуемый коллега вполне справится с предлагаемыми изменениями, доработками, пересмотром точек зрения, а затем – завершение критики;

в) реакция экстрапунитивная (вовне) – агрессия; в этом случае целесообразно предложить критикуемому самому решить: принимать ли высказанные пожелания или отвергать, игнорировать и т. д. Невербальные сигналы, свидетельствующие о такой реакции – это суженные зрачки глаз, вертикальная складка на лбу, сжатые зубы, стиснутые кулаки, одно плечо направлено вперед и т. п. Критикующий в этой ситуации должен быстро перестроиться, чтобы избежать конфликта, и предложить критикуемому то, что было сказано, как информацию к размышлению;

IV – выход из критики, ее завершение, предложение о возможной помощи, эмоциональная поддержка: «я уверен, Вы с этим справитесь».

Практические советы критикующему

– Прежде чем приступить к критическому анализу негативной ситуации, постарайтесь выяснить, нельзя ли исправить дело без критики.

– При анализе любой проблемы исходите из того, что, если полезное не делается вообще или делается не так как надо, необходимо в первую очередь искать того, кому это выгодно.

– Перед тем как выступить с критикой в адрес любого сотрудника, постарайтесь предельно четко определить цели критики: что и как конкретно должно измениться.

– До начала критического анализа полезно выяснить позицию критикуемого по сути негативного события: вполне возможно, что это окажется импульсом для исправления дела.

– Помните, что обязательные условия успеха критического анализа деятельности любого работника – знание его способа восприятия критики и выбор соответствующей формы критического воздействия.

– Объективной основой критики должно быть точное и детальное знание того, что произошло и каковы последствия невыполнения или плохого выполнения работы. В противном случае критика становится уязвимой из-за возможных фактических ошибок и неточностей и, соответственно, из-за ошибок в оценках.

– Критический анализ должен быть всеобщим, то есть касаться всех и всего, что делается в организации (отделе, службе, группе); для него нет закрытых зон и неприкасаемых лиц.

– Не отвергайте предложений до и без анализа.

– Прежде чем высказывать критическое замечание, выслушайте позицию критикуемого до конца.

– Не оглушайте действия и высказывания критикуемого ради того, чтобы разнести его «в пух и прах».

– Перед тем как сделать критическое замечание, изложите свое понимание того, что собирается критиковать.

– Критика должна обладать достаточным эмоциональным накалом, чтобы задеть за живое, но одновременно она не должна превращать сотрудников в непримиримых врагов.

– Рекомендуется завершать критическое выступление предложениями, направленными на исправление дела. Если во время обсуждения нельзя сразу указать, как исправить положение, следует, как минимум, назвать фамилии тех, кто мог бы это сделать.

– Критикуя, не объявляйте виновными многих людей. Указав на того, по чьей вине допущена ошибка, прежде всего определите меру ответственности других; без этого критика обезличивается.

Квалифицируйте суть допущенного промаха, недостатка, вскройте его субъективные причины.

- Учитывайте мотивы действий критикуемого (например, старался, но не удалось), но оценивайте результат по объективным последствиям.

- Не сглаживайте «острых углов» – это может привести к повторению негативных явлений.

- Не оставляйте без внимания ни одного случая, заслуживающего критики, но направляйте свою активность прежде всего на то, что способствует улучшению дела.

- Не забывайте, что критикующий несет моральную, а в определенных случаях и юридическую ответственность за сознательное искажение фактов.

- Предоставляйте критикуемому право на контркритику и возможность ее осуществить.

- Не критикуйте в общих словах, без точного указания ошибки. Нельзя использовать понятия или речевые формы, оскорбляющие достоинство человека.

- Представляйте доказательства личной вины критикуемого. Критикуйте доброжелательно: задача критики помочь сотруднику, а не задеть его самолюбие.

- Не критикуйте человека, пока не выслушали его до конца. Не повторяйте (ни публично, ни один на один) критические замечания в адрес человека, исправившего дело. Будьте предельно корректны, когда критикуете неприятных вам людей: здесь легко совершить ошибку: подмену осуждения ради дела осуждением из-за неприязни.

- Критикуя подчиненных, не подавляйте в них чувства самостоятельности.

- Учите сотрудников самокритичности.

- Помните, что при произнесении критических высказываний человека можно оскорбить не только словами: поза, жесты, мимика часто не менее выразительны.

- Не копите замечания для публичного разноса – если можно помочь исправить ошибку сразу же, сделайте это.

- Учтите то, что критикуемый конструктивнее воспринимает замечания, если они сопровождаются напоминаниями о его способностях.

– Критику осуществляйте в такой форме, чтобы критикуемый понял, что ему лично полезно (целесообразно) исправление дела.

– Будьте **самокритичны**. Требуя выполнения определенных правил и норм, проверьте, следуете ли Вы им сами.

– Руководствуйтесь принципом уместности формы критики по отношению к конкретным людям (начинающий работник, новый партнер, депрессивное состояние человека и т. п.).

10.3. Использование критики в деловой коммуникации

В деловой коммуникации выделяют следующие *виды критики*:
Подбадривающая критика: «Ничего. В следующий раз сделаете лучше. А сейчас – не получилось. Это не страшно».

Критика-упрек: «Ну, что же Вы? Я на Вас так рассчитывал!».

Критика-надежда: «Надеюсь, что в следующий раз Вы сделаете это здание лучше».

Критика-аналогия: «Раньше, когда я был таким, как Вы, я допустил в выполнении задания точно такую же ошибку. Ну, и попало же мне от моего начальника».

Критика-похвала: «Работа сделана хорошо, но только не для этого случая».

Безликая критика: «В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии».

Критика-озабоченность: «Я очень озабочен сложившимся положением дел, особенно у таких наших сотрудников, как...»

Критика-сопереживание: «Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы войдите в мое. Ведь дело-то не сделано...».

Критика-сожаление: «Я очень сожалею, но должен отметить, что работа выполнена некачественно».

Критика-удивление: «Как?! Неужели Вы не смогли сделать эту работу?! Не ожидал...».

Критика-ирония: «Делали, делали и... сделали. Только как теперь в глаза руководству смотреть будем?!».

Критика-намек: «Я знал одного человека, который поступил точно так же, как Вы. Потом ему пришлось плохо...».

Критика-смягчение: «Вы сделали все так неаккуратно, но зато вовремя».

Критика-замечание: «Не так сделали. В следующий раз советуйтесь».

Критика-предупреждение: «Если Вы еще раз допустите такой промах, пеняйте на себя!».

Критика-требование: «Работу Вам придется переделать!».

Критика-вызов: «Если допустили столько ошибок, сами и решайте, как выходить из положения».

Конструктивная критика: «Работа выполнена неверно. Что собираетесь теперь предпринять? Может быть, стоит сделать следующее...».

Критика-опасение: «Я очень опасюсь, что и в следующий раз работа будет выполнена на этом же уровне».

Все перечисленные формы критики возможны лишь в ситуации, когда критикуемый – подчиненный, а критикующий – начальник, причем подчиненный уважительно относится к своему начальнику. В общении деловых партнеров целесообразнее использовать прием *Lege artis*, то есть осуществлять критику по всем законам искусства: сначала сказать что-то позитивное, затем – критические замечания, обратная связь для определения реакции и мост на сотрудничество.

Психологические издержки критики

Большинство людей, которые при деловом взаимодействии предпочитают критику, обладают негативными чертами характера и руководствуются, как правило, следующими мотивами: из мести, из зависти, из-за недоброжелательного отношения, по злому умыслу, из-за собственной неспособности, из тщеславия, из-за высокомерия, чтобы обратить внимание на себя, из-за неудовлетворенности собой, из-за агрессивного настроения и т. п.

Если у человека открытые, положительные установки, то любое сообщение, информацию или событие он сначала воспримет нейтрально и попытается выделить в них положительные и отрицательные стороны, поразмышляет над теми и другими и постарается найти решение, но не связанное с критикой. Найти решение можно через разговор с человеком, допустившим промах, ошибку. С этой целью необходимо его выслушать, понять ход его мыслей, направленность его действий. Нельзя считать, что наше мнение единственно правильное, что именно мы знаем, как нужно поступать в той или иной ситуации.

Как показывает реальная практика делового взаимодействия, успехи при использовании критики, к сожалению, невелики. Более того, отрицательный эффект иногда гораздо выше, чем положительный. Отрицательные последствия от критики весьма распространены, это психологические издержки критики, а именно:

- плохое настроение у критикуемого;
- неблагоприятная обстановка на работе;
- появление у критикуемого потребности защищаться;
- бесполезные, длящиеся долгое время споры, оправдания;
- появление враждебных отношений, агрессивности в общении;
- упадок сил как у критикуемого, так и у критикующего, что ведет к снижению работоспособности, ухудшению качества работы;
- состояние неуверенности, неверия, безразличия у критикуемого;
- желание ответить встречной критикой, «свести счеты»;
- появление страха перед дальнейшей критикой, боязнь выполнения заданий в связи с этим;
- критикуемый испытывает чувство оскорбленного самолюбия и т. д.

Как видно, следствием критики является негативный результат, проявляющийся именно во взаимоотношениях деловых партнеров, членов коллектива. Анализ вышеперечисленных проблем свидетельствует, что необходимы серьезные размышления перед вступлением на путь критики.

Восемь «секретов» разумной критики

1. Последите за собой, как часто в течение дня Вы критикуете других, пусть даже дело касается вполне «безобидной» критики.
2. Понаблюдайте, как выражают критику окружающие Вас люди и средства массовой информации. Принимаете ли Вы ее, считаете ли наблюдаемый стиль критики корректным?
3. Прежде чем Вам снова захочется кого-либо покритиковать, спросите себя, чего Вы этим добьетесь.
4. Когда Вы захотите покритиковать кого-либо или чьи-то ошибки, подумайте об этом человеке с положительной точки зрения, найдите у него минимум три положительные характеристики.

5. Учитесь заменять критику положительной мотивацией. Будьте благодарны за то, что произошло, вместо того чтобы быть неблагодарным за то, что не произошло.

6. Если критикуют Вас самого, учитесь искусству не принимать критику близко к сердцу. Лучше потратьте время на анализ того, почему критикующий Вас хочет «выпустить пар», обращая стрелы своей критики на Вас, попытайтесь понять его. Проанализируйте причину его критики – может быть, он в чем-то прав.

7. Если другой упорствует в высказывании критических замечаний, реагируйте, сохраняя невозмутимость и хладнокровие, констатируя: «Таково Ваше мнение и Ваша позиция, мои же – таковы... Давайте подумаем, в чем наши точки зрения сходятся».

8. Учитесь каждое «нет», сказанное Вашим собеседником, превращать в «да» не посредством уговоров, а через убеждения и позитивную мотивацию.

Техника нейтрализации замечаний

Замечания, высказываемые в Ваш адрес или в адрес Ваших позиций, имеют много общего с критикой прежде всего потому, что они, так же как и критика, акцентируют отрицательные стороны высказываний. Вместе с тем, замечания имеют и положительные стороны, так как свидетельствуют о том, что оппонент Вас внимательно слушал, интересуется Вашей проблемой, размышляет о сущности дела, проверяет Вашу аргументацию и все тщательно обдумывает. Поэтому замечания, высказанные Вам в ходе деловой коммуникации, не следует рассматривать как препятствия на пути взаимодействия. Следует овладеть техникой нейтрализации замечаний при защите своих мнений и убеждений.

Выделяют следующие разновидности замечаний и способы их нейтрализации:

Невысказанные замечания. Это такие замечания, которые собеседник не успевает, не хочет или не смеет высказать, поэтому целесообразно, опередив партнера, выявить эти потенциальные замечания и нейтрализовать их. Это можно сделать с помощью открытых вопросов, например: «Что Вы думаете об этом?», «Какой подход, по Вашему мнению, лучше?», «Какие возможности для устранения этого Вы видите?». Если Вы оговорились, то примите замечание по этому поводу к сведению и не объясняйте, почему это произошло.

Предубеждения. Они относятся к причинам, вызывающим неприятные замечания, особенно в тех случаях, когда точка зрения неприятного собеседника полностью ошибочна. Как показывает практика, при наличии эмоциональной почвы любые логические контраргументы здесь бесполезны, поэтому следует, как и при переговорах, развести, разграничить предубеждения и субъективные замечания, мотивацию и точки зрения участников взаимодействия, а затем продумать возможность отступления, но с «наведением мостов».

Ироничные (ехидные, колкие) замечания. Замечания такого рода могут быть следствием плохого настроения делового партнера, а иногда и его желания «поиграть на Ваших нервах», проверить Ваши выдержку и терпение. Зачастую они носят оскорбительный, вызывающий характер. Прежде чем вступать в полемику в этой ситуации, необходимо сначала выяснить, сделано ли замечание всерьез или оно имеет характер «спортивного вызова». В результате полученной информации Ваша реакция может быть остроумной или игнорирующей, то есть замечание можно пропустить мимо ушей.

Стремление к получению информации. Такие замечания связаны со стремлением партнера получить дополнительную информацию или комментарии, разъясняющие услышанное. Поэтому целесообразно дать спокойный и уверенный ответ и попытаться разобраться вместе с партнером в том, что ему не ясно в Ваших рассуждениях.

Желание проявить себя. Очень многие участники взаимодействия желают «захватить коммуникативное пространство» с целью высказать свое мнение, показать, что не поддаются влиянию или беспристрастны в высказывании позиций. Нейтрализация такого рода замечаний сводится к тому, что Вы снижаете свою значимость в формулировании выводов, показываете роль партнера в развитии обсуждаемых идей и мнений. Опередить его высказывания можно с помощью вопросов, например: «Соответствует ли это Вашему мнению?», «Что подсказывает Вам опыт решения такого рода проблем?».

Замечания субъективного характера. Они высказываются в ситуации, когда Ваша информация малоубедительна или Вы проявили недостаточно внимания своему партнеру по взаимодействию,

или он не доверяет фактам, исходящим от Вас. В любом из перечисленных случаев постарайтесь поставить себя на место партнера, принять во внимание его проблемы, сделать акцент на преимуществах и возможностях решений, предлагаемых Вами.

Объективные замечания. Высказываются они тогда, когда партнер действительно хочет разъяснить ситуацию, лучше понять смысл Ваших слов или намерений, выработать более объективное собственное мнение. В этой ситуации более уместно не противоречить партнеру в открытую, а объяснить ему, что Вы учитываете его подходы, однако Ваше решение имеет преимущества, и корректно и доступно обосновать их еще раз.

Общее сопротивление. Такие замечания, как правило, участник взаимодействия высказывает априори, поэтому они не являются конкретными. Их причина лежит в том, что или тема разговора не определена четко, или тактика Вашего поведения неадекватна ожиданиям партнера, поэтому целесообразно уточнить или изменить тему разговора и(или) попросить разрешения сформулировать Ваши аргументы, а затем выслушать замечания к ним.

Последняя попытка. Когда партнер понимает, что именно ему придется реализовывать предлагаемые решения, тогда он делает последнюю попытку поговорить о трудностях и препятствиях и, таким образом, отсрочить принятие окончательного решения. В этой ситуации более правильным поведением будет то, при котором Вы попытаетесь найти еще один, может быть даже косвенный, аргумент в пользу предлагаемого варианта действий и после этого быстро принять решение.

Приемы снижения негативного воздействия замечаний

Ссылки на чужой опыт и высказывания. Как правило, участник делового взаимодействия доверяет больше всего или самому себе или кому-то, кто для него является авторитетом. Чтобы снизить значимость его замечаний, выявите с помощью наводящих вопросов, кто для Вашего партнера является авторитетным свидетелем, и в ходе делового общения сошлитесь именно на его опыт или высказывания для подтверждения своей точки зрения.

«Сжатие» нескольких замечаний. Как показывает опыт деловой коммуникации, целесообразно не отвечать на каждое замечание

в отдельности, а объединив их вместе, ответить одним тезисом или даже одной фразой.

Одобрение плюс уничтожение. Если Вам сделаны объективные замечания и в корректной форме, то можно снизить их значимость сначала согласившись с ними, а затем, развернув дополнительные аргументации, подтвердить свое прежнее высказывание. Например: «Да, здесь есть некоторые неточности, Вы правы, вместе с тем, здесь есть и целый ряд преимуществ, а именно...».

Перефразирование или вербализация. Создавая новую речевую конструкцию, Вы повторяете слова партнера, смягчая его замечание, нейтрализуя его смысл.

«Эластичная оборона». Если Вас буквально засыпают замечаниями и возражениями, да еще в некорректной форме, то лучше не отвечать на замечания, а продолжая взаимодействие, раскручивать дискуссию дальше и, в случае возвращения партнера к критике, помнить, что она уже утратила свою актуальность.

Принятие замечания. Не следует парировать замечания субъективного характера, лучше согласиться с ними, отказав партнеру в ответе.

Сравнение. Используя сравнения из знакомой для партнера области знаний вместо прямого ответа, можно легко нейтрализовать высказанное замечание.

Метод опроса. Вместо ответа на критические замечания партнера, Вы ставите перед ним вопросы, отвечая на которые, он сам дает ответы на свои замечания.

Упреждение. Для смягчения замечания партнера Вы включаете его в контекст своей речи, упреждая тем самым возможность критики, и, когда это необходимо, отвечаете за него.

Отсрочка. Так как со временем острота замечания снижается, целесообразно использовать прием отсрочки. Например: «Позвольте вернуться к этому вопросу позднее...».

Позитивные установки на восприятие критики

– Важная установка конструктивного восприятия критики – это понимание того, что все, что я делаю или сделал, можно сделать лучше.

– Если меня критикуют – значит, верят в мои способности исправить дело и работать без сбоев.

– Если критика в мой адрес отсутствует – это показатель пренебрежения ко мне как к работнику, партнеру.

– Критика возможных негативных последствий принятых мною решений или осуществленных действий – предпосылка своевременного предотвращения сбоев в работе.

– Критика заставляет задуматься: а) чем она вызвана, б) как исправить положение.

10.4. Compliments in business communication

Для успеха в деловой коммуникации следует помнить, что чем приятнее будет людям общаться, тем выше будет шанс удачно решить деловую проблему или заключить сделку. Показать деловым партнерам, что Вы интересуетесь ими, позволяют *compliments*, то есть слова, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека. *Compliment* – один из эффективных приемов формирования аттракции в деловых контактах или умения нравиться другим.

Д. Карнеги в своей книге «Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей», пишет: «Внушайте собеседнику сознание его значительности и делайте это искренне. Людям, несомненно, не только хочется чувствовать себя значительными, но и демонстрировать это таким образом, чтобы другие также поняли эту значительность».

Например, всем известный «*комплекс вахтера*». Какой-нибудь мелкий чиновник или служащий домоуправления, от которых зависит Ваша возможность получить тот или иной документ, справку, подпись; работник регистратуры в поликлинике, выдающий номерок к врачу; вахтер в гостинице, который категорически отказывается выполнить вашу просьбу, – все они получают истинное удовольствие от сознания собственной значительности и демонстрируют это, отказывая Вам в решении Вашей проблемы, ссылаясь на очередную инструкцию, лишённую здравого смысла, демонстрируя хоть маленькую, да власть.

В деловой коммуникации целесообразно использовать эту человеческую слабость, типичную для очень многих людей. Умение дать человеку возможность осознать собственную значительность помогает быстро получить желаемое. Способность оценить чей-то

труд, признать его полезность и незаменимость, сказать приятные слова человеку создает условия для эффективного взаимодействия.

Психологический механизм приема «приятные слова»

1. Деловой партнер слышит приятные слова в свой адрес. Эти слова представляют небольшое преувеличение каких-то его положительных качеств, то есть комплимент.

2. Во время комплимента происходит эффект внушения с ориентацией на положительное в человеке.

3. Результатом внушения является «заочное» удовлетворение потребности «выглядеть» в этом вопросе перед партнером как можно лучше.

4. На основе удовлетворенной потребности (в самоутверждении) образуются положительные эмоции.

5. Поскольку положительные эмоции вызваны тем, кто сказал комплимент, то это свидетельство его хорошего расположения, симпатии (аттракции), а следовательно, и надежда на эффективное сотрудничество.

Один из самых *эффективных видов комплимента* – комплимент на фоне антикомплимента себе. Такой прием вызывает удовлетворение сразу двух потребностей человека. Одна из них – это потребность в усовершенствовании одной из своих черт, характеристик, вторая – это удовлетворение ожидания, социальной установки, которая была у партнера.

Комплимент оказывает положительное воздействие даже тогда, когда Ваш партнер относится к Вам с неприязнью. В рамках делового взаимодействия, соблюдая этику деловых контактов, используя в контексте общения *прием «золотые слова»*, то есть комплимент, делая это ситуативно уместно и адекватно ожиданиям делового партнера, можно расположить его к себе, изменить негативную установку.

Шесть правил А. Ю. Панасюка

«Как сделать комплимент комплиментом»

А. Ю. Панасюк в книге «Управленческое общение. Практические советы» сформулировал правила, в которых раскрывает психологический механизм влияния приема «золотые слова» на человека. Эффективность улучшения деловых отношений напрямую зависит от следования этим правилам.

Правило 1. «Один смысл». Комплимент должен отражать исключительно положительные качества человека. В комплименте следует избегать двойного смысла. Вот здесь правило явно нарушено: «Слушая Ваши беседы с людьми, я каждый раз удивляюсь Вашей способности так тонко и остроумно уходить от ответа!».

Правило 2. «Без гипербол». Отражаемое в комплименте положительное качество должно иметь лишь *небольшое* преувеличение.

Правило 3. «Высокое мнение». Важным фактором в результативности этого приема является собственное мнение человека об уровне развития отраженных в комплименте качеств. Если комплимент по значимости ниже уровня самооценки партнера, то для него такой комплимент является банальностью и последствия могут быть самыми неожиданными, в том числе отрицательными.

Правило 4. «Без претензий». Партнер вовсе не стремится к совершенствованию данного своего качества. Более того, считает, что было бы плохо, если бы оно – это положительное качество – было выражено у него сильнее, чем есть, поэтому комплимент в адрес сильно проявляющегося такого рода качества может вызвать у него обиду.

Правило 5. «Без дидактики». Это правило заключается в том, что комплимент должен констатировать наличие данной характеристики, а не содержать рекомендаций или практических советов по ее улучшению.

Правило 6. «Без приправ». Это правило касается не столько самого комплимента, сколько тех добавок, которые могут следовать за ним. Например: «Руки у тебя действительно золотые. А вот язык твой – враг твой!». Или «Мне очень импонирует Ваша способность располагать людей к себе. Только вот если бы эту способность – да в интересах дела...».

Такие приправы являются своеобразной «ложкой дегтя» и снижают или вообще сводят на нет даже самый блистательный комплимент, а следовательно, и Ваши усилия по улучшению делового взаимодействия.

Почему мы делаем комплименты партнерам

1. Хваля наших деловых партнеров, мы помогаем им чувствовать себя значимыми в глазах других, создаем доброжелательную атмосферу делового контакта.

2. Делая комплименты другим людям, мы делаем приятное и помогаем самим себе. Марк Твен однажды сказал: «Самый лучший способ подбодрить себя – это подбодрить кого-нибудь другого».

3. Вызывая своими словами у партнера улыбку или приятное удивление, Вы отвлекаетесь от собственных проблем и исправляете свое настроение.

4. Чем больше Вы делаете людям комплиментов, тем больше приятных слов возвращается к Вам. (Помните: «Как аукнется, так и откликнется»).

Несколько комплиментов для делового взаимодействия

– Когда партнер сумел во время переговоров добиться большего, чем было намечено: «Как Вам удастся так расположить к себе людей?».

– Когда партнер подметил что-то характерное и важное для организации у претендента на сотрудничество: «Я раньше не знал, что Вы так тонко и хорошо разбираетесь в людях, Вы потрясающий аналитик!».

– В ответ на добрую улыбку, явно адресованную Вам: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша улыбка просто обезоруживает людей!».

– После длительных переговоров, завершившихся для Вас удачно: «Всегда приятно иметь дело с таким партнером».

– Когда беседа закончилась с успехом: «До чего же приятно взаимодействовать с таким интересным партнером».

– Партнеру, который неожиданно для Вас открыл Вам на что-то глаза: «Общаясь с Вами, можно многому научиться».

– Партнеру, который неожиданно для участников дискуссии блеснул эрудицией: «Меня всегда поражает широта Вашего кругозора».

– Партнеру, который был участником конфликта, возникшего по ходу дискуссии, но удержался от ответного выпада: «Как Вы смогли воспитать в себе такую сдержанность?».

– В ситуации, когда партнер мог легко «сорваться», но не сделал этого: «Ваша стойкость и выдержка меня всегда восхищали!».

– Партнеру, который, несмотря на трудности, довел дело до конца: «Вашей воле можно позавидовать!».

– Партнеру, который все-таки добился своего: «Это прекрасно, что у Вас такой настойчивый характер!» или «Вы такой целеустремленный человек, как мне этого не хватает!».

– Партнеру, который чем-то бескорыстно пожертвовал ради другого: «Меня подкупают Ваши доброта и отзывчивость!».

– Партнеру, который вел переговоры в трудной, конфликтной ситуации и сумел довести их до эффективного конца: «Коллега! Знаете ли Вы, что Ваша энергия просто заряжает других?».

– Партнеру во время дискуссии: «Смотреть и слушать, как Вы ведете полемику – одно удовольствие!».

– Партнеру, сделавшему доклад или сообщение: «Какая у Вас прекрасная речь, какая дикция! Слушать Вас – наслаждение!».

– Партнеру, который впервые достиг больших результатов в переговорах и сам смущен этим: «Вы скромничаете! Ваши способности давно всем известны!».

– Партнеру, который в ходе дискуссии, не заглядывая в справочники, по памяти привел необходимые данные, интересную информацию: «У вас энциклопедическая память! Ваша эрудиция поразительна!».

Если комплименты говорят Вам

Каждый человек должен не только уметь говорить комплименты, но и научиться правильно их принимать. Комплименты – это чудесный дар, и все же, как показывает практика делового взаимодействия, людям очень трудно с благодарностью принять похвалу в свой адрес. Большинство автоматически отвергают комплименты, а иногда и обижают их инициатора. Например: «Дорогая, ты сегодня великолепно выглядишь!», а в ответ: «Я сегодня себя чувствую ужасно, как при этом можно хорошо выглядеть!», или «Можно подумать, что обычно я выгляжу плохо», или еще хуже – «Не выдумывай».

Отвергать комплименты ни при каких обстоятельствах не следует. Во-первых, Вы обижаете того, кто Вам сказал приятные слова, во-вторых, Вы должны быть благодарны этому человеку: Вы принимаете положительную оценку и начинаете верить ей.

Следуйте простому правилу: отвечайте «Благодарю Вас» – и больше ни слова.

Контрольные вопросы

1. Что такое критика? Приведите примеры. Перечислите и охарактеризуйте основные виды критики, используемые в деловой коммуникации.
2. Охарактеризуйте и приведите примеры критиканства.
3. Охарактеризуйте и приведите примеры псевдокритики.
4. Охарактеризуйте и приведите примеры позитивной критики.
5. Что такое прием «Lege artis»? Опишите его этапы. Приведите практические советы критикующему.
6. Какую роль в деловой коммуникации играет критика?
7. Как можно нейтрализовать замечания?
8. Как можно снизить негативное воздействие замечаний?
9. Что такое комплименты в деловой коммуникации? Приведите примеры?
10. Как правильно делать комплименты в деловой коммуникации? Как правильно отвечать на комплименты?

ГЛОССАРИЙ

Активное рефлексивное слушание. При этом виде слушания осуществляется такая организация коммуникации, при которой партнеры лучше понимают друг друга: все более осмысленно высказываются, проверяют и уточняют свое понимание, совместно выясняют степень его адекватности.

Вербовка – это очень сложные и трудные переговоры, на которых одна сторона пытается убедить другую согласиться с вполне конкретным «деловым» предложением.

Властное или доминирующее рукопожатие. При таком рукопожатии тыльная сторона ладони приветствующего вас человека обращена вверх (рука подается как бы для поцелуя).

Герменевтика – искусство и теория толкования текстов.

Графология – это раздел психологии, изучающий взаимосвязь характерологических особенностей человека и его почерка.

Деловая беседа – своеобразная психологическая пьеса, включающая монологи и диалоги, определенный набор ролей, разыгрываемых в рамках конкретного времени.

Деловое совещание – это общепринятая форма делового общения группы по обсуждению производственных вопросов и проблем, требующих коллективного осмысления и решения. Коммуникантами в этой ситуации становятся: коммуникативный лидер (например, руководитель подразделения, отдела или один из ведущих сотрудников, которому поручено подготовить и провести совещание) и участники совещания, как правило специалисты, в чьей компетенции находится данная проблема, или те, кому придется ее решать.

Диалог – это разговор по очереди, для взаимодействия.

Дистанцирование – это дистанция, которой придерживается один человек относительно другого (иногда и по отношению к животным или предметам), а также неожиданные движения, которые имеют целью изменение дистанции, например резкий шаг назад.

Жаргон включает сленг и язык арга.

Жест – это внешнее проявление внутреннего эмоционально-психологического состояния человека.

Жестикаляция – все жесты рук («язык рук»), а также многие другие сигналы в виде действий (собеседник открывает дверь или форточку, вынимает сигареты, портсигар и т. п.).

Закрытые вопросы – это ведущие (наводящие) вопросы, на которые можно ответить очень коротко. Чаще всего на такие вопросы отвечают «да» или «нет».

Инструментальная функция общения характеризует общение как социальный механизм управления, позволяющий получить и передать информацию, необходимую для осуществления какого-то действия, принятого решения, коммуникативного намерения

Интегративная функция общения используется как средство объединения деловых партнеров, специалистов и исполнителей для совместного коммуникативного процесса: решения задачи, генерирования идей, выработки совместного договора и т. д.

Интеракция – организация взаимодействия между людьми.

Интонация – все явления, звуковые средства языка, которые связаны с голосом и не требуют концентрации нашего внимания на содержании сказанного.

Информационная речь – речь, направленная на обогащение аудитории слушателей новыми знаниями, новыми представлениями о предмете, процессе, явлении, пробуждение любознательности.

Критицизм – это вид злопыхательской критики. Оно характеризуется полным отсутствием позитивности и конструктивности, как правило неуместно, имеет завуалированную форму, преследует эгоистические цели, например, показать свою активность, деловитость и т.д.

Коммуникация – это процесс передачи информации от одного человека другому или другим людям.

Литературный язык – это язык образцовый, его нормы считаются обязательными для носителей языка.

Логический барьер в деловой коммуникации возникает всякий раз, когда деловые партнеры различаются по особенностям мыслительной деятельности и не считают нужным учитывать специфику партнера по общению.

Мимика – все изменения, которые можно наблюдать на лице человека, включая и психосоматические процессы, например, покраснение или побледнение.

Направленное, критическое слушание. При таком виде слушания участник общения сначала осуществляет критический анализ сообщения (зачастую делая это превентивно, то есть приходя

с установкой на критическое восприятие информации), а потом делает попытку его понимания.

Научный стиль речи используется в деловой коммуникации лиц, занимающихся научной деятельностью, вырабатывающих объективные знания о предметах и явлениях, идеях и законах действительности, вскрывающие их закономерности.

Нейтральное рукопожатие – при данном виде приветствия ладони рук расположены в вертикальном положении параллельно друг другу.

Нерефлексивное слушание. Этот вид слушания предполагает минимальное вмешательство в речь собеседника при максимальной сосредоточенности на ней.

Общение – это форма деятельности, осуществляемая между людьми как равноправными партнерами и приводящая к возникновению психического контакта, который проявляется в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

Оптимально настроенный тип делового партнера – деловой человек, который эффективно организует свои действия, планирует свою работу, хорошо выполняет поставленные перед ним задачи, делает все по возможности быстро.

Отражение чувств. При отражении чувств основное внимание уделяется не содержанию сообщения, а чувствам, которые выражает говорящий, эмоциональной составляющей его высказываний.

Официально-деловой стиль речи обусловлен практическими требованиями жизни и профессиональной деятельности. Он обслуживает сферу правовых, управленческих, социальных отношений и реализуется как в письменной форме (деловая переписка, нормативные акты, делопроизводство и пр.), так и в устной (отчетный доклад на собрании, выступление на деловом совещании, служебный диалог, например, речь следователя или судьи во время допроса или беседа налогового инспектора с руководителем предприятия, и т. п.).

Переговоры – специфический вид деловой коммуникации, имеющий свои правила и закономерности, использующий разнообразные пути к достижению соглашения, совместный анализ проблем. Цель переговоров – найти взаимоприемлемое решение, избегая крайней формы проявления конфликта.

Перефразирование, или вербализация. Перефразировать – значит высказать ту же мысль, но другими словами.

Перцепция – процесс восприятия, способствующий взаимопониманию участников общения.

Подчиненное или *покорное рукопожатие*, – рукопожатие, при котором Ваша ладонь находится сверху. Когда протягивают руку, обращенную ладонью вверх, это означает, что партнер готов подчиниться и уступить. При проведении деловых встреч данный вид рукопожатия наиболее благоприятный.

Позитивная критика – это критика, которой свойственны следующие характеристики: она всегда ситуативно уместна, осуществляется в присутствии объекта критики, ее предметом являются дела и поступки, а не личность человека, она опирается на конкретные факты и аргументы, конечной целью ее является решение, помогающее изменить ситуацию, конкретные предложения по устранению недостатков, по снятию возникших проблем.

Позитивный тип делового партнера – деловой человек, который воспринимает жизнь главным образом положительно. Проблемы он рассматривает как возможность совершенствовать свою личность, достигать зрелости. Его наполняет радостью то, что он успешно справляется с поставленными перед ним задачами. Он стремится быть симпатичным людям.

Познавательное общение – общение, направленное на расширение информационного фонда партнера, передачу необходимой для профессиональной деятельности информации, комментирование инновационных сведений.

Презентация – первое официальное представление заинтересованной аудитории некоторой еще неизвестной или малоизвестной продукции и ее создателей.

Презентация по памяти – презентация, когда торговые агенты запоминают заранее подготовленный текст и следуют ему во время презентации.

Презентация по плану (по формуле) – презентация, когда клиенту предоставляется тщательно подготовленная, наглядная информация о предлагаемом товаре или услуге.

Презентация с решением проблемы (изучение – предложение) – презентация, которая проводится чаще всего при продаже приборов, систем или очень сложных промышленных изделий. Специалисту, ведущему презентацию, прежде всего следует внимательно

изучить предмет, что необходимо для корректной формулировки торговых предложений. Затем тщательно анализируются потребности потенциального заказчика. На базе проведенного многоаспектного анализа разрабатывается подробно изложенное в письменном виде предложение, которое решает выявленные проблемы.

Презентация с удовлетворением потребностей – это сравнительно гибкая, предусматривающая неперенное взаимодействие с покупателем и в то же время требующая определенного напряжения творческих способностей торгового агента презентация.

Призывающая к действию речь – речь, которая должна содержать необходимые факты, пробуждать психическую восприимчивость, приводить к согласию, призывать к конкретному действию: к новому, к продолжению или прекращению прежнего.

Просторечие – отклонение от литературной нормы. Указанные отклонения могут возникать по разным причинам, но главным образом определяются недостаточным владением литературным языком. Это язык малообразованных людей.

Протокольная (рамочная) речь – это речи по поводу открытия, презентации, приветственные и благодарственные речи. При приветственной речи кратко представляются основной выступающий (при этом считается нецелесообразным слишком много в его адрес говорить комплиментов). Тот, кто предоставляет слово выступающему, должен помнить, что основную речь держит оратор, поэтому нельзя у него, как говорится, «отнимать хлеб».

Псевдокритика – это критика для сведения личных счетов, используется также как средство сохранения или повышения своего положения и престижа, как стиль работы. Разновидности псевдокритики: ординарная критика, показная критика, «организованная критика», «согласованная критика», контркритика.

Публицистический стиль речи обслуживает сферу общественных отношений: общественно-политических, идеологических, экономических, культурных. Этот стиль речи используется в средствах массовой информации, на собраниях и митингах, в торжественной или траурной обстановке, на юбилеях и чествованиях и т. п.

Разговорная речь – речь, которая обслуживает сферу неформальных отношений, которые бывают не только в быту, семье, дружественном кругу, но и в профессиональной сфере. Разговорная

речь, как известно, выполняет функцию общения, поэтому наиболее часто проявляется в устной форме, в диалоге, в котором говорящие участвуют часто спонтанно. Предварительное обдумывание в таком общении не предусмотрено.

Расспрашивание, или выяснение – это прямое обращение к говорящему, которое осуществляется с помощью разнообразных вопросов.

Резюмирование – обобщение, которое помогает связать отдельные части услышанной информации в единое целое.

Респектабельный тип делового партнера – деловой человек, который пользуется у окружающих его людей любовью и уважением. Его ценят начальники, партнеры, коллеги, клиенты. Его профессиональные знания и умения постоянно совершенствуются, так как он знает, что должен предлагать окружающим самое лучшее, самое инновационное.

Речь – это внешнее проявление языка, это последовательность единиц языка, организованная и структурированная по его законам и в соответствии с потребностями выражаемой информации.

Речь в дружеском кругу – это застольные речи (тосты по случаю) или речь руководителя предприятия во время торжественного мероприятия, например, презентации новых товаров или услуг.

Речь по специальному поводу – речи, обращенные гораздо более к чувству, чем к разуму.

Ритуальное общение – общение, направленное на закрепление и поддержание конвенциональных отношений в деловом мире; обеспечение регуляции социальной психики в больших и малых группах людей; сохранение ритуальных традиций фирмы, предприятия.

Рукопожатие «перчатка» – рукопожатие, когда две ладони обхватывают одну ладонь собеседника – стремление показать свою искренность, дружелюбие, доверительность; как правило, сопровождается улыбкой и многократным потряхиванием.

Семантические и лингвистические, то есть смысловые, барьеры могут вызываться разнообразными причинами: во-первых, это несовпадение тезаурусов, то есть лингвистического словаря языка, с полной смысловой информацией, ограниченный лексикон у одного из партнеров и богатый – у другого, во-вторых, социальные, культурные, психологические, национальные, религиозные и другие различия.

Слушать – это не просто направлять слух на что-либо, а сосредотачиваться на воспринимаемом, понимать значение принимаемых звуков.

Слышать – физически воспринимать звук.

Социальные диалекты – диалекты отдельных групп, порождаемые социальной, сословной, профессионально-производственной, возрастной неоднородностью общества.

Стиль – это отношение формы представления информации к ее содержанию.

Суггестивное общение – общение, направленное на оказание внушающего воздействия на делового партнера для изменения мотивации, ценностных ориентации и установок, поведения и отношения.

Территориальные диалекты (местные говоры) – устная разновидность языка ограниченного числа людей, живущих на одной территории.

Торжественная речь – это, как правило, эмоциональное высказывание по торжественному поводу. Цель такой речи: создать праздничное настроение, согреть сердца слушателей, удовлетворить их ожидания. Для такой речи уместны красивые слова, эпитеты, художественные, образные высказывания, авансированная похвала, эмоциональная поддержка. Если речи говорят последовательно несколько ораторов, например на юбилее, тогда они должны быть непременно короткими и оригинальными.

Трансляционная функция общения – служит для передачи конкретных способов деятельности, оценок, мнений, суждений и т. д.

Убеждающая речь – речь, направленная на доказывание или опровержение каких-либо положений, вызова у слушателей тех или иных чувств.

Убеждающее общение – общение, направленное на вызов у деловых партнеров определенных чувств и формирование ценностных ориентаций и установок; убеждение в правомерности тех или иных стратегий взаимодействия; обращение их в свои единомышленники.

Фонетический барьер у слушающего возникает всякий раз, когда у партнера неразборчивая дикция, плохая артикуляция (например, когда при говорении плохо открывается рот, или

стиснуты зубы, или человек шепелявит, картавит, присвистывает, прищептывает, причмокивает и пр.).

Функция самовыражения – позволяет самовыразиться и самоутвердиться, продемонстрировать личностный интеллектуальный и психологический потенциал.

Функция социализации – развитие навыков культуры делового общения, делового этикета.

Функция социального контроля – регламентация поведения и деятельности, а в некоторых случаях (например, когда речь идет о коммерческой тайне) и речевых акций участников делового взаимодействия.

Экспрессивная функция общения – с помощью этой функции деловые партнеры стремятся выразить и понять эмоциональные переживания друг друга, чаще выражающиеся через невербальные средства.

Экспрессивное общение – общение, направленное на формирование у партнера психоэмоционального настроения, передачу чувств, переживаний, побуждение к необходимому социальному действию.

Эмпатическое слушание – слушание, при котором участник делового взаимодействия уделяет большее внимание «считыванию» чувств, а не слов, пониманию того, как человек относится к тому, что говорит.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Байтасов, Р. Р. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Санкт-Петербург : Лань, 2024. – 256 с.
2. Быкова, А. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. В. Быкова, И. А. Мандыч, А. А. Сиганьков. – М. : РТУ МИРЭА, 2020. – 101 с.
3. Волчёнкова, А. С. Деловые коммуникации : учеб.-метод. пособие / Н. А. Сухочева; А. С. Волчёнкова. – Орёл : Орловский ГАУ, 2022. – 47 с.
4. Деловые коммуникации : учебное пособие / составители Е. А. Федорова, М. А. Матаева. – Караваево : КГСХА, 2021. – 96 с.
5. Деловые коммуникации : учебное пособие / составитель И. В. Попова. – Иркутск : Иркутский ГАУ, 2020. – 120 с.
6. Иваев, М. И. Деловые коммуникации : учебное пособие. – Самара : ПГУТИ, 2021. – 114 с.
7. Кастельс, М. Власть коммуникации : учебное пособие. – М. : Издательский дом ВШЭ, 2020. – 594 с.
8. Лисс, Э. М. Деловые коммуникации : учебник / А. С. Ковальчук; Э. М. Лисс. – М. : ИТК «Дашков и К», 2023. – 344 с.
9. Малахова, О. Н. Деловые коммуникации : метод. указания / С. И. Платонова; О. Н. Малахова. – Ижевск : Ижевская ГСХА, 2021. – 23 с.
10. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 17 с.
11. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2024. – 36 с.
12. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : практикум / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 120 с.
13. Приходько, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Приходько, И. Л. Самойлов, О. Ю. Шубкина. – Красноярск : СФУ, 2020. – 368 с.
14. Сиганьков, А. А. Деловые коммуникации : учебное пособие / А. А. Сиганьков. – Москва : РТУ МИРЭА, 2021. – 70 с.
15. Чудинов, А. П. Деловое общение : учебное пособие / Е. А. Нахимова, А. П. Чудинов. – М. : ФЛИНТА, 2022. – 189 с.
16. Чумиков, А. Н. Антикризисные коммуникации : учебное пособие. – Москва : Проспект, 2021. – 190 с.

АЛФАВИТНО-ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Аргументирование 170
Артикуляция 104
Анализ результатов деятельности 121
Аспекты общения 8
Виды критики 230, 235
- общения 15
- посетителей 158
- переговоров 195
- речевой деятельности 24
- речи 202
Восприятие 15
Высота голоса 104
Герменевтика 12
Графология 119
Громкость речи 103
Завершение беседы 170
Интеракция 10
Интимная зона 143
Кодирование 13
Коммуникация 9
Коммуникативные барьеры 39
«Комплекс вахтера» 242
Личная зона 145
Манера общения 21
Метод анализа биографии 120
Начало беседы 166
Нейтрализация замечаний 238
Некорректные вопросы 80
Общение 8, 23
Паузы 105
Передача 14
Перцепция 11
Подготовка совещания 181
Подготовка к переговорам 192
Подготовка к презентации 213
Правило рамки 47
Правило цели 48
Прием информации 14
Прием бумеранга 81
Приемы обратной связи 68
Публичная зона 147
Разумная критика 237
Расшифровка 14
Речь 25
Ритуальное общение 18
Рукопожатие 123
Сигналы средней части лица 91
Сигналы «языка» глаз 91
Система определения личностных особенностей (СОЛО) 117
Скорость речи 103
Социальная зона 146
Стили речи 28
Стороны общения 20
Структура деловой беседы 165
Суггестивное общение 17
Типы презентаций 216
Типы совещаний 180
Трудности слушания 61
Убеждающее общение 16
Умение слушать 60
Уровни слушания 64
Формула вербовки 115
Функции деловой беседы 162
Функции общения 19
Функции языка 24
Характеристики человеческого голоса 103
Цели общения 9
Цели переговоров 190
Экспрессивное общение 17
Этапы (стадии) коммуникационного процесса 13
Язык 24

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич

ДЕЛОВЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Учебное пособие

Подписано в печать 19.11. 2025. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 14,47 , печ. л. 15,56.

Тираж 300. Заказ № 271.

Отпечатано с готового оригинал-макета

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский,
ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

А. Г. Волконская, О. И. Курлыков, М. Н. Купряева

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 658.1
ББК 65.9(2) 291.6р
В67

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Волконская, А. Г.

В67 Управление персоналом : методические указания / А. Г. Волконская, О. И. Курлыков, М. Н. Купряева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 28 с.

В методических указаниях освещаются вопросы управления персоналом, которые рекомендуется использовать в качестве основы для подготовки к экзамену, а также в процессе изучения соответствующей дисциплины, подготовке к семинарским занятиям в течение семестра.

Издание предназначено для студентов экономического факультета, обучающихся по направлению подготовки и: 38.04.01 Экономика, профиль: Государственное и региональное управление.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Волконская А. Г., Курлыков О. И.,
Купряева М. Н., 2023

Предисловие

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Управление персоналом» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика; позволят обучающимся подготовиться к практическим занятиям и итоговой аттестации по дисциплине, усвоить логику курса и проверить полученные знания.

Цель издания методических указаний – содействовать формированию у обучающихся системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управления персоналом.

Методические указания содержат методологию проведения практических занятий, краткое теоретическое обоснование рассматриваемых проблем, задания для выработки практических навыков, контрольные вопросы для самопроверки.

Целью освоения дисциплины «Управление персоналом» является формирование у обучающихся комплекса компетенций по системе управления персоналом.

Для достижения поставленной цели при освоении дисциплины решаются следующие задачи:

- изучение основных теорий мотивации и лидерства;
- изучение форм взаимодействия в коллективе;
- изучение групповой динамики и эффективного взаимодействия в команде

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций (в соответствии с ФГОС ВО и требованиями к результатам освоения ОПОП): способен организовывать и руководить работой команды, выработывая командную стратегию для достижения поставленной цели; способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства

Тема 1. Предмет и методы дисциплины «Управление персоналом»

Цель: изучить принципы и методы формирования и развития персонала.

Управление персоналом – это наука, зародившаяся в конце XIX в. До этого ее элементы развивались в рамках других наук (психологии и социологии, экономики, экономики предприятия, организационного поведения, конфликтология, экономики труда). В настоящее время персоналом» использует достижения таких наук, как менеджмент, теория и организация управления, психология, социология, конфликтология, этика, экономика труда, трудовое право, политология и др.

Предметом дисциплины «Управление персоналом» является система отношений, связанных с целенаправленным воздействием на персонал организации для обеспечения его эффективного функционирования за счет наиболее полного использования трудового потенциала.

Методы управления персоналом – это способы воздействия на коллектив и отдельных работников в целях осуществления координации их деятельности в процессе функционирования организации.

Наука и практика выработали *три группы методов* управления персоналом: административные, экономические и социально-психологические.

Целью курса является изучение организационно-экономических отношений по поводу управления персоналом, освоение теории и практических методов работы по управлению персоналом.

Для достижения цели необходимо решить следующие *задачи*:

- изучить научные основы управления персоналом;
- освоить формы, методы и правила работы с персоналом учреждений и организаций;
- сформировать новое мышление в отношении принципов использования персонала организации любой формы собственности и механизма управления им;
- овладеть системным подходом к управлению персоналом;
- приобрести навыки моделирования трудовой карьеры;
- научиться разрабатывать обоснованные решения по вопросам управления персоналом.

Под управлением персоналом понимается целенаправленная деятельность по разработке концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом организации. Это особый вид управленческой деятельности, обеспечивающий формирование социальной политики

предприятия, социального партнерства, доверия между наемными работниками и работодателями.

Субъектом управления персоналом являются люди или группа людей, профессионально выполняющие функции управления персоналом и наделенные определенными полномочиями.

Объектом управления персоналом выступают люди (персонал), наделенные совокупностью психологических и физиологических признаков, знаниями, профессиональной и квалификационной подготовкой, накопленным опытом, социальными ценностями, позволяющими выполнять определенные производственные функции.

Без управления персоналом невозможно нормальное функционирование хозяйствующих субъектов.

Практические задания

1. Назовите предмет, средства и продукт управленческого труда. Представьте характеристику примера управленческого труда из личного опыта.
2. Определите перечень документов, необходимых для формирования системной работы с персоналом на примере конкретной организации.
3. Дайте характеристику пяти базовым направлениям воздействия на персонал управления.
4. На примере практического опыта сформулируйте причины и необходимость корректирующих воздействий в конкретной организации на изменения в системе управления персоналом.
5. Назовите формы управленческого труда. Сформулируйте обстоятельства и условия сложности управленческого труда персонала (на примере организации).

Контрольные вопросы

- 1 *Предмет, цель и содержание курса «Управление персоналом».*
- 2 *Персонал, как объект изучения.*
- 3 *Цели и задачи управления персоналом.*
- 4 *Концепции и теории управления персоналом.*
- 5 *Принципы и методы управления персоналом.*

Тема 2. Процесс вхождения человека в организацию.

Групповая динамика

Цель: изучить процесс вхождения человека в организацию; значения термина «групповая динамика»

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее частью, и входить в организацию – далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию связано с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. Во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда успешно проходит. Во-вторых, это коррекция или изменение поведения человека. В-третьих, это изменение и модификация в организации, которые происходят когда человек в нее приходит.

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого является изучение системы ценностей, норм, правил, поведенческих норм, характерных для данной организации.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, которые должен изучить входящий человек являются следующие:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет или создает организация;
- принципы, правила и нормы;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек;
- поведенческие стандарты.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам необходимо следовать в общении с коллегами, как обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем.

Возможны два различных процесса обучения. Первый – это процесс обучения человека, принимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой схожей по ценностям и принципам с новой работой. В этом случае новому сотруднику необходимо в основном сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации.

Второй процесс обучения разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными нормами и ценностями. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы норм и ценностей и отхода от них.

Успех вхождения зависит от того, насколько человек мотивирован на вхождение. В случае, если человек сильно мотивирован, то, несмотря на трудность и болезненность процесса адаптации, человек будет стараться остаться в этой организации. Оставаясь же на какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении и обучении человек постепенно адаптируется и становится «нормальным» членом коллектива.

На этапе вхождения нового работника организация должна решить одновременно три задачи:

- разрушить старые поведенческие нормы, если они не соответствуют новым;
- заинтересовать человека в работе в организации;
- прививать ему новые нормы и ценности.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность в работе, упрощенные задачи или наоборот, перегрузка и слишком сложные задачи.

Термин «групповая динамика» был впервые использован в 1939 г. К. Левиным, который впервые сформулировал вывод о том, что в группах людей каждый член признает свою зависимость от других членов группы. По определению К. Левина, групповая динамика - это дисциплина, исследующая положительные и отрицательные силы, которые действуют в данной группе.

В современной литературе существует несколько значений термина «групповая динамика»: это направление исследования малых групп; метод их изучения, т. е. особый вид лабораторного эксперимента, используемого при проведении исследований социальных установок и межличностных отношений в группе; совокупность динамических процессов, которые одновременно проходят в группе в определенную единицу времени.

Практические задания

1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?

2. Раскройте содержание основных понятий «социализация и адаптация персонала».

3. Дайте характеристику социальной структуры персонала организации, перечислите ее признаки. Раскройте значение социальной структуры персонала для распределения ролей внутри одного подразделения, принятия решения при аттестации персонала.

4. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него? (Предполагаемые мотивы: личностные или профессиональные возможности развития; условия труда: многосторонняя сфера деятельности; гарантированное место работы; хорошие возможности заработка и др.)

Контрольные вопросы

1. Что такое «социализация» и «адаптация» персонала?
2. Социальная и другие виды структур персонала организации.
3. Сущность процесса адаптации персонала. Программа адаптации.

Тема 3. Сущность и виды адаптации

Цель: изучить понятие, виды, формы и условия адаптации персонала.

Трудовая адаптация – приспособление работника к организации (взаимное приспособление работника и организации). Основывается на постепенной вработываемости сотрудника в новые профессиональные, социальные, психологические и экономические условия труда.

Виды адаптации персонала – составные элементы общего процесса трудовой адаптации, определяемые особенностями производственно-экономической системы и социальных отношений в организации.

Адаптация персонала бывает:

- психофизиологическая – приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда. Происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда: физические и психические нагрузки, уровень монотонности труда, санитарно-гигиенические нормы производственной обстановки, ритм труда, удобство рабочего места, внешние факторы воздействия (шум, освещенность, вибрация);

- социально-психологическая – приспособление к относительно новому социуму, нормам поведения и взаимоотношений в новом коллективе. Происходит включение работника в систему взаимоотношений коллектива с его традициями, нормами жизни, ценностными ориентациями. Сотрудник получает информацию о системе деловых и личностных взаимоотношений в коллективе, о формальных и неформальных группах, о соцпозициях отдельных членов группы. Эту информацию он воспринимает активно, соотнося ее со своим прошлым социальным опытом, со своими ценностными ориентациями. При принятии сотрудником групповых норм происходит процесс идентификации личности либо с коллективом в целом, либо с какой-либо формальной или неформальной группой;

- профессиональная – доработка трудовых способностей (профессиональных навыков, дополнительных знаний, навыков сотрудничества и т.п.). Характеризуется дополнительным освоением профессиональных возможностей (знаний и навыков), а также формированием профессионально необходимых качеств личности, положительного отношения к своей работе;

- организационная – усвоение роли и организационного статуса рабочего места и подразделения в общей организационной структуре, а также понимание особенностей организационного и экономического механизмов управления организацией. Сотрудник знакомится с особенностями организационно-экономического механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре.

Направления адаптации персонала – особенности трудовой адаптации персонала в зависимости от наличия у адаптируемого сотрудника опыта профессиональной деятельности.

Два направления адаптации персонала:

- первичная адаптация, т.е. приспособление молодых сотрудников, не имеющих опыта профессиональной деятельности (выпускников учебных заведений различного уровня);

- вторичная адаптация, т.е. приспособление сотрудников, имеющих опыт профессиональной деятельности (как правило, меняющих объект деятельности или свою профессиональную роль, например переходящих в ранг руководителя).

Условия успешной адаптации персонала – обстоятельства, от которых зависит успешность трудовой адаптации.

Управление процессом адаптации – это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Адаптация работника на производстве требует большой организационной работы. На многих предприятиях созданы специализированные службы адаптации кадров (могут быть самостоятельным структурным подразделением или входить в состав других (отдел кадров, отдел труда и заработной платы, или штатная единица – специалист по адаптации)). Основная задача служб адаптации – разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника. Эффект от такой работы – снижение текучести кадров, уровня брака на производстве, числа нарушений трудовой дисциплины и т.д.

Практические задания

Как Вы думаете, зависит ли скорость адаптации сотрудника к организации от его коммуникативных способностей? Пройдите тест и определите свой уровень коммуникативности.

Тест: «Коммуникативность и адаптация работника в коллективе».

Читая утверждения, отметьте знаком «+» те из них, с которыми Вы согласны, и знаком «—», если не согласны. Отвечайте искренне – «да», «нет»:

1. Мне кажется трудным подражать другим людям.
2. Я, пожалуй, мог бы при случае совершить такой поступок, чтобы привлечь внимание или позабавить окружающих.
3. Из меня мог бы выйти неплохой актер.
4. Другим людям иногда кажется, что я переживаю что-то более глубокое, чем есть на самом деле.
5. В компании я редко оказываюсь в центре внимания.
6. В различных ситуациях и в общении с разными людьми я часто веду себя совершенно по-разному.
7. Я могу отстаивать только то, в чем я искренне убежден.
8. Чтобы преуспеть в делах и в отношениях с людьми, я стараюсь быть таким, каким меня ожидают увидеть.
9. Я могу быть дружелюбным с людьми, которых не выношу.
10. Я всегда такой, каким кажусь.

Ключ к тесту. Начислите себе по одному баллу за ответы:

«нет» на 1-й, 5-й и 7-й вопросы; «да» на все остальные.

Подсчитайте сумму баллов.

0–3 балла. У Вас низкие коммуникативные качества. Ваше поведение устойчиво, и Вы не считаете нужным его изменять в зависимости от ситуации. Вы

способны к искреннему самораскрытию в обществе. Некоторые считают Вас «неудобным» в общении по причине вашей прямолинейности.

4–6 баллов: У Вас средние коммуникативные качества. Вы искренний, но сдержанный в своих эмоциональных проявлениях. Вам следует больше считаться с окружающими.

7–10 баллов. У Вас высокие коммуникативные качества. Вы легко входите в любую роль, гибко реагируете на изменение ситуации и даже в состоянии предвидеть впечатление, которое вы производите на окружающих.

Контрольные вопросы

1. Назовите основных действующих лиц процесса адаптации.
2. В чем различаются роли наставника, непосредственного руководителя и специалиста службы персонала в адаптации сотрудника?
3. Перечислите основные задачи службы персоналом в адаптационном процессе.
4. Какие функции выполняет линейный руководитель в ходе процесса адаптации подчиненного?
5. Какие действия выполняет наставник в ходе адаптационного процесса?

Тема 4. Подбор персонала. Модель рабочего места. Аутстаффинг. Аутсорсинг

Цель: изучить особенности и методы подбора персонала, понятия «аутстаффинг» и «аутсорсинг».

При подборе кадров в изменяющихся внешних условиях ориентируются на следующие критерии оценки кандидатов:

- способность принимать решение: аргументация и оценочное сравнение – умение человека сопоставлять достоинства и недостатки различных вариантов развития событий или ситуаций, оценивать их соответствие поставленным целям, а также выделять условия и логику развития событий и ситуаций;
- коммерческая и деловая ориентация – установка человека на продуктивную деятельность по достижению результата (в том числе коммерческого), умение видеть такие проблемы (интересы) партнеров (потребителей), на решение которых могут быть направлены коммерческие проекты;

- умение работать с цифрами – способность производить быстрые примерные вычисления в уме, оперировать с большими объемами числовой информации, переводить подобную информацию из одной формы представления в другую;
- способность к обучению – способность человека к поиску новых знаний, овладение умениями и навыками, умение самоорганизовывать процесс обучения; и др.

К числу современных подходов к формированию человеческих ресурсов (персонала) компании относят *аутсорсинг*, *аутстаффинг*.

Аутсорсинг персонала представляет собой наем сотрудников специализированной компанией (аутсорсером) с последующим предоставлением их другим предприятиям — заказчикам рабочей силы (или, иными словами, привлечение предприятием для решения своих задач сотрудников специализированной компании-нанимателя). Фактически нанятые сотрудники работают на предприятии заказчика и выполняют те же обязанности, что и прочие работники данного предприятия, однако с формальной точки зрения их работодателем является нанявшая их компания.

Достоинством аутсорсинга для компании-заказчика является то, что она имеет возможность платить привлеченным таким образом сотрудникам более низкую заработную плату и не предоставлять им никаких социальных гарантий. Такие сотрудники по определению привлекаются на требуемый компанией срок, по истечении которого у предприятия нет никаких обязательств по отношению к ним. Это упрощает компании-заказчику процесс формирования и управления своими человеческими ресурсами и позволяет снизить расходы на персонал.

Сторонники аутсорсинга персонала считают, что он имеет определенные достоинства: •компании привлекают нужных им сотрудников на требуемые сроки, не опасаясь сложностей с их последующим увольнением; •люди получают работу (которая хотя и временная и не столь высокооплачиваемая, как у обычных сотрудников, все же лучше, чем отсутствие работы); •компания, экономя на персонале в стране своего местонахождения, утрачивают заинтересованность в переводе своей деятельности в государства с более низкой стоимостью труда, что способствует сохранению в стране рабочих мест; •у молодежи появляется возможность путем трудоустройства у аутсорсера приобрести требуемый опыт и в последующем устроиться на хорошую работу. А поскольку сотрудника часто переводят из одной фирмы в другую, то он может завести полезные знакомства и научиться выполнять широкий круг обязанностей (которые он не смог бы освоить на одном месте работы), что повышает его привлекательность для будущих работодателей.

Тем не менее наряду с достоинствами, аутсорсинг персонала сопряжен с рядом недостатков как для самой компании, так и для привлекаемых таким образом сотрудников и для национальной экономики в целом. Очевидно, что сотрудник не будет демонстрировать лояльность к привлекавшей его компании, так как у него нет перспектив ни длительного трудоустройства в ней, ни финансового поощрения, ни карьерного роста. Это неизбежно сказывается на качестве выполнения им своих обязанностей. По этой причине компании привлекают таким образом только низкоквалифицированный персонал (рядовых исполнителей — работников торгового зала, грузчиков и т. д.).

Тем не менее потребность компаний ведущих стран мира в сокращении расходов на персонал в условиях жесткого социального законодательства ведет к тому, что доля привлеченного через посредничество аутсорсинговых фирм персонала будет только нарастать.

Аутстаффинг представляет собой вывод сотрудников из штата компании и перевод их в специализированную компанию-аутсорсера с сохранением за ними их обычного рабочего места и должностных обязанностей. Аутстаффинг представляет собой следующий этап развития аутсорсинга персонала: если при аутсорсинге для работы в компании привлекаются внешние сотрудники, то при аутстаффинге штатные сотрудники переводятся в статус привлеченных.

Достоинствами аутстаффинга являются: •сокращение расходов на оплату персонала (как и при аутсорсинге); •высокая степень соответствия используемого таким образом сотрудника занимаемой должности (поскольку фактически это бывший штатный сотрудник компании; данное преимущество отличает аутстаффинг от аутсорсинга); •возможность сохранения рабочего места благодаря снижению расходов на его содержание (что, в конечном счете, выгодно самому сотруднику, который при отказе от использования аутстаффинга был бы уволен); • сотрудник знает, что компания, оказавшаяся в ситуации необходимости снижения издержек, предпочла не уволить его, а сохранить, хотя и путем перевода в штат другой компании, что позволяет ему остаться лояльным к своей компании.

Однако это ухудшает имидж компании на рынке труда — ей становится сложно привлечь квалифицированных сотрудников, которые опасаются, что фирма в любой момент может произвести аутстаффинг. Это может лишить фирму притока новых профессиональных сотрудников и ухудшит качество ее человеческого капитала.

Практические задания

Ответьте письменно на вопросы:

1. Каково воздействие динамики состава рабочей силы в масштабе экономики страны на возможность обеспечения ею на внешнем рынке труда?
2. Существует ли потенциал рабочей силы, до настоящего времени не познанный и поэтому не освоенный?
3. Какие требования выдвигают предприятию соискатели рабочего места, что мотивирует их для «вхождения» в него?
4. Как оценивают имидж предприятия сотрудники относительно сопоставимых конкурентов на отраслевом рынке труда? Какие факторы определяют такое восприятие?
5. Насколько важен для предприятия целевой анализ связанных с рабочим местом ожиданий своих сотрудников?

Контрольные вопросы

1. Назовите основные принципы отбора кандидатов при найме. Какова их роль в научном познании проблемы обеспечения организации персоналом и ее прикладном аспекте?
2. Какие основные этапы обеспечения организации персоналом вы знаете?
3. Какую роль для общества, организации и индивида играет найм персонала?
4. Определите необходимость разработки концепции отбора и найма в организации, ее структуры и содержания.
5. Какие из известных вам факторов являются управляемыми со стороны организации работодателя?

Тема 5. Оценка персонала. Методы оценки

Цель: изучить основные цели и методы деловой оценки персонала.

Деловая оценка персонала – это целенаправленный процесс установления соответствия качественных характеристик персонала (способностей, мотиваций, свойств) требованиям должности или рабочего места.

На основе полученных данных работодатель сможет принимать обоснованные кадровые решения, сокращать риски ошибок найма или назначения сотрудника на новую должность. Для работника — это инструмент саморефлексии, с помощью которого он может планировать своё развитие и следующие карьерные шаги.

Польза для компании: оптимизация расходов на персонал; создание кадрового резерва; улучшение качества подбора; выявление лидеров изменений; изучение демотивации коллектива; внутренние ротации в коллективе; выстраивание системы материального стимулирования.

Польза для работников: понимание своего текущего уровня и потенциала к профессиональной деятельности; разработка индивидуального плана развития; возможность карьерного роста; улучшение взаимоотношений с руководством; отслеживание собственной мотивации и симптомов профессионального выгорания.

Как правило, систему оценки внедряют в период изменений в компании, при выстраивании бизнес-процессов или налаживании эффективной коммуникации с персоналом.

В зависимости от поставленной задачи HR-специалисты используют разные **методы оценки**. Их условно разделяют на три основные группы:

- *Количественные* измеряют результативность работников. Они считаются объективными, так как итоги проведения проверки представлены в числовых показателях. С их помощью можно проанализировать степень исполнения служебных обязанностей, например, выполнение плана продаж или достижение поставленных целей по проекту. Примеры количественных методов: ранжирование, KPI и традиционный (балльной оценки).

- *Качественные* помогают описать личностные и поведенческие характеристики сотрудников. Эти методы часто страдают от субъективизма, ведь в них не используются чёткие количественные данные. Примеры качественных: собеседование, ситуационное интервью, «360 градусов», интервью по компетенциям, анкетирование.

- *Комбинированные* сочетают в себе количественные и качественные методы оценки. Таким образом субъективность проверки и риск ошибки стремятся к нулю. С их помощью HR-специалисты проводят комплексную оценку сотрудников и получают достоверные данные. Примеры комбинированных: психометрические тесты, тест-ассесмент, центр оценки, метод кейсов.

Вне зависимости от видов и методов оценки важными представляются организационные и методические процедуры оценивания, а также психологическое его значение.

Практические задания

1. Составьте программу проведения аттестации на примере Вашей организации.

2. Приведите перечень документов нормативно-правового регулирования аттестации. Разработайте алгоритм проведения аттестации.

3. Разработайте в табличной форме (табл. 1) характеристики методов профессионального развития персонала.

Таблица 1

Название метода/технологии профессионального развития персонала	Характеристики

4. Предоставьте результаты анализа опыта проведения аттестации сотрудников Вашей организации. Разработайте рекомендации по совершенствованию процесса аттестации.

5. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?

Контрольные вопросы

1. В чем заключаются принципы объективности и комплексности оценки персонала?
2. Какие еще факторы (помимо правильного выбора субъектов оценки) влияют на степень обоснованности, объективности и достоверности выводов оценивания?
3. Что понимается под моделью компетенций. Какие задачи она решает?
4. Что представляет собой маркетинговая концепция управления персоналом?
5. Какие частные функции включает в себя информационная функция маркетинга персонала?
6. Что является предметом анализа при изучении внешнего и внутреннего рынка труда?

Тема 6. Мотивация. Теории мотивации

Цель: изучить основные теории мотивации персонала.

Существует достаточно большое количество различных теорий мотиваций, разделяющихся на две категории: *содержательные* и *процессуальные*.

Содержательные теории мотивации основываются на идентификации таких внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Большое распространение получили теории, объясняющие поведение человека исходя из его потребностей, - это теория «иерархии потребностей» А. Маслоу, теория приобретенных потребностей Д. Мак Клеlland, двухфакторная теория Ф. Герцберга, К. Алдерфера и др.

Процессуальные теории мотивации основываются в первую очередь на поведении людей с учетом их восприятия и познания. К ним относятся теории предпочтения и ожидания В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера-Лоулера, теория «Х» и «Y» Д. МакГрегора и другие.

Первые теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и практически не уделяют внимания самому процессу мотивации. Вторые посвящены процессу мотивации, описанию и предсказанию результатов мотивационного процесса, но не касаются содержания и мотивов.

В трудах отечественных ученых (В.А. Ядов, А.Г. Здравомыслов, В.П. Рожин, А.Н. Леонтьев, Н.Ф. Наумова, И.Ф. Беляева и др.) рассматриваются не только потребности, но и процесс формирования и функционирования мотивации, выделяются смыслообразующие мотивы трудовой деятельности.

Хотя содержательные и процессуальные теории мотивации расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации носило эволюционный, а не революционный характер. Они эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

Основной вывод из изучения процессуальных теорий мотивации заключается в том, что высокая результативность труда является причиной удовлетворенности, а не ее следствием.

В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сам процесс мотивации рассматривается с точки зрения тех обстоятельств, которые направляют усилия человека на достижение различных целей, стоящих перед организацией.

В последние годы появились *теории справедливости и атрибуции*, привлекающие к себе внимание многих исследователей. Понимание этих двух теоретических разработок необходимо при изучении мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения.

Мотивирующие факторы: также называемые мотиваторами, непосредственно связаны с сущностью самой деятельности и её характером. Они способствуют повышению уровня удовлетворённости работой и рассматриваются в качестве самостоятельной группы потребностей, которую, обобщая, можно назвать потребностями в росте. Мотивирующие факторы также называют «способствующими», ведь они побуждают к выполнению своих обязанностей.

К основным мотиваторам можно отнести такие как: 1. Успех. 2. Общественное признание (признание коллег и одобрение начальства). 3. Интересное содержание деятельности (возможность творческого подхода к работе).

4. Наличие возможности расти профессионально (карьерный рост). 5. Степень ответственности (наличие ответственности).

Общественное признание даёт человеку ощущение самоуважения и собственного достоинства, что должно говорить руководителю о необходимости сообщения работнику отзывов о хорошо проделанной работе. Ещё одним существенным фактором является и сама деятельность работника. Нужно иметь в виду, что монотонная работа не приносит удовлетворения, а творческая и разнообразная по содержанию деятельность, напротив, стимулирует к росту, предупреждает опоздания, прогулы и т.п. Кроме того, для многих людей прекрасным мотиватором служит карьерный рост и наличие дополнительной ответственности.

Практические задания

Кейс-задача «Повышение активности подчиненных».

Исходные данные:

Важная задача менеджера – максимально задействовать творческий потенциал коллектива. Для этого у менеджера имеется следующий диапазон действий:

1. Предлагать сотрудникам работу, способствующую их общению.
2. Проводить с сотрудниками совещания, советоваться с ними по делам организации.
3. Сохранять неформальные группы в коллективе, не мешающие функционированию организации.
4. Создавать условия для социальной активности работника.
5. Предлагать сотрудникам более содержательную творческую работу.
6. Обеспечивать им обратную связь в соответствии с достигнутыми результатами.
7. Оценивать и поощрять все положительные достижения каждого сотрудника.
8. Привлекать подчиненных к формулировке целей организации и выработке решений.
9. Делегировать подчиненным часть своих прав и полномочий.
10. Обеспечивать карьерный рост инициативных подчиненных.
11. Организовывать постоянную подготовку и переподготовку сотрудников для повышения их компетентности.
12. Открывать для подчиненных возможности развития их потенциала.
13. Поручать сотрудникам сложную и ответственную работу, которая требует от них полной самоотдачи.

14. Постоянно развивать у подчиненных творческое начало в работе.

Вопросы для письменного ответа на кейс-задачу

1. Какие действия менеджера по увеличению творческой отдачи в работе подчиненных вы считаете главными и почему?

2. Какие еще меры, по вашему мнению, может принять менеджер, чтобы добиться роста результативности и повышения активности подчиненных?

Контрольные вопросы

1. Раскройте особенности, характерные черты теорий поведения личности в организации.

2. Определите типы поведения включения человека в организацию и их характеристики.

3. Какие этапы содержит процесс мотивации?

4. Что такое потребности личности? Какие из них наиболее важно учитывать при управлении персоналом?

5. Какие биологические и социальные потребности Вам известны?

6. Какие существуют основные виды стимулов? Дайте их характеристику.

7. В чем сущность мотивационно-значимой цели человека?

8. Как могут развиваться мотивационные механизмы при создании в организации творческой атмосферы труда?

9. Почему роль и значение семьи рассматриваются в контексте управленческих отношений в организации?

Тема 7. Власть. Формы власти

Цель: изучить основные виды и формы власти.

Власть - возможность органов управления или отдельного руководителя в силу своего положения в системе формальных отношений в иерархической структуре организации влиять на поведение подчиненных. Власть в организации связана с такими факторами, как сила, влияние, авторитет, манипулирование. Власть необходима как средство осуществления миссии организации, ее политики достижения поставленных целей. Определенной властью обладают и подчиненные над руководителем (предоставление информации, неформальные контакты при выполнении поручений, и т. п.).

Власть следует отличать от полномочий. Полномочия определяют, что именно должностное лицо имеет право делать. Полномочия относятся к

должности. Полномочия определяют ответственность лица за результаты деятельности.

Власть может принимать разнообразные формы. Назовем основные формы власти согласно классификации Френча и Рейвена: власть, основанная на принуждении; власть, основанная на вознаграждении; законная власть (в силу должностного положения); экспертная власть (в силу знаний, авторитета); эталонная власть (основана на личностных качествах менеджера - уважительное отношение к подчиненному как к партнеру по совместной деятельности).

В условиях рыночных отношений в экономике отмечаются две тенденции: укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегирующее полномочий) и смещение центра тяжести от власти формальной к власти, основанной на компетентности, знаниях, на праве вознаграждать.

Непременным атрибутом власти является влияние руководителя на подчиненного. Влияние - это такое поведение одного человека, которое вносит изменение в поведение другого.

Выделяются две группы управленческого влияния - рассудочное и эмоциональное.

К числу рассудочных форм влияния относятся: приказы, убеждения, угрозы, просьбы, «подкуп» предоставлением каких-либо преимуществ.

Группу эмоциональных средств влияния составляют «заражение» и подражание. «Заражение» основано на неосознанной передаче эмоционального состояния одного человека другому. Подражание - это усвоение манеры поведения, поступков и даже способа мышления других лиц. Подражание может быть осознанным (заимствование лучшего) и эмоциональным (под влиянием впечатлений, при слабой воле подчиненного, и т. д.).

Синонимами слов руководство и руководитель являются слова лидерство и лидер. Быть руководителем и быть лидером в организации - это не одно и то же. Руководитель в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на должностную основу власти и источники, ее питающие.

В практике управления лидерство - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения, созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Таким образом, можно сделать следующие выводы о том, что власть руководителя должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, желательно вдохновенной, направленной на достижение целей организации.

Практические задания

Прочитайте высказывания ученых и выберите из них общий признак или признаки, объединяющие все 3 определения. Выделите отличия.

1. Власть – это способность одного индивида в определенных социальных условиях проводить собственную волю вопреки сопротивлению другого. *М. Вебер.*

2. Власть, по своей сути, это способность достичь своих целей. Это та сила, которая необходима для осуществления социальных, политических, экономических перемен в обществе. В этом смысле, власть не только желаемая, но и необходимая вещь, для того, чтобы реализовать идеи любви и справедливости. *Мартин Лютер Кинг младший, американский правозащитник.*

3. Власть личности... есть его реальное средство получить какие-то будущие, очевидные блага. Источниками власти являются: богатство, репутация, друзья и то, что является уделом высших сил – удача. Природа власти, подобна славе, которая только растет со временем, или движению тяжелых предметов, которые тем быстрее движутся, чем дольше находятся в движении. *Томас Гоббс.*

Контрольные вопросы

1. Какие виды власти и методы влияния вы знаете?
2. Перечислите известные вам концепции лидерства.
3. Что такое «лидерство» в практике управления персоналом?

Тема 8. Кадровая политика

Цель: сформировать у обучающихся представление о кадровой политике как основе управления персоналом в организации.

Кадровая политика организации – это целостная система работы с персоналом, объединяющая различные элементы и формы кадровой работы, имеющая целью создание высокопроизводительного и высокопрофессионального, сплоченного и ответственного коллектива, способного гибко реагировать на изменения внешней и внутренней среды.

Основным содержанием кадровой политики являются:

- обеспечение рабочей силой высокого качества, включая планирование, отбор и наем, высвобождение (выход на пенсию, увольнения), анализ текущей кадровой и др.;
- развитие работников, профориентация и переподготовка, проведение аттестации и оценки уровня квалификации, организация продвижения по службе и др.;
- совершенствование организации и стимулирования труда, обеспечение техники безопасности, социальные выплаты.

Кадровая политика бывает:

Активная кадровая политика разрабатывается на основании прогноза и стратегии развития организации и управления персоналом, имеет средства воздействия на прогнозируемую ситуацию, кадровая служба способна разрабатывать антикризисные кадровые программы, проводить постоянный мониторинг ситуации и корректировать исполнение программы в соответствии с состоянием внешней и внутренней среды.

Выделяют два подвида активной кадровой политики: рациональную и авантюристическую.

При *рациональной* кадровой политике руководство предприятия имеет и качественный диагноз, и обоснованный прогноз развития ситуации и располагает средствами для влияния на нее. Кадровая служба предприятия располагает не только средствами диагностики персонала, но и средствами прогнозирования кадровой ситуации на среднесрочный и долгосрочный периоды.

При *авантюристической* кадровой политике руководство не имеет качественного диагноза, обоснованного прогноза развития ситуации, но стремится влиять на нее. Кадровая служба предприятия, как правило, не располагает средствами прогнозирования кадровой ситуации и диагностики персонала. Однако в программы развития предприятия включены планы кадровой работы, зачастую ориентированные на достижение целей, важных для развития предприятия, но не учитывающих изменение ситуации. План работы с персоналом в таком случае строится на достаточно эмоциональном, мало аргументированном, но, может быть, и верном представлении о целях работы с персоналом.

Пассивная кадровая политика подразумевает отсутствие выраженной программы действий в отношении персонала, разработанного прогноза из-

менений его характеристик, информации о перспективной потребности. Кадровая работа сводится к ликвидации негативных последствий через режим экстренного реагирования на возникающие проблемы.

Профилактическая кадровая политика называется в том случае, когда организация, располагая обоснованными прогнозными развития ситуации в перспективе, не имеет средств влияния на неё. Проблема таких организаций – разработка целевых кадровых программ, с помощью которых можно воздействовать на работу с людьми в организации.

Реактивная кадровая политика – характерна для предприятий, руководство которых осуществляет контроль за симптомами кризисной ситуации в работе с персоналом (возникновение конфликтных ситуаций, отсутствие достаточно квалифицированной рабочей силы для решения стоящих перед организацией задач, отсутствие мотивации к высокопродуктивному труду) и предпринимает меры по разрешению возникающих проблем. Руководство предприятия принимает меры по локализации кризиса, ориентировано на понимание причин, которые привели к возникновению кадровых проблем. Кадровые службы таких предприятий располагают средствами диагностики существующей ситуации и адекватной экстренной помощи.

Открытая кадровая политика – характеризуется прозрачностью организации для потенциальных сотрудников на любом уровне иерархии и готовностью принять на работу любого специалиста, если он обладает соответствующей квалификацией, без учета того, работал ли он ранее в данной или родственной ей организациях. Такого типа кадровая политика может быть адекватна для новых организаций, ведущих агрессивную политику завоевания рынка, ориентированных на быстрый рост и стремительный выход на передовые позиции в своей отрасли.

Закрываемая кадровая политика характеризуется тем, что организация ориентируется на включение нового персонала только с низшего должностного уровня, а последующее замещение происходит только из числа работников организации. Средний и высший уровни управления – непроницаемы для нового персонала, принятого со стороны. Кадровая политика данного типа характерна для организаций, ориентированных на создание определенной корпоративной атмосферы и организационной культуры.

Положения кадровой стратегии и кадровой политики закрепляются специалистами службы управления персоналом в организационно-распорядительных и нормативно-методических документах для внутреннего пользования, что обеспечивает регламентацию деятельности по управлению персоналом в организации.

Практические задания

1. Определите, чем характеризуется каждое должностное лицо.
2. Перечислите, в каком праве выражаются возможности руководителя при распоряжении людскими, материальными и информационными ресурсами.
3. Определите основные пять групп задач деятельности персонала управления.
4. Перечислите основные формы, виды управленческой деятельности персонала.
5. Объясните понятия «кадровая политика» и «тактика работы с персоналом».
6. Сравните пассивную и реактивную кадровую политику.
7. Дайте характеристику активной кадровой политики и ее разновидностей.
8. Обоснуйте, почему стратегия и тактика работы с персоналом организации отражает определенный уровень культуры управления в ней.
9. Объясните, с какой целью при реализации кадровой политики необходима планомерная работа с резервом на выдвижение.
10. Опишите условия, при которых закрытый и открытый типы кадровой политики эффективны.
11. Объясните, как Вы понимаете «кризис ценностей», который повсеместно наблюдается в отечественных организациях.
12. Определите, как меняется тип работы, выполняемый персоналом управления в современных организациях (на примере организации).
13. Подготовьте обоснования, почему необходимо планирование человеческих ресурсов для организации (на примере организации).
14. Определите основные конкурентные методы, технологии взаимодействия на отечественном рынке труда.

Контрольные вопросы

1. Как Вы понимаете стратегию управления персоналом?
2. В чем основные отличия открытой и закрытой кадровой политики?
3. Как можно охарактеризовать превентивную кадровую политику?
4. Какие этапы проектирования кадровой политики Вам известны?
5. Какие факторы внешней и внутренней среды влияют на формирование кадровой политики?
6. В каких нормативных документах организации отражаются условия работы и требования к персоналу?

Вопросы для самостоятельного опроса

1. Ожидания человека.
2. Ожидание организации.
3. Восприятие. Способы систематизации информации.
4. Барьеры при восприятии.
5. Критериальная основа поведения.
6. Типы адаптации человека к организационному окружению.
7. Классификация групп. Типы взаимодействия.
8. Типы конфликтов.
9. Функции конфликта.
10. Способы разрешения конфликтов.
11. Теория Лайкерта.
12. Теория Танненбаума-Шмидта.
13. Теория Фидлера.
14. Теория великих людей
15. Теория Блейка и Моутона.
16. Теория Херси и Бланшара
17. Подбор персонала. Этапы подбора.
18. Преимущества и недостатки внешних источников подбора персонала.
19. Преимущества и недостатки внутренних источников подбора персонала.
20. Понятие аутстаффинг, аутсорсинг, хедхантинг.
21. Понятие оценки персонала. Принципы оценки.
22. Методы оценки персонала.
23. Контактные и бесконтактные способы оценки персонала.
24. Виды карьеры.
25. Формы власти.
26. Активная кадровая политика.
27. Пассивная кадровая политика.

Рекомендуемая литература

1. Беликова, И. П. Управление персоналом : учебное пособие (краткий курс лекций) / Ставропольский гос. аграрный ун-т, И. П. Беликова. — Ставрополь : СтГАУ, 2014 .— 64 с.
2. Волконская, А.Г. Управление персоналом : учебное пособие.— Самара : РИЦ СГСХА, 2013 .— 161 с.
3. Горленко, О. А. Управление персоналом : учебное пособие / Д. В. Ерохин, Т. П. Можаяева, О. А. Горленко .— Брянск : Издательство Брянского государственного технического университета, 2006 .— 246 с. : ил.
4. Дзанагова, Т. Я. Организация труда персонала : учебное пособие. — Ставрополь : изд-во СКФУ, 2015 .— 149 с.
5. Кифа, Л. Л. Управление персоналом : электронное учебно-методическое пособие [Электронный ресурс] / Л. Л. Кифа. — Тольятти : Тольяттинский государственный университет, 2014 .— 83 с. : ил.
6. Саморуков, А.А. Система стимулирования и мотивации государственных гражданских служащих субъекта Российской Федерации : учеб. пособие.— Оренбург : ОГУ, 2016 .— 98 с.
7. Тараненко, О. Н. Управление персоналом : учебное пособие. — Ставрополь : изд-во СКФУ, 2015. — 129 с.
8. Управление персоналом организации : учеб.-метод. Пособие / Э. Д. Бабудоржиева, А. М. Балханов, Г. Т. Найданов. — Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014 .— 124 с.

Оглавление

Предисловие	3
Тема 1. Предмет и методы дисциплины «Управление персоналом»..	4
Тема 2. Процесс вхождения человека в организацию. Групповая динамика	6
Тема 3. Сущность и виды адаптации	8
Тема 4. Подбор персонала. Модель рабочего места. Аутстафтинг. Аутсорсинг	11
Тема 5. Оценка персонала. Методы оценки	14
Тема 6. Мотивация. Теории мотивации	16
Тема 7. Власть. Формы власти	19
Тема 8. Кадровая политика	21
Вопросы для самостоятельного опроса	25
Рекомендуемая литература	26

Учебное издание

Волконская Анна Генриховна

Курлыков Олег Игоревич

Купряева Мария Николаевна

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ

Методические указания

Подписано в печать 18.09.2023. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 1,63; печ. л. 1,75.

Тираж 50. Заказ № 219.

Отпечатано с готового оригинал-макета

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

Е-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИК

для обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2023

УДК 330
ББК 65р
М54

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

М54 Методические указания для прохождения практик : методические указания / О. В. Мамай, Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская, А. А. Пенкин, Н. Н. Галенко. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2023. – 32 с.

В методических указаниях изложены требования к практической профессиональной подготовке студентов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления», представлен порядок прохождения практик, даны рекомендации по выполнению и оформлению отчетов о практике.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2023
© Мамай О. В., Чернова Ю. В.,
Волконская А. Г., Пенкин А. А.,
Галенко Н. Н., 2023

ПРЕДИСЛОВИЕ

Методические указания предназначены для магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления», разработаны в соответствии с действующими учебными планами и требованиями Федерального Государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) к квалификационной характеристике магистра, и являются основным учебно-методическим пособием, определяющим порядок прохождения практик.

При подготовке высококвалифицированных специалистов, наряду с получением глубоких фундаментальных знаний большое значение имеет формирование у магистрантов навыков самостоятельной научно-исследовательской и практической работы, ориентированной на деятельность конкретных хозяйствующих субъектов. Эти навыки магистранты приобретают при комплексном подходе к организации практик, обеспечивающем системность, непрерывность и преемственность их практической подготовки. Таким образом, прохождение практик является неотъемлемой частью практической подготовки обучающихся.

Обучение по направлению 38.04.01 Экономика включает в себя прохождение двух видов практики:

- учебная практика – научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы);
- производственная практика – научно-исследовательская работа; практика по профилю профессиональной деятельности; преддипломная практика.

1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ПРАКТИК

Практики, в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, являются обязательным разделом основной профессиональной образовательной программы.

Цель учебной практики заключается в формировании у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности, для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки. Практика закрепляет знания и умения, приобретаемые обучающимися в результате освоения теоретических курсов, и способствует комплексному формированию универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций.

Задачами, решаемыми в процессе учебной практики, являются:

- ознакомление с различными методами научного поиска и технологией их применения, выбор оптимальных методов исследования и обработки полученного на практике материала, соответствующих целям исследования;
- развитие способности самостоятельного освоения новых методов исследования, обобщения и критической оценки результатов, полученных отечественными и зарубежными исследователями;
- развитие способности обосновывать актуальность, теоретическую и практическую значимость избранной темы научного исследования;
- анализ и использование различных источников информации по избранной теме научного исследования;
- углубление и закрепление теоретических знаний, полученных в процессе обучения;
- развитие способности представлять результаты проведенного исследования в виде статей и докладов.

Целью научно-исследовательской работы является формирование компетенций, необходимых для проведения как самостоятельной научно-исследовательской работы, результатом которой является написание и успешная защита выпускной квалификационной работы, так и научно-исследовательской работы в составе научного коллектива. В ходе прохождения практики формируются умения правильно формулировать задачи исследования в соответствии с целью, инициативно избирать (модифицировать существующие, разрабатывать новые) методы исследования, соответствующие его цели, формировать методику исследования. Приобретаются навыки самостоятельного проведения библиографической работы с привлечением современных электронных технологий; анализа и представления, полученных в ходе исследования результатов в виде законченных научно-исследовательских разработок

(отчетов о практике, научных статей, тезисов докладов научных конференций, выпускной квалификационной работы).

Задачами научно-исследовательской работы являются:

- сбор, обработка, анализ и систематизация информации по теме исследования, выбор методов и средств решения задач исследования;
- овладение современной методологией и методами научного исследования, соответствующими профилю магистерской программы;
- совершенствование умений и навыков самостоятельной научно-исследовательской деятельности;
- выполнение научно-исследовательских видов деятельности в рамках договоров и грантов, осуществляемых на кафедре;
- участие в решении научно-исследовательских работ, выполняемых кафедрой в рамках договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами;
- участие в организации и проведении научных, научно-практических конференций, круглых столах, дискуссиях, диспутах, организуемых кафедрой, факультетом, вузом;
- участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- формирование способности создавать новое знание, соотносить это знание с имеющимися отечественными и зарубежными исследованиями, использовать знание при осуществлении аналитических работ, в целях практического применения методов и теорий;
- представление итогов проделанной работы в виде отчетов, рефератов, статей, оформленных в соответствии с имеющимися требованиями, с привлечением современных средств редактирования и печати.

Целью практики по профилю профессиональной деятельности и преддипломной практики является углубление, расширение, систематизация и закрепление теоретических профессиональных знаний, приобретенных обучающимися в процессе обучения; получение профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности, а также формирование у них навыков самостоятельной профессиональной деятельности и системы компетенций для решения профессиональных задач.

Задачами практики по профилю профессиональной деятельности и преддипломной практики являются:

- развитие и закрепление базовых умений и навыков по дисциплинам учебного блока;
- формирование навыков самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- получение навыков работы с нормативными документами, регулирующими деятельность субъекта исследования, и другими информационными источниками;

- получение навыков обработки и анализа экономической информации, необходимой для поиска решений поставленных в научной работе и выпускной квалификационной работе задач;
- приобретение навыков работы с экономической документацией субъекта исследования и его подразделений;
- приобретение практических навыков и способности самостоятельно принимать организационно-управленческие решения и нести за них ответственность;
- сбор материалов, необходимых для подготовки выпускной квалификационной работы.

Конкретные задачи определяются в соответствии с профилем программы магистратуры.

2. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОЙ ПРАКТИКИ

2.1. Содержание учебной практики

Научно-исследовательская работа (получение первичных навыков научно-исследовательской работы) проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика.

Практика носит учебный характер, при ее проведении используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики и самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета), и ответственное лицо, которое обеспечивает организацию реализации компонентов образовательной программы в форме практической подготовки со стороны профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Магистранты уточняют

тему магистерского исследования, определяют ее проблематику и методы исследования.

Вторым (основным) **этапом** практики является работа с литературными и электронными научными, нормативно-методическими и учебными источниками по исследуемой проблеме: работа с каталогами, знакомство с библиографическими, информационными, реферативными изданиями; ретроспективной библиографией, диссертациями. Для магистранта важно определить этапы работы над рукописью выпускной квалификационной работы, которые включают в себя:

- знакомство с композицией научного исследования;
- определение актуальности, новизны, практической значимости исследования;
- уточнение формулировки цели, задач, объекта, предмета, гипотезы исследования;
- построение нити исследования через формулирование выводов по главам;
- сопряжение введения, выводов по главам и заключения.

В ходе такой работы магистрант знакомится с приемами изложения научных материалов: строго последовательным, целостным приемом, выборочным языком и стилем выпускной квалификационной работы; формально-логическим способом изложения материала; использованием научной терминологии, фразеологией научного исследования, грамматическими особенностями научной речи. Магистрант должен овладеть приемами организации научного исследования, ознакомиться с методами обработки исследовательского материала, научиться анализировать полученные результаты и представлять их, например, на творческих семинарах.

Завершением второго этапа практики может стать подготовка научной статьи и (или) доклада. Результаты исследования представляются на научных конференциях или на заседаниях студенческого научного общества.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант составляет отчет о прохождении практики, который сдает руководителю практики от организации.

При прохождении практики студент должен:

- выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практики обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

В процессе проведения практики применяются научно-производственные технологии: мультимедийные технологии в помещениях, оборудованных экраном, видеопроектором, персональными компьютерами; автоматизированные системы бухгалтерского учета, необходимые для сбора и систематизации технико-экономической и финансовой информации; электронные библиотечные каталоги, информационно-справочные системы (Гарант, Консультант Плюс).

2.2. Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике

Аттестация по итогам прохождения практики осуществляется в форме зачета. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от университета.

Отчет о прохождении практики составляется индивидуально каждым магистрантом и должен отражать его деятельность в период практики.

Цель отчета – показать сформированность у обучающихся компетенций, первоначального практического опыта, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской деятельности для последующего освоения ими общих и профессиональных компетенций по избранному направлению подготовки.

В отчете о прохождении практики магистрант должен показать, что он:

- способен самостоятельно проводить научную работу, исследования и экспериментирования для подготовки докладов на научных конференциях, написания научных работ и выпускной квалификационной работы;
- овладел современными методами и методологиями научных исследований, способами сбора, обработки и анализа информации для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы;
- изучил различные методы и приемы обработки информации, предусмотренные в программе исследования;
- владеет навыками самостоятельной работы, самоанализа и самооценки результатов собственной деятельности;
- способен сформулировать собственное мнение по проблемам исследования, выводы и предложения в соответствии с темой выпускной квалификационной работы.

Отчет должен содержать: титульный лист (прил. 1); задание (прил. 2); содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами); основные разделы отчета; список использованной литературы и источников; приложения (при наличии).

Основные разделы отчета о прохождении учебной практики включают в себя:

- 1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, основные этапы их выполнения, обосновать актуальность избранной темы магистерского исследования;
- 2) основную часть, содержащую краткий литературный обзор по тематике исследования; критическое осмысление положений научных и нормативно-методических источников отечественных и зарубежных авторов по проблемам исследования магистранта, разработку теоретических и методических предложений по теме выпускной квалификационной работы. По результатам проведенного исследования магистрант должен сформулировать собственное мнение;
- 3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

Требования к оформлению листов текстовой части. Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке учебной практики.

В период прохождения учебной практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета

о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведение исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отменить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом учебной практики является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами учебной практики:

- оценка **«зачтено»** выставляется магистранту, если он показал способность использовать сведения из различных источников в реальных условиях; показывает умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами; может увязать теорию с практикой; уверенно и полно отвечает на вопросы, продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности всех компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; проявил самостоятельность, творческий подход;

- оценка **«не зачтено»** выставляется обучающемуся, если не решены поставленные перед ним задачи; отсутствуют логика и последовательность в изложении материала по результатам практики; отсутствует умение формулировать выводы и обобщения; обучающийся не полно отвечает на вопросы, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

3. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРАКТИКИ

3.1. Время и место прохождения производственной практики

Производственная практика проводится в соответствии с учебным планом и графиком учебного процесса на учебный год по направлению 38.04.01 Экономика.

Субъектом научных исследований магистрантов в период прохождения практик могут быть организации различной организационно-правовой структуры и разных сфер экономики. Магистранты имеют право самостоятельно выбрать организацию (группу организаций) для сбора и анализа информации, необходимой для подготовки научных работ и выпускной квалификационной работы. Рекомендуется в качестве субъекта исследования выбирать организации и учреждения Самарской области. При наличии мотивированных аргументов допускается проведение исследований на материалах организаций других регионов Российской Федерации.

Практика может проводиться в научных подразделениях университета, а также на договорных началах в государственных, муниципальных, общественных, коммерческих и некоммерческих организациях, предприятиях и учреждениях, осуществляющих научно-исследовательскую и производственную деятельность, в которых возможно изучение и сбор материалов, связанных с выполнением выпускной квалификационной работы магистра.

При проведении производственной практики используются образовательные технологии в форме консультаций руководителя (руководителей) практики, а также самостоятельной работы студентов-практикантов.

Для руководства практикой, проводимой в университете, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета).

Для руководства практикой, проводимой в профильной организации, назначаются руководитель (руководители) практики из числа лиц, относящихся к профессорско-преподавательскому составу университета (руководитель практики от университета), и ответственное лицо, которое обеспечивает организацию реализации компонентов образовательной программы в форме практической подготовки со стороны профильной организации (руководитель практики от профильной организации).

Самостоятельная работа магистрантов во время прохождения практик включает работу с научной, учебной и методической литературой, с конспектами лекций, а также анализ и обработку информации об организациях, выбранных в качестве субъекта исследования. Источниками необходимой информации могут быть годовая, промежуточная, управленческая, налоговая отчетность и внутренние нормативно-методические материалы, регулирующие деятельность учетно-аналитической службы предприятия. Целесообразно для научных исследований использовать сводную отчетность, интегрируемую в Минсельхозе Самарской области, в районных сельскохозяйственных управлениях, в налоговых органах.

Реализация требований к самостоятельной работе в период прохождения практик обеспечивается доступом каждого магистранта к базам данных и библиотечным фондам, сформированным по полному перечню основной профессиональной образовательной программы. Во время самостоятельной подготовки магистранты обеспечены доступом к сети Интернет.

При прохождении производственной практики студент должен:

- выполнять индивидуальные задания, предусмотренные программой практики;
- соблюдать правила внутреннего трудового распорядка;
- соблюдать требования охраны труда и пожарной безопасности.

По итогам проделанной работы магистранты готовят отчет, научные статьи для публикации их в научных журналах, сборниках научных трудов и доклады для научных конференций.

3.2. Содержание научно-исследовательской работы

Выполнение студентами научно-исследовательской работы осуществляется в три этапа.

На **первом этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики; обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности; осуществляются планирование работы и постановка научной задачи:

- 1) выбор темы научно-исследовательской работы;
- 2) составление плана научно-исследовательской работы с указанием основных мероприятий и сроков их реализации;
- 3) постановка цели и задач выпускной квалификационной работы;
- 4) определение объекта и предмета исследования;
- 5) обоснование актуальности выбранной темы и характеристика современного состояния изучаемой проблемы, характеристика методологического аппарата, который предполагается использовать;

- 6) подбор и изучение основных литературных источников, которые будут использованы в качестве теоретической базы исследования.

На **втором этапе** магистрант проводит научные исследования в сроки, обозначенные в рабочем графике (плане) проведения практики.

Научно-исследовательская работа, выполняемая магистрантом на данном этапе, включает:

- 1) подробный обзор литературы по теме выпускной квалификационной работы, который основывается на актуальных научно-исследовательских публикациях и содержит анализ основных результатов и положений, полученных ведущими специалистами в области проводимого исследования; оценку их применимости в рамках выпускной квалификационной работы, а также предполагаемый личный вклад автора в разработку темы;
- 2) разработку методологии сбора данных, выбор оптимальных методов обработки экономической информации для достижения целей, предусмотренных в программе исследования;
- 3) сбор и систематизацию фактического материала, используемого в решении задач выпускной квалификационной работы;
- 4) обработку информации, ее анализ с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- 5) получение промежуточных результатов, оформление их в виде отчетов по НИР; докладов для презентации на научно-исследовательских семинарах, круглых столах, дискуссиях, диспутах и научно-практических конференциях, организуемых кафедрой, факультетом, вузом; научных статей для публикации в научных журналах и сборниках научных трудов;
- 6) участие в выполнении научно-исследовательских видов деятельности в рамках грантов и договоров с образовательными учреждениями, исследовательскими коллективами, осуществляемых на кафедре;
- 7) участие в конкурсах научно-исследовательских работ;
- 8) оценку достоверности и достаточности собранного фактического материала для завершения выпускной квалификационной работы;
- 9) формулирование выводов по конечным результатам исследования в избранной сфере и разработку рекомендаций по практическому применению результатов научной работы.

Важной характеристикой большинства исследовательских тем является их связь с теорией. На первых этапах выполнения НИР теория может основываться на информации из источников, прочитанных на этапе знакомства с литературой. Анализ литературы является эффективным методом поиска новых идей, который заключается в мониторинге соответствующей литературы.

В процессе выполнения научно-исследовательской работы должно проводиться широкое обсуждение ее результатов в рамках научных семинаров, организуемых кафедрой, факультетом, вузом, и позволяющее оценить уровень компетенций, сформированных у обучающихся.

Информация, полученная в процессе выполнения второго этапа научно-исследовательской работы, используется магистрантом для подготовки выпускной квалификационной работы магистра.

На третьем (заключительном) этапе практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

3.3. Содержание практики по профилю профессиональной деятельности

Во время прохождения практики магистранты уточняют теоретические аспекты своего магистерского исследования применительно к особенностям субъекта исследований, и осуществляют практическую работу по обработке информации о нем.

На **первом** (подготовительном) этапе практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности.

Также на этом этапе магистранту необходимо уточнить цель, задачи, актуальность исследуемой проблемы, научную новизну магистерского исследования применительно как к особенностям субъекта исследований, так и к особенностям развития изучаемого сектора экономики на современном этапе – в условиях санкций, в связи с применением международных стандартов финансовой отчетности и т.п. Для этого следует систематизировать обзор нормативных документов и научных литературных источников по теме исследования: кратко изложить состояние проблемы, основные понятия и категории, раскрыть методологию и методы изучения; отметить недостаточно изученные или недостаточно подробно и понятно изложенные в экономической литературе и нормативных документах вопросы. Изучив достижения науки и передовой практики, магистрант должен сформулировать собственную позицию по дискуссионным вопросам.

Основной задачей практики является приобретение опыта в исследовании актуальной научной проблемы в условиях реально действующих предприятий (учреждений, организаций) и овладение современными методами получения, обработки и анализа экономической информации для разработки

эффективных управленческих решений как на макроуровне, так и на уровне хозяйствующего субъекта. Поэтому, на **втором** (основном) **этапе** прохождения практики магистрант должен:

- ознакомиться с организационной структурой исследуемого субъекта;
- составить краткую финансово-экономическую характеристику изучаемого субъекта в динамике за 3-5 лет;
- сделать вывод о тенденциях и перспективах развития анализируемого субъекта;
- обработать полученные результаты, проанализировать и осмыслить их с применением экономико-статистических методов и современных компьютерных технологий;
- выполнить индивидуальное задание в соответствии с программой практики.

Для изучения и анализа экономических показателей деятельности субъекта исследования следует использовать данные за последние 3-5 лет, информацию бизнес-планов, планов текущего и стратегического развития. Показатели следует представить в виде таблиц. Содержание и количество табличного материала определяется при составлении программы практики при помощи руководителя (руководителей) практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилям «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление» и «Экономика антикризисного управления»:

1) изучить структуру управления субъекта исследования, изложить порядок подчиненности и взаимодействия отдельных звеньев управления, представить перечень отдельных управленческих нововведений, ознакомиться с должностными обязанностями сотрудников, организацией документооборота, нормативно-правовой базой субъекта и ведомственной справочной документацией, изучить процесс подготовки и принятия управленческих решений, организацию контроля за их выполнением;

2) ознакомиться с организационно-правовыми документами, регламентирующими юридический статус субъекта исследования, его организационно-правовую форму, организационную структуру, руководство: уставом организации; положениями о структурных подразделениях; правилами внутреннего трудового распорядка; должностными инструкциями сотрудников; штатным расписанием и т.д.;

3) провести анализ распорядительной документации субъекта исследования по следующим видам: приказ; решение; указание; распоряжение; постановление и т.д. В отчете о практике зафиксировать состав применяемых документов, отметить наиболее распространенные в практике работы субъекта исследования виды распорядительных документов;

4) изучить структуру экономических служб субъекта исследования – цели и задачи финансово-экономических служб, их место в организационной структуре учреждения, связь, коммуникации, нормативно-правовую базу деятельности;

5) составить прогноз основных социально-экономических показателей деятельности субъекта исследования, отрасли, региона и (или) экономики в целом.

Примерное содержание индивидуального задания для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:

1) изучить организацию бухгалтерской службы субъекта исследования, нормативные документы, регулирующие ее деятельность; ознакомиться с формой бухгалтерского учета и перечнем хозяйственных операций, учитываемых в бухгалтерии;

2) проанализировать учетную политику, рабочий план счетов финансово-хозяйственной деятельности, должностные инструкции работников бухгалтерии и другие внутренние нормативно-методические документы, регламентирующие учет, анализ и аудит на исследуемом предприятии, выявить недостатки и наметить основные направления совершенствования бухгалтерского учета;

3) изучить особенности первичного бухгалтерского учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, оценить соответствие графика документооборота потребностям бухгалтерского учета. Сделать вывод о состоянии первичного учета как источника информации, являющегося основой для составления всех видов отчетности, анализа финансово-хозяйственной деятельности и последующего планирования. При этом особенно подробно следует остановиться на том участке учета, который выбран в качестве предмета магистерского исследования;

4) изучить особенности аналитического и синтетического учета на выбранном участке, представить бухгалтерские записи (корреспонденцию счетов) в виде таблицы;

5) определить степень использования современных компьютерных технологий обработки учетно-экономической информации в анализируемом хозяйстве и разработать мероприятия по внедрению более современного программного продукта;

6) подробно изучить одно из направлений финансово-экономического анализа деятельности (соответствующее теме магистерского исследования); по данному разделу провести углубленный анализ с привлечением максимально возможной информации о субъекте исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения практики, используется для подготовки доклада на научной конференции и статьи в научный журнал (сборник научных трудов).

3.4. Содержание преддипломной практики

Преддипломная практика методически тесно взаимосвязана с изученными в процессе обучения в магистратуре дисциплинами. Главной целью ее является закрепление и углубление теоретических знаний и практических умений, полученных обучающимися при изучении этих дисциплин, применительно к условиям реально функционирующих хозяйствующих субъектов.

Прохождение студентами преддипломной практики осуществляется в три этапа.

На **первом** (подготовительном) **этапе** практики под руководством руководителя (руководителей) разрабатываются рабочий график (план) проведения практики и индивидуальное задание прохождения практики, обеспечивается прохождение всех обусловленных законодательством инструктажей по безопасности. Также на этом этапе студенту необходимо составить теоретическую часть исследования на основании изученных научных, нормативно-методических и учебных источников отечественных и зарубежных авторов и выработки личной научной позиции магистранта.

Основной задачей, стоящей перед студентом в ходе прохождения **второго** (основного) **этапа** преддипломной практики, является практическая работа по обработке информации, необходимой для подготовки экономически обоснованных предложений по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учетно-аналитической работы хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки). Данная задача решается путем выполнения индивидуального задания в соответствии с программой практики.

На **третьем** (заключительном) **этапе** практики магистрант обобщает теоретический и практический материал, полученный в результате магистерских исследований, и готовит отчет о прохождении практики, представляемый руководителю практики от организации.

Содержание индивидуального задания на период прохождения преддипломной практики определяется студентом совместно с руководителем магистерской подготовки в соответствии с темой магистерского исследования и программами преддипломных практик по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит» и «Экономика антикризисного управления».

Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Аграрная экономика и управление»:

- 1) изучить порядок разработки проекта создания нового вида продукции (услуги) для предприятия АПК;
- 2) изучить порядок организации проектного финансирования предприятия АПК;
- 3) изучить экономическую эффективность сельскохозяйственного страхования (в условиях хозяйства);
- 4) изучить эффективность кооперации личных подсобных хозяйств;
- 5) оценить эффективность государственной поддержки сельхозтоваропроизводителей;
- 6) изучить возможность использования альтернативного топлива в процессе сельскохозяйственного производства и рассчитать экономическую эффективность;
- 7) обосновать целесообразность внедрения нового комплекса машин (в растениеводстве, в животноводстве) и оценить его эффективность;
- 8) изучить оптимизацию инвестиционной деятельности сельскохозяйственного предприятия;
- 9) изучить земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования;
- 10) изучить экономическую эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли);
- 11) разработать рекомендации по интенсификации производства и рассчитать возможный экономический эффект (на примере культуры, групп культур, отрасли животноводства);
- 12) обосновать экономическую эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур;

- 13) изучить трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования;
- 14) проанализировать рентабельность производства и разработать мероприятия, направленные на ее повышение (на примере одного продукта или отрасли);
- 15) разработать рекомендации по снижению себестоимости продукции (на примере одного или нескольких видов продукции).

Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Государственное и региональное управление»:

- 1) изучить государственную кадровую политику и механизмы ее реализации;
- 2) изучить государственную службу в субъекте Российской Федерации: особенности организации;
- 3) изучить деятельность государственных (муниципальных) органов власти по реализации земельных отношений;
- 4) изучить документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе;
- 5) изучить имидж государственного служащего: современные тенденции и противоречия;
- 6) изучить инновационные управленческие технологии в системе государственного и муниципального управления;
- 7) изучить порядок использования маркетинга в государственном управлении;
- 8) изучить механизм формирования и особенности развития политической элиты региона;
- 9) изучить надзор как функцию государственного управления: специфику и практику применения;
- 10) изучить порядок обоснования и механизм разработки стратегии социально-экономического развития региона (на примере конкретного региона);
- 11) изучить организационно-правовые аспекты взаимоотношений органов законодательной и исполнительной власти субъектов Российской Федерации;
- 12) изучить основные направления борьбы с коррупцией в системе государственной службы;
- 13) изучить механизм повышения уровня деловой культуры и этики государственных и муниципальных служащих;
- 14) изучить порядок построения инновационной экономики на региональном уровне;

- 15) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ охраны труда;
- 16) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ социальной защиты населения (по направлениям ...);
- 17) изучить порядок разработки и реализации органами государственной власти федеральных, региональных и муниципальных социальных программ содействия занятости населения.

Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Экономика антикризисного управления»:

- 1) оценить результативность управления на предприятии на основе целевых критериев;
- 2) обосновать и оценить направления совершенствования организационной структуры управления предприятием;
- 3) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инвестиционной деятельностью предприятия;
- 4) разработать рекомендации по совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия;
- 5) разработать рекомендации по совершенствованию процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями;
- 6) провести анализ и дать оценку развития потенциала руководящих сотрудников предприятия;
- 7) разработать рекомендации по повышению конкурентоспособности предприятия на основе совершенствования логистической системы;
- 8) разработать рекомендации по совершенствованию сбытовой политики предприятия на основе реализации концепции «сквозной» логистики;
- 9) изучить инновационный менеджмент на предприятии: структуру, современное состояние и перспективы развития;
- 10) разработать и обосновать элементы системы антикризисного управления на предприятии;
- 11) изучить механизмы антикризисного управления на предприятии и предложить пути его совершенствования;

12) изучить порядок разработки и реализации антикризисной стратегии на предприятии;

13) изучить методы и этапы диагностики кризиса на предприятии;

14) рассмотреть особенности антикризисного управления в муниципальном образовании.

Примерное содержание индивидуального задания в рамках преддипломной практики для студентов, обучающихся по профилю «Учет, анализ и аудит»:

- 1) изучить содержание, организацию и методы аналитического обоснования управленческих решений по повышению экономической эффективности деятельности на исследуемых предприятиях, а также достоверность, полноту и своевременность аналитических процедур;
- 2) оценить организацию управленческого учета в хозяйстве, являющемся субъектом исследования, определить центры затрат и центры ответственности;
- 3) изучить порядок распределения косвенных расходов на объекты калькулирования себестоимости продукции (работ, услуг). Сделать выводы о правильности учета затрат и достоверности информации, формируемой в управленческом учете;
- 4) ознакомиться с формами контроля, существующими в анализируемой организации, подготовить программу проверки и оценить систему внутреннего контроля с целью выявления достоверности бухгалтерской информации и бухгалтерской отчетности хозяйства;
- 5) составить программу организации системы внутреннего контроллинга;
- 6) оценить правильность, полноту и своевременность отражения фактов хозяйственной деятельности в бухгалтерском финансовом учете субъекта исследования;
- 7) ознакомиться с результатами предыдущих аудиторских проверок и проверок налоговых органов, особое внимание при этом следует уделить проблеме, являющейся темой научного исследования;
- 8) исследовать применяемую систему налогообложения в анализируемых организациях, оценить тяжесть налогового бремени и возможность оптимизации налоговых режимов;
- 9) рассмотреть возможности государственной помощи в рамках целевых программ поддержки аграрного сектора экономики предприятиям – субъектам исследования и методику аудита целевого использования субсидий;

- 10) на основе всестороннего изучения первичного, аналитического, синтетического и сводного учета на участке, являющемся предметом исследования, разработать предложения по совершенствованию учетно-аналитической работы и (или) организации аудита (внутреннего контроля), способствующие повышению экономической эффективности деятельности организации;
- 11) экономически обосновать предложенные мероприятия по совершенствованию учетно-аналитической работы и оценить возможность их внедрения в практику субъекта исследования.

Информация, полученная в процессе прохождения преддипломной практики, используется для подготовки выпускной квалификационной работы магистра.

3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике

Аттестация по итогам прохождения практик осуществляется в форме зачета с оценкой. При этом магистрант должен предоставить руководителю практики от организации письменный отчет о практике, содержащий результаты выполненных индивидуальных заданий. Если практика проводится в профильной организации, то обучающийся может вести дневник практики. Решение о ведении дневника принимает руководитель практики от университета.

Отчеты о прохождении практик составляются индивидуально каждым магистрантом и должны отражать его деятельность в период практики. Отчет должен содержать:

- титульный лист (прил. 1);
- задание (прил. 2);
- содержание с указанием страниц текста (арабскими цифрами);
- основные разделы отчета;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при наличии).

Основные разделы отчета включают в себя:

- 1) введение, в котором следует сформулировать цель и задачи практики, раскрыть основные вопросы и направления, которыми занимался студент при прохождении практики;
- 2) основную часть, представляющую собой аналитическое резюме (анализ и обобщенные результаты проведенного в период прохождения практики исследования) в соответствии с разделами программы практики и индивидуальным заданием;

3) выводы и предложения, отражающие в сжатом виде результаты работы, проделанной в период практики.

Приложения могут включать копии годовых отчетов организации за анализируемый период (3-5 лет); образцы первичных документов, учетных регистров и форм бухгалтерской и налоговой отчетности; копии «Положения об учетной политике организации», рабочего плана счетов, графика документооборота и другие документы.

Отчет должен быть набран на компьютере, грамотно оформлен, сброшюрован в папку, подписан студентом на последней странице «Выводов и предложений».

Требования к оформлению листов текстовой части. Текстовая часть отчета выполняется на листах формата А4 (210×297 мм) без рамки, с соблюдением следующих размеров полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Номер страницы проставляют по центру без точки в конце. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется.

При выполнении текстовой части работы на компьютере тип шрифта: *Times New Roman*. Шрифт основного текста: обычный, размер 14 пт. Межстрочный интервал: полуторный.

В случае, если практика была проведена в профильной организации, то обучающийся должен представить вместе с отчетом характеристику, в которой руководитель практики от профильной организации оценивает деятельность студента в период прохождения практики и дает рекомендацию по оценке практики.

В период прохождения практики обучающийся может вести дневник практики (ведется и представляется по решению руководителя практики от образовательной организации), который является частью отчета о практике и используется при его написании. В дневнике (при наличии) необходимо отразить кратко виды работ, выполненные обучающимся на практике (сбор материала, проведение исследования и т.д.), а также встретившиеся в работе затруднения, их характер, какие меры были приняты для их устранения, отметить недостатки в теоретической подготовке. Форма ведения дневника (при наличии) разрабатывается кафедрой и выдается обучающемуся при направлении на практику. Дневник (при наличии) периодически проверяется руководителем практики от организации, в нем делаются отметки по его ведению, качеству выполняемой обучающимся работы. В конце практики дневник (при наличии) должен быть подписан обучающимся и руководителем практики от организации. Дневник (при наличии) прикладывается к отчету о практике.

Завершающим этапом практик является защита подготовленного студентом отчета.

Защита отчета должна показать глубокие знания магистранта по теме исследования, умение использовать их в производственных условиях, способность магистранта практически осмысливать теоретический и экспериментальный материал, проводить объективный и всесторонний анализ получаемых данных, разрабатывать и обосновывать мероприятия по повышению экономической эффективности деятельности или совершенствованию учета, анализа и аудита хозяйствующих субъектов (в соответствии с профилем подготовки).

Защита отчета о практике проводится перед специально созданной комиссией. В процессе защиты магистрант должен кратко изложить основные результаты проделанной работы, выводы и рекомендации, структуру и анализ материалов.

По результатам защиты отчета о практике выставляется дифференцированная оценка, которая складывается из оценки отчета руководителем практики от организации и оценки членами комиссии доклада магистранта, его ответов на вопросы. Вопросы предполагают контроль общих методических знаний и умений, способность магистрантов проиллюстрировать их примерами, индивидуальными материалами, составленными студентами в течение практики.

Критерии оценки прохождения студентами производственной практики:

– *зачет с оценкой «отлично»* выставляется обучающемуся, если он выполнил в срок и на высоком уровне весь намеченный объем работы в соответствии с индивидуальным заданием на практику; продемонстрировал в ходе практики высокий уровень сформированности компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; оформил отчет в соответствии с требованиями и в установленный срок; проявил самостоятельность, творческий подход и высокий уровень подготовки по вопросам профессиональной деятельности, организации работы коллектива, самоорганизации в ходе защиты отчета; в ходе защиты отчета продемонстрировал умение излагать материал в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «хорошо»* выставляется обучающемуся, если он полностью выполнил задание по прохождению практики, однако допустил незначительные недочеты при расчетах и написании отчета, в основном технического характера; письменный отчет о прохождении практики подготовил в установленный срок в соответствии с требованиями, но с незначительными недочетами; допустил незначительные недочеты в ходе устного ответа на вопросы членов комиссии, которые не исключают сформированность у обучающегося соответствующих компетенций, а также умение излагать материал

в основном в логической последовательности, систематично, аргументировано, грамотно;

– *зачет с оценкой «удовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он затруднялся с решением поставленных перед ним задач и допустил существенные недочеты в расчетах и в составлении отчета. Оценка «удовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающийся продемонстрировал использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы, но испытывал затруднения, которые не исключают сформированность соответствующих компетенций на необходимом уровне;

– *зачет с оценкой «неудовлетворительно»* выставляется обучающемуся, если он не выполнил задание практики, не смог в ходе практики продемонстрировать сформированность компетенций, предусмотренных требованиями к результатам практики; письменный отчет не соответствует установленным требованиям. Оценка «неудовлетворительно» предполагает, что в ходе защиты отчета обучающимся не были даны ответы на вопросы комиссии, не было продемонстрировано умение излагать материал в логической последовательности, аргументировано, грамотно.

При неудовлетворительной оценке обучающемуся назначается срок для повторной защиты, если обучающийся выполнил программу практики, но ненадлежащим образом оформил отчетную документацию, либо не сумел на должном уровне защитить отчет о практике.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Баймишева, Т. А. Организация производства : учебное пособие / Т. А. Баймишева, И. С. Курмаева. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 204 с.
2. Газизьянова, Ю. Ю. Бухгалтерский учет : учебное пособие / Ю. Ю. Газизьянова, Т. Г. Лазарева. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 203 с.
3. Газизьянова, Ю. Ю. Теория и практика бухгалтерского учета материально-производственных запасов в сельскохозяйственных организациях : монография / Ю. Ю. Газизьянова, Т. Г. Лазарева, Ю. Н. Кудряшова, Т. Н. Макушина. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 172 с.
4. Жичкина, Л. Н. Экономика отраслей растениеводства : учебное пособие / Л. Н. Жичкина, К. А. Жичкин. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 149 с.
5. Кудряшова, Ю. Н. Бухгалтерский управленческий учет : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 142 с.
6. Кудряшова, Ю. Н. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учебное пособие / Ю. Н. Кудряшова. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 164 с.
7. Курлыков, О. И. Антикризисное управление : учебное пособие / О. И. Курлыков, А. Г. Волконская, Е. С. Казакова. – Кинель : РИО СГСХА, 2018. – 127 с.
8. Курмаева, И. С. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / И. С. Курмаева, Т. А. Баймишева, К. А. Жичкин. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 128 с.
9. Курмаева, И. С. Развитие малых форм хозяйствования в аграрном секторе экономики : монография / И. С. Курмаева, Ю. В. Чернова, Т. А. Баймишева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 157 с.
10. Лазарева, Т. Г. Государственные и муниципальные финансы : практикум / Т. Г. Лазарева. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 138 с.
11. Лазарева, Т. Г. Практический аудит : учебное пособие / Т. Г. Лазарева. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 155 с.
12. Липатова, Н. Н. Перспективы развития сельскохозяйственной кооперации : монография / Н. Н. Липатова, О. В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2021. – 194 с.
13. Липатова, Н. Н. Экономика организации : практикум / Н. Н. Липатова. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 131 с..
14. Мамай, И. Н. Информационные технологии в профессиональной деятельности : практикум / И. Н. Мамай, О. В. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 135 с.

15. Мамай, О. В. Деловые коммуникации : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО СГСХА, 2017. – 263 с.
16. Мамай, О. В. Совершенствование системы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 176 с.
17. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : учебное пособие / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с.
18. Менеджмент : учебное пособие / О. В. Мамай, А. Г. Волконская, Н. Н. Галенко [и др.]. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 149 с.
19. Пятова, О. Ф. Организация, нормирование и оплата труда : учебное пособие / О. Ф. Пятова, Т. В. Шумилина. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 177 с.
20. Управление рисками в агропродовольственной системе : монография / В. А. Балашенко, К. А. Жичкин, А. А. Пенкин [и др.]. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2016. – 186 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

*Пример оформления
титального листа отчета о прохождении практики*

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего
образования
«Самарский государственный аграрный университет»

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра «_____»

ОТЧЕТ

о прохождении _____ практики
(вид практики)

(тип практики)

(период прохождения практики)

обучающегося _____ курса _____ группы

(фамилия, имя, отчество)

Руководитель практики от университета

(фамилия, имя, отчество)

Отчет защищен с оценкой

«_____»

Руководитель практики от университета

(подпись)

(дата)

Кинель 20__

Пример оформления индивидуального задания

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет _____

Кафедра _____

Направление _____

ЗАДАНИЕ

на _____ практику
(вид практики)

(тип практики)

обучающийся _____

(фамилия, имя, отчество полностью)

Место прохождения практики: _____

Срок прохождения практики: с _____ по _____

Содержание задания на практику (перечень подлежащих рассмотрению
вопросов): _____

Индивидуальное задание: _____

Дата выдачи задания _____

Руководитель практики
от университета

(подпись)

(Ф.И.О.)

Принял к исполнению

(подпись)

(Ф.И.О.)

«__» _____ 202_ г.

Рабочий график (план)
 проведения _____ практики
вид практики

№ п/п	Наименование этапов прохождения практики	Сроки выполнения

Обучающийся

(подпись)

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от
университета

(подпись)

(Ф.И.О.)

Руководитель практики от
профильной организации
(при наличии)

(подпись)

(Ф.И.О.)

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	3
1. Цель и задачи практик	4
2. Организация учебной практики	6
2.1. Содержание учебной практики	6
2.2. Общие требования по составлению и защите отчета об учебной практике	8
3. Организация производственной практики	11
3.1. Время и место прохождения производственной практики	11
3.2. Содержание научно-исследовательской работы	12
3.3. Содержание практики по профилю профессиональной деятельности	14
3.4. Содержание преддипломной практики	17
3.5. Общие требования по составлению и защите отчетов о производственной практике	22
Рекомендуемая литература	26
Приложения	28

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна
Чернова Юлия Владимировна
Волконская Анна Генриховна
Пенкин Анатолий Алексеевич
Галенко Наталья Николаевна

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ПРОХОЖДЕНИЯ ПРАКТИК

для обучающихся по направлению 38.04.01 Экономика

Подписано в печать 13.06.2023. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 1,86; печ. л. 2,0.

Тираж 50. Заказ № 140.

Отпечатано с готового оригинал-макета

Редакционно-издательский центр Самарского ГАУ

446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

Тел.: 8 939 754 04 86 доб. 608

E-mail: ssaariz@mail.ru



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

О. В. Мамай, А. А. Пенкин,
Ю. В. Чернова, А. Г. Волконская

ПОДГОТОВКА ВЫПУСКНЫХ КВАЛИФИКАЦИОННЫХ РАБОТ

Методические указания

Кинель
РИО Самарского ГАУ
2020

- М22** **Мамай, О. В.**
Подготовка выпускных квалификационных работ: методические указания / О.В. Мамай, А.А. Пенкин, Ю.В. Чернова, А.Г. Волконская. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2020. – 40 с.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, профили: «Аграрная экономика и управление», «Государственное и региональное управление», «Учет, анализ и аудит», «Экономика антикризисного управления»,

Методические рекомендации разработаны с учетом требований СМК 04-46-2014 Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО в ФГБОУ ВО Самарский ГАУ.

В методических указаниях отражен состав, содержание, требования к оформлению и примерная тематика выпускных квалификационных работ обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

Предисловие

В методических указаниях отражены основные требования к выпускным квалификационным работам (ВКР), их составу, объему, оформлению, к содержанию отдельных глав (разделов). В учебном издании описывается порядок руководства ВКР, контроля в процессе подготовки работы и порядок защиты.

В соответствии с положением о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО, утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО Самарский ГАУ(университет) (протокол № 9 от 29 мая 2014 г.), выпускная квалификационная работа – самостоятельное исследование в области профессиональной деятельности, которым завершается подготовка выпускника.

Данные методические рекомендации предназначены для использования студентами в процессе выполнения выпускной квалификационной работы, для руководителей и рецензентов выпускных квалификационных работ, членов государственных экзаменационных комиссий с целью выработки единых требований, разработки и оценки выпускных квалификационных работ.

Представленный в издании материал структурирован по разделам, что позволяет обучающемуся в процессе выполнения отдельных этапов работы обращаться к соответствующему разделу методических указаний.

В методических указаниях представлены образцы оформления, необходимые при написании выпускной квалификационной работы

Структура выпускной квалификационной работы магистра

Содержание ВКР должно учитывать требования ФГОС ВО к профессиональной подготовленности магистранта и включать в себя:

- обоснование выбора предмета и постановку задачи исследования, выполненные на основе обзора литературы, в том числе с учётом периодических научных изданий и результатов патентного поиска;
 - теоретическую и (или) экспериментальную части, включающие методы и средства исследований;
 - получение новых результатов, имеющих научную новизну и теоретическое, прикладное или научно-методическое значение;
 - апробацию полученных результатов и выводов в виде докладов на научных конференциях или подготовленных публикаций в научных журналах и сборниках;
 - анализ полученных результатов;
 - выводы и предложения;
 - список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

Объем ВКР должен составлять не менее 40 страниц печатного текста (без приложений и списка использованных источников и литературы).

Структура ВКР содержит следующие элементы:

- титульный лист;
- задание на ВКР;
- реферат;
- оглавление;
- введение;
- основная часть;
- выводы и предложения;
- список использованной литературы и источников;
- приложения (при необходимости).

Титульный лист является первой страницей ВКР и оформляется в соответствии с приложением 1.

Задание на ВКР разрабатывает руководитель выпускной квалификационной работы и утверждает его у заведующего выпускающей кафедры, после чего обучающийся расписывается в его

получении с согласованием сроков исполнения (прил. 2). Задание печатается на одном листе с двух сторон.

Реферат содержит краткое изложение содержания работы и включает в себя основные сведения об объеме текстового материала, количестве иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованной литературы и источников (прил. 3).

Оглавление включает в себя заголовки всех глав (разделов), параграфов (подразделов) с указанием их наименований и номеров начальных страниц. Оглавление должно строго совпадать с названием глав (разделов) и параграфов (подразделов) по тексту работы (прил. 4).

Во *введении* необходимо обосновать актуальность исследуемой темы ВКР, представить цель и задачи проводимого исследования, изучаемый объект и предмет, определить методы исследования, дать краткий обзор информационной базы исследования.

Основная часть ВКР включает три главы (раздела) – теоретическую, аналитическую и проектную. В основной части ВКР приводятся данные, отражающие сущность, методику и основные результаты исследования.

В первой главе (разделе) рассматривается состояние изученности темы и анализируется исследуемая проблема, то есть раскрывается теория вопроса. Приводятся результаты изучения литературы, мнений авторов по различным аспектам выполняемой работы. Отдельно приводятся результаты изучения правовых документов (постановлений, указов, законов).

Во второй главе (разделе) дается краткая характеристика природных условий хозяйства, проводится экономический анализ состояния объекта исследования. Более детальный анализ проводится для отраслей хозяйства (растениеводство, животноводство) или для производства отдельных видов продукции. Эта глава (раздел) составляется на основе анализа материалов годовых отчетов хозяйств, первичной отчетности и других материалов. Делаются расчеты по эффективности изучаемых объектов, трудоемкости, материалоемкости, фондоемкости, общих затрат на производство продукции и др.

В третьей главе приводятся пути повышения экономической эффективности производства, совершенствование управленческой деятельности, оптимизация организационных структур и реализация различных программ развития на муниципальном и государственном уровнях. Здесь могут быть разработаны бизнес-планы,

проекты систем ведения отраслей, использования инфраструктурных подразделений, организации труда, совершенствования форм собственности. Данная глава может носить расчётный характер, в которой на основе численных методов даётся обоснование предлагаемых автором управленческих решений по существу рассматриваемых проблем (задач) и даётся оценка эффективности предлагаемых мероприятий по совершенствованию системы управления предприятием. С помощью различных методов исследования, с учетом практического опыта показываются резервы увеличения производства сельскохозяйственной продукции, повышения его экономической эффективности, пути повышения эффективности управленческой деятельности аграрных предприятий.

Предложения ВКР должны опираться на реальные расчеты с учетом перспектив развития, а разработка путей повышения экономической эффективности изучаемых областей деятельности, прогнозирование перспектив развития производств должны опираться на реальную обстановку в зависимости от конъюнктуры рынка. Необходимо дать свой обоснованный подход к решению поставленных задач и предложить конкретные меры, которые обеспечат достижение проектируемых и ожидаемых результатов. Важно дать оценку и экономическое обоснование прогнозов и перспектив развития производства и реализации сельскохозяйственной продукции, улучшения ее качества.

Предложения и рекомендации третьей главы должны быть выполнены с использованием оптимизационных расчетов, современных информационных технологий и компьютерной техники.

В конце каждой главы следует обобщить материал в соответствии с целями и задачами, сформулировать выводы и достигнутые результаты.

В *выводах и предложениях* обобщаются результаты ВКР, формулируются выводы и предложения, возможные перспективы применения результатов на практике. На последней странице выводов и предложений ставится дата (число, месяц, год) окончания работы и подпись автора.

Список использованной литературы и источников должен включать изученную и использованную при написании ВКР литературу. Ссылаться следует на последние издания не старше 5-7 лет. На более ранние издания можно ссылаться лишь в тех случаях, когда в них есть нужные материалы, не включенные

в последние издания. Общее количество источников информации в списке должно быть не менее 25 наименований. В списке литературы должна быть указана нормативная литература, учебные и научные издания, в том числе – **обязательно из электронно-библиотечной системы**, труды преподавателей ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, статьи из профессиональной периодической печати.

Источники литературы указываются в следующей последовательности: Федеральные Законы, Указы Президента; Постановления Правительства, Положения (стандарты), ведомственные инструкции, указания, рекомендации, остальные литературные источники в алфавитном порядке по фамилиям авторов книг и статей. Иностранные источники располагаются в конце списка.

Приложения к ВКР дополняют текст и представляют собой вспомогательный материал, уточняющий основную часть (промежуточные расчеты, таблицы вспомогательных цифровых данных, распечатки программных документов, используемых для расчетов, инструкции, отдельные положения нормативных актов). По форме они могут представлять собой текст, графики, таблицы.

Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра

ВКР должна быть напечатана на стандартном листе формата А4 с соблюдением следующих требований: поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм; шрифт размером 14 пт, Times New Roman; межстрочный интервал – полуторный; абзацный отступ – 1,25; выравнивание текста – по ширине.

Расстояние между названиями глав (разделов), параграфов (подразделов) должно быть равно двойному интервалу.

Страницы текста подлежат обязательной нумерации, которая проводится арабскими цифрами с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Первой страницей считается титульный лист, но номер страницы на нем не проставляется. Также не проставляются номера страниц на задании, реферате и оглавлении, в то же время они входят в общую нумерацию.

Формулы должны быть оформлены в редакторе формул Microsoft Equation и вставлены в документ как объект.

Значения указанных символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, должны быть приведены непосредственно

под формулой, причем каждый символ и его размерность пишутся с новой строки и в той последовательности, в которой они приведены в формуле. Первая строка расшифровки должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него.

Например, окупаемость затрат:

$$O_z = \frac{B_p}{C_n} \times 100\%, \quad (1.1)$$

где O_z – окупаемость затрат;

B_p – денежная выручка;

C_n – полная (коммерческая) себестоимость.

Все формулы нумеруются арабскими цифрами, номер ставят с правой стороны листа на уровне формулы в круглых скобках. Номер формулы состоит из 2-х частей, разделенный точкой, например (1.1), первая часть выделена под номер главы (раздела), вторая часть – номер формулы.

Группа формул, объединенных фигурной скобкой, имеет один номер, помещаемый точно против острия скобки.

При ссылке на формулу в тексте ее номер ставят в круглых скобках. Например: Из формулы (1.1) следует...

Порядок изложения в тексте ВКР математических уравнений такой же, как и формул.

Следует более строго подходить к содержанию таблиц, иллюстраций. Не рекомендуется повторение одних и тех же показателей в разных таблицах и иллюстрациях. По каждой таблице (иллюстрации) в тексте рекомендуется делать обобщенные выводы (заключения), а не перечислять цифровую информацию, изложенную в них.

Таблицы располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки в тексте. Нумерация таблиц должна быть сквозной по всему тексту. Порядковый номер таблицы представляется в правом верхнем углу после слова «Таблица». Тематический заголовок таблицы размещается над таблицей и выравнивается по центру строки, точка в конце заголовка не ставится.

Пример

Таблица 3

Экономическая эффективность производства зерна в РФ

Показатели	2015 г.	2016 г.	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Производство зерна, млн. т	97,1	61,0	94,2	70,9	92,4
Урожайность зерновых культур, ц/га	22,7	18,3	22,4	18,3	22,0
Реализовано зерна, млн. т	63,3	49,4	57,8	55,6	59,3
Уровень товарности зерна, %	65,3	81,1	61,4	78,4	64,2
Цена реализации 1 т зерна, руб.	3676	4394	5348	6424	6824

В качестве иллюстраций в ВКР могут быть представлены: рисунки, планы, схемы, диаграммы, графики и фотографии. Они помещаются в тексте или выделяются в отдельное приложение. Использование иллюстраций целесообразно только тогда, когда они заменяют, дополняют, раскрывают или поясняют словесную информацию, содержащуюся в работе.

Количество иллюстраций в работе должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации располагаются непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые или на следующей странице. На все иллюстрации в тексте должны быть ссылки. Иллюстрации (чертежи, схемы, графики, рисунки, диаграммы, фотографии) обозначаются словом «Рис.» и располагаются так, чтобы их было удобно рассматривать без поворота работы или с поворотом по часовой стрелке. Иллюстрации должны сопровождаться подрисуночными надписями, которые располагаются по центру.

Пример

Рис. 1. Структура себестоимости 1 ц зерна

Иллюстрации формата более А4 помещают в приложение в порядке их упоминания в тексте работы.

По тексту ВКР необходимо расставлять ссылки на литературные источники, при этом номер источника указывается в квадратных скобках, согласно его нумерации в списке использованной литературы и источников. В случае если необходимо сослаться на мнение, разделяемое несколькими авторами одновременно, либо аргументируемое в нескольких работах одного автора, следует отметить все порядковые номера источников, которые разделяются точкой с запятой.

Пример

Исследованиями ряда авторов [2; 15; 20] установлено, что...

Примеры оформления списка использованных источников и литературы

Официальные документы

1. Конституция Российской Федерации : принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 года. - М. : Эксмо, 2013. - 63 с.
2. О федеральном бюджете на 2006 г. : ФЗ от 26.12.2005 г. №189-ФЗ // Российская газета. - 2006. - 29, 30 декабря. - С. 48.

Книга одного автора (монография)

1. Григорьев, А. П. Основы менеджмента : учебник для вузов [Текст] / А. П. Григорьев. - М. : Финпресс, 2011. - 556 с.
2. Коваленко, Н. Я. Экономика сельского хозяйства : учебник для вузов [Текст] / Н. Я. Коваленко. - М. : ЮРКНИГА, 2008. - 284 с.

Книга двух авторов

1. Водяников, В. Т. Организация и управление производством [Текст] / В. Т. Водяников, А. И. Лысюк. - М. : Изд-во «КолосС», 2012. - 506 с.
2. Черников, Г. П. Мировая экономика : учебник для вузов [Текст] / Г. П. Черников, Д. А. Черникова. - М. : Дрофа, 2003. - 432 с.

Книга трех авторов

1. Минаков, И. А. Экономика сельского хозяйства [Текст] / И. А. Минаков, Л. А. Сабетова, Н. И. Куликов. - М. : КолосС, 2008. - 328 с.
2. Воробьев, А. А. Финансовый менеджмент : учебник для вузов [Текст] / А. А. Воробьев, И. К. Кондратьев, С. И. Елисеев. - М. : КолосС, 2013. - 451 с.

Статьи из сборника научных трудов

1. Пономарева, Е. Б. Состояние и перспективы развития мясной отрасли в России [Текст] / Е. Б. Пономарева, Н. Н. Липатова // Вклад молодых ученых в аграрную науку : сборник трудов. - Кинель : РИЦ СГСХА, 2014. - С. 182-187.
2. Липатова, Н. Н. Государственная поддержка АПК Самарской области в условиях импортозамещения / Н. Н. Липатова, Е. В. Аникеева // Развитие АПК на основе инноваций в условиях импортозамещения : сборник научных трудов. - Киров : ФГБОУ ВО Вятская ГСХА, 2015. - С. 126-129.

Диссертации

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 166 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 244 с.

Автореферат диссертаций

1. Кошкина, И. Г. Организационно-экономические основы, особенности и тенденции развития личных подсобных хозяйств населения (на примере Рязанской области) [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Кошкина Ирина Геннадьевна. - Пенза : ПГУ, 2007. - 23 с.

2. Морозова, Т. А. Социально-ориентированная модель экономического образования менеджера [Текст] : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Морозова Татьяна Алексеевна. - Ярославль : Ярославский ГПУ им. К. Д. Ушинского, 2008. - 23 с.

Справочники, словари

1. Справочник экономиста-аграрника / под ред. Т. М. Васильковой, В. В. Маковецкого, М. М. Максимова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : КолосС, 2010. - 528 с.

2. Большой экономический словарь / под. ред. А. Н. Азрилияна. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : Институт новой экономики, 1999. - 1248 с.

Электронные ресурсы

1. Российская государственная библиотека / Центр информ. технологий РГБ; ред. Т. В. Властенко; Web-мастер Н. В. Козлова. - Электрон, дан. - М. : Рос. гос. б-ка, 1997. - Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. - Загл. с экрана. - яз. рус., англ. (дата обращения: 14.01.2016).

2. Результаты Государственного испытания Волжских сортов в 2015 году (выборочные данные) - Режим доступа: <http://www.semenaul.ru/> (дата обращения: 6.03.2016).

Приложения являются продолжением ВКР. Каждое приложение необходимо начинать с новой страницы, указывая в правом верхнем углу слово «Приложение». Оно должно иметь заголовок и начинаться с прописной буквы. Если приложение занимает более одной страницы, то вверху второй и далее страниц указывается «Продолжение приложения» или «Окончание приложения».

Нумеруют приложения последовательно арабскими цифрами.

Руководство выпускной квалификационной работой. Процедура защиты ВКР

Руководитель и тема выпускной квалификационной работы обучающегося утверждаются приказом ректора академии.

При выборе темы ВКР необходимо руководствоваться следующими моментами:

- тема должна быть актуальной, соответствовать современному состоянию и перспективам развития науки, техники и технологии;
- основываться на проведенной научно-исследовательской и проектной работе в процессе обучения в магистратуре;
- учитывать степень разработанности и освещенности ее в литературе;
- возможностью получения экспериментальных данных в процессе работы над ВКР;
- интересами и потребностями предприятий и организаций, на материалах которых выполнена работа.

Примерная тематика выпускных квалификационных работ магистров по направлению 38.04.01 Экономика определяется тематикой научных исследований выпускающих кафедр и доводится до каждого студента в виде списка тем (прил. 5). Магистранту предоставляется право предложить собственную тему ВКР при наличии обоснования ее актуальности и целесообразности либо заявки предприятия, организации, учреждения. После выбора темы студент подает заявление (прил. 6) на имя заведующего кафедрой с просьбой закрепить за ним тему.

При положительном решении вопроса о согласовании темы с предполагаемым руководителем ВКР, по представлению заведующего выпускающей кафедрой приказом по академии производится закрепление за магистрантом выбранной темы исследования и его научного руководителя.

В сроки, установленные в задании на ВКР, законченные главы (разделы) работы должны сдаваться на проверку научному руководителю. Сроки подготовки отдельных глав (разделов) выпускной квалификационной работы и всей работы в целом устанавливаются руководителем индивидуально для каждого обучающегося.

Для обучающихся в период подготовки и написания ВКР руководитель проводит консультации, посещение которых является обязательным. Научный руководитель, проверив главу, может вернуть ее студенту для доработки со своими письменными замечаниями. Дополнительные (устные) замечания и рекомендации по доработке главы могут быть даны студенту во время очередной консультационной встречи. В соответствии с полученными от научного руководителя замечаниями студент в установленный срок должен доработать главу.

С целью оказания выпускнику специализированных консультаций по отдельным аспектам выполняемого исследования наряду с руководителем могут быть назначены консультанты ВКР.

Консультант назначается распоряжением декана факультета на любом этапе выполнения ВКР по представлению заведующего выпускающей кафедрой.

После завершения написания и оформления ВКР она подписывается обучающимся, руководителем и заведующим кафедрой, за которой студент был закреплен.

После завершения ВКР научный руководитель дает письменный отзыв (прил. 7), в котором характеризует качество работы, отмечает ритмичность выполнения ее в соответствии с утвержденным графиком, степень самостоятельности и творческого подхода в период написания, а также рекомендацию о возможности представления выпускной квалификационной работы в государственную экзаменационную комиссию (ГЭК) для защиты.

Решение о допуске ВКР к защите принимается комиссией, проводящей предзащиту ВКР. Результат предзащиты ВКР с рекомендациями фиксируется в протоколе заседания кафедры. К предварительной защите обучающийся представляет:

- задание на ВКР, подписанное всеми сторонами;
- полный непереpleтeнный (несброшюрованный) вариант ВКР;

- доклад о результатах ВКР;
- презентацию;
- отчет о проверке на заимствование;
- отзыв научного руководителя.

Предзащита ВКР проводится не позднее, чем за 7 дней до даты защиты ВКР комиссией, созданной по распоряжению заведующего кафедрой. На предзащите ВКР проводится проверка соответствия содержания ВКР заявленной теме и заданию руководителя.

В случае отрицательного результата предзащиты заведующий выпускающей кафедрой имеет право не допускать студента к защите ВКР в установленный графиком срок.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра передается рецензенту. Рецензентами выпускной квалификационной работы могут выступать высококвалифицированные специалисты предприятия, специфика деятельности которых имеет отношение к теме ВКР; специалисты научно-исследовательских учреждений и преподаватели вузов, не являющиеся работниками ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, преподаватели ФГБОУ ВО Самарский ГАУ. Рецензенты назначаются приказом по академии.

В рецензии дается характеристика ВКР в целом и ее отдельных разделов, оценивается актуальность темы, теоретическая и практическая значимость работы, использование новейших достижений в данном направлении науки, соответствие содержания поставленным цели и задачам. Рецензент оценивает теоретическую подготовку студента, его умение самостоятельно использовать полученные компетенции для решения конкретных задач. В рецензии указываются разделы, где имеются недостатки. Рецензент дает общую оценку работы) и может выразить мнение о присвоении обучающемуся соответствующей квалификации (степени). Рецензия подписывается рецензентом и заверяется печатью организации по месту работы рецензента.

Выпускник должен быть ознакомлен с рецензией по его работе до защиты её на итоговом заседании государственной экзаменационной комиссии. После получения рецензии нельзя вносить в рукопись ВКР исправления и добавления. Рецензия на ВКР оформляется согласно приложения 8.

В случаях, если ВКР содержит ценные практические рекомендации, то законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра может быть рассмотрена на заседании профильной организации, заинтересованной в полученных и отраженных в ВКР результатах исследования. Акт о внедрении должен быть подписан представителем организации, в которой внедрена работа, и заверен печатью данной организации. Образец акта внедрения приведен в приложении 9.

Законченная и оформленная в соответствии с требованиями ВКР магистра вместе с ее электронной версией, письменным отзывом руководителя, содержащим акт проверки работы на заимствование, рецензией, актами о внедрении (при наличии) представляется в деканат не позднее установленного графиком подготовки ВКР срока (не позднее чем за 3 дня до защиты).

В случае, если ВКР не представлена обучающимся в установленный срок по уважительным причинам, декан может перенести дату защиты, направив соответствующее представление на имя проректора по учебной работе ФГБОУ ВО Самарский ГАУ о переносе сроков защиты ВКР. Перенос сроков защиты ВКР оформляется приказом ректора.

Для представления ВКР перед ГЭК представляется доклад не более, чем на 10 минут.

Презентация, как форма представления доклада, разрабатывается в редакторе Power Point и представляется на защите с помощью электронной проекционной системы. Количество слайдов демонстрационного наглядного материала доклада рекомендуется в пределах 8-10 слайдов. Каждый слайд должен иметь заголовок и содержательный материал. Размер текста в слайде не должен превышать семи строк.

Процедура защиты ВКР включает в себя:

- открытие заседания ГЭК;
- выступление автора ВКР;
- ответы автора ВКР на вопросы членов ГЭК;
- оглашение отзыва руководителя;
- оглашение рецензии и ответы обучающегося на замечания рецензента.

Критерии выставления оценок за ВКР определяются на основе соответствия уровня подготовки выпускника и представленной им работы требованиям ФГОС ВО.

Критерии оценки ВКР и уровня ее защиты в обязательном порядке учитываются при составлении оценочного листа члена ГЭК, в котором отражены: актуальность, логика работы, сроки, самостоятельность в работе, оформление работы, литература, защита работы, оценка работы.

Количество и содержание показателей, по которым оценивается качество ВКР и ее защита, определяется учебно-методической комиссией совета факультета.

Итоговая оценка члена ГЭК представляет собой среднее арифметическое из оценок, выставляемых по принятой четырех балльной шкале по показателям: 5 - «отлично», 4 - «хорошо», 3 - «удовлетворительно» и 2 - «неудовлетворительно». Указанный балл округляется до ближайшего целого значения.

При значительных расхождениях в баллах между членами ГЭК оценка ВКР и ее защиты определяется в результате закрытого обсуждения на заседании ГЭК. При этом голос председателя ГЭК является решающим.

При условии успешного прохождения всех установленных видов итоговых аттестационных испытаний, входящих в государственную итоговую аттестацию, выпускнику присваивается квалификация «Магистр» и выдается диплом государственного образца.

Рекомендуемая литература

1. Баскакова, О. В. Экономика предприятия (организации): учебник / Л. Ф. Сейко, О. В. Баскакова. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 370 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287151>.
2. Батулин, В.К. Общая теория управления: учеб. пособие / В.К. Батулин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 488 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352382>
3. Бизнес-планирование : учеб. пособие / ред. В. З. Черняк, ред. Г. Г. Чараев. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 592 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/-efd/188886>.
4. Валиев, Ш. З. Экономика города : учеб. пособие / Т. Е. Казакова, А. С. Ишмеева, Ш. З. Валиев. – Уфа : УГАЭС, 2008. – 248 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/>
5. Государственное регулирование экономики : учебное пособие / И.С. Курмаева, Т.А. Баймишева, К.А. Жичкин. – Кинель : РИО СамГАУ, 2019. – 128 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/-efd/702254>
6. Дульзон, А.А. Разработка управленческих решений : учебник. – Томск : Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с. – Режим доступа <http://window.edu.ru/resource/771/74771>
7. Информационно-правовая система «Гарант». – Режим доступа: <http://garant.ru/>.
8. Информационно-правовая система «Консультант». – Режим доступа: <http://consultant.ru/>.
9. Керимов, В.Э. Бухгалтерский управленческий учет : учебник / В.Э. Керимов. – 9-е изд., испр. и доп. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 483 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/246607>.
10. Кириченко, Т.В. Финансовый менеджмент : учебник / Т.В. Кириченко. – М. : ИТК «Дашков и К», 2014. – 484с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/287129>
11. Купряева, М.Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие / М.Н. Купряева, И.Н. Сотникова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 128 с.
12. Курлыков, О.И. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.И. Курлыков. – Самара: РИЦ СГСХА, 2015. – 156 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/34342>

13. Макушина, Т.Н. Бухгалтерский финансовый учет : учебное пособие / Т.Н. Макушина, Ю.Ю. Газизьянова, Ю.Н. Кудряшова, Ю.В. Чернова. – Кинель : РИЦ СГСХА, 2015. – 375 с.

14. Мамай, О.В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе : учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2014. – 125 с.

15. Мамай, О.В. Теоретические основы инновационного развития аграрного сектора региональной экономики : монография / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2015. – 166 с.

16. Минина, И. Д. Статистика. Теория статистики. Ч. 1. : учеб. пособие / Н. В. Королькова, И. Д. Минина. – Пенза : РИО ПГСХА, 2013. – 225 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/203378>.

17. Мухаев, Р. Т. Система государственного и муниципального управления : учебник / Р. Т. Мухаев. -2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 689 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352570>

18. Николаева, И. П. Экономическая теория : учебник. – М. : ИТК «Дашков и К», 2015. – 327 с. – Режим доступа : <https://lib.ru-cont.ru/efd/287167>

19. Новиков, М.В. Государственное регулирование экономики : конспект лекций. – Таганрог : Изд-во ТРТУ, 2000. – 156 с Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/804/28804>

20. Основы теории управления : курс лекций / А.А. Елаев. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2014. – 270 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/278289>

21. Позубенкова, Э. И. Микро- и макроэкономика (продвинутый курс) : учеб. пособие / П. С. Позубенков, Э. И. Позубенкова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 202 с. – Режим доступа : <https://lib.ru-cont.ru/efd/279017>

22. Положение о выпускной квалификационной работе по реализуемым программам ФГОС ВО: СМК 04-46-2014. – Режим доступа: http://old.ssaa.ru/_np_doc/582rf/polog/СМК_04-46-2014.pdf.

23. Положение о проверке на заимствования и контроля самостоятельности выполнения выпускных квалификационных работ : СМК 04-59-2014. – Режим доступа: http://old.ssaa.ru/_np_doc/582rf/-polog/СМК_04-59-2014.pdf

24. Правоведение : учебник / Ю.А. Дмитриев, Л.Ю. Грудцына. – 660 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/178372>

25. Региональная экономика : учебник / Т.Г. Морозова, М.П. Победина, Г.Б. Поляк, ред.: Т.Г. Морозова. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 527 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/352526>

26. Савин, А.И. Государственное регулирование экономики : Курс лекций. – Пенза : Пензенский гос. ун-т, 2007. – 61 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/740/>

27. Санжин, Б. Б. Система государственного управления : учебное пособие / Б. Б. Санжин. – Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2019. – 85 с. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/685272>

28. Сапожникова, Н.Г. Современные проблемы корпоративного учета и отчетности : учеб. пособие / Н.Г. Сапожникова, Т.А. Лаврухина. – М. : Центральный коллектор библиотек «БИБКОМ», 2015. – 189 с. – Режим доступа: <http://rucont.ru/efd/334617>.

29. Тимербаев, Н. Ф. Основы научных исследований : учеб. пособие / Р. Г. Сафин, Н. Ф. Тимербаев. – Казань : КГТУ, 2008. – 82 с. : ил. – Режим доступа: <https://rucont.ru/efd/229698>

30. Уланова, О. И. Микроэкономика : учеб. пособие / О. И. Уланова. – Пенза : РИО ПГСХА, 2014. – 180 с. – Режим доступа : <http://rucont.ru/efd/267848>

31. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 1 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадинова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 184 с. – Режим доступа: <http://www.rucont.ru/efd/295980>

32. Эволюция учетной мысли и её современное состояние. Ч. 2 : учеб. пособие / Л.Ц. Бадмахалгаев, В.М. Ромадинова, В.С. Тостаева, М.П. Сарунова, [и др.]. – Элиста : Калмыцкий государственный университет, 2014. – 189 с. – Режим доступа: <http://www.rucont.ru/efd/295981>

Приложения

Приложение 1

Образец титульного листа

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Экономический факультет

Кафедра «Экономическая теория и экономика АПК»

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

обучающегося: _____
на тему: _____

Руководитель работы _____
(ученая степень, звание Фамилия И.О.)

Консультанты (при наличии)

1. _____
2. _____

К защите допускается

Заведующий кафедрой _____
подпись

А.А. Пенкин

Самара 2020

Образец формы задания с план-графиком выполнения ВКР

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет	<u>Экономический</u>
Кафедра	<u>«Менеджмент и маркетинг»</u>
Направление	<u>38.04.01 Экономика</u>

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой

А.Г. Волконская

« » _____ 20__ г.

ЗАДАНИЕ

на ВКР обучающемуся _____
(Ф.И.О.)

1. Тема ВКР _____

Утверждена приказом «__» _____ 20__ г. №__

Срок сдачи законченной ВКР «__» _____ 20__ г.

2. Исходные данные к работе _____

3. Содержание расчетно-пояснительной записки (перечень подлежащих разработке вопросов)

4. Перечень графического материала:

5. Консультации с указанием разделов

Раздел	Консультант, Ф.И.О	Подпись, дата

Дата выдачи задания _____

Руководитель _____ Принял к исполнению _____

6. Календарный план-график выполнения ВКР

№ п/п	Наименование этапов ВКР	Срок выполнения этапов	Примечание
1			
2			
3			
4			

Обучающийся _____
подпись

Руководитель _____
подпись

Образец оформления реферата

РЕФЕРАТ

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка использованной литературы. Цифровой и расчетный материал представлен в ____ таблицах и ____ рисунках.

Работа выполнена на базе _____ района Самарской области.

В выпускной квалификационной работе дается организационно-экономическая характеристика хозяйства. Проведен анализ экономической эффективности производства продукции растениеводства в СПК (колхоз) им. Калягина, выявлены резервы ее улучшения и обоснованы пути повышения экономической эффективности производства продукции растениеводства.

Информационной базой послужили нормативные документы, периодическая литература и годовые отчеты предприятия, а также другие источники.

Образец оформления оглавления

ОГЛАВЛЕНИЕ	
ВВЕДЕНИЕ	5
1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	7
1.1 Современное состояние производства зерна в России и Самарской области.....	7
1.2 Показатели экономической эффективности производства зерна и пути ее повышения.....	14
2 ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНОВЫХ КУЛЬТУР В ООО «КОЛОС».....	32
2.1 Природно-экономическая характеристика ООО «Колос».	32
2.2 Экономическая эффективность производства зерновых культур в ООО «Колос».....	39
3 РЕЗЕРВЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА ЗЕРНА.....	47
ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ.....	67
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ И ИСТОЧНИКОВ.....	70
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	76

Примерная тематика ВКР магистра по направлению

38.04.01 Экономика

Профиль «Аграрная экономика и управление»

1. Внутриотраслевая специализация и кооперирование, их эффективность (на примере свиноводства, скотоводства, вспомогательных производств).
2. Земельный фонд хозяйства и пути улучшения его использования.
3. Интенсификация производства и ее экономическая эффективность (на примере культуры, групп культур или отрасли).
4. Материалоемкость сельскохозяйственной продукции и пути ее снижения.
5. Механизм создания заинтересованности в улучшении деятельности сельскохозяйственных предприятий в условиях рыночной экономики.
6. Оптимальное сочетание отраслей в хозяйстве (с использованием экономико-математических методов и ПЭВМ).
7. Опыт и проблемы осуществления земельной реформы (на примере хозяйства).
8. Производительность труда и пути ее повышения (на примере отрасли).
9. Рентабельность производства и пути ее повышения (на примере одного продукта или отрасли).
10. Рынок и реализация сельскохозяйственной продукции.
11. Себестоимость продукции и пути ее снижения (на примере одного продукта).
12. Совершенствование отношений собственности и форм хозяйствования (на примере хозяйства).
13. Социальная сфера села и ее влияние на развитие сельскохозяйственного производства.
14. Трудовые ресурсы хозяйства и пути улучшения их использования.
15. Цены на сельскохозяйственную продукцию и основные направления их дальнейшего совершенствования.
16. Экономическая эффективность внедрения достижений НТП в сельскохозяйственное производство.
17. Экономическая эффективность внедрения новой техники в сельскохозяйственное производство.
18. Экономическая эффективность внедрения передовой технологии в животноводстве.

19. Экономическая эффективность возделывания сельскохозяйственных культур на орошении (на примере одной культуры).
20. Экономическая эффективность и пути интенсификации кормопроизводства в хозяйстве.
21. Экономическая эффективность и пути повышения качества сельскохозяйственной продукции (на примере культуры, группы культур или отрасли животноводства).
22. Экономическая эффективность индустриальной технологии возделывания сельскохозяйственных культур.
23. Экономическая эффективность капитальных вложений в хозяйстве.
24. Экономическая эффективность повышения качества сельскохозяйственной продукции.
25. Экономическая эффективность производства овощей в защищенном грунте.
26. Экономическая эффективность производства продукции и пути ее повышения в хозяйстве (на примере одного продукта или отрасли).
27. Экономическая эффективность промышленных предприятий и промыслов в хозяйстве.
28. Экономическая эффективность химизации земледелия.
29. Экономическая эффективность хранения, переработки продукции на сельскохозяйственных предприятиях и ее реализация.
30. Эффективность аграрно-промышленной интеграции.

Профиль «Учет, анализ и аудит»

1. Аудит расчетов с покупателями в сельскохозяйственных организациях.
2. Влияние учетной политики в целях бухгалтерского и налогового учета на результаты финансово-хозяйственной деятельности организации.
3. Внедрение международных стандартов финансовой отчетности в практику сельскохозяйственного предприятия.
4. Консолидированная отчетность: содержание, порядок составления и анализ основных ее показателей.
5. Оптимизация налоговой нагрузки аграрных предприятий.
6. Организация аудита финансовой отчетности аграрных организаций.

7. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятии, применяющем систему налогообложения в виде единого налога.
8. Организация бухгалтерского и налогового учета на предприятиях малого бизнеса.
9. Организация управленческого учета по центрам затрат и по центрам ответственности на перерабатывающих предприятиях.
10. Организация учета и контроля затрат машинно-технологических станций.
11. Особенности учета и налогообложения крестьянских (фермерских) хозяйств.
12. Развитие калькуляционно-аналитической системы учета затрат на производство продукции растениеводства.
13. Развитие теории и методики учёта затрат на производство продукции растениеводства в сельскохозяйственных организациях.
14. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с заемщиками в сельскохозяйственных кредитных кооперативах.
15. Развитие теории и практики учетно-аналитического обеспечения расчетов с поставщиками и покупателями в сельскохозяйственных организациях.
16. Совершенствование учета и контроля (аудита) долгосрочных инвестиций и источников их финансирования.
17. Совершенствование учета и контроля (аудита) расчетов с бюджетом и внебюджетными фондами как фактор повышения финансовой устойчивости организации.
18. Совершенствование учета и контроля расчетов с персоналом по оплате труда.
19. Совершенствование учета основных средств и показателей для анализа их использования в сельскохозяйственных организациях.
20. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения инвестиционной деятельности организаций АПК.
21. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производственной деятельностью (название предприятия).
22. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции растениеводства.
23. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления производством продукции животноводства.
24. Совершенствование учетно-аналитического обеспечения управления себестоимостью продукции молочного скотоводства.

25. Теоретические и практические подходы к учету и аудиту материальных оборотных средств в соответствии с российскими и международными стандартами финансовой отчетности.
26. Учет, контроль и анализ (аудит) инвестиций в совместную деятельность.
27. Учетная информация в системе внутреннего контроля (аудита) наличия, движения и использования основных средств организации.
28. Учетная политика организации и оценка ее эффективности.
29. Учетно-аналитическое обеспечение процесса реализации готовой продукции и расчетов с покупателями на предприятиях АПК.

Профиль «Экономика антикризисного управления»

1. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернативных управленческих решений.
2. Анализ причин возникновения неплатёжеспособности и банкротства предприятий.
3. Анализ стратегий по выводу неплатёжеспособного предприятия из состояния кризиса.
4. Антикризисное управление в муниципальном образовании.
5. Антикризисное управление на различных стадиях жизненного цикла.
6. Антикризисное управление персоналом на предприятии АПК.
7. Антикризисный менеджмент аграрного предприятия.
8. Диагностика кризисных явлений в системе управления предприятием.
9. Диагностика финансовой устойчивости предприятия.
10. Инвестиционный план развития сельскохозяйственного предприятия.
11. Информационные коммуникации и эффективность управления предприятием (организацией).
12. Информация, методы и этапы диагностики кризиса на предприятии (организации).
13. Логистика в системе управления предприятием (организацией): современное состояние и пути совершенствования функционирования.
14. Логистика в системе управления экономикой территорий (города, района и т.п.): современное состояние и направления совершенствования развития.

15. Логистическое управление транспортными системами поставок сырья на предприятии (организации).
16. Логистическое управление транспортными системами сбора и распределения продукции на предприятии (организации).
17. Меры государственной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей в системе антикризисного управления.
18. Меры по восстановлению платёжеспособности предприятия.
19. Методы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости.
20. Механизмы антикризисного управления на предприятии (организации) и пути его совершенствования.
21. Направления повышения финансовой устойчивости предприятия.
22. Оптимизация инвестиционной деятельности сельскохозяйственного предприятия.
23. Организация и оперативное управление материальными потоками в логистических системах предприятия (организации).
24. Организация проектного финансирования предприятия АПК.
25. Особенности антикризисного управления предприятием.
26. Особенности конкурсного производства как процедуры банкротства.
27. Особенности профессии арбитражного управляющего.
28. Планирование развития персонала предприятия (организации) на основе повышения его квалификации.
29. Повышение конкурентоспособности предприятия (организации) на основе совершенствования логистической системы.
30. Повышение рентабельности как мера антикризисного управления переработки молока и производства молочной продукции.
31. Повышение эффективности использования основных средств в системе антикризисного управления.
32. Применение аутсорсинга в антикризисном управлении.
33. Пути совершенствования процессов сбора, передачи, обработки и накопления информации в системах управления предприятиями (организациями).
34. Разработка и обоснование элементов системы антикризисного управления на предприятии (организации).
35. Разработка и реализация антикризисной стратегии на предприятии (организации).
36. Разработка и экономическое обоснование инвестиционного проекта.

37. Разработка товарной политики как важный фактор совершенствования сбытовой политики в логистической системе предприятия (организации).
38. Реализация мер по предупреждению банкротства предприятия во внешнем управлении.
39. Резервы и пути улучшения финансового состояния организации в системе антикризисного управления.
40. Реструктуризация в условиях кризиса.
41. Роль государства в процедурах банкротства.
42. Роль и методы стратегического менеджмента в практике формирования и достижения важнейших целей развития предприятия (организации).
43. Роль специалистов в инновационной деятельности на предприятии (организации).
44. Система антикризисных мероприятий на предприятии.
45. Система управления в процедуре банкротства при создании управляющей компании.
46. Совершенствование антикризисного управления инвестициями на сельскохозяйственных предприятиях.
47. Совершенствование качества продукции, как элемента антикризисного управления предприятием.
48. Совершенствование механизма закупочной деятельности в условиях антикризисного управления.
49. Совершенствование организации и управления сбытом продукции на предприятии (организации).
50. Совершенствование организационной культуры на предприятии (организации).
51. Совершенствование подбора персонала в системе антикризисного управления предприятием.
52. Совершенствование применения методик определения вероятности наступления банкротства на предприятии.
53. Совершенствование системы повышения квалификации персонала на предприятии (организации).
54. Совершенствованию системы управления инновационной деятельностью предприятия (организации).
55. Содержание и формы стратегического управления инновациями на предприятии (организации).
56. Социально-экономические аспекты в арбитражном управлении.
57. Специфика деятельности антикризисного управления.

58. Сравнительный анализ применения антикризисной и кризисной программы.
59. Сущность и роль управленческих решений в экономике предприятия (организации).
60. Теория конфликтов в практике преодоления организационных кризисов.
61. Улучшение финансового состояния неплатёжеспособного предприятия.
62. Управление персоналом в условиях предкризисной ситуации.
63. Управленческие решения в системе менеджмента.
64. Формирование антикризисной маркетинговой стратегии.
65. Формирование антикризисной программы на предприятии.
66. Формирование и реализация функций на предприятии в условиях кризиса.
67. Формирование спроса и стимулирование сбыта продукции на предприятии (организации).
68. Экономическая эффективность производства продукции растениеводства и пути ее повышения в условиях антикризисного управления.
69. Экономическая эффективность сельскохозяйственного страхования (в условиях хозяйства).

Профиль «Государственное и региональное управление»

1. Анализ функций и полномочий представительных и исполнительных органов власти.
2. Государственная (муниципальная) кадровая политика и механизмы её реализации.
3. Государственное регулирование уровня жизни незащищенных групп населения в субъекте федерации.
4. Государственный служащий в России: исторический опыт развития и современность.
5. Деятельность государственных (муниципальных) органов по управлению предприятиями государственной (муниципальной) формы собственности.
6. Деятельность органов государственной власти и местного самоуправления в сфере социальной защиты.
7. Деятельность органов местного самоуправления по регулированию экономических и социальных процессов (на конкретных примерах).

8. Документационное обеспечение управления персоналом на государственной (муниципальной) службе.
9. Реформирования государственной и муниципальной службы.
10. Оптимизация процесса разработки управленческих решений.
11. Оптимизация структуры исполнительных органов государственно-го управления и местного самоуправления.
12. Организация контроля в органах государственного управления.
13. Организация контроля за исполнением решений.
14. Организация прохождения государственной (муниципальной) службы (на примере конкретных органов субъекта РФ и муниципального образования).
15. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере труда и занятости населения.
16. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере здравоохранения.
17. Организация работы органов государственной власти и местного самоуправления в сфере образования.
18. Организация работы с управленческими документами в органах государственной власти и местного самоуправления.
19. Организация регионального управления.
20. Основные аспекты организации муниципальной службы (на примере муниципального образования).
21. Пути повышения эффективности выработки и реализации решений в органах государственного управления и местного самоуправления.
22. Пути совершенствования кадровой работы в органах государственного управления и местного самоуправления.
23. Пути совершенствования планирования в исполнительных органах государственного (регионального) управления.
24. Разработка и реализация государственной и муниципальной социальной политики в регионе и муниципальном образовании.
25. Разработка и реализация органами государственной власти и местного самоуправления федеральных, региональных и муниципальных социальных программ.
26. Реализация государственной политики в отношении малого бизнеса на территории субъекта федерации или муниципального органа.
27. Связи с общественностью в деятельности государственных и негосударственных структур: сравнительный анализ в регионе, муниципальном образовании.

- 28.Связи с общественностью в управлении системой органов государственной и муниципальной власти в регионе, муниципальном образовании.
- 29.Связи с общественностью во взаимодействии органов государственной власти и местного самоуправления с хозяйствующими субъектами региона, муниципального образования.
- 30.Связи с общественностью как функция органов государственной власти и местного самоуправления.
- 31.Система государственного (муниципального) управления занятостью населения.
- 32.Совершенствование организационных структур управления в органах государственной или муниципальной власти.
- 33.Социальная эффективность деятельности органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 34.Социальные основы информационной политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 35.Социальные основы кадровой политики исполнительных органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 36.Социальные основы формирования системы выборов в органы государственной власти на многопартийной основе.
- 37.Социальные основы экономической политики органов государственной власти и местного самоуправления в регионе и муниципальном образовании.
- 38.Социальные технологии в деятельности органов государственной власти и местного самоуправления.
- 39.Специфика выработки и реализации государственных решений.
- 40.Специфика выработки и реализации решений в государственных унитарных предприятиях и учреждениях.
- 41.Стратегическое планирование в муниципальном образовании.
- 42.Управление муниципальной собственностью.
- 43.Управление муниципальным здравоохранением.
- 44.Управление муниципальными учреждениями культуры.
- 45.Управление муниципальными унитарными предприятиями.
- 46.Формирование системы коммуникационного менеджмента в регионе, муниципальном образовании.

- 47. Формирование службы по связям с общественностью в регионе, муниципальном образовании.
- 48. Формы и методы работы государственных (муниципальных) органов по управлению имуществом (на конкретных примерах).
- 49. Эффективное распределение полномочий в органах государственного (регионального) управления.

Представленная тематика носит примерный характер и может уточняться в зависимости от места прохождения производственной и преддипломной практик и возможностей сбора материала для соответствующих разделов выпускной квалификационной работы.

Образец формы заявления обучающегося

Заведующему кафедрой

(наименование кафедры)

(Фамилия И.О.)

от обучающегося _____

(Фамилия Имя Отчество)

курса, группы _____

формы обучения

(очной, заочной)

по направлению подготовки

(наименование направления)

ЗАЯВЛЕНИЕ

Прошу разрешить мне подготовку выпускной квалификационной работы магистра по теме:

и прошу назначить руководителем _____

(должность, ученая степень, ученое звание, Фамилия Имя Отчество)

(подпись обучающегося)

«__» _____ 20__ г.

Руководитель _____
(подпись)

Образец отзыва руководителя ВКР

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

Факультет	Экономический
Кафедра	«Экономическая теория и экономика АПК»
Направление	38.04.01 Экономика

ОТЗЫВ

руководителя выпускной квалификационной работы
студента _____, выполненный на тему:
(Ф.И.О. обучающегося)

1. Актуальность работы: _____
2. Научная новизна: _____
3. Оценка содержания: _____
4. Положительные стороны: _____
5. Рекомендации по внедрению ВКР: _____
6. Оценка работы: _____
7. Дополнительная информация для ГЭК: _____

Заключение:
ВКР _____
(Ф.И.О. обучающегося)

соответствует требованиям ФГОС ВО к профессиональной подготовке магистра по данному направлению и может быть допущена к защите.

Руководитель _____ « ____ » _____ 20__ г.
(подпись)

Образец рецензии

РЕЦЕНЗИЯ

на выпускную квалификационную работу
обучающегося _____, выполненную на тему:
(Ф.И.О.)

Состав ВКР: _____

1. Актуальность, новизна: _____

2. Глубина, полнота и обоснованность решения задач: _____

3. Качество оформления работы: _____

4. Положительные стороны работы: _____

5. Замечания по ВКР:

1. _____

2. _____

3. _____

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Рецензируемая работа отвечает предъявляемым требованиям
ФГОС ВО, может быть допущена к защите перед ГЭК, заслуживает
оценки «_____», а её автор _____

(Ф.И.О. студента)

достоин присвоения квалификации «магистр».

Рецензент

(должность, ученая степень, звание)

(подпись)

(расшифровка)

Образец акта внедрения

АКТ ВНЕДРЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ
ВЫПУСКНОЙ КВАЛИФИКАЦИОННОЙ РАБОТЫ

Данным актом подтверждается, что результаты выпускной квалификационной работы

(название)

выполненной _____,
(ФИО)

выпускником по направлению подготовки _____

(шифр, наименование направления подготовки и профиля)
федерального государственного бюджетного образовательного
учреждения высшего образования «Самарский государственный
аграрный университет» под руководством _____

(ФИО руководителя, ученая степень, ученое звание)
внедрены в

(название организации, где производится внедрение)

срок внедрения _____
(год, месяц)

форма внедренных результатов

(программы, приборы, системы, технологические процессы и др.)
новизна внедренных результатов

Руководитель организации _____ / _____ /
(подпись) (Фамилия И.О.)

Ответственный за внедрение _____ / _____ /
(руководитель отдела) (подпись) (Фамилия И.О.)
МП организации

Оглавление

Предисловие	3
Структура выпускной квалификационной работы магистра	4
Требования к оформлению выпускной квалификационной работы магистра	7
Руководство выпускной квалификационной работой. Проце- дура защиты ВКР	12
Рекомендуемая литература	17
Приложения	20



Министерство сельского хозяйства
Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Самарский государственный
аграрный университет»

Кафедра «Бухгалтерский учет и статистика»

О. Ф. Пятова

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Методические указания для практических занятий

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2022

УДК 338.001.36
ББК 65-5я73
П99

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

П99 **Пятова, О. Ф.** Современные методы экономического анализа : методические указания. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 48 с.

Методические указания включают теоретический материал по каждой теме изучаемого курса, задания для студентов, необходимые для проведения практических занятий, контрольные вопросы по каждой теме дисциплины «Современные методы экономического анализа». Учебное издание предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022
© Пятова О. Ф., 2022

Предисловие

Содержание и структура методических указаний соответствует рабочей программе дисциплины «Современные методы экономического анализа».

Цель методических указаний – оказание содействия обучающимся в успешном освоении дисциплины и формировании навыков самостоятельного обучения и самоконтроля. Методические указания позволят студентам изучить методы экономического анализа в исследовании социально-экономических процессов.

Методические указания состоят из восьми занятий, соответствующих темам курса «Современные методы экономического анализа». В каждой теме представлен теоретический материал, который изложен в краткой форме, что позволяет систематизировать знания по изучаемому курсу. По каждому занятию даны практические задания и контрольные вопросы.

Задачи выполнения практических заданий:

- формирование знаний о методах экономического анализа учетных и отчетных данных;
- приобретение практических навыков в выборе метода, приема, способа сбора, обработки экономической информации;
- формирование практических навыков аналитического обоснования полученных результатов обработки экономической информации для дальнейшего принятия решений.

В процессе выполнения заданий, предложенных в методических указаниях, студент должен овладеть системой *компетенций* для решения профессиональных задач по использованию и анализу различных источников информации для проведения экономических расчетов, а также для составления прогнозов основных социально-экономических показателей деятельности предприятия, отрасли, региона и экономики в целом.

В издании приведен список рекомендуемой литературы.

Тема 1. Способы приведения показателей в сопоставимый вид

Цель. Научиться работать с различными базами данных. Рассмотреть условия, при которых можно использовать различные методы и приемы анализа данных. Научиться формировать систему показателей для проведения экономического исследования.

Каждое экономическое явление, каждый процесс следует рассматривать как совокупность многих элементов, связанных между собой. При этом возникает необходимость разработки и использования системы показателей, при помощи которых выявляются и изучаются причинно-следственные связи. От того, насколько полно и адекватно данная система отражает сущность изучаемых явлений, во многом зависят выводы по результатам анализа.

В качестве важнейшего элемента методики экономического анализа выступают технические приемы и способы анализа. Одним из самых распространенных приемов экономического анализа является способ сравнения.

Целью экономического анализа системы показателей является раскрытие сущности способа сравнения и выявление присущих ему закономерностей.

Задача анализа системы показателей состоит в сопоставлении однородных объектов для нахождения черт сходства либо различий между ними.

Важное условие, которое нужно соблюдать при сравнении – необходимость обеспечения сопоставимости показателей. При выполнении экономического анализа сравнивать можно только качественно однородные величины. Несопоставимость показателей может быть вызвана различными причинами: разным уровнем цен, объемов деятельности, структурными изменениями, неоднородностью качества продукции, различиями в методике расчета показателей, неодинаковыми календарными периодами и т.д.

Сравнение несопоставимых показателей приводит к неправильным выводам по результатам анализа. Поэтому прежде чем проводить сравнение, надо привести показатели в сопоставимый вид, приведя к единой базе по уровню перечисленных выше факторов.

При сравнительном анализе стоимостных показателей объемов выпуска продукции (выполненных работ, оказанных услуг)

для нейтрализации ценового фактора необходимо физические объемы каждого вида продукции (работ, услуг) выразить в одних и тех же ценах. Для этого используют *сопоставимые цены*. В качестве сопоставимых цен могут быть использованы цены базисного (плановые) и отчетного годов анализируемого временного отрезка. В отдельных случаях могут быть использованы средние цены региона (отрасли). Для сопоставимости физические объемы умножаются на сопоставимые цены.

Если используются в качестве сопоставимых цены базисного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Ласпейреса):

$$I = \frac{\sum q_1 p_0}{\sum q_0 p_0};$$

где q_0, q_1 – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

p_0 – цены каждого вида продукции базисного периода.

Если сопоставимыми являются цены отчетного года, то индекс физического объема имеет вид (по методу Пааше):

$$I = \frac{\sum q_1 p_1}{\sum q_0 p_1}$$

где q_0, q_1 – физический выпуск продукции каждого вида в базисном и отчетном периодах;

p_1 – цены каждого вида продукции отчетного периода.

Такой способ приведения показателей в сопоставимый вид называется *способом прямого счета*. Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение анализируемых показателей без учета ценового фактора, т.е. характеризует изменение только за счет физического объема товарной продукции.

Привести показатели в сопоставимый вид можно *способом дефлирования (инфлирования)*, т.е. путем уменьшения (увеличения) объема выпуска продукции отчетного года по сравнению с базисным.

Индекс, характеризующий рост общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *дефлятором*.

Дефлятор является характеристикой не только уровня цен текущего периода, но и уровня, с которым производится сопоставление.

Дефлирование проводят в случае роста цен в текущем году по сравнению с базисным годом, т.е. проводится операция снижения уровня цен отчетного года до уровня базисного года.

Индекс, характеризующий снижение общего уровня цен в текущем периоде по сравнению с базисным, называется *инфлятором*.

Инфлирование – это процесс корректировки текущего объема выпуска продукции в сторону увеличения.

При сравнении суммы затрат на производство продукции отчетного периода с показателями плана или базисного года, необходимо привести показатели в сопоставимый вид путем нейтрализации *объемного фактора*. Для этого сумму затрат базисного периода пересчитывают на фактический объем производства продукции отчетного года, т.е. удельные затраты базисные умножаются на фактический объем произведенной продукции. Сравнение фактических затрат (числитель индекса) с затратами, пересчитанными на фактический объем при базисных удельных затратах (знаменатель индекса), показывает относительное изменение общей суммы затрат за счет перерасхода (экономии) удельных расходов. Тогда индекс затрат определяется по формуле:

$$I_s = \frac{\sum q_1 s_1}{\sum q_1 s_0}$$

где s_0 , s_1 – удельные затраты на производство каждого вида продукции базисного и отчетного периодов.

Разница между числителем и знаменателем показывает абсолютное изменение общей суммы затрат при нейтрализации влияния объема выпущенной продукции.

Для приведения сравниваемых показателей в сопоставимый вид к одинаковой структуре, необходимо фактический объем выпуска продукции пересчитать на структуру базисного периода.

Для нейтрализации воздействия *качественного фактора* чаще всего объем полученной продукции приводят к стандартному качеству, соответственно уменьшая или увеличивая ее количество. Примером может являться перевод физического объема молока фактической жирности в однопроцентное молоко или к объему по базисной жирности. Аналогично сопоставление объемов сахарной свеклы по уровню сахаристости, топлива – по уровню калорийности т.д.

Сопоставимость показателей в ряде случаев может быть достигнута, если вместо абсолютных величин применить *средние или относительные величины*.

В некоторых случаях для обеспечения сопоставимости показателей используются *поправочные коэффициенты*. Например, при сопоставимости численности поголовья различных групп животных используют коэффициент перевода физических голов в условные, весовые единицы корма переводят в кормовые, площади пашни в сопоставимую пашню и т.п.

Задание 1. Определить стоимость выпуска продукции в базисном и отчетном периодах. Для сравнения показателей привести стоимость выпуска продукции в сопоставимый вид, используя базисные и текущие цены реализации продукции, представленные в таблице 1.1. Определить индексы физического объема выпуска продукции.

Таблица 1.1

Изменения объема выпуска продукции за отчетный год

Виды продукции	Объем производства, ед.		Цена за 1 ед, руб.	
	базисный	отчетный	базисный	отчетный
А	1100	1380	254	300
В	2100	3200	190	260
С	800	930	450	510

Задание 2. Объем реализованной продукции предприятия в текущих ценах составил 34 млн. руб. при росте цен по сравнению с соответствующим периодом прошлого года на 9,6% (индекс цен 109,6%). В соответствующем периоде прошлого года объем реализованной продукции был равен 29 млн. руб. Определить темп роста физического (реального) объема реализованной продукции в сопоставимых ценах. Сделать выводы.

Задание 3. Используя данные таблицы 1.2, определить себестоимость 1 кг творога (по базисной жирности).

Таблица 1.2

Данные о производстве творога

Показатели	Базисный год	Отчетный год
Объем производства творога, кг	27800	25000
Жирность творога фактическая, %	7,2	8,1
Жирность творога базисная, %	6,0	6,0
Затраты на производство творога, тыс. руб.	1683	1500

Контрольные вопросы

1. Чем может быть вызвана несопоставимость показателей?
2. Назовите основные способы приведения показателей в сопоставимый вид.
3. Какова сущность способа дефлирования (инфлирования)?
4. В чем сущность способа приведения суммы затрат на производство продукции в сопоставимый вид?
5. Какие показатели приводятся в сопоставимый вид с помощью специальных коэффициентов перевода?

Тема 2. Методика детерминированного факторного анализа

Цель. Изучить методику измерения количественного влияния факторов на величину результативного показателя в факторных моделях различного типа, находящихся в функциональной зависимости

В процессе анализа используется большое количество показателей, которые выступают как индикаторы динамики экономических явлений и процессов. Если показатель при исследовании рассматривается как следствие, результат действия одного или нескольких факторов, то данный показатель является результативным, а влияющие на его изменения показатели – факторными.

Факторный анализ – это методика системного изучения и количественного измерения влияния факторов на величину результативного показателя.

Задачи факторного анализа:

- отбор факторов для анализа изучаемых явлений;
- моделирование взаимосвязи между ними;
- расчет влияния факторов, и оценка роли каждого из них в изменении величины результативного показателя.

Одной из задач факторного анализа является моделирование взаимосвязи между результативным и факторными показателями, которые определяют его величину, т.е. взаимосвязь исследуемого показателя с факторными выражается в форме конкретного математического уравнения.

Детерминированный факторный анализ представляет собой методику исследования влияния факторов, связь которых с результативным показателем носит функциональный характер, т.е. когда

результативный показатель факторной модели представлен в виде частного, произведения или алгебраической суммы.

В детерминированном анализе выделяют следующие типы наиболее часто встречающихся факторных моделей.

1) *Аддитивная модель*. Результативный показатель представляет собой алгебраическую сумму нескольких факторных показателей. Связь описывается следующей формулой: $y = x_1 + x_2 + \dots + x_n$

2) *Мультипликативная модель*. Применяется тогда, когда результативный показатель представляет собой произведение нескольких факторов: $y = x_1 \times x_2 \dots \times x_n$

При построении данной модели необходимо учитывать расположение факторов: на первое место ставят количественные факторы первого второго и т.д. уровней соподчинения, в конце модели качественные признаки. Количественные факторы как правило показатели абсолютные (объем выпуска продукции, количество единиц оборудования, количество перевезенных груз численность персонала т.п.). Качественные факторы отражают качество экономических явлений – цена, себестоимость, рентабельность, урожайность, фондоотдача и др. Это относительные показатели.

3) *Кратная модель*. Результативный показатель получают делением двух факторов: $y = \frac{x_1}{x_2}$

4) *Смешанные модели*. Они могут иметь разную форму и представлять собой различные комбинации моделей аддитивных, мультипликативных и кратных, например, $y = (x_1 + x_2) \times x_3$

$$y = \frac{x_1}{x_2 + x_3} \quad \text{или} \quad y = \frac{x_1}{x_2} + x_3.$$

Жестко детерминированная модель, имеющая более двух факторов, называется многофакторной.

Определение величины влияния факторов на прирост результативных показателей в детерминированном анализе производят с помощью следующих способов: цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, пропорционального деления, интегрального и др.

Наиболее универсальным из них является способ цепной подстановки. При выполнении факторного анализа первоначально

определяются базисные и отчетные величины результативного показателя. Затем в базисном значении результативного показателя последовательно заменяют базисные факторные показатели на отчетные, рассчитывая условные величины результативного показателя.

Условные величины результативного показателя учитывают изменение одного, затем двух, трех и последующих факторов, допуская, что остальные не меняются. Сравнение величины результативного показателя до и после изменения уровня того или другого фактора позволяет элиминировать влияние всех факторов, кроме одного, и определить воздействие последнего на прирост результативного показателя.

Число условных величин результативного показателя, которые необходимо определить, всегда на единицу меньше числа факторов, включенных в факторную модель.

Влияние (n) факторов определяется в такой последовательности. Для определения влияния первого фактора (количественного) из условной первой величины результативного показателя вычитается его базисное значение: $\Delta y_a = y_{ysl1} - y_{\bar{o}}$

Для определения влияния второго фактора из условной второй величины вычитается условная первая: $\Delta y_b = y_{ysl2} - y_{ysl1}$

Для определения влияния третьего фактора из условной третьей величины вычитается условная вторая $\Delta y_c = y_{ysl3} - y_{ysl2}$ и т.д.

Для определения влияния последнего фактора из отчетной величины вычитается условная последняя: $\Delta y = y_{отч} - y_{ysl(n-1)}$

Способ абсолютных разниц. Применяется для расчета влияния факторов на прирост результативного показателя в детерминированном анализе, но только в мультипликативных моделях и моделях мультипликативно-аддитивного типа. При использовании этого метода в первую очередь определяют изменение результативного показателя под влиянием изменения количественных факторов. Это рассчитывается умножением абсолютного прироста величин анализируемых количественных факторов на базовую величину качественных факторов. При определении влияния качественных показателей на изменение результативного абсолютный прирост качественных факторов умножают на отчетные значения количественных факторов.

Способ относительных разниц применяется для измерения влияния факторов на прирост результативного показателя только в мультипликативных моделях. Здесь используются относительные приросты факторных показателей, выраженные в виде коэффициентов или процентов.

Для расчета влияния первого фактора необходимо базисную величину результативного показателя умножить на относительный прирост первого фактора, выраженного в виде десятичной дроби. Чтобы рассчитать влияние второго фактора, нужно к базисной величине результативного показателя прибавить изменение его за счет первого фактора и затем полученную сумму умножить на относительный прирост второго фактора. Влияние третьего фактора определяется аналогично: к базисной величине результативного показателя необходимо прибавить его прирост за счет первого и второго факторов и полученную сумму умножить на относительный прирост третьего фактора и т.д.

Способ относительных разниц удобно применять в тех случаях, если требуется рассчитывать влияния большого количества факторов (8-10). В отличие от предыдущих способов здесь сокращается число вычислительных процедур, что обуславливает его преимущество.

Интегральный способ в экономическом анализе. Применяется для измерения влияния факторов в мультипликативных, кратных и кратно-аддитивных моделях.

Его использование позволяет получить более точные результаты расчета влияния факторов по сравнению со способами цепной подстановки, абсолютных и относительных разниц, поскольку дополнительный прирост результативного показателя от взаимодействия факторов присоединяется не к последнему фактору, а делится поровну между ними. Порядок определения факторов в различных типах моделей:

- 1) Модель вида $y = a \times b$.

Влияние первого фактора (a) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = b_0 \times \Delta a + \frac{1}{2} \Delta a \times \Delta b.$$

Влияние второго фактора (b) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = a_0 \times \Delta b + \frac{1}{2} \Delta a \times \Delta b.$$

2) Модель вида $y = a \times b \times c$.

Влияние первого фактора (a) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{1}{2} \Delta a \times (b_0 c_1 + b_1 c_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

Влияние второго фактора (b) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \frac{1}{2} \Delta b \times (a_0 c_1 + a_1 c_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

Влияние третьего фактора (c) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{1}{2} \Delta c \times (a_0 b_1 + a_1 b_0) + \frac{1}{3} \Delta a \times \Delta b \times \Delta c.$$

3) Модель вида $y = \frac{a}{b}$.

Влияние первого фактора (a) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b} \ln \frac{b_1}{b_0}$$

Влияние второго фактора (b) определяется по формуле:

$$\Delta y_b = \Delta y - y_a.$$

4) Модель вида $y = \frac{a}{b + c}$.

Влияние первого фактора (a) определяется по формуле:

$$\Delta y_a = \frac{\Delta a}{\Delta b + \Delta c} \ln \left| \frac{b_1 + c_1}{b_0 + c_0} \right|.$$

Влияние второго фактора (b) определяется по формуле%

$$\Delta y_b = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta b.$$

Влияние третьего фактора (c) определяется по формуле:

$$\Delta y_c = \frac{\Delta y - \Delta y_a}{\Delta b + \Delta c} \Delta c$$

Индексный метод. В экономическом анализе основой для количественной оценки роли отдельных факторов в динамике изменений результативных показателей являются индексные модели. Индексный метод позволяет провести разложение по факторам не только относительных, но и абсолютных отклонений результативного показателя. Рассмотрим пример выполнения факторного анализа в модели $y = a \times b \times c \times d$.

Тогда общий индекс изменения результативного показателя под влиянием всех факторов можно определить по формуле:

$$I_y = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя a будет определяться по формуле:

$$y_a = \frac{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}{a_0 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Он означает относительное изменение результативного показателя за счет фактора a .

Факторный индекс изменения показателя b имеет вид

$$y_b = \frac{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}{a_1 \times b_0 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя c имеет вид

$$y_c = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}{a_1 \times b_1 \times c_0 \times d_0}$$

Факторный индекс изменения показателя d имеет вид

$$y_d = \frac{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_1}{a_1 \times b_1 \times c_1 \times d_0}$$

Разница между числителем и знаменателем индексов позволяет вычислить величину абсолютного отклонения результативного показателя в зависимости от изменения каждого фактора.

После выполнения факторного анализа необходимо проверить правильность расчетов способом балансовой увязки.

Задание 1. На базе данных таблицы 2.1 составить факторную модель и определить влияние факторов на объем тракторных работ способом относительных разниц. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.1

Данные для анализа объема тракторных работ

Показатели	План	Факт
Количество тракторов, шт.	12	10
Количество отработанных дней одним трактором	250	260
Коэффициент сменности	1,1	1,3
Продолжительность смены, час.	6,7	7,2
Часовая выработка на один трактор, эт. га.	2,2	3,8

Задание 2. Используя исходную информацию (табл.2.2) составить смешанную модель зависимости продолжительности уборки от факторов и способом цепной подстановки определить влияние факторов на ее изменение. Сделать соответствующие выводы.

Таблица 2.2

Данные для анализа использования комбайнов

Показатели	План	Факт
Количество комбайнов, шт.	6	4
Дневная выработка на один комбайн, га	5,0	5,2
Площадь уборки зерновых культур, га	645	830
Продолжительность простоев, дней	2	5

Задание 3. На основании имеющихся в таблице 2.3 данных составить факторную модель и определить общий показатель использования материальных ресурсов. Количественное влияние факторов на его изменение определить способом цепной подстановки.

Таблица 2.3

Исходные данные для факторного анализа

Показатели	План	Факт
Выпуск продукции, тыс. руб.	80,0	100,3
Материальные затраты, тыс. руб.	35,0	45,0

Контрольные вопросы

1. Что понимают под экономическим факторным анализом?
2. Как связаны факторы в аддитивных и мультипликативных моделях?
3. В каких случаях при анализе используется способ цепных подстановок?
4. В чем особенности применения способов абсолютных и относительных разниц?
5. Охарактеризуйте способ и алгоритм применения интегрального метода.

Тема 3. Методика стохастического факторного анализа

Цель. Изучить методику проведения стохастического факторного анализа

Стохастический анализ представляет собой методику исследования факторов, связь которых с результативным показателем в отличие от функциональной является неполной, вероятностной (корреляционной).

Стохастический аналитический подход основан на применении математико-статистических методов в изучении хозяйственных систем. Данный вид моделирования применяется в определении факторного влияния, которое в итоге даст множественный результат. Стохастический анализ используется тогда, когда невозможно детерминировать полученные данные.

В экономическом анализе стохастические модели используются, когда необходимо:

- оценить влияние факторов, по которым нельзя построить жестко детерминированную модель;
- изучить и сравнить влияние факторов, которые невозможно включить в одну и ту же детерминированную модель;
- выделить и оценить влияние сложных факторов, которые не могут быть выражены одним определенным количественным показателем.

Стохастический подход требует выполнение следующих предпосылок: наличие достаточно большой совокупности объектов и достаточный объем наблюдений.

Для выявления наличия связи, ее характера и направления в статистике используются следующие методы: приведения параллельных данных, аналитических группировок, графический, корреляции.

Основным методом изучения статистической взаимосвязи является статистическое моделирование связи на основе корреляционного и регрессионного анализа.

Задачи корреляционного анализа сводятся к измерению тесноты связи между варьирующими признаками, определению неизвестных причинных связей и оценке факторов, оказывающих наибольшее влияние на вариацию результативного признака.

Задачи регрессионного анализа – установление формы зависимости, определение функции регрессии, использование уравнения для оценки неизвестных значений зависимой переменной.

Односторонняя вероятная зависимость между случайными величинами есть регрессия. Она устанавливает соответствие между этими величинами.

Относительно числа переменных бывает простая регрессия – регрессия между двумя переменными и множественная – регрессия между зависимой переменной y , и несколькими объясняющими переменными

$$x_1 \times x_2 \times \dots \times x_n$$

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции представлены в таблице 3.1.

Интерпретация линейного коэффициента корреляции:

$r = 0$ – связь отсутствует;

$0 < r < 1$ – связь прямая (с увеличением x увеличивается y);

$-1 < r < 0$ – связь обратная (с увеличением x уменьшается y);

$r = 1$ – связь функциональная

Таблица 3.1

Формулы корреляционно-регрессионного анализа для прямолинейной связи при парной корреляции

Показатель	Обозначение и формула
Уравнение прямой при парной корреляции	$y_x = a + bx$, где b – коэффициент регрессии
Система нормальных уравнений <i>способом наименьших квадратов</i> для определения коэффициентов a и b	$\begin{cases} na + b \sum x = \sum y \\ a \sum x + b \sum x^2 = \sum xy \end{cases}$
Линейный коэффициент корреляции для определения тесноты связи	$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$
Эластичность абсолютная	$\mathfrak{E} = \frac{y_i - y_{i-1}}{x_i - x_{i-1}}$
Эластичность относительная	$\mathfrak{E} = \frac{y_i - y_{i-1}}{y_{i-1}} \div \frac{x_i - x_{i-1}}{x_{i-1}}$

Значимость линейного коэффициента корреляции проверяется на основе t-критерия Стьюдента. При этом выдвигается и проверяется нулевая гипотеза (H_0) о равенстве коэффициента корреляции нулю [$H_0: r=0$]

При проверке этой гипотезы используется t -статистика. Определяется расчетное значение коэффициента корреляции

$$t_p = \sqrt{(n-2) \frac{r^2}{1-r^2}}$$

Если расчетное значение $t_p > t_{kp}$, то гипотеза H_0 отвергается, что свидетельствует о значимости линейного коэффициента корреляции, а следовательно, и о статистической существенности зависимости между x и y .

Множественная линейная регрессия имеет следующий вид:

$$y = a_0 + a_1x_1 + a_2x_2 + \dots + a_nx_n$$

где y – функция регрессии;

$x_1, x_2, \dots, x_n$ – независимые переменные;

$a_1, a_2, \dots, a_n$ – коэффициенты регрессии;

a_0 – свободный член уравнения;

n – число факторов, включаемых в модель.

Многофакторный корреляционно-регрессионный анализ включает в себя несколько этапов. Важным этапом построения уже выбранного уравнения множественной регрессии является отбор факторных признаков. Для адекватного отражения моделируемого процесса в модель необходимо включить максимальное количество факторов, но, с другой стороны, избыточное количество параметров затрудняет работу с моделью. Кроме того, для того, чтобы полученные результаты были достаточно надежными и воспроизводимыми на каждый факторный показатель должно приходиться 10-20 наблюдений. Поэтому необходим отбор факторов на основе анализа их значимости.

Отбор факторов может быть проведен на основании:

- метода пошагового исключения;
- метода пошаговой регрессии.

Сущность метода пошагового исключения заключается в последовательном исключении из уравнения регрессии тех факторов,

чьи параметры оказались незначимыми при проверке по t -критерию Стьюдента.

Использование метода пошаговой регрессии заключается в том, что факторы вводятся в уравнение регрессии поочередно, и при этом оценивается изменение суммы квадратов остатков и множественного коэффициента корреляции.

Фактор считается незначимым и исключается из рассмотрения, если при его включении в уравнение регрессии не изменилась сумма квадратов остатков $\sum (y_i - \bar{y}_x)^2$, даже если при этом изменились коэффициенты регрессии.

Фактор считается значимым и включается в модель, если при этом увеличился коэффициент множественной корреляции и уменьшилась сумма квадратов остатков, даже если при этом коэффициенты регрессии изменились несущественно.

При построении моделей регрессии может возникнуть проблема, связанная с мультиколлинеарностью. Сущность этой проблемы заключается в том, что между факторными признаками существует значительная линейная связь. Мультиколлинеарность возникает в том случае, когда факторы выражают одну и ту же сторону явления или один является составным элементом другого. Это приводит к искажению рассчитываемых параметров регрессии, осложняет выделение существенных факторов и изменяет смысл экономической интерпретации коэффициентов регрессии.

Индикатором мультиколлинеарности служат выборочные коэффициенты корреляции $r_{i,j}$ ($>0,7-0,8$), характеризующие тесноту связи между факторами x_i и x_j :

$$r_{ij} = \frac{\overline{x_i \times x_j} - \overline{x_i} \overline{x_j}}{\sigma_{xi} \sigma_{xj}}$$

Устранение мультиколлинеарности может реализовываться путем исключения из корреляционной модели одного или нескольких линейно-связанных признаков или преобразование исходных факторных признаков в новые, укрупненные факторы.

После построения уравнения регрессии проводится проверка адекватности модели, включающая в себя проверку значимости уравнения регрессии и коэффициентов регрессии.

Вклад каждого фактора в изменение результативного признака оценивают по коэффициентам регрессии, по частным коэффициентам эластичности $\mathcal{E}_i$ каждого фактора и по стандартизированным частным β - коэффициентам регрессии.

Коэффициент регрессии a_i показывает абсолютный уровень влияния фактора на результативный показатель при среднем уровне всех прочих входящих в модель факторов. Однако тот факт, что коэффициенты измеряются (в общем случае) в разных единицах измерения, не позволяет сравнить степени влияния факторов.

Частные коэффициенты эластичности показывают, на сколько процентов в среднем изменяется анализируемый показатель с изменением на 1% каждого фактора при фиксированном положении других:

$$\mathcal{E}_i = a_i \frac{\overline{x_i}}{\overline{y}}$$

где a_i – коэффициент регрессии при i - том факторе,

$\overline{x_i}$ – среднее значение i -того фактора,

$\overline{y}$ – среднее значение результативного признака.

β – коэффициенты показывают, на какую часть среднего квадратического отклонения σ_y . изменяется результативный признак y с изменением i того факторного признака x_i на величину его среднего квадратического отклонения σ_{xi} .

$$\beta_i = a_i \frac{\sigma_{xi}}{\sigma_y}$$

где σ_{xi} . – среднее квадратическое отклонение i того фактора,

σ_y – среднее квадратическое отклонение результативного признака.

Таким образом, по перечисленным показателям выявляют факторы, в которых заложены наибольшие резервы изменения результативного признака y .

Если факторные признаки коррелируют друг с другом, то на величине парного коэффициента корреляции частично сказывается влияние других переменных. В связи с этим возникает задача исследовать частную корреляцию между переменными при исключении (элиминировании) влияния одной или нескольких других переменных.

Выборочный частный коэффициент корреляции между переменными x_i, y_i может быть рассчитан по формуле:

$$r_{ij,12...p} = \frac{-q_{ij}}{\sqrt{q_{ii} \times q_{jj}}}$$

где q_{ij} – алгебраическое дополнение соответствующего элемента корреляционной матрицы.

Частный коэффициент корреляции может принимать значения от -1 до 1.

Задание 1. Провести корреляционный анализ зависимости выручки от числа торговых точек. Информация для анализа в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Исходные данные для корреляционного анализа

Номер	Число торговых точек (x), ед.	Выручка (y), тыс. руб.
1	2	1598
2	5	2644
3	4	2197
4	5	1959
5	3	1052
6	3	1922
7	5	2385
8	5	2581
9	5	3105
10	4	3896
11	4	1510
12	2	1880
13	5	3620
14	6	5002
15	5	2819
16	4	4076
17	6	1869
18	3	3524
19	6	3925
20	4	1998
Итого	86	53562

Задание 2. Провести корреляционный анализ зависимости выручки продукции на одного работника от технической вооруженности труда, используя информацию из таблицы 3.3.

Таблица 3.3

Исходные данные для корреляционного анализа

Номер подразделения	Вооруженность труда (x), тыс. руб.	Производительность труда 1 работника (y), тыс. руб.
1	9,6	12,8
2	11,0	12,6
3	11,2	15,5
4	11,4	15,7
5	11,5	9,3
6	12,1	16,4
7	12,2	17,6
8	12,3	17,6
9	12,6	14,6
10	12,8	13,7
11	13,2	14,8
12	13,2	14,8
13	13,3	16,1
14	13,3	16,1
15	14,6	23,2
16	16,0	21,5
17	16,4	25,0
18	17,3	6,9
19	17,3	6,8
20	17,6	14,9
Итого	268,9	305,9

Контрольные вопросы

1. В чем состоит основное различие между детерминированным и стохастическим факторным анализом?
2. Дайте определение понятия «корреляционный анализ».
3. Какие задачи решает корреляционный анализ?
4. Каковы возможные границы значения коэффициента корреляции?
5. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными в случае, если значение коэффициента корреляции близко или равно нулю?
6. Какая существует линейная зависимость между исследуемыми переменными, если значение коэффициента корреляции близко к 1?

Тема 4. Методы анализа эффективности функционирования предприятия

***Цель.** Изучить методику анализа платежеспособности, финансовой устойчивости и рентабельности предприятия. Рассмотреть основные методы эффективного использования финансовых ресурсов предприятия.*

Методы и приемы, используемые в анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятий, можно разделить на две большие группы: неформализованные и формализованные.

Первая группа основана на описании аналитических процедур только на логическом уровне, вторая группа предполагает наличие достаточно строгих формализованных аналитических зависимостей и оперирует инструментами стохастического моделирования, теории принятия решений, методики финансовых вычислений и т.д.

Классические методы оценки состояния предприятия основаны на расчете определенных групп коэффициентов и сравнении их с нормативными (базисными) значениями. Такие методы можно условно разделить на количественные и качественные.

Качественные методы основаны на использовании методов опроса специалистов в данной области (или потенциальных клиентов). Они незаменимы при решении сложных задач оценки и выбора технически сложных объектов. Эти методы широко используются при анализе и прогнозировании ситуаций с большим числом значимых факторов, когда необходимо привлечение знаний, интуиции и опыта высококвалифицированных экспертов. Данные методы основаны на систематизации суждений специалистов. При применении этих методов достигается наиболее подробное описание рассматриваемой проблемы.

В современной практике финансового анализа известно множество показателей, используемых для количественной оценки деятельности организаций. Состояние предприятия определяется в первую очередь показателями ликвидности, финансовой устойчивости, деловой активности и рентабельности. К первой группе относятся коэффициенты ликвидности и платежеспособности, оперирующие соотношениями величин активов компании и величин краткосрочных и долгосрочных обязательств. Для расчета коэффициентов необходимо провести группировку активов по степени

убывающей ликвидности и пассивов по степени срочности погашения. В зависимости от степени ликвидности активы предприятия разделяются на следующие группы (табл.4.1).

Таблица 4.1

Группировка активов и пассивов бухгалтерская баланса

Группы	Характеристика	Формула расчета
A_1 – наиболее ликвидные активы	денежные средства и краткосрочные финансовые вложения, которые могут быть использованы немедленно	код стр. 1250 (прил.1) + код стр. 5305 (прил.3)
A_2 – быстро реализуемые активы	активы, для обращения которых требуется определенное время: дебиторская задолженность, платежи по которой ожидаются в течение 12 месяцев после отчетной даты и прочие оборотные активы	код стр. 5510 (прил.3) + код стр. 1260 (прил. 1)
A_3 – медленно реализуемые активы	запасы за минусом расходов будущих периодов, налог на добавленную стоимость и дебиторскую задолженность более 12 месяцев.	код стр. 1210 + код стр. 1220 (прил.1) + код стр. 5501 (прил.3)
A_4 – трудно реализуемые активы.	внеоборотные активы	код стр. 1100 (прил.1)
P_1 – наиболее срочные обязательства	кредиторская задолженность, обязательства перед учредителями и прочие краткосрочные обязательства	код стр. 1520 + код стр. 1550 (прил. 1)
P_2 – краткосрочные пассивы	кредиты и займы V раздела баланса	код стр. 1510 (прил.1)
P_3 – долгосрочные пассивы	займы и кредиты VI раздела, отложенные налоговые обязательства и прочими долгосрочные обязательства	код стр. 1400 (прил.3)
P_4 – постоянные пассивы	капитал и резервы вместе с доходами будущих периодов и резервом предстоящих затрат	код стр. 1300 + стр. 1530 (прил.1)

После того, как проведен расчет каждой из групп актива и пассива, их значения необходимо сравнить. Для оценки применяются следующие неравенства: $A_1 > P_1$, $A_2 > P_2$, $A_3 > P_3$, $A_4 < P_4$.

При выполнении данных неравенств баланс считается ликвидным, предприятие финансов-устойчиво и платежеспособно.

Порядок расчета относительных показателей ликвидности представлены в таблице 4.2.

Таблица 4.2

Показатели ликвидности предприятия

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
коэффициент абсолютной ликвидности (норматив $>0,2-0,5$)	какая часть кредиторской задолженности может быть погашена немедленно	$K_{АЛ} = A_1 / (П_1 + П_2)$
коэффициент срочной (промежуточной) ликвидности (норматив $0,6-1,0$)	насколько ликвидные средства предприятия покрывают его краткосрочную задолженность	$K_{БЛ} = (A_1 + A_2) / (П_1 + П_2)$
коэффициент текущей (общей) ликвидности (норматив $1-2$)	достаточно ли у предприятия средств, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств в течение года	$K_{ТЛ} = (A_1 + A_2 + A_3) / (П_1 + П_2)$

Вторая группа коэффициентов – коэффициенты финансовой устойчивости (табл.4.3), показывающие определенные пропорции между отдельными группами активов и пассивов предприятия, а также позволяющие оценить возможность поступательного развития организации без угрозы возникновения кризисных ситуаций.

Сущность коэффициентов финансовой устойчивости состоит в том, что с их помощью предприятие может определить свою зависимость от кредиторов.

Расчет коэффициентов третьей группы – коэффициентов деловой активности, необходим для оценки качества управления предприятием по критерию скорости преобразования активов в денежные средства. Для оценки деловой активности используется система коэффициентов, где сопоставляется сумма выручки и среднегодовая стоимость активов. Сумма выручки – код стр.2110 (прил. 2), среднегодовая величина активов определяется как полусумма значения показателя на начало и конец года (прил. 1).

Коэффициент оборачиваемости совокупного капитала ($K_{об(с.а)}$) определяется отношением суммы выручки от реализации продукции к среднегодовой величине активов (код стр.1600 прил.1).

Таблица 4.3

Показатели финансовой устойчивости предприятия

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
коэффициент финансовой независимости (норматив $\geq 0,5$)	доля собственного капитала в валюте баланса	код стр.1300/ код стр.1600 (прил.1)
коэффициент финансовой зависимости предприятия (норматив = 0,5)	доля заемного капитала в валюте баланса	коды (стр.1400+стр.1500– стр.1450–стр.1530– стр.1540) / стр.1700 (прил.1)
коэффициент соотношения привлеченных и собственных средств (норматив $< 0,7$)	величина заимствованных средств (рублей), приходящихся на 1 руб. собственных средств.	(код стр.1400+ код стр.1500) / код стр.1300 (прил.1)
коэффициент маневренности своих активов (норматив 0,2-0,5)	величина собственных средств, находящихся в обороте	(код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1300 (прил.1)
коэффициент соотношения оборотных и внеоборотных активов	количество внеоборотных активов (рублей), приходящееся на 1 руб. оборотных активов	код стр. 1200 / код стр. 1100 (прил.1)
коэффициент покрытия оборотного капитала своими источниками финансирования	доля текущих активов, покрытая собственными финансовыми средствами, которые остались после финансирования внеоборотных активов	(код стр. 1300 – код стр. 1100) / код стр. 1200 (прил.1)
коэффициент обеспеченности запасов своими средствами (норматив 0,6-0,8)	часть запасов и затрат финансируемых за счет собственных источников	(код стр. 1300+код стр.1400–стр.1100) / код стр. 1210 (прил.1)

Коэффициент оборачиваемости оборотных активов ($K_{об(о.а)}$) определяется отношением выручки от реализации продукции к среднегодовой стоимости оборотных активов (код стр.1200 прил.1).

Коэффициент оборачиваемости собственного капитала ($K_{об(с.к)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине собственного капитала.

Коэффициент оборачиваемости запасов и затрат ($K_{об(з.з)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине запасов и затрат код (стр.1210 прил.1).

Коэффициент оборачиваемости денежных средств ($K_{об(дс)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине денежных средств.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности ($K_{об(дз)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности (код стр. 1230 прил. 11).

Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности ($K_{об(кз)}$) определяется отношением выручки к среднегодовой величине кредиторской задолженности (код стр. 1520 прил. 1).

Далее на основе коэффициентов оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженностей считаем оборот в днях или средний срок возврата обязательств.

Период оборота дебиторской задолженности (оборачиваемость дебиторской задолженности в днях) и кредиторской задолженности (оборачиваемость кредиторской задолженности в днях) характеризует средний срок погашения задолженности и рассчитывается отношением календарной продолжительности года (360 дней) к коэффициенту оборачиваемости дебиторской и кредиторской задолженности.

Фондоотдача – это отношение выручки (код стр. 2110 прил. 1) к среднегодовой стоимости основных средств (код стр. 5200 прил.3).

Эффект от ускорения оборачиваемости может выражаться в относительном высвобождении средств из оборота и в увеличении суммы прибыли.

Сумма высвобожденных средств из оборота в связи с ускорением (-Э) или дополнительно привлеченных средств в оборот (+Э) при замедлении оборачиваемости определяется умножением одnodневногo оборота по реализации на изменение продолжительности оборота.

К четвертой группе относятся коэффициенты рентабельности, которые характеризуют относительную эффективность деятельности предприятия и показывают, какие доходы предприятие извлекает из находящихся в ее распоряжении активов.

Существует две группы показателей рентабельности:

- рентабельность продаж;
- рентабельность активов и капитала.

Назначение расчета показателей первой группы – оценить эффективность основной (операционной) деятельности. Назначение

второй группы показателей шире – оценка эффективности всей деятельности предприятия в целом. Все показатели рентабельности направлены на анализ эффективности управления предприятием, то есть оценку эффективности использования менеджментом имеющихся у предприятия ресурсов, активов и капитала (табл.4.4).

Таблица 4.4

Показатели рентабельности

Коэффициенты	Характеристика	Формула расчета
рентабельность реализации	соотношение прибыли к выручке от основной деятельности	код стр. 2400 / код стр. 2110 (прил.2)
рентабельность затрат	соотношение прибыли к себестоимости реализованной продукции	код стр. 2400 / код стр. 2120 (прил. 2)
рентабельность активов	соотношение чистой прибыли к среднему уровню активов	код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1600 (прил.1)
рентабельность собственного капитала	отношение чистой прибыли к среднему уровню собственного капитала	код стр. 2400 (прил.2) / код стр. 1300 (прил.1)
рентабельность инвестированного капитала	соотношение операционной прибыли к среднему уровню инвестированного капитала	код стр. 2200 (прил.2) / (код стр. 1300 + код стр.1400) (прил.1)
рентабельность оборотных активов	соотношение операционной прибыли к среднему уровню оборотных активов	код стр. 2200 (прил.2) / код стр. 1200 (прил.1)

Приведенные показатели рентабельности – это стандартный набор показателей (коэффициентов), рассчитываемых как менеджерами предприятий, так и внешними пользователями по данным открытой финансовой отчетности (баланса и отчета о финансовых результатах).

Для более глубокого анализа в дополнение к показателям рентабельности руководство предприятия может применять показатели эффективности использования основных средств (фондоотдача), материальных ресурсов (материалоотдача и др.), рассчитываемых на основе данных управленческого учета.

Таким образом, классические методы оценки состояния предприятия подразумевают расчет определенных групп финансовых коэффициентов, которые затем сравниваются с каким-либо нормативом (базой).

Задание 1. На основании данных Приложения 1 определить показатели ликвидности и платежеспособности предприятия.

Задание 2. На основании данных Приложения 1 определить показатели финансовой устойчивости предприятия.

Задание 3. На основании данных Приложения 1 определить показатели деловой активности предприятия.

Задание 4. На основании данных Приложений 1 и 2 определить показатели рентабельности.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность и методика анализа финансовых результатов деятельности предприятия?
2. В чем сущность и методика анализа финансового состояния предприятия?
3. В чем сущность и методика оценки финансовой устойчивости предприятия?
4. В чем сущность и методика анализа ликвидности и платежеспособности предприятия?
5. В чем сущность и методика оценки деловой активности предприятия?

Тема 5. Методика маржинального анализа

Цель. Изучить методику маржинального анализа деятельности предприятия, который направлен на выявление возможностей повышения эффективности использования ресурсов в процессе производства, снабжения и сбыта продукции и позволяет дать более правильную оценку уровню показателей прибыли и рентабельности, достигнутому на предприятии.

Сущность маржинального анализа заключается в анализе соотношения объема продаж (выпуска продукции), себестоимости и прибыли на основе прогнозирования уровня этих величин при заданных ограничениях. В его основе лежит деление затрат на переменные и постоянные (табл. 5.1).

На практике набор критериев отнесения статьи к переменной или постоянной части зависит от специфики организации, принятой учетной политики, целей анализа и от профессионализма соответствующего специалиста.

Деление затрат на постоянные и переменные, исчисление маржинального дохода позволяют определить влияние объема производства и сбыта на величину прибыли от реализации продукции, работ,

услуг и тот объем продаж, начиная с которого предприятие получает прибыль. Делается это на основе анализа модели безубыточности (системы «затраты – объем производства– прибыль»).

Таблица 5.1

Классификация затрат

затраты	прямые	косвенные
переменные	- сырье и материалы; - силовая электроэнергия; - сдельная оплата труда основных производственных рабочих; - комиссионные менеджеров по продажам	- материалы для вспомогательных подразделений; - эл. энергия оборудования вспомогательного производства
постоянные	- амортизация основного производственного оборудования; - зарплата основного производственного персонала; - тепло-энергоресурсы (обогрев и освещение производственных помещений).	- амортизация оборудования вспомогательного производства; - зарплата АУП; - тепло-энергоресурсы для обслуживания непроизводственных помещений

Маржинальный анализ предполагает оценку деятельности предприятия с учетом осуществляемых им затрат и получаемых доходов (рис.5.1).



Рис. 5.1 Алгоритм проведения маржинального анализа

Миссия данной аналитической деятельности заключается в совершенствовании управления всеми ресурсами, наращивании доходов, оптимизации расходов и пр.

Маржинальный анализ позволяет установить следующие закономерности:

- точка безубыточности, когда расходы и доходы организации равны;
- зона безубыточности, когда предприятие может спокойно функционировать, не опасаясь за ухудшение ситуации, получая при этом тот или иной доход;
- объем продаж продукции и возможности его увеличения;
- максимально допустимый объем затрат, при которых компания будет получать доход;
- максимальная цена на выпускаемую продукцию, при которой компания не утратит «безубыточное положение».

Основной категорией маржинального анализа является маржинальный доход. *Маржинальный доход (валовая маржа) – это разность между выручкой от реализации (без учета НДС и акцизов) и переменными затратами.* Иногда маржинальный доход называют также суммой покрытия – это та часть выручки, которая остается на покрытие постоянных затрат и формирование прибыли. Чем выше уровень маржинального дохода, тем быстрее возмещаются постоянные затраты, и организация имеет возможность получать прибыль.

Маржинальный анализ позволяет установить, при каких условиях предприятие может покрывать постоянные расходы и получать доход. Самыми распространенными коэффициентами, позволяющими оценить текущее положение предприятия, степень покрытия расходов доходами являются:

- *коэффициент маржинального дохода* определяется отношением маржинального дохода к выручке. Данный показатель подчеркивает долю прибыли, которая приходится на погашение переменных расходов. Если в динамике данный показатель увеличивается, то это свидетельствует о положительной тенденции и совершенствовании производства. Улучшить показатель можно при помощи регулирования цен (разумном повышении) или с помощью снижения переменных затрат (смена поставщика или материала и пр.);
- *коэффициент изменения валовых продаж* определяется отношением абсолютного отклонения выручки от реализации текущего периода от выручки базисного периода к выручке базисного периода.

Данный коэффициент позволяет оценить динамику выручки, объема продаж.

Для оценки эффективности управления, рациональности мероприятий требуется сравнение прибыли и выручки, посредством расчета операционного рычага.

Производственный (операционный) леверидж (англ. *Leverage* – рычаг) – это механизм управления прибылью предприятия, основанный на оптимизации соотношения постоянных и переменных затрат, это *отношение валовой маржи (маржинального дохода) к прибыли после уплаты процентов*, но до уплаты налога на прибыль.

Эффект (сила) производственного рычага показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Значение эффекта производственного левериджа в дальнейшем служит для прогнозирования изменения прибыли в зависимости от изменения выручки предприятия.

Используя механизм производственного левериджа, прогнозируется изменение прибыли предприятия в зависимости от изменения выручки. Например, если производственный леверидж равен 2,78, то при увеличении выручки от реализации продукции на 1% прибыль увеличится на 2,78%. Если выручка сократится на 10%, то прибыль сократится на 27,8%.

Результаты маржинального анализа напрямую влияют на управленческие решения, планирование деятельности предприятия.

Задание 1. Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде предприятие имеет выручку в размере 400 тыс. руб., переменные затраты 120 тыс. руб., постоянные затраты 150 тыс. руб.

Задание 2. Переменные издержки компании в прошлом году равны 450 тыс. руб., в текущем 520 тыс. руб. На сколько изменилась выручка, если прибыль в прошлом году 200 тыс. руб., в текущем году 250 тыс. руб., а операционный рычаг, имеющий уровень 1,85 снизился на 30% в текущем году?

Задание 3. Определить величину операционного рычага, если в отчетном периоде компания имеет выручку в размере 200 тыс. руб., переменные затраты 60 тыс. руб., постоянные затраты 80 тыс. руб.

Контрольные вопросы

1. Что такое маржинальная прибыль?
2. В чем преимущества метода анализа по маржинальной прибыли?

3. В каких случаях возникает необходимость в маржинальном анализе?
4. Какой показатель сравнивается с прибылью при оценке эффективности управления?
5. Какие особенности проявление механизма производственного левериджа можно отметить?

Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности

***Цель.** Изучить методику определения точки безубыточности в различных модификациях, с помощью которой можно определить также риск инвестиционного проекта.*

Для успешного ведения бизнеса необходимо точно знать, какой объем продукции требуется реализовать предприятию для покрытия всех затрат на ее производство.

Суть данного метода заключается в определении минимально допустимого (критического) уровня производства продукции (продаж, услуг), при котором предприятие будет являться безубыточным.

Точка безубыточности – это объем выпуска, при котором прибыль предприятия равна нулю, т.е. объем, при котором выручка равна суммарным затратам. Иногда ее называют также критическим объемом: ниже этого объема производство становится нерентабельным

При меньшем объеме производства и реализации продукции предприятие будет в убытке, при большем – получит прибыль.

Иными словами, под точкой безубыточности понимается такой момент, когда предприятие полностью покрывает убытки и деятельность начнет приносить реальную прибыль.

Точка безубыточности – объем продаж, при котором прибыль равна нулю. Прибыль – это разница между доходами и расходами.

Точку безубыточности измеряют в натуральном или денежном выражении. Данный показатель точки безубыточности позволяет определить, сколько продукции надо реализовать, какой объем работ выполнить, или услуг оказать, чтобы прибыль предприятия была бы равной нулю.

В натуральном выражении точка безубыточности определяется для отдельных видов продукции (работ, услуг) отношением

суммы постоянных затрат к величине маржинального дохода на единицу продукции.

В многопрофильном производстве точка безубыточности определяется в денежной оценке отношением произведения постоянных затрат и выручки от реализации на сумму маржинального дохода. Или точку безубыточности можно определить, разделив сумму постоянных затрат на коэффициент маржинального дохода.

Таким образом, в точке безубыточности доходы покрывают расходы. При превышении точки безубыточности предприятие получает прибыль, если точка безубыточности не достигнута, то предприятие несет убытки.

Модель точки безубыточности позволяет определить минимально допустимую границу продаж и производства продукции для предприятия. Данная модель хорошо может быть использована для крупных предприятий, имеющих устойчивый рынок сбыта.

Если ставится задача определить объем реализации продукции для получения определенной суммы прибыли, то необходимо сумму постоянных затрат и необходимого размера прибыли разделить на маржинальный доход.

При многопрофильном производстве этот показатель определяется отношением суммы постоянных затрат и необходимого размера прибыли к коэффициенту маржинального дохода.

Расчет точки безубыточности позволяет определить зону безопасности – удаленность предприятия от критического уровня, при котором прибыль равняется нулю. Этот показатель может рассчитываться как в натуральном, так и стоимостном выражении.

Разность между фактическим и безубыточным объемом продаж – это *зона безопасности (зона прибыли)*, и чем больше она, тем прочнее финансовое состояние предприятия.

Кроме этого, можно определить запас надежности (прочности), разделив разницу между фактическим и критическим объемом реализации на фактический объем продукции. Или разницу между фактической выручкой и стоимостной точкой безубыточности разделить на фактическую выручку. Запас надежности (прочности) определяется в процентах и характеризует, на сколько процентов предприятие может выдержать снижение объема реализации, прежде чем достигнет точки безубыточности.

Задача 1. Компания оказала услуги по устройству свадеб на 150 тыс. руб., юбилеев – на 70 тыс. руб. и планирует ввести новый вид услуг: организация корпоративных мероприятий. Прогнозирует выручку в объеме 80 тыс. руб. Переменные издержки (материалы и сдельная заработная плата) составят на организацию свадебных мероприятий 90 тыс. руб., на организацию юбилеев 28 тыс. руб., организацию корпоративных мероприятий 38 тыс. руб. Накладные расходы (постоянные) составили 80 тыс. руб. При выводе на рынок новых видов услуг необходимо определить точку безубыточности.

Задача 2. ООО «ГРИГ» планирует заняться производством и сбытом эксклюзивных воздушных шаров в объеме 300 шаров. Постоянные затраты на обслуживание мастерской составят 30000 рублей в месяц. На выпуск каждого шара необходим материал стоимостью 100 рублей. Изготовление одного шара займет 4 часа, оплата труда рабочего составит 100 рублей в час. Все рабочие работают по сдельным контрактам. Шары продаются оптовикам по 700 рублей за штуку. Определить зону безопасности предприятия.

Задача № 3. Определить точку безубыточности для каждого варианта по данным, представленным в таблице 6.1. Для определения точки безубыточности заполните пустые ячейки.

Таблица 6.1

Исходные данные для расчета точки безубыточности

№ варианта	На единицу продукции, руб.		На весь объем продукции, руб.		Точка безубыточности, ед.
	цена	переменные затраты	переменные затраты	постоянные затраты	
1	100	50		100000	
2	150	50		125000	
3	200	175		150000	
4	500	250		200000	
5	25		55000	75000	
6	75		450000	150000	
7	50		125000	250000	
8	100		50000	50000	

Контрольные вопросы

1. Что такое точка безубыточности?
2. В чем сущность методики определения точки безубыточности для единичного производства?

3. Каким образом определяется точка безубыточности при многопрофильном производстве?
4. Каким образом определяется зона безопасности предприятия?
5. Каким образом определяется запас надежности предприятия?

Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений

Цель. Изучить методику определения критического объема производства продукции в различных ситуациях формирования портфеля заказов.

Маржинальный анализ включает в себя анализ безубыточности, который позволяет вычислить такую сумму или количество продаж, при которой приход равен расходу. Бизнес не несет убытков, но не имеет и прибыли. Продажи ниже точки безубыточности влекут за собой убытки; продажи выше точки безубыточности приносят прибыль. Точка безубыточности — это тот рубеж, который предприятию необходимо перешагнуть, чтобы выжить. Поэтому точку безубыточности многие экономисты склонны называть *порогом рентабельности*. Чем выше порог рентабельности, тем труднее его перешагнуть. С низким порогом рентабельности легче пережить падение спроса на продукцию или услуги, отказаться от неоправданно высокой цены реализации. Снижения порога рентабельности можно добиться наращиванием *валовой маржи* (повышая цену и/или объем реализации, снижая переменные издержки) либо сокращением постоянных издержек.

Идеальные условия для бизнеса – сочетание низких постоянных издержек с высокой валовой маржой.

Маржинальный анализ ищет наиболее выгодную комбинацию переменных и постоянных издержек, цены и физического объема продаж. Иногда решение заключается в наращивании валовой маржи за счет снижения цены и роста количества продаваемых товаров, иногда – в увеличении постоянных издержек (на рекламу, например) и опять же в увеличении количества продаж. Возможны и другие пути, но все они сводятся к поиску компромисса между переменными и постоянными издержками.

Маржинальный анализ занимает существенное место в прогнозировании будущей производственной деятельности. Первое

направление касается анализа взаимосвязи показателей «затраты–объем–прибыль». Переменные затраты увеличиваются или уменьшаются прямо пропорционально изменению объема производства, сумма постоянных затрат при таком изменении остается неизменной. Совсем другим является «поведение» затрат на единицу продукции: переменные затраты на единицу продукции неизменны при росте или падении объемов производства, постоянные затраты изменяются обратно пропорционально изменениям объема производства: при его росте снижаются, при уменьшении – растут.

Второе направление анализа затрат направлено на подготовку вариантов оперативных решений, т.е. управленческих решений по отдельным проблемам. Проблема возникает тогда, когда заказчик предлагает цену, ниже полной себестоимости изделия. На первый взгляд, от такого предложения следует отказаться – заказ формально убыточный, но маржинальный анализ может изменить подход: если заказ принимает на себя ощутимую долю постоянных затрат, его следует принять.

Второй операционной ситуацией является выявление убыточных для предприятия продуктов. Самым простым будет предложение ликвидировать убыточные производства. Но если маржинальный анализ покажет, что убытки этих производств ниже суммы постоянных расходов, которые на них приходится, решение о ликвидации необходимо, по крайней мере, хорошо изучить, поскольку оно является сомнительным.

Одним из направлений поиска резервов сокращения затрат на производство продукции и увеличения прибыли является выбор оптимального варианта машин и оборудования. Если заказ можно выполнить с использованием разных видов машин и оборудования, то необходимо определить, при каком объеме производства выгоднее применить тот или иной вариант оборудования. Для этого нужно найти критический объем производства продукции, при котором затраты по двум вариантам оборудования будут одинаковыми.

Иногда при необходимости выполнения ремонта или других работ перед руководством предприятия стоит вопрос: выполнять самим, прибегнуть к услугам сторонних организаций или покупать запчасти, полуфабрикаты, комплектующие изделия. Покупка на стороне выгодна тогда, когда совокупные затраты по приобретению ниже, чем переменные затраты собственного производства.

Открывать собственное производство можно только при условии стабильного спроса и роста его в будущем. В противном случае производственные мощности будут излишними со всеми вытекающими последствиями.

Маржинальный анализ позволяет обосновать выбор эффективного варианта технологий, структуры выпуска продукции, решения с учетом ограничений ресурсов.

Задача 1. Предприятие покупает комплектующие изделия по цене 75 руб. за единицу. При производстве на предприятии переменные затраты составят 50 руб. на единицу, сумма постоянных затрат на производство составят 200 тыс. руб. При каком объеме производства выгоднее покупать, при каком – производить?

Задача 2. Выпуск продукции возможен при двух вариантах технологии. Обоснуйте выбор рационального варианта технологии, используя данные таблицы 7.1.

Таблица 7.1

Исходная информация для маржинального анализа

Показатели	Вариант 1	Вариант 2
Постоянные затраты, тыс. руб.	800	1200
Цена единицы продукции, руб.	500	500
Переменные затраты на единицу, руб.	280	200
Производственная мощность, ед.	10000	10000

Задача 3. Обоснуйте, при каком объеме грузооборота выгодно применять тот или иной грузовик (табл. 7.2).

Таблица 7.2

Исходная информация для анализа

Грузоподъемность автомобиля	Постоянные затраты на год, тыс. руб.	Переменные затраты на 1т-км, руб.
3 тонны	120	4
5 тонн	250	3
10 тонн	610	1,5

Контрольные вопросы

1. Как определить критический уровень постоянных расходов и цены при заданных других факторах?
2. Как производится обоснование управленческих решений на основе маржинального анализа?
3. Какую роль играет маржа покрытия при оценке эффективности производства отдельных видов продукции?

Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа

Цель сформировать навыки учета и анализа внутренних и внешних факторов при выборе и принятии стратегических решений с учетом ряда параметров.

PEST (STEP)-анализ – инструмент оценки внешней среды предприятия на основе 4 групп факторов (рис.8.1):

1. Политические факторы (*P*). Оценка влияния политической обстановки на деятельность предприятия. Насколько она стабильна. Возможны ли крупные изменения. Политическая среда – это часть макроэкономического окружения, которая находится под непосредственным контролем и влиянием со стороны государства.

2. Экономические факторы (*E*). Анализ состояния экономики рынка, на котором позиционируется предприятие. Цель анализа экономического воздействия – исследование изменений в макроэкономике и их воздействие на предприятие и потребителей.

3. Социально-культурные (*S*). Изменения демографического состояния, менталитета, уровня образования, предпочтений рынка компании. Социальная политика государства находит конкретное отражение во взаимосвязи с экономической политикой. Обе политики государства связаны между собой. То, что для одной политики является итогом, для другой – исходным пунктом. Например, ситуация в образовании зависит от экономических факторов, а положение в экономической сфере тесно связано с уровнем образования. Ситуация в медицине зависит от состояния экономики, а уровень экономических результатов, в свою очередь, зависит от показателей здоровья граждан (при эпидемии гриппа статистика демонстрирует уверенный спад экономических показателей). На демографическую ситуацию могут влиять различные факторы, например, возрастная структура населения, уровень образования, доходы, место проживания, рождаемость, смертность.

Примеры демографических процессов, которые следует учитывать при стратегическом анализе.

4. Технологические факторы (*T*). Анализ уровня технического прогресса. Развитие технологий напрямую влияет на состояние рынка. Анализ технологического окружения связан с изучением

влияния изменений, происходящих в современных технологиях, на функционирование всех структур организации и ее окружения.

Политические факторы	Экономические факторы
Социально-культурные факторы	Технологические факторы

Рис. 8.1. Матрица *PEST (STEP)*-анализа

Чтобы такой подход принес пользу, оценивать факторы нужно в долгосрочной перспективе. Именно такое видение будущего помогает компании сформировать жизнеспособную стратегию. Результаты *PEST*-анализа удобно использовать для *SWOT*-анализа.

SWOT-анализ – универсальный инструмент стратегического планирования. Основывается на систематизации и сегментации информации о внутренней и внешней среде компании. Объектом могут также стать конкретный товар или услуга.

SWOT-анализ – метод стратегического планирования, используемый для оценки факторов и явлений, влияющих на проект или предприятие. Все факторы делятся на четыре категории: *strengths* (сильные стороны), *weaknesses* (слабые стороны), *opportunities* (возможности), и *threats* (угрозы).

В ходе анализа предприятие оценивается с позиции этих групп факторов:

1. Сильные стороны (*S*). Характеристики, которые выделяют предприятие среди конкурентов и помогают зарабатывать.
2. Слабые стороны (*W*). То, что тормозит предприятие, мешает расти.
3. Возможности (*O*). Благоприятные факторы внешней среды, которые стоит использовать для роста в будущем.
4. Угрозы (*T*). Негативные факторы внешней среды, которые могут тормозить развитие и помешать получению прибыли в будущем.

Метод включает определение цели проекта по развитию предприятия в целом и выявление внутренних и внешних факторов, способствующих или осложняющих ее достижение. Сильные

и слабые стороны являются характеристиками внутренней среды предприятия, специфичной только для данного предприятия. Возможности и угрозы – характеристики внешней среды, это условия, в которых работают все предприятия. Они одинаковы для всех, и конкретное предприятие не имеет возможности влияния на них.

Первый этап *SWOT*-анализа – выявление сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. Второй этап – установление цепочек связей между элементами матрицы.

Матрица *BCG* (рис. 8.2)

Варианты применения матрицы *BCG*:

- анализ продуктового портфеля одноотраслевой структуры предприятия;
- анализ стратегических зон хозяйствования предприятия;
- сопоставление конкурентных позиций предприятия одной отрасли.

Рост объема спроса →	высокий	«Дикие кошки»	«Звезды»
	низкий	«Собаки»	«Дойные коровы»
		низкая	высокая
	Доля рынка по сравнению с долей ведущего конкурента →		

Рис. 8.2. Матрица *BCG*

Диаграмма *BCG* предлагает следующий набор решений о дальнейшей деятельности фирмы в соответствующих хозяйственных зонах:

- «звезды» беречь и укреплять;
- по возможности уходить от использования «собак», если нет значимых причин для того, чтобы их сохранить;
- для «дойных коров» необходим контроль денежной выручки;
- «дикие кошки» нуждаются в особом исследовании, чтобы понять, смогут ли они при определенных инвестициях стать «звездами».

Задача 1. Провести *PEST*-анализ предприятия. Четко описать влияние каждого фактора. Определить наиболее влияющие на предприятие параметры внешней среды.

Задача 2. Провести анализ по модели пяти сил конкуренции, привести подробную характеристику каждой составляющей анализа. Оценить влияние ближайшего окружения на предприятие.

Задача 3. Провести *SWOT*-анализ предприятия. Сформировать на основе анализа стратегические альтернативы развития.

Контрольные вопросы

1. В чем сущность внешнего анализа?
2. Дать характеристику модели стратегии Портера.
3. В чем особенность *PEST (STEP)*-анализа?
4. С какой целью применяют *SWOT*-анализ?
5. Назовите варианты применения матрицы BCG.

Рекомендуемая литература

1. Вуколов, Э.А. Основы статистического анализа. Практикум по статистическим методам и исследованию операций с использованием пакетов STATISTICA и EXCEL : учебное пособие. – М. : ФОРУМ : ИНФРА-М, 2004. – 464 с.
2. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / Н.Н. Бондина, Н.Г. Барышников, И.А. Бондин, Т.В. Зубкова. – Пенза : РИО ПГАУ, 2018. – 124 с.
3. Мельник, М. В. Комплексный экономический анализ : учебное пособие / М.В. Мельник, А.И. Кривцов, О.В. Лихтарова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2021. – 368 с.
4. Мельник, М.В. Экономический анализ в схемах и таблицах : учебное пособие / М.В. Мельник, С.И. Соцкова, Г.А. Шатунова, О.Н. Поташева. – 2-е изд., перераб.и доп. – Самара : Изд-во Самарского гос. экономического ун-та, 2018. – 430 с.
5. Панько, Ю. В. Экономический анализ : учебно-методическое пособие / Ю.В. Панько, Н.В. Яшкова. – М. : Мир науки, 2018. – 133 с.
6. Чернов, В.А. Теория экономического анализа : учебник / В.А. Чернов. – ООО «Перспект», 2017. – 407 с.

Приложения

Приложение 1

Бухгалтерский баланс (форма №1)

Наименование показателя	Коды	На 31 декабря отчетного года	На 31 декабря базисного года
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
АКТИВ			
I. ВНЕОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Нематериальные активы	1110	-	-
Результаты исследований и разработок	1120	-	-
Нематериальные поисковые активы	1130	-	-
Материальные поисковые активы	1140	-	-
Основные средства	1150	298793	261566
Доходные вложения в материальные ценности	1160	-	-
Финансовые вложения	1170	-	-
Отложенные налоговые активы	1180	-	-
Прочие внеоборотные активы	1190	-	-
ИТОГО по разделу I	1100	298793	261566
II. ОБОРОТНЫЕ АКТИВЫ			
Запасы	1210	102607	105343
Налог на добавленную стоимость по приобретенным ценностям	1220	4599	157
Дебиторская задолженность	1230	38362	13450
Финансовые вложения (за исключением денежных эквивалентов)	1240	-	-
Денежные средства и денежные эквиваленты	1250	7244	782
Прочие оборотные активы	1260	19487	1054
ИТОГО по разделу II	1200	172299	120786
БАЛАНС	1600	471092	382352
ПАССИВ			
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ			
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	1310	167821	169407
Собственные акции, выкупленные у акционеров	1320	-	-
Добавочный капитал (без переоценки)	1350	24551	24551
Резервный капитал	1360	30244	29144
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	1370	175963	108506
ИТОГО по разделу III	1300	398579	331608

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1410	6508	1 868
Отложенные налоговые обязательства	1420	-	-
Оценочные обязательства	1430	-	-
Прочие обязательства	1450	-	-
ИТОГО по разделу IV	1400	6508	11868
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА			
Заемные средства	1510	19857	8401
Кредиторская задолженность	1520	41956	23627
Доходы будущих периодов	1530	1751	1751
Оценочные обязательства	1540	2441	5097
Прочие обязательства	1550	-	-
ИТОГО по разделу V	1500	66005	38876
БАЛАНС	1700	471092	382352

Приложение 2

Отчет о финансовых результатах (форма №2)

Наименование показателя	Коды	За 12 месяцев отчетного года	За 12 месяцев базисного года
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Выручка	2110	230066	152062
Себестоимость продаж	2120	(185002)	(159372)
Валовая прибыль (убыток)	2100	45064	(7310)
Коммерческие расходы	2210	-	-
Управленческие расходы	2220	-	-
Прибыль (убыток) от продаж	2200	45064	(7310)
Доходы от участия в других организациях	2310	-	-
Проценты к получению	2320	-	-
Проценты к уплате	2330	(1661)	(2776)
Прочие доходы	2340	38181	36644
Прочие расходы	2350	(12147)	(15562)
Прибыль (убыток) до налогообложения	2300	69437	10996
Налог на прибыль	2410	-	-
в т. ч.: текущий налог на прибыль	2411	-	-
отложенный налог на прибыль	2412	-	-
Чистая прибыль (убыток)	2400	69437	10996

Пояснения к бухгалтерскому балансу и отчету о финансовых результатах за ____ год (форма №5)

1. Нематериальные активы и расходы на научно-исследовательские, опытно-конструкторские и технологические работы (НИОКР)

2. Основные средства

2.1. Наличие и движение основных средств

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			первоначальная стоимость	накопленная амортизация	первоначальная стоимость	накопленная амортизация
Основные средства – всего	Отчетный год	5200	420830	(159264)	469658	(170865)
	Базисный год	5210	255286	(149279)	420830	(159264)

3. Финансовые вложения

3.1. Наличие и движение финансовых вложений

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			первоначальная стоимость	накопленная корректировка	первоначальная стоимость	накопленная корректировка
Долгосрочные – всего	Отчетный год	5301	-	-	-	-
	Базисный год	5211	-	-	-	-
Краткосрочные – всего	Отчетный год	5305	-	-	-	-
	Базисный год	5215	-	-	-	-
Финансовых вложений – итого	Отчетный год	5300	-	-	-	-
	Базисный год	5310	-	-	-	-

4. Запасы

4.1. Наличие и движение запасов

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			себестоимость	величина резерва под снижение стоимости	себестоимость	величина резерва под снижение стоимости
Запасы – всего	Отчетный год	5400	105343	-	102607	-
	Базисный год	5420	112008	-	105343	-

5. Дебиторская и кредиторская задолженность

5.1. Наличие и движение дебиторской задолженности

Наименование показателя	Период	Код	На начало года		На конец периода	
			учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнительным долгам	учтенная по условиям договора	величина резерва по сомнительным долгам
Долгосрочная дебиторская задолженность – всего	Отчетный год	5501	-	-	-	-
	Базисный год	5521	-	-	-	-
Краткосрочная дебиторская задолженность – всего	Отчетный год	5510	13450	-	38362	-
	Базисный год	5530	16497	-	13450	-
Итого	Отчетный год	5500	13450	-	38362	-
	Базисный год	5520	16497	-	13450	-

Оглавление

Предисловие	3
Тема 1. Способы приведения показателей в сопостави- мый вид.....	4
Тема 2. Методика детерминированного факторного ана- лиза	8
Тема 3. Методика стохастического факторного анализа..	15
Тема 4. Методы анализа эффективности функциониро- вания предприятия.....	22
Тема 5. Методика маржинального анализа	28
Тема 6. Методика определения точки безубыточности и зоны безопасности.....	32
Тема 7. Методика маржинального анализа для выбора оптимальных управленческих решений.....	35
Тема 8. Эффективные инструменты стратегического анализа	37
Рекомендуемая литература	42
Приложения.....	43

Учебное издание

Пятова Ольга Федоровна

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО АНАЛИЗА

Методические указания

Отпечатано с готового оригинал-макета

Подписано в печать 15.04.2022. Формат 60×84/16

Усл. печ. л. 2,79; печ. л. 3,0.

Тираж 50. Заказ № 79.

Издательско-библиотечный центр Самарского ГАУ
446442, Самарская область, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2
Тел.: 8 939 754 04 86, доб. 608. E-mail: ssaariz@mail.ru

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Самарский государственный аграрный университет»

О. В. Мамай, И. Н. Мамай

Управленческое консультирование

Учебное пособие

Кинель 2022

УДК 631.145(07)
ББК 65.32р
М22

Рекомендовано учебно-методическим советом Самарского ГАУ

Рецензенты:

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Бухгалтерский учет,
анализ и аудит», ФГБОУ ВО Пензенский ГАУ,

И. А. Бондин;

д-р экон. наук, доцент, проф. кафедры «Экономическая
безопасность, учёт и менеджмент»,

ФГБОУ ВО Курганская ГСХА им. Т. С. Мальцева,

Е. Г. Мухина

Мамай, О. В.

М22 Управленческое консультирование : учебное пособие /
О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : ИБЦ Самарского ГАУ,
2022. – 266 с.

ISBN 978-5-88575-686-0

В учебном пособии представлена информация об основах управленческого консультирования: характере и цели управленческого консультирования, классификации консультационных услуг, этапах процесса консультирования, маркетинге и качестве консультационных услуг. Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (может быть полезно студентам, обучающимся по направлениям подготовки 38.03.01 «Экономика», 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», 38.04.01 «Экономика»). Представляет теоретический и практический интерес для студентов, аспирантов, докторантов, магистров, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы консультирования и занимающихся консультационной деятельностью.

УДК 631.145(07)
ББК 65.32р

ISBN 978-5-88575-686-0

© Мамай О. В., Мамай И. Н., 2022
© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2022

Введение

Некоторые люди приходят к консультанту с надеждой получить то, чего у них нет. По иронии судьбы консультант может «дать» только то, что клиент уже имеет.

Шелдон Роут

Проводимые в агропромышленном комплексе России преобразования, направленные на развитие рыночных отношений, потребовали радикального пересмотра концепции управления организациями, поскольку в сложившихся условиях они становятся все более сложными системами. Все это повышает требования к гибкости системы управления, так как в данном случае может выжить лишь та организация, руководитель которой настойчиво ищет способы адаптации ее деятельности к постоянно меняющимся условиям внешней среды. В связи с этим актуальным для России является создание рыночной инфраструктуры, центральное место в которой должно занять управленческое консультирование.

Во многих странах мира консультирование является широко распространенным видом деятельности, поэтому количество людей, нуждающихся в навыках консультирования, постоянно увеличивается. Эта тенденция характерна и для России. Однако у нас в стране еще слишком мало литературы, позволяющей изучить эту сферу деятельности.

Учебные дисциплины по консультированию в вузах отличаются от подавляющего большинства других курсов тем, что имеют непосредственную практическую направленность. Это предполагает не только сообщение студентам и уже состоявшимся консультантам соответствующих знаний, но и формирование у них, хотя бы в минимальной степени, навыков практического консультирования, умения определять профессиональные и личные качества своих клиентов, а также выработку желания и умения самосовершенствоваться в качестве консультанта, уметь грамотно организовать деятельность консультационной фирмы и управлять ею. Достичь этих целей невозможно при использовании традиционных, преимущественного односторонних – от преподавателя к студенту – методов обучения.

Подготовка специалиста в области консультирования требует широкого использования активных форм обучения, приближающих учебный процесс к практическим, жизненным ситуациям. К их числу относятся деловые игры, практические упражнения, тренинги и т.п.

Настоящее пособие никак не претендует на основательную подготовку читателей, необходимую для практических консультантов. Содержание его ориентировано на обеспечение первичной общетеоретической и методической грамотности будущих и уже состоявшихся консультантов, а также преподавателей курса «Управленческое консультирование». Таким образом, данное пособие рассчитано на всех тех, кто интересуется консультационной деятельностью в области управления и организационного развития.

1. Характер и цель управленческого консультирования

1.1. Сущность и виды управленческого консультирования

Консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Основная его цель заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Управленческое консультирование – это услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Специалисты практикуют разные подходы к определению консультирования. Например, Фриц Стееле под процессом консультирования понимает «любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить и проанализировать управленческие проблемы, дают рекомендации по их решению и содействуют при необходимости выполнению решений.

Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых

советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации». Такого же определения придерживается Американская ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консультантов (ИМС).

В нашей стране управленческое консультирование раньше называлось «внедрением науки в производство». Однако консалтинг – понятие рыночной экономики, следовательно, он отличается от научно-внедренческой деятельности так же, как рыночная экономика отличается от планово-централизованной.

В начале 1980-х гг. в формулировках управленческого консультирования содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консультационных услуг, но по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности.

В большинстве определений выделяется профессионализм консультантов, что можно считать одной из важнейших характеристик консультационной деятельности, а также независимость консультантов и групп консультантов, что еще раз свидетельствует об их профессионализме.

Анализ представленных определений не дает оснований взять какое-либо из них за образец, поскольку каждое фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консультационной деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Менеджмент-консалтинг – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Управленческие консультанты являются сторонними для предприятия-клиента специалистами, докторами-диагностами, которые определяют проблему, возникшую в фирме, и находят ее оптимальное решение. Западные теоретики управленческого консультирования выделяют следующие характерные особенности консультантов:

1) помогая руководящим работникам в самых различных ситуациях, консультанты приобретают навыки определения общих тенденций и распознавания конкретных причин проблем. Профессиональные консультанты постоянно следят за литературой по проблемам управления и за развитием теорий методов и систем управления, а также за ситуацией на рынке. Таким образом, они являются связующим звеном между теорией и практикой управления.

2) консультанты не только диагностируют проблему, но и дают советы. Подчеркнем: именно советы, а не обязательные предписания. Это означает, что консультанты являются только советниками. Они не обладают полномочиями принимать решения об изменениях в работе фирмы и претворять их в жизнь, а лишь отвечают за качество и эффективность совета. Всю ответственность за результаты применения этого совета несет клиент.

3) консультирование должно быть независимым. Специалист-консультант оценивает проблему, предлагает объективные рекомендации относительно ее решения, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы.

Анализ работы отечественных и зарубежных консультантов показывает, что в их деятельности преобладает консалтинг двух видов: **нормативный** – консультирование по юридическим проблемам, бухучету, внешнеэкономической деятельности, налогообложению, приватизации, аудиту; **развивающий** – перевод предприятия из текущего состояния в желаемое, при этом предполагаются диагностика предприятия, разработка программ выхода из тупиковых ситуаций, реорганизация системы управления, выработка маркетинговой политики и т.д.

Предложенная типология управленческого консультирования значительно расширяет список **типов консультационной деятельности**:

– **консультирование проекта** – консультант сам анализирует, ставит диагноз, разрабатывает и предлагает проект решения проблемы;

– **консультирование процесса** – консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения (АМО); он может также принимать участие в разработке рекомендаций;

– **консультирование через рефлексию** – консультант, проведя анализ и поставив диагноз «болезни» предприятия, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны (это позволяет увидеть и осознать собственные ошибки, а значит, и скорректировать их с учетом увиденного);

– **консультирование путем взаимообучения** – консультант по специальной программе организует непосредственный обмен навыками и достижениями между руководителями (Всесоюзный клуб директоров, Международная ассоциация руководителей предприятий, АРИСИМ и прочие ассоциации и общественные организации);

– **учебное консультирование** – консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач (он может проводить дополнительные учебные занятия);

– **экспертное консультирование** – в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, социологи и т.п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения.

В конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех перечисленных видов консультирования, и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

Работа консультанта начинается с того, что какое-то условие признается неудовлетворительным и имеется возможность его исправить, а заканчивается она, когда в этом условии произошло изменение, которое можно рассматривать как улучшение. Работа консультанта включает в себя взаимодействие различных видов деловой активности, затрагивает технологические, экономические, финансовые, юридические, психосоциологические, политические и другие аспекты деятельности организации. Все изменения, задуманные и осуществленные при помощи консультанта, должны способствовать улучшению качества руководства и повышению эффективности работы организации. Это основные цели использования консультантов, хотя «улучшение руководства» и «эффективность работы организации» являются относительными

понятиями, и их точное значение следует определять в контексте каждой конкретной организации и конкретного консультационного проекта.

Консультанты строят свою деятельность на **определенных принципах**, которые следует учитывать, консультируя организацию:

- **научность** – недопустимо осуществлять процесс консультирования, опираясь только на опыт, который далеко не всегда соответствует положениям управленческой науки и теории управленческого консультирования; консультант может опираться на научную истину, дополненную личным опытом, а результаты консультирования сами покажут научную истинность или ложность его рекомендаций;

- **гибкость** – многообразие инструментов управленческого консультирования, осуществление постоянного мониторинга позволяют быстро менять схему консультирования, обуславливают широкий диапазон применения управленческого консультирования в различных системах управления и в разнообразных конкретных ситуациях;

- **прогрессивность** – означает динамичность управленческих систем в соответствии с постоянным усложнением содержания и форм хозяйственной деятельности и изменением правовых норм, требующих перманентного развития и совершенствования теории и практики управленческого консультирования;

- **преемственность** – постоянно развиваясь и совершенствуясь, управленческое консультирование сохраняет наиболее эффективные приемы и методы консультантов разных поколений и вносит новации, вырастающие на почве нового опыта и традиций;

- **сохранение системы** – воздействие консультанта на клиентную организацию в процессе консультирования до этапа освоения результатов управленческого консультирования не должно нарушать качественных параметров и режима функционирования организации;

- **изменение системы** – реализация результатов управленческого консультирования в клиентной организации на этапе освоения результатов консультирования должна значительно изменить ее качественные параметры и режим функционирования;

- **конкретность** – эффект консультирования обуславливается во многом своевременностью его проведения и соответствием

условиям среды хозяйствования; чтобы отвечать потребностям практики, управленческое консультирование должно четко и конкретно прогнозировать хозяйственную ситуацию, в которой будут осуществлены рекомендации консультантов, и степень ее изменения;

– **гласность** – практическая реализация рекомендаций консультантов во многом зависит от отношения к ним трудовых коллективов, поэтому работа консультантов на всех этапах управленческого консультирования должна быть на виду, а члены коллектива должны принимать непосредственное участие в разработке и освоении инноваций;

– **компетентность** – решения по проведению управленческого консультирования клиентной организации принимаются только при наличии компетентных консультантов-профессионалов по конкретным проблемам организации;

– **динамичность** – процесс консультирования должен вносить в жизнедеятельность клиентной организации необходимую динамику, которая сохраняется в ней и после завершения консультирования;

– **научная перспектива** – в процессе управленческого консультирования возможно появление новых научных идей, поэтому консультанты не только реализуют новые знания в хозяйственной деятельности, но и определяют перспективные направления развития теории управленческого консультирования;

– **креативность** – для управленческого консультирования неприемлемы раз и навсегда установленные правила, приемы, методы; консультационный процесс требует постоянного творчества, поиска нестандартных решений и нетрадиционных подходов; в различных управленческих ситуациях, зачастую тупиковых, консультанты используют уникальные, изобретенные ими методы и приемы;

– **эффективность** – условия деятельности консультантов по управлению таковы, что они постоянно ищут пути повышения эффективности управленческого консультирования, поскольку заказчик постоянно держит руку «на пульсе» и оценивает качество услуги; стимулом к повышению эффективности управленческого консультирования служит существующая иерархия консультантов, построенная в соответствии с квалификацией и соответствующей оплатой.

Оценивая соотношения видов управленческого консультирования в хозяйственной практике, можно наблюдать тенденции этих изменений в динамике, что позволит вносить соответствующие коррективы в развитие консультационной деятельности. Типология консультирования представлена в таблице 1.

Таблица 1

Типология управленческого консультирования

Признаки управленческого консультирования	Типы управленческого консультирования
1	2
По результатам на выходе	Продуктовое (консультирование проекта) Обеспечивающее (консультирование процесса)
По радикальности	Революционное (принципиально новые технологии, методы управления) Косметическое (улучшения, дополнения) Обыденное (элементы революционного и косметического)
По целям	Целевое Многоцелевое
По видам решаемых задач	Оперативное Стратегическое
По механизму реализации	Объектное (на одном объекте) Полиобъектное (множество объектов) Уникальное Стандартное
По результативности	Завершенное Этапное
По месту применения	Внутрифирменное Внешнее
По длительности воздействия на объект	Краткосрочное Среднесрочное Долгосрочное
По прикладным функциям	Научно-исследовательское Практическое
По степени воздействия	Шоковое Ползучее
По количеству объектов	Индивидуальное (интимное) Коллективное
По уровням и сферам управления	Фирменное Отраслевое Муниципальное Государственное
По масштабам организации	Микроконсультирование (бригада, участок, цех, завод) Макроконсультирование (концерн, консорциум, ассоциация, территория, регион, республика)

1	2
По методам обучения	Активное Рутинное Взаимообучающее
По видам управленческой деятельности	Научно-техническое Социально-экономическое Правовое
По методу самооценки руководителем	Рефлексивное Критическое

Многообразие типов управленческого консультирования свидетельствует о важности данного вида деятельности для современных предприятий.

1.2. Причины обращения клиента к консультанту

Причины, заставляющие клиента обращаться за консультацией, можно квалифицировать следующим образом:

- предприниматель и его сотрудники не способны решить возникшую проблему;
- сотрудники организации решили проблему, но руководитель хочет удостовериться в правильности их действий;
- предприниматель не хочет тратить время на решение проблемы
- проще заплатить консультанту;
- предприниматель вообще не уверен, что проблема есть, но он обращается к консультанту, чтобы в этом удостовериться.

За помощью в консультационную компанию обращаются в различных **ситуациях**:

- предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо с коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспективные и(или) выгодные направления бизнеса;
- предприятие, имеющее статус надежного, с целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого имиджа в глазах потенциальных партнеров проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности;

– предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию; услуги консультанта (консультационной фирмы) в этом случае **носят характер кризис-консалтинга**.

Определение степени необходимости привлечения консультантов зависит от ряда перечисленных ниже **факторов**.

Время. Как правило, любая проблема вносит свои временные ограничения. В зависимости от того, насколько велик запас времени на решение конкретной проблемы, делается выбор в пользу того или иного подхода. Обычно экспертное консультирование является наиболее приемлемым, если приглашенный консультант обладает наработанными методиками решения подобных проблем.

Трудовые ресурсы. Каждая проблема требует трудовых ресурсов, затрачиваемых на ее решение. Когда масштаб проблемы достаточно велик, бывает довольно трудно выделить людей, которые будут заниматься исключительно ее решением, учитывая, что у всех штатных сотрудников клиента есть свои повседневные обязанности в рамках текущей деятельности. Вместе с тем нанимать и держать особый штат специалистов на любой случай, как это иногда предпочитают делать некоторые компании, экономически нецелесообразно. Консультанты должны быть дополнительным трудовым ресурсом, который доступен, когда необходим, и удаляется, когда необходимость в нем прошла.

Деньги. Привлечение консультантов требует затрат. В зависимости от того, какие денежные ресурсы клиент может выделить, выбирается тот или иной подход консультирования. Как правило, обучающее консультирование является наиболее дешевым способом решения проблем, если у клиента есть необходимые трудовые ресурсы и время на их обучение.

Знания. Уровень специальных знаний является не менее важным фактором, чем время или деньги. Безусловно, знания можно получать путем самообразования, однако степень их закрепления и навыки практического применения будут уже другими. Не случайно эффективность очного обучения выше, чем заочного. Кроме того, самообразование – это учеба на собственных ошибках, а привлекая консультантов, можно учиться на чужих.

Объективность. Консультант представляет независимый взгляд со стороны на проблемы клиента. В силу его независимости он свободен от штампов и предубеждений, которые сложились у клиента за годы его деятельности и зачастую сами являются источниками проблем. Консультант может задавать вопросы, о которых клиент сам не задумывается, поскольку в силу сложившихся привычек не считает их вопросами. Наконец, консультант является незаинтересованным лицом в том смысле, что его единственным интересом является наиболее эффективное разрешение реальных проблем клиента и у него нет собственных интересов в рамках этих проблем.

Необходимо отметить, что есть ситуации, когда организация-клиент не должна привлекать консультантов к решению своих проблем, а те, в свою очередь, не должны браться за их решение.

Принятие решений. Консультант, как правило, не может принимать решения за клиента. Клиент сам несет ответственность за свой бизнес, ответственность перед собственниками, контрагентами, персоналом и самим собой, и должен принимать окончательные решения самостоятельно. Консультант лишь предлагает варианты решений, дает рекомендации по принятию оптимального решения, но ни в коем случае не принимает их.

Отношения с законом. Консультант не может и никогда не должен давать клиенту рекомендаций, идущие вразрез с действующим законодательством. Любая рекомендация, выполнение которой приводит клиента в конфликт с законом, является угрозой его бизнесу и сама по себе создает серьезную проблему. Таким образом, консультант не может и не должен, решая одни проблемы клиента, создавать ему другие, порой более серьезные – проблемы с законом.

Участие в конфликтах. Консультант не может и не должен участвовать во внутренних конфликтах клиента. Крайне неэтичной является ситуация, когда одни лица в руководстве клиента приглашают консультантов для того, чтобы «свалить» других. Консультант должен всегда быть выше личных или групповых интересов, выступать независимым арбитром, искать решения, полезные для бизнеса в целом, а не для отдельных лиц или групп.

Формальные результаты. Целью консультационного содействия является решение проблем клиента, а не написание консультационного отчета. Задачей деятельности консультанта не должно

быть создание красивых по форме и пустых по содержанию отчетов, «фантиков», которые используются для создания видимости полезной управленческой деятельности. Поэтому не стоит приглашать консультанта для написания такого отчета, который будет затем храниться в ящике стола, и время от времени его будут доставать оттуда для демонстрации — это слишком дорогой и неоправданный способ производить впечатление.

Консультантов нужно приглашать тогда, когда имеется управленческая проблема, которую клиент хочет решить. Однако особенно эффективным является их участие при решении следующих проблем:

- комплексного (системного) характера — если масштаб проблемы таков, что для ее решения необходимо осуществить радикальные комплексные преобразования в системе управления, принципах построения бизнеса, лучше всего пригласить сторонних экспертов, которые привнесут свежие идеи и предоставят необходимые трудовые ресурсы (решение таких проблем обычно требует значительных трудовых затрат и специализированных знаний);

- разового (ситуационного) характера — если перед клиентом встала проблема, которая обусловлена стечением специфических обстоятельств и не носит повторяющегося, рутинного характера, а требует оперативного решения, эффективнее не создавать внутренних организационный потенциал для ее решения, а осуществить разовое приглашение консультантов;

- отражающая расхождение во взглядах на внутри руководства клиента или между руководством и собственниками — в этой ситуации консультанты являются оптимальным независимым арбитром, способным объективно оценить проблему и предложить объективно обоснованные пути ее решения;

- могущая при ее решении повлечь серьезные последствия, в том числе стратегические, финансовые или социальные, — в данном случае цена решения проблемы и связанная с этим ответственность достаточно высоки, поэтому руководству клиента может потребоваться независимое экспертное обоснование определения и решения проблемы (иногда это является способом для клиента разделить с консультантом ответственность, не в части принятия решения, но в части его разработки).

Могут быть и другие ситуации, когда лучше пригласить консультанта. В любом случае общими критериями являются:

- наличие проблемы;
- недостаток временных или человеческих ресурсов для ее решения;
- недостаток специальных знаний;
- высокая цена вопроса.

При получении консультационных услуг организации-клиенты удовлетворяют различные потребности – материальные, духовные, социальные (рис. 1).

Нет необходимости говорить о том, что приглашенный консультант должен быть добросовестным профессионалом – это обязательное условие. Однако существует ряд **принципиальных факторов**, обуславливающих успех взаимодействия клиента с консультантами.

Правильный подбор консультанта. Ни один консультант не может знать всего: одни хороши для решения одних видов проблем, другие – для других. Поэтому правильный подбор консультанта под конкретную проблему является крайне важным моментом. При этом необходимо учитывать, что известное имя не всегда гарантирует правильность подбора. Существует много узкоспециализированных и просто малоизвестных консультантов, о которых клиент не может знать, пока не столкнется с проблемой, требующей их участия. Главное здесь – оценить методологию и практический опыт, которые предлагает консультант для решения проблем клиента.

Коммуникация. Консультант с клиентом должны пользоваться сходным понятийным аппаратом, т.е. говорить на одном языке. В противном случае может возникнуть ситуация, когда консультант, пользуясь своим аналитическим инструментарием, сможет определить проблему и найти пути ее решения, а вот клиент может не понять его рекомендаций.

Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки так же, как и внедрение даже детально описанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

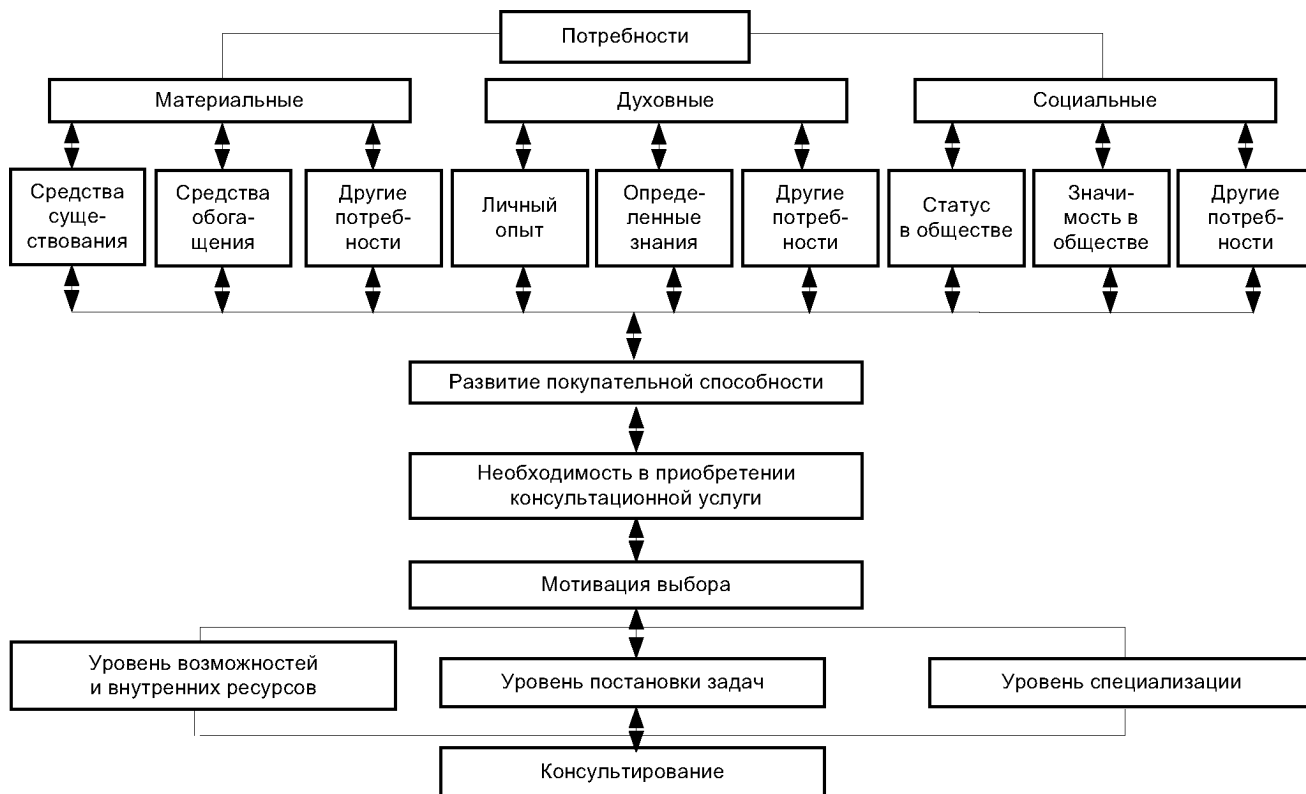


Рис. 1. Типичная структура потребностей при получении консультационной услуги

Уровень подготовки. Рекомендации приносят эффект, только будучи внедренными. Но для того чтобы использовать рекомендации консультанта, клиенту порой необходимо обладать соответствующим минимальным уровнем подготовки. Внедрение самых подробных управленческих рекомендаций требует определенного уровня управленческой подготовки так же, как и внедрение даже детально расписанного технологического процесса требует определенного уровня технической подготовки. Следовательно, необходимо принять дополнительные меры для ее обеспечения.

Понимание целей и задач. Бывают ситуации, когда клиент неясно представляет, чего именно он хочет, но твердо намерен этого добиться, что вызывает серьезные проблемы во взаимодействии клиента с консультантом. Поэтому необходимо совместными усилиями определиться с целями и задачами, и только затем приступить к работе.

При работе с консультантами (независимо от режима консультирования) знания непосредственно воплощаются в практической деятельности или, наоборот, приобретаются в процессе решения конкретных задач. В любом случае решение по первой части вопроса – приглашать или не приглашать консультантов – остается за клиентом.

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

- на исправление ситуации, которая ухудшилась;
- на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- на создание совершенно новой ситуации.

Следует отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

– **техническая сторона**, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент (консультант находит пути ее анализа и решения);

– **человеческая сторона**, т.е. взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения (консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении).

Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации, которые взаимосвязаны, и консультант должен это понимать. Характеристики изменений бывают следующие: до какой степени важно одобрение персонала для их успешного осуществления; как глубоко влияние изменений на предприятие; насколько готово к изменениям данное предприятие.

Существуют различные уровни изменений: во-первых, в окружающей среде, а во-вторых, в самой организации-клиенте (в основной структуре, задачах и деятельности, применяемой технологии, управленческих структурах и процессах, организационной культуре, эффективности работы организации, людях).

За свою многолетнюю практику опытный консультант накапливает весьма внушительный багаж «заболеваний» предприятий. Приведем несколько общих, наиболее часто встречающихся «синдромов»:

1) «болезни», таящиеся в самом строении организации, – замкнутость отдельных подразделений лишь на собственных целях в ущерб общим задачам организации; несовместимость личности работника с выполняемой им функцией (занимаемой должностью); бюрократия (когда важен не результат, а сам процесс);

2) «болезни» в сфере организационных отношений – внутренние конфликты между сотрудниками (позиционные и личностные); неуправляемость коллектива: несогласованность целей; низкий уровень реализации управленческих решений (для нормально функционирующего предприятия этот показатель составляет около 60%); бессубъективность (неспособность или нежелание работников принимать на себя ответственность за выполнение решений); преобладание личных отношений над служебными;

3) «болезни» на уровне управленческих решений – маятниковые решения (в ходе принятия решений руководитель бросается из крайности в крайность); игнорирование организационного порядка (одни подразделения или работники выполняют указания руководства, другие – нет); отсутствие реализации решений (решения принимаются формально, но реальных действий для их воплощения не наблюдается); демотивирующий стиль руководства («кнут» многократно преобладает над «пряником»).

Если в этом далеко не полном перечне «заболеваний» консультант и клиент обнаружили симптомы, удивительно напоминающие положение дел в фирме, то им удалось найти «патологию»: фирма если еще не больна, то уже стоит на пороге «болезни». Как известно, лучший способ лечения болезни – предотвратить ее. Ни в коем случае не стоит легкомысленно относиться к «лечению»: такие, на первый взгляд, не достойные внимания вещи, как управленческие ошибки, могут стать реальной причиной крушения даже, казалось бы, самой преуспевающей компании.

1.3. Основные типы консультационных организаций

Причина наличия многих типов консультационных организаций заключается в разнообразии клиентов и рынков, оказываемых технических услуг, применяемых доходов и участвующих личностей.

Крупные многофункциональные консультационные фирмы.

Фирма, в которой работает несколько сотен профессионалов, может считаться крупной. Большинство таких фирм – многофункциональные, имеющие филиалы в 20 и более странах. Их размеры позволяют иметь дело с самыми различными клиентами и наисложнейшими проблемами; их иногда называют «фирмы по управленческому консультированию с полным набором услуг». Они предпочитают обслуживать крупных клиентов и стараются демонстрировать особые умения, которые отличают их от других фирм, например, обладание особым опытом в определенной отрасли или наличие отделов, специализирующихся по отраслям.

Службы консультации руководства крупных бухгалтерских фирм. Такие службы, образованные как подразделения крупных бухгалтерских фирм, очень похожи на крупные многофункциональные консультационные фирмы по размеру, уровню и широте специальных знаний. Их подчиненное положение дает преимущества в отношении как специальных знаний, так и получения заказов, некоторые из них подчеркивают, что хотят выполнять не любые задания, а лишь те, «которые можно ожидать от профессиональной бухгалтерской фирмы, пользующейся высокой репутацией».

Малые и средние консультационные фирмы. Эта группа охватывает различные организации, в которых работает от нескольких консультантов до 50-100. Чаще всего они занимаются: общим управленческим консультированием мелких и средних фирм ограниченной географической области; специальным управленческим консультированием в одной или нескольких технических областях, таких, как корпоративная стратегия, управление кадрами, оценка сложности работы, системы управления производственным процессом, маркетинг, управление сбытом, управление офисом и т.д.; строго специализированной деятельностью в одной или нескольких отраслях промышленности или сферы

услуг, например в городском транспорте, текстильной промышленности, печатном деле, страховании.

Организации, оказывающие специальные технические услуги. Ряд организаций, обычно созданных специалистами в области математики, электронно-вычислительной техники, исследования операций и эконометрики, предлагают специальные стратегические услуги в таких областях, как моделирование, стратегические исследования, прогнозирование потребительского спроса, анализ и проектирование систем, автоматизация заводов и офисов и др.

Консультативные подразделения в управленческом учреждении. Чтобы развить местные службы по управленческому консультированию, связать преподавателей и инструкторов по проблемам управления с практическим миром, ряд институтов и центров по изучению проблем управления и повышения эффективности создали консультативные службы в частных и государственных организациях.

Одиночные консультанты. Несмотря на конкуренцию и агрессивный маркетинг со стороны более крупных организаций, интерес к работе с независимыми консультантами сохраняется. Это могут быть универсалы, которые подчеркивают свой широкий опыт в области управления, решения проблем и бихевиоризма, или специалисты, работающие в узкой технической области. Их сила – высоко индивидуализированный и гибкий подход, который сложнее применять более крупной консультационной фирме. Большинство из них консультируют мелкие предприятия, но даже крупные организации иногда обращаются к одиночным консультантам по поводу небольших заданий в определенной функциональной области или по конкретному предмету.

Консультирующий профессорско-преподавательский состав. В то время как одиночный консультант зарабатывает себе на жизнь консультированием, имеются профессора – специалисты в области управления, лекторы, инструкторы и научные работники, основное занятие которых не консультирование, но они им занимаются, причем довольно регулярно. Они могут браться за выполнение длительных проектов и освободиться для этого от основной работы на несколько месяцев или прямо на месте давать советы по управлению, которые важны, но не требуют много времени.

Нетрадиционные источники услуг по консультированию.

Эта группа весьма неоднородна, но обладает одной общей характеристикой: консультирование не является ее первоначальной и основной функцией, а рассматривается как выгодное дополнение к другим продуктам и услугам. В эту группу в числе прочих входят:

- поставщики и продавцы компьютеров и средств связи;
- фирмы, поставляющие программное обеспечение;
- коммерческие и инвестиционные банки, маклеры, страховые и другие компании в финансовом секторе;
- поставщики оборудования и проектов «под ключ» в области энергетики, транспорта, водоснабжения, орошения и других коммунальных служб;
- многие иные организации, которые превратили свои внутренние группы по управленческим услугам во внешние консультативные службы.

В нашей стране истоки управленческого консультирования, берут начало в концепции научной организации труда (НОТ) 20-30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультационной деятельностью. Затем такого рода деятельность как специфическая и самостоятельная была упразднена, а ее возрождение началось в 60-е гг. В качестве консультантов тогда выступали специалисты ряда экономических, академических институтов и вузов страны.

В нашей стране хорошо известна лаборатория управленческого консультирования Института экономики и организации промышленного производства СОРАН г. Новосибирска (руководил ею доктор экономических наук В.Ф. Комаров). Само появление такой лаборатории в академическом институте как реакция на преодоление трудностей освоения научных разработок ИЭ и ОПИ СО АН СССР в народном хозяйстве свидетельствовало о нетрадиционном подходе к поиску новых форм реализации инноваций, позволяющих оперативно переходить от теоретизирования к практической апробации. Лаборатория не только практиковала, но и проводила большой объем научных изысканий по проблемам менеджмента, совершенствования хозяйственного механизма, координировала работу различных консультационных организаций страны.

В период перехода к рыночной экономике почти во всех крупных городах России появилось множество консультационных организаций. Опыт управленческого консультирования в этих фирмах нарабатывается, однако уже достаточно актуален вопрос о консолидации консультантов, координации их деятельности и управлении процессом управленческого консультирования, которое получает все большее развитие в стране.

Таким образом, исторический опыт развития управленческого консультирования как за рубежом, так и в России представляет собой, во-первых, исходную эмпирическую основу, включающую солидный и разнообразный материал по управленческому консультированию, а во-вторых, исходную теоретическую основу в виде понятийного аппарата, отражающего основные аспекты исследуемого объекта.

Перечислим характерные признаки деятельности по управленческому консультированию, отличающие его от договорной деятельности, широко распространенной ранее в России:

- выбор модели, системы управления клиентской организации;
- приглашение консультанта или группы консультантов, владеющих специальными средствами эффективного освоения инноваций;
- наличие инновационной триады «новация – управленческое консультирование – нововведение»;
- производство интеллектуального товара и манипулирование им;
- активное взаимодействие и соучастие консультанта и клиента на всех этапах управленческого консультирования;
- активное участие в управленческом консультировании первого руководителя клиентной организации;
- коллективный поиск решений тупиковых задач;
- широкое использование СМД-методологии (системо-мыследеятельностной методологии);
- обязательное проведение глубокой диагностики и широкого обучения клиентной организации;
- использование всего арсенала активных методов обучения (деловая игра, ролевые игры, тренинги и др.);
- многовариантность вырабатываемых решений и их оптимизация;

– необходимость принимать во внимание эмоционально-психологическую среду в процессе управленческого консультирования.

Опыт отечественного и зарубежного управленческого консультирования свидетельствуют о том, что на практике жизнеспособны формы деятельности, порожденные самой жизнью, и формы деятельности, адаптированные к практике с помощью специальных технологий. Различие и многообразие управленческого консультирования исторически вызвано сложностью и многообразием видов управленческой деятельности, и поэтому на основе этой типологии следует конструировать механизмы реализации нововведений, учитывая специфику клиентской организации и ориентацию потоков управленческих воздействий.

Специфика управленческого консультирования состоит в том, что оно делает предметом управления управленческую инновацию как часть единого процесса, в которой происходит взаимодействие встречных потоков управленческих воздействий. ***Особенности управленческих воздействий*** обоих субъектов управления состоят в следующем:

– воздействие со стороны консультантов на объект управления осуществляется только через пространство управленческого консультирования;

– поскольку основной вид управленческого консультирования – это консультирование процесса, то воздействие на блоки «стратегия», «тактика», «мотивация» клиента осуществляется опосредованно, т.е. через работников самой же организации или службой внутренних консультантов;

– противодействующие потоки управленческих воздействий, выявленные в процессе консультирования, анализируются, и на этой основе определяются направления совместного движения;

– управленческие воздействия на каждый из трех блоков объекта управления осуществляются с учетом специфики объектов и этапа управленческого консультирования;

– потоки управленческих воздействий взаимодействуют друг с другом, и это взаимодействие через обратные связи оказывает взаимное влияние на «стратегию», «тактику», «мотивацию» субъектов.

Таким образом, для эффективного управленческого консультирования необходимо учитывать все многообразие типологии и других аспектов деятельности консультанта и клиентной организации.

1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта

В зависимости от специализации бизнес-консультанты подразделяются на консультантов-предметников, тренингистов и управленческих консультантов (или консультантов-системщиков).

Консультанты-предметники специализируются на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, например, на оптимизации финансовых потоков и документооборота или на отладке технологии производства товара. Являясь специалистами в области «лечения» именно этих систем бизнес-организма, они, как правило, игнорируют все, что остается за рамками их специализации. Таким образом, в случае, если клиент точно знает, что «поломалось» в фирме, ему следует обратиться за помощью именно к такому консультанту.

Тренингисты «лечат» проблему действиями (в отличие от консультантов-предметников), например, обучают менеджеров искусству ведения переговоров. Однако если клиент не может определить, какой аспект деятельности фирмы нуждается в усовершенствовании, то никакие тренинги ему не помогут: такое «обучение» будет походить на тренировку дилетанта в спортзале, надеющегося достичь гармонии, тренируя лишь одну группу мышц.

Управленческие консультанты (или консультанты-системщики) способны видеть всю проблему в целом. При этом состояние отдельных систем рассматривается ими как следствие общей организации бизнеса.

Консультанты в области управления могут быть разделены как минимум на две группы: специалисты и универсалы (джералисты).

Специалисты предлагают новшества, поскольку интересуются всеми новинками в конкретной области знаний. Они осуществляют нормативное либо «ценностное» консультирование.

Чаще всего руководители сталкиваются со специалистами в **нормативном консультировании** – это экономические, юридические, организационно-технические консультации, когда эксперты, аудиторы, разработчики, советники, преподаватели или инноваторы передают клиенту рекомендации по конкретным изменениям, используя такие методы работы, как аудиторские и другие специальные проверки, разработки, документирование, обучение, расчеты.

В **«ценностном» консультировании** консультанты-специалисты (идеологи, инноваторы, тренеры) «прививают» организации-клиенту новые ценностные ориентации через обучение, социально-психологические тренинги, переговорные технологии, работу в группах. Это консультирование характерно при участии консультантов в работе над «тотальным» качеством в управлении, над ориентацией организации на клиента.

Универсалы предлагают разработанные, испытанные методы и имеют дело с несколькими областями управления, уделяя основное внимание их взаимодействию, координации и интеграции.

Универсалы осуществляют проблемное консультирование процесса либо проекта. Они обычно занимаются предварительной организационной диагностикой, переговорами с клиентами, планированием и координацией выполнения заданий, выработкой заключений, представлением окончательных предложений клиентам и т.д. Универсалы выполняют контролирующие и управленческие функции. При консультировании проекта консультант проводит диагностику проблем и предлагает свои решения.

С крылатой фразой «Организация может достичь только того, что может достичь ее персонал» работают в основном консультанты по процессу, которые проводят диагностику организации-клиента и предлагают методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем. Универсалы проводят консультирование по следующим основным направлениям:

- цели организации;
- стратегия организации;
- организационная структура;
- организационная культура;
- тип развития организации;
- лидерство;

– конфликты.

В управленческом консультировании универсал создает такую ситуацию для персонала организации, чтобы тот сам выявил свое состояние, а осознав его, понял проблему, нашел пути ее решения, открыл новые идеи.

Однако суть не в противопоставлении универсалов и специалистов, а в комбинировании их навыков и умений для достижения большего суммарного эффекта. В многих консультационных фирмах имеются как специалисты, так и универсалы, между которыми имеется определенное разделение труда.

Модель профессиональной компетенции консультанта. Значительная часть действий, предпринимаемых консультантом, зависит от его мотивации, личностных свойств и фактической ситуации.

Процесс профессионального развития консультанта предполагает, что все консультанты и другие лица, в должностные обязанности которых входит консультирование, будут непрерывно стараться развить и повысить мотивацию и личностные свойства, связанные с профессиональным консалтингом. Следовательно, эти мотивы и свойства будут служить как бы призмой, сквозь которую будут рассматриваться все их действия, направленные на профессиональное совершенствование.

Большая часть работников интеллектуального труда проводит определенную часть рабочего времени, консультируясь с коллегами или предоставляя консультации. Сотрудники, работающие над решением одной задачи, консультируются друг с другом. Специалисты в области информационных технологий, посвящающие некоторый процент рабочего времени разработке систем или созданию кодов, консультируются с клиентами, которых они обслуживают. Специалисты по работе с кадрами часто консультируются с менеджерами или группами сотрудников. В этом смысле любой человек, который предоставляет рекомендации или советы другим сотрудникам, занимается консультациями, или «консалтингом». Данный термин употребляется даже по отношению к стилю продаж, когда продавец непосредственно консультирует потенциального покупателя, помогая ему сделать выбор.

Если понятие «консалтинг» является настолько широким, что же тогда означает слово «консультант»? Можно ли любого человека, предоставляющего консультации, считать консультантом?

Консультант – это специалист в области бизнеса или другой сфере деятельности, чьей основной функцией в данной организации является помощь другим людям (клиентам) в достижении определенных целей в рамках общей стратегии деятельности данного предприятия. Консультанты помогают клиентам выполнять работу, но не выполняют работу сами.

Задача консультанта – помочь клиенту (предприятию) эффективно работать. В этом смысле консультант обычно не предоставляет клиенту непосредственных услуг, как, например, создание компьютерной программы, подбор квалифицированных претендентов на должность или регулярное предоставление отчетов о текущей деятельности предприятия.

Поскольку все специалисты в той или иной степени консультируются друг с другом, невозможно провести четкое разграничение между «консультантом» и другими специалистами, которым по роду своей деятельности приходится предоставлять или получать консультации. В данном случае можно представить себе горизонтальную непрерывную линию (горизонтальный континуум), с одной стороны которой находится непосредственное предоставление отдельных услуг, а с противоположной стороны – предоставление разноплановой помощи: от квалифицированных консультаций до содействия в решении проблем.

Одним из принципов эффективного предоставления консультационных услуг является **интерес к клиенту** как к человеку (или группе людей). Эффективно работающие консультанты уделяют большое внимание уровню благосостояния и успеху клиентов, получают искреннее удовольствие от контактов и взаимодействия с ним. Искренний интерес к клиенту служит причиной основанных на взаимопонимании, нередко длительных отношений с ним. Эта причина позволяет консультанту взглянуть на проблему **глазами клиента**. Интерес к клиенту побуждает консультанта рассматривать проблемы с точки зрения интересов организации в целом.

Хотя организация представляет собой совокупность индивидов, консультант должен рассматривать компанию саму по себе,

как единого «клиента», в ходе всего многообразия отношений и взаимодействий. Профессиональный консультант должен заботиться как об отдельных клиентах, так и о благополучии компании в целом.

Забота о клиенте служит стимулом к тому, чтобы стремиться как можно больше узнать о положении дел у клиента. Профессиональные консультанты стараются заблаговременно получить **как можно больше информации** о бизнесе данной компании в целом, об определенных проблемах, с которыми сталкиваются отдельные внутренние клиенты в ходе осуществления своей деятельности.

Высокопрофессиональный консультант всегда стремится к тому, чтобы оказать **положительное влияние** на клиента, ситуацию, в которой находится клиент, или корпорацию. Используя терминологию теории мотивации Д. Макклеланда, можно сказать, что у высокопрофессиональных консультантов имеется большая потребность в воздействии на окружающих («socialized power»). В стремлении оказать положительное влияние они активно занимаются решением вопросов развития способностей к управлению, а также стратегическим аспектом своей деятельности и помогают клиентам сконцентрировать свое внимание на данных вопросах. Профессиональные консультанты должны осознавать тот факт, что не на всех людей можно воздействовать одинаково, приводя фактическую информацию или используя финансовые стимулы. Желание повлиять на клиента стимулирует развитие целого ряда навыков воздействия.

Консультанты-профессионалы должны действовать **продуманно**, соизмеряя свое стремление к совершенству и желание быть непревзойденными в своей области с реальными обстоятельствами. Они не должны пытаться использовать идеальное, с их точки зрения, техническое решение, если фактическая ситуация на предприятии клиента или другие аспекты действительности накладывают непреодолимые ограничения на использование данного решения.

Профессиональный консультант уделяет должное внимание **равноправию всех сторон**, задействованных в проекте, и гарантирует принятие наиболее правильного с этической точки зрения решения по отношению ко всем участникам. В общении с клиентом не допускаются двусмысленности, стиль общения в целом

должен быть прямым и открытым. При этом консультант должен делать все от него зависящее, чтобы избежать даже непреднамеренной дезинформации или пренебрежения интересами клиента или коллеги. Взгляды консультантов должны быть в равной степени известны клиентам и коллегам. Консультант должен обладать способностью взглянуть на проблему беспристрастно. Нельзя, чтобы его воспринимали как человека, заинтересованного в поддержке одной из конфликтующих сторон. Он должен производить на окружающих впечатление человека, всегда стремящегося к лучшему, отличающегося **честностью и порядочностью**.

Профессиональные консультанты **проявляют большую силу воли**, добиваясь своей цели. Они никогда с легкостью не отказываются от попыток достигнуть поставленной цели и рассматривают проблему с различных точек зрения. Консультант должен быть внимателен к деталям и проявлять основательность в процессе подготовки к выполнению задач.

Одним из свойств консультанта-профессионала является **живой ум и способность мыслить одновременно на нескольких уровнях**, на содержательном уровне и уровне процессов в ситуациях группового взаимодействия, на уровне стратегии и тактики при планировании, а также на техническом и политическом уровнях при проведении первоначального анализа ситуации. Профессионалы в области консалтинга должны обладать достаточной гибкостью мышления и восприятия реальности, которая позволяет им понять, оценить и использовать модели мышления других людей. В речи целесообразно часто использовать стилистический прием метафоры или аналогии, чтобы помочь собеседникам проследить неявные связи между явлениями и ситуациями.

Консультанты-профессионалы обладают способностью анализировать ситуацию в организации или в обществе, определять существующие общественные модели, проследить связи, которые могут быть не очевидными для других людей. Они имеют целостное представление обо всем, что происходит с клиентом, следят за данными, извлекаемыми из ряда источников.

Одной из особенностей поведения консультантов должна быть ненавязчивая, но очевидная **уверенность в себе**. Это свойство повышает авторитет консультанта в среде коллег и клиентов. Его уверенность в себе стимулирует у коллег и клиентов желание

пойти на риск, исследовать сложные задачи и ни в коей мере не имеет целью создать или утвердить образ собственного величия в глазах окружающих. В случаях, когда консультант обнаруживает, что он недостаточно компетентен в какой-либо области, чтобы решить определенную проблему клиента, он должен **вовремя признать свой недостаток опыта** и затем либо переадресовать клиента другому консультанту, который более компетентен в данном вопросе, либо приобрести необходимые навыки, либо предпринять оба этих шага. Профессиональный консультант не должен пытаться ввести клиента в заблуждение относительно своих знаний или опыта. И это в первую очередь связано со стремлением консультанта быть честным и справедливым, а также с заботой об окружающих и в разумном степени выраженном стремлении к личным достижениям. В таблице 2 (по Д. Майстеру) представлены различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений.

Таблица 2

Различия между плохим и хорошим консультантами в процессе коммуникации при подаче предложений

Плохой консультант	Хороший консультант
1	2
Спрашивает вас о тех фактах и ситуациях, о которых он мог бы узнать предварительно	Изучает предварительно факты, связанные с деятельностью вашей фирмы, и если задает вопросы, то типа: «Как мне известно, недавно вы объявили о выпуске новой модели вашей продукции. Что это дает вашей фирме?»
Подает предложения в форме, близкой к стандартным рекламным буклетам своей консалтинговой фирмы	Подает предложения в форме, специально подготовленной для вас
Говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить вашу проблему	Старается помочь вам, с самого начала, высказывая новые идеи и давая практические советы, т.е. ведет себя так, как будто вы уже являетесь его клиентом
Осторожен в высказывании новых идей	Не боится высказывать рискованные идеи
Прямо сообщает вам о своем опыте работы в вашей отрасли или по вашей проблеме	Задает вопросы и высказывает суждения, которые показывают знание им ключевой терминологии, фактов, цифр или событий, связанных с вашей сферой
Высказывает свои суждения в безапелляционной форме	Высказывает суждения в вопросительной форме, интересуется вашим мнением о них

1	2
Не интересуется вашей ролью в фирме	Интересуется не только фирмой в целом, но и вашим личным положением в ней, суждениями о ее проблемах
Больше говорит, чем слушает	Умеет выслушать, но не устраивает при этом допроса
Всегда задает вопросы «в лоб»	Старается избежать «лововых» вопросов, если они могут поставить вас в неловкое положение (например, вместо вопроса «Что у вас не в порядке?» спрашивает: «На что у вас не хватает времени?»)
Говорит только о самой проблеме	Говорит о тех положительных результатах, к которым приведет решение проблемы
Предлагает вам только один вариант организации консультационной работы с вами	Предлагает несколько вариантов организации консультационной работы, помощь в определении их преимуществ и недостатков и предоставляет право выбора (разовые консультации, консалтинговый проект, абонементное обслуживание и т.д.)
Предпочитает письменное общение	Всегда готов встретиться с вами лично
Во время своего выступления перед вами или вашими сотрудниками строго придерживается заранее заготовленного текста	Охотно отвечает на все вопросы, возникающие по ходу дела, даже если они прерывают его заранее заготовленную речь
Не запоминает ваших высказываний и комментариев	Интересуется вашими суждениями и вспоминает о них в нужный момент
Не реагирует на ваши возражения или реагирует формально	Отвечает на ваши возражения по существу

Существует классическое разделение консультантов на внешних и внутренних.

Внешний консультант. Профессия консультанта предполагает владение двумя основными навыками. Первым из них является умение проводить анализ, вторым – умение на основе этого анализа вырабатывать рекомендации, которые будут потом реализованы в компании. Привлечение консультантов извне дает предприятию возможность получить новые идеи в результате свежего взгляда на проблемы. Кроме того, с помощью консультантов можно усилить аналитические отделы предприятий или даже поручить им временное управление аналитическими работами. Хороший внешний консультант – это хороший аналитик, который обладает рядом значительных преимуществ.

Выделяют следующие **преимущества** привлечения **внешнего консультанта**:

1. Наличие методологической базы, которая обеспечивает системный подход к проведению аналитических работ; владение методикой, позволяющей сделать анализ всесторонним, выделив наиболее значимые для компании вопросы; умение выявить ключевые проблемы клиента. Это дает возможность сделать развитие предприятия наиболее эффективным и быстрым, добившись ощутимого успеха за меньший промежуток времени.

2. Беспристрастность анализа как следствие взгляда со стороны: консультант не зависит от руководителя предприятия и не находится у него в подчинении. Он должен стремиться дать объективную оценку ситуации, а не пытаться угодить кому-либо в организации.

3. Большой опыт в проведении аналитических работ на различных объектах, относящихся не только к данной отрасли, но и к смежным с ней отраслям.

4. Способность не только описывать происходящее, но и вырабатывать рекомендации, причем они должны быть такими, чтобы клиент мог их реально выполнить. Таким образом, аналитическая работа консультанта всегда практически ориентирована.

5. Владение большим количеством предварительной информации для проведения аналитических работ в определенной области. Особенно важно наличие у консультанта сведений по стратегии фирмы, маркетинговым исследованиям и т.п., а также наработок в этой области, которые могут ускорить осуществление консультационного проекта.

Однако существуют и **недостатки** привлечения **внешних консультантов**:

1. Отсутствие гарантии качества оказываемых услуг. Этот риск можно минимизировать, используя систему выбора консультантов. При этом следует обращать внимание на сертификацию и наличие рекомендаций от предыдущих заказчиков.

2. Недостаточное количество информации о компании. Этот минус может быть устранен при умении консультанта эффективно проводить организационную диагностику и устанавливать плодотворные взаимоотношения с сотрудниками фирмы. При этом следует четко рассчитать время проведения организационной

диагностики. Она не должна быть слишком быстрой, так не удастся собрать достаточное количество данных. Ее не стоит затягивать, чтобы полученные сведения не устарели.

3. Использование стандартных, не адаптированных с учетом особенностей конкретной компании схем, что ухудшает качество анализа ситуации. Для эффективной работы с внешними консультантами необходимо уметь грамотно их выбирать и квалифицированно взаимодействовать с ними.

Внутренние консультанты. Они являются штатными специалистами по экономике и управлению той или иной организации. Сами по себе внутренние консультанты фактически есть в любой фирме. **Преимущества** внутреннего консультанта в том, что он отлично знает организационное устройство фирмы, ее проблемы, знает отрасль, в которой занято предприятие, клиентуру. **Недостатки** заключаются в том, что даже при самых хороших отношениях с руководством внутренний, «штатный», консультант больше всего дорожит (сам того не осознавая) своим местом в компании. Он вынужден себя ограничивать. Опыт его ограничен – это видение изнутри, искаженное всеми сложившимися в компании стереотипами, привычками, традициями.

Следовательно, любая российская организация, столкнувшись с определенной проблемой и решившая прибегнуть к помощи консультантов, будет делать выбор, чтобы получить самую лучшую консультационную услугу. На этот выбор существенно оказывают влияние характеристики каждого типа консультантов.

Привлечение **независимого консультанта** имеет следующие преимущества и недостатки:

– **преимущества** – наиболее индивидуальный подход к проблеме заказчика; относительно низкие гонорары (до 0,7% гонораров агентств); возможность работы в штате предприятия;

– **недостатки** – невозможность использования режима горячей линии, поскольку независимый консультант работает как со своими заказчиками, так и с агентствами, и его свободное время непредсказуемо; для реструктуризации корпораций и объединений нужна единая команда, которую трудно составить из независимых консультантов, ранее не работавших вместе.

Российское консультационное агентство:

– ***преимущества*** – возможность параллельного осуществления работ по всему комплексу проблем с привлечением нескольких консультантов одновременно; предоставление заказчику дополнительных гарантий (финансовая ответственность);

– ***недостатки*** – более высокие гонорары, включающие гонорары штатных или привлеченных независимых консультантов, издержки и прибыль агентства; более стандартизованный подход к проблеме заказчика.

Иностранное консультационное агентство:

– ***преимущества*** – международный авторитет (членство в некоторых международных организациях невозможно без предварительного аудита известной иностранной компанией; получение иностранных инвестиций может ставиться в зависимость от проведения консультирования иностранным агентством); максимальная проработка теории и значительный практический опыт консультирования предприятий многих стран;

– ***недостатки*** – недостаточный учет российской специфики; еще более высокие гонорары; максимальное применение «домашних заготовок»; широкое использование стажеров.

Вопросы для самопроверки

1. В чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг? Каковы основные этапы его формирования?
2. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?
3. В чем различия экспертного, процессного и обучающего консультирования?
4. Приведите примеры экспертно-обучающего, процессно-обучающего консультирования, консультирования через рефлексию.
5. Каковы причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?
6. Назовите примеры крупной консультационной фирмы в России.
7. Какие существуют виды бизнес-консультантов?
8. Опишите модель профессиональной компетенции консультанта.
9. В чем преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов?
10. Перечислите и охарактеризуйте преимущества и недостатки российских и иностранных консультационных агентств.

2. Классификация консультационных услуг

2.1. Международная классификация консультационных услуг

В числе первых попыток выявления особенностей консультационных услуг как маркетинговых продуктов можно назвать классификацию У. Стентона, в которой они относятся к категории услуг в области бизнеса и других профессиональных услуг. В дальнейшем эта группа послужила выделению фундаментального признака классификации консультационных услуг – профессиональные услуги.

Согласно классификации Р. Джадда, консультационные услуги можно отнести к группе услуг, связанных с физическими товарами, являющимися собственностью клиента. Консультационные услуги он классифицирует по типам продавцов и покупателей, по мотивам и практике совершения покупок, а также по степени их регулирования.

По классификации, предложенной Т. Хиллом в 1978 г., консультационные услуги относятся к услугам с воздействием на людей, к индивидуальным услугам. Он выделяет также эффекты оказания услуг: временные, необратимые, ментальные. В 1978 г. Р. Чейз предложил отнести услуги по степени требуемого контакта (по нашему мнению, консультационные услуги можно отнести к услугам с высокой степени контакта консультационной организации). Д. Томас консультационные услуги связывает с базовой зависимостью от использования человеческого труда и услуг профессиональных работников.

В 1980 г. Ф. Котлер предлагает свою классификацию услуг, в основу которой он заложил различия в деятельности консультационных организаций. В качестве дифференциации сервисного компонента, предложенного Ф. Котлером, можно включать консультационные услуги в такую группу, как осязаемый товар с предоставлением сопутствующих услуг.

Согласно классификации К. Лавлока, можно выделить различие консультационных услуги по базовым характеристикам спроса. В основу матрицы К. Лавлока положен признак классификации консультационных услуг: состав объектов (на кого или на что

направлены действия, являющиеся сутью консультационной услуги). В квадранте матрицы отражены консультационные услуги, предоставляющие из себя неосязаемые действия, направленные на сознание человека (клиента), такие, как радио, телевидение, образование. В этом случае клиент должен присутствовать ментально, но может находиться либо в специальном помещении, где предоставляется услуга, либо в определенном месте, связь с которыми осуществляется посредством передаваемых сигналов или с помощью телекоммуникаций.

Анализ представленных классификаций консультационных услуг не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая фиксирует лишь определенную сторону консультационной деятельности. Поэтому только симбиоз классификаций консультационной деятельности может дать более полное и более системное определение.

Консультационные услуги, наиболее часто оказываемые на Западе, зародились еще в 50-60-х гг. XX в. Этот период часто называют «золотым веком консалтинга». В Европейском справочнике консультантов по менеджменту в настоящее время консультационные услуги объединены в восемь групп. **Классификация видов консультационных услуг** выглядит следующим образом:

- **общее управление** – определение эффективности системы управления; оценка бизнеса; управление нововведениями; определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка; диверсификация или становление нового бизнеса; международное управление; оценка управления; слияние и приобретение; организационная структура и развитие; приватизация; управление проектом; управление качеством; реорганизация инженерных служб; исследование и развитие; стратегическое планирование;

- **администрирование** – анализ работы канцелярии; размещение и перемещение отделов; управление офисом; организация и методы управления; регулирование риска; гарантии безопасности; планирование рабочих помещений и их оснащение;

- **финансовое управление** – системы учета; оценка капитальных затрат; оборот фирмы; снижение себестоимости; неплатежеспособность (банкротство); увеличение прибыли; увеличение доходов; налогообложение; финансовые резервы;

– **управление кадрами** – профессиональное движение и сокращение штатов; культура корпорации; равные возможности; поиск кадров; отбор кадров; здоровье и безопасность; программы поощрения; внутренние связи; оценка работ; трудовые соглашения и занятость; обучение менеджменту; планирование рабочей силы; мотивация; пенсии; анализ функционирования; психологическая оценка; вознаграждение; повышение квалификации работников;

– **маркетинг** – реклама и содействие сбыту; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследование рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и дилерство; управление сбытом; обучение сбыту; социально-экономические исследования и прогнозирование;

– **производство** – автоматизация; использование оборудования и его техническое обслуживание; промышленный инжиниринг; переработка материалов; регулирование внутреннего распределения материалов; упаковка; схема организации работ на предприятии; конструирование и совершенствование продукции; управление производством; планирование и контроль за производством; повышение производительности; закупки; контроль качества; контроль за поставкой узлов и деталей;

– **информационная технология** – САПР (система автоматизированного проектирования)/АСУ (автоматизированная система управления); применение компьютеров в аудите и оценке; электронная издательская деятельность; информационно-поисковые системы; административные информационные системы; проектирование и разработка систем; выбор и установка систем;

– **специализированные услуги** – обучающее консультирование; консалтинг по управлению электроэнергетикой; инженерный консалтинг; экологический консалтинг; информационный консалтинг; юридический консалтинг; консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению; консалтинг в государственном секторе; консалтинг по телекоммуникациям.

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению перечисленных функций менеджеров, советуют им как осуществлять общее

управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

В соответствии с классификацией консультанты выполняют определенные **задачи**:

- консультанты по общему управлению – связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами;

- консультанты по административному управлению – по ведению бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией;

- консультанты по финансовому управлению – поиск источников финансирования и эффективного его использования; анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности; перспективное укрепление финансового положения организации;

- консультанты по управлению кадрами – содействие менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческого ресурса;

- консультанты по маркетингу – помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем;

- консультанты по организации производства – связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.;

- консультанты по информационным технологиям – связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии;

- консультанты по специализированным услугам – специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, по объектам или по характеру внедряемых проектных заданий.

Есть и другие классификации управленческого консультирования. Так, американский консультант J. H. Fuchs определяет 100 областей, входящих в компетенцию управленческого консультирования, которые он группирует в десять крупных разделов. Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные под семью следующими заголовками:

- 1) развитие организации и разработка политики;
- 2) управление производством;

- 3) маркетинг, сбыт и распределение;
- 4) финансы и управление;
- 5) управление персоналом и его отбор;
- 6) экономический анализ;
- 7) управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

2.2. Отечественная классификация консультационных услуг

В России консультационная деятельность в качестве профессиональной стала активизироваться в начале 90-х гг. Это позволило накопить теоретические знания и практический опыт в данной области.

Управленческий консалтинг. Главная цель его заключается в разработке комплекса мероприятий, направленных на улучшение качества руководства и повышение эффективности работы как предприятия в целом, так и каждого из сотрудников. Диагностика состояния предприятия является исходной точкой в процессе управленческого консультирования при разработке любого инвестиционного проекта, других изменений, планируемых на предприятии. Данный вид управленческого консультирования имеет относительно постоянный спрос в нашей стране и за рубежом. Что касается антикризисного управления, то это в основном специфика постсоциалистического лагеря и развивающихся стран.

Одними из наиболее перспективных видов консалтинга являются аутсорсинг и «прокат директоров».

Аутсорсинг (outsourcing) основан на полной или частичной передаче рутинных функций предприятия (например, таких, как бухгалтерские расчеты, расчет налогов, управление персоналом и т.п.) консалтинговой фирме с целью сосредоточения собственных усилий на решении ключевых стратегических задач.

«Прокат директоров» используется при временном отсутствии руководства или недавнем увольнении.

Организационное развитие и делопроизводство или администрирование в принципе являются отдельными видами

консалтинга, но мы отнесли их к управленческому консультированию в силу неразвитости спроса на них.

Такие услуги, как управление корпоративными финансами и управленческий учет, являются относительно новыми и при переходе на западные стандарты управления финансовыми ресурсами весьма актуальны. Основной целью создания системы управленческой отчетности является обеспечение менеджеров предприятия своевременной и необходимой информацией для принятия эффективных управленческих решений.

В основе реализации практически всех услуг лежит анализ существующих и ожидаемых финансовых потоков предприятия. Наиболее эффективной и рекомендуемой методикой является адаптированный к российским условиям эффективный инструментарий «Business Toolkits», подготовленный группой зарубежных компаний, среди которых можно отметить Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte and Touche, Tohmat.su International, а также специалистами Международного корпуса экспертов (International Executive Service Corps).

Инвестиционный консалтинг. Сохранение и наращивание производственного, технологического, финансового и экономического потенциала предприятий является наиболее важной задачей современного бизнеса. Деятельность в данном направлении носит название инвестиционной и служит условием развития предприятия. Пока существуют инвестиционные фонды, банки, программы развития, частные вкладчики и т.п., данный вид консалтинга будет иметь наибольший спрос, особенно в развивающихся странах.

Фандрайзинг (поиск инвестирования) – один из базовых видов инвестиционного консалтинга. Первыми шагами при разработке проекта инвестирования являются поиск и изучение информации о наиболее вероятных источниках финансирования, поскольку условия получения тех или иных видов финансовых ресурсов напрямую определяют конкретные финансовые показатели продвигаемого инвестиционного проекта и саму возможность его реализации. Многие консалтинговые фирмы имеют свои базы данных потенциальных инвесторов или же выступают официальными посредниками при получении финансирования.

Лизинг является видом инвестиционной деятельности по приобретению имущества и передаче его на основании договора

лизинга физическим или юридическим лицам за определенную плату, на определенный срок и на определенных условиях, обусловленных договором, с правом выкупа имущества лизингополучателем. Лизинговая схема может иметь существенные преимущества перед обычными схемами финансирования инвестиционных проектов за счет отнесения лизинговых платежей в себестоимость у лизингополучателя.

Управление проектами – наиболее перспективное направление на рынке консалтинговых услуг, которое включает в себя все вышеперечисленные виды инвестиционного консалтинга.

Аудиторские услуги (аудитинг). Согласно определению комитета Американской бухгалтерской ассоциации, аудит – это системный процесс получения и оценки объективных данных об экономических действиях и событиях, устанавливающий уровень их соответствия определенному критерию и предоставляющий результаты заинтересованному пользователю. Основной целью аудиторской деятельности является установление достоверной бухгалтерской (финансовой) отчетности экономических субъектов и соответствия совершенных ими финансовых и хозяйственных операций нормативным актам. Первоочередная цель аудита заключается в защите интересов пользователей экономической информацией, в предоставлении им объективных данных о финансовом состоянии того или иного предприятия. Задача аудитора состоит в оценке достоверности финансовых отчетов и снижении риска появления в них искаженных данных.

Наряду с уже давно распространенными аудиторскими услугами является весьма перспективный вид услуг – **бюджетирование**. Внедрение системы бюджетирования позволяет руководству предприятия получить значительный положительный эффект за счет возможности согласования деятельности подразделений внутри компании и подчинения ее общей стратегической цели. Беспристрастные бюджеты позволяют менеджерам вначале конкретизировать поставленные задачи, а потом проанализировать состояние дел в компании: как прошел текущий период – принесли прибыли или убытки, есть ли деньги на счете, что можно ожидать в ближайшем будущем.

Фондовый консалтинг. Это один из стабильных рынков консалтинговых услуг. Постоянно наблюдается рост спроса

на оценочные услуги. Одним из принципиально новых объектов фондового консалтинга являются нематериальные активы, к которым относятся объекты, не имеющие физических свойств, но включаемые в активы предприятия и обычно требующие постепенной амортизации в течение срока их использования. Таковыми являются: патенты, авторские права и другая интеллектуальная собственность, права на собственность и пользование землей и полезными ископаемыми, торговые марки, программное обеспечение персональных компьютеров и т.п.

Консультирование в области управления качеством. Наличие у поставщика системы качества становится важным фактором повышения конкурентоспособности его продукции и необходимым условием для выхода на мировой рынок.

Инжиниринг. Это один из родоначальников консалтинга, представляющий собой услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов.

Информационно-технологический консалтинг. Все услуги по данному виду консалтинга являются очень перспективными вследствие роста спроса на информационные технику и технологии. Под информационными технологиями понимаются способы автоматизированной переработки информации.

Весьма перспективными являются **услуги по моделированию бизнес-процессов и по их реинжинирингу**. Впервые термин «реинжиниринг бизнес-процессов» (от англ. business process reengineering – BPR) был введен М. Хаммером и Д. Чампи, которые определяют этот вид деятельности как «фундаментальное перепроектирование бизнес-процессов компаний для достижения коренных улучшений в основных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы».

BPR является направлением, возникшим на стыке двух различных сфер деятельности – управления (менеджмента) и информатизации. Именно поэтому реинжиниринг требует новых специфических средств представления и обработки проблемной информации, понятных как менеджерам, так и разработчикам информационных систем. Необходимы интеграция ключевых достижений информационных технологий и создание соответствующих инструментальных средств поддержки реинжиниринга. Таким

образом, реинжиниринг бизнес-процессов ориентирован на коренную перестройку всей деятельности предприятия, а не на частичные изменения в той или иной сфере управления.

Маркетинговый консалтинг. Самое распространенное заболевание в бизнесе – «рыночная слепота» – порождает множество осложнений. По статистике, свыше 75% всех банкротств в мире объясняются плохим знанием своего собственного продукта, потребителя, каналов распространения и конкурентов. Одним из перспективных видов услуг в данной области является *оптимизация логистики предприятия*.

Консалтинг в сфере рекламы и PR. Цель этого вида услуг – создание в глазах общественности положительного и вместе с тем особенного, отличающегося от конкурентов образа (имиджа) товара или фирмы.

Одним из непривычных для нашего общества, но наиболее эффективных видов услуг являются *предвыборные технологии*. Большинство новоиспеченных, а также и старых политиков часто используют такие услуги.

Кадровый консалтинг (рекрутмент). Это услуги по подбору и оценке кадров. Как отдельный вид консалтинга стал развиваться в связи с постоянно растущей потребностью в руководящих кадрах и высококвалифицированных специалистах и в настоящее время широко распространен, так как не требует особой квалификации консультантов.

Консалтинг в области конфликтологии является видом кадрового консалтинга и только набирает силу на нашем рынке консалтинговых услуг.

Обучение. Обучающее консультирование считается самым старым видом консалтинга в нашей стране, так как ранее оно называлось повышением квалификации руководящего состава. Отличие различных видов обучения от управленческого консультирования состоит в том, что тренер не рекомендует менеджерам управленческие решения по различным проблемам, а лишь передает им свои знания о том, как их надо принимать, и предоставляет информацию по соответствующей проблематике.

Обучение в действии – активно-игровые методы, которые включают деловые игры, организационно-деятельностные игры, ролевые игры и метод мастер-класса, являются наиболее

эффективными и перспективными, так как предоставляют не только информацию по интересующей проблеме, но и заставляют менеджера самого принимать решения в экстремальных ситуациях, проигрывая различные варианты развития проблемы.

Консалтинг в сфере безопасности организации. Экономическая безопасность предприятия – это обеспечение защищенности хозяйственных отношений, развитие экономического потенциала компании, повышение уровня благосостояния всех ее сотрудников. Его цель состоит в формировании основ защищенности фирмы от различных опасностей и угроз, источником зарождения и развития которых выступают внутренние и внешние противоречия.

Защита информации является наиболее актуальной на сегодняшний день и наиболее распространенным видом услуг по безопасности.

Юридический консалтинг. Является одним из основных родоначальников консалтинга и вообще профессиональных услуг. Юристы оказывают услуги как в форме советов, так и путем непосредственного ведения дел своих клиентов. Они также могут давать экспертные заключения о соответствии действия или документа юридическим нормам.

Следует заметить, что процесс классификации консультационных услуг в Российской Федерации завершить невозможно. С развитием потребности в информационном продукте возникают все новые виды консультационных услуг. Ключевым фактором динамичного роста сферы консультационного обслуживания в настоящее время является технологический прогресс, который способствует не только расширению существовавших ранее областей консультационного бизнеса, но и созданию новых, базирующихся на интеграции компьютерной технологии и средств коммуникации. Развитие национальных и глобальных электронных систем обслуживания, включая Интернет, преобразует характер и расширяет масштабы деятельности консультационных компаний.

Вопросы для самопроверки

1. В чем суть эволюции классификационных признаков консультационных услуг?
2. Перечислите группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.

3. Охарактеризуйте группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.
4. Каков современный ассортимент консультационных услуг в России?
5. Расскажите о деятельности зарубежных консультационных предприятий в сфере управленческого консультирования в России.
6. Каковы факторы динамичного роста сферы консультационного обслуживания?
7. Охарактеризуйте аутсорсинг как вид консультационных услуг.
8. Охарактеризуйте юридический консалтинг как вид консультационных услуг.
9. Охарактеризуйте маркетинговый консалтинг как вид консультационных услуг.
10. Охарактеризуйте консультирование в области управления качеством как вид консультационных услуг

3. Методология консультирования

3.1. Подготовка процесса консультирования

Подготовка является начальной фазой любого процесса консультирования. На этой фазе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования затем отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором может считаться завершением этой первоначальной стадии.

Подготовка – в значительной степени упражнение на совместимость. Клиент хочет быть уверенным, что имеет дело с нужным ему консультантом, а консультант хочет убедиться, что он – именно тот, кто нужен, или что его консультантская организация способна справиться с проблемами данного клиента. Это может быть технически трудным, но могут быть и другие, еще более сложные психологические проблемы. Правда, именно клиент пригласил консультанта или согласился рассмотреть его предложение и при этом имел определенную цель. Может случиться так, что он обратился к консультанту с большими надеждами или считает его последним средством в разрешении кризиса. Тем не менее консультант – посторонний в организации. Возможны недоверие, неуверенность, беспокойство.

Консультант, по-видимому, бывал ранее в аналогичных ситуациях. Он, однако, знает, что каждая организация уникальна и что, хотя его прошлый успешный опыт работы с другими клиентами весьма полезен, он не гарантирует успеха в работе с новым клиентом.

Таким образом, в ходе контактов и мероприятий на начальной стадии процесса консультирования необходимо достичь гораздо большего, чем определить круг полномочий и подписать контракт. Опыт показывает, что основа успешного выполнения заданий – установить на этой самой ранней стадии взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил

игры» и оптимизма в начале выполнения задания, когда имеется ясное представление о том, что может быть достигнуто.

Ясно, что деятельность по установлению первоначальных контактов, описанная далее, полностью касается новых заданий для новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальная стадия упрощается. Но даже тогда не стоит забывать, что выполнение нового задания для предыдущего клиента может включать формирование новых взаимоотношений между людьми. Даже если организации успешно сотрудничали в прошлом, работающие в них люди должны быть уверены, что смогут сотрудничать в том же духе и при выполнении нового задания.

Первоначальные контакты. Возможны два варианта установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.

Консультант завязывает контакт. Завязывание контакта с потенциальными клиентами без запроса с их стороны – один из путей маркетинга консультантских услуг. Любой контакт способен возбудить интерес клиента, который может решить запомнить имя консультанта на будущее. Очень редко такой контакт сразу выливается в задание. Однако это происходит время от времени, например, если консультант случайно появляется именно в тот момент, когда клиент сам начинает чувствовать, что ему может понадобиться его помощь.

Если консультант, вступая в контакт с клиентом, о котором имеет достаточно информации, может показать, что знаком с проблемами клиента и может предложить нечто важное, шансы на то, что такая инициатива приведет к получению задания, значительно возрастают. Это вероятно также, если консультанта представляет другой клиент, для которого он работал в прошлом.

Особый случай, когда органы государственной власти или другие организации публично объявляют о своем намерении осуществить консультативный проект и приглашают консультантов проявить свой интерес.

Клиент завязывает контакт. В большинстве случаев именно клиент завязывает первый контакт. Это означает, что он ощущает некоторые проблемы в работе организации и в управлении

ею и решает пригласить консультанта. Кроме того, должна быть причина, по которой он обращается к конкретному консультанту:

- слышал о его профессиональной репутации;
- коллега по бизнесу был удовлетворен работой данного консультанта и рекомендовал его (очень частый случай);
- нашел фамилию консультанта в регистре или справочнике (менее частый случай);
- на клиента произвели впечатление публикации консультанта или его выступления на конференциях по вопросам управления;
- вспомнил о том, что ранее консультант связывался с ним;
- любит возвращаться к консультанту, который полностью удовлетворил его в прошлом (как мы знаем, повторные заказы могут играть очень важную роль).

В любом случае консультант захочет узнать, почему клиент выбрал именно его.

Первые встречи. Важность поведения консультанта и его действий во время первых встреч с клиентом трудно переоценить.

Фактически во время встречи с клиентом для обсуждения конкретного задания консультант все еще находится в процессе маркетинга своих услуг, и не ясно, будет ли заключен контракт. Таким образом, первая встреча должна рассматриваться как возможность завоевать расположение клиента и произвести на него благоприятное впечатление.

Консультант хочет быть уверенным в том, что встретится с лицом, принимающим решение, – человеком, который не только технически заинтересован в выполнении задания, но и может разрешить выполнение предварительного диагностического исследования и обеспечить ресурсы, требуемые для выполнения задания. Если высшее административное лицо (директор-распорядитель, старший администратор) крупной организации соглашается встретиться с консультантом, консультантская организация должна послать представителя такого же высокого уровня и квалификации.

Вопрос о том, кто должен идти на первую встречу с клиентом, может представлять собой проблему, если в консультантской организации имеется одна группа консультантов (как правило, старших по положению) для обсуждения заданий и другая группа (включая как старших, так и младших сотрудников) для выполнения их. Некоторые клиенты знают о таком характере организации

услуг и не возражают против него, но многим клиентам это не нравится. Они справедливо подчеркивают, что продуктивные взаимоотношения консультантов с клиентами начинаются с первой встречи и в ходе предварительной разведки и что именно в эти моменты они решают, хотят ли они работать не только с консультантской организацией, но и конкретными лицами в ней. Им не нравится, когда вначале консультантскую организацию представляют лучшие люди, чтобы произвести впечатление на клиента, а исполнение передается в руки специалистов низшего класса.

Первоначальные встречи требуют от консультанта тщательной подготовки. Не вдаваясь в излишние детали, он собирает важные ориентирующие данные о клиенте, его окружении и проблемах, типичных для его сферы деятельности. Клиент не хочет, чтобы консультант приходил с готовыми решениями, но ожидает, что он будет знаком с проблемами, аналогичными тем, которые встречаются в его организации. Консультант должен найти какой-то способ умело продемонстрировать это.

Собирая информацию для того, чтобы разобраться в проблеме, консультанты начинают с того, что выясняют, какие изделия производит клиент или какие услуги оказывает. Эту информацию легко получить при первом контакте или попросив клиента предоставить данные по сбыту. Характер изделий или услуг позволяет отнести клиента к определенному сектору экономики или отрасли производства, и консультант должен знать их основные характеристики и методы хозяйствования.

Обычно он собирает информацию по следующим пунктам:

- применяемая терминология;
- характер и расположение рынков;
- типы сырьевых материалов и их источники;
- веса и меры, применяемые в данной отрасли;
- технологические процессы и оборудование;
- деловые методы и практика в данной отрасли;
- законы, правила и традиции, преобладающие в отрасли;
- история и развитие;
- существующий экономический климат и основные проблемы отрасли.

Отраслевые журналы и правительственные публикации позволяют получить значительную часть информации, особенно по экономическим тенденциям.

Что касается положения дел у клиента, консультанту до встречи требуется немного информации. Консультант может узнать о финансовом положении клиента, последних результатах его деятельности, текущих намерениях и проблемах из опубликованных годовых отчетов или отчетных данных, вносимых в государственные реестры, а также архивы кредитных служб. Он может также просмотреть короткие биографии главных руководителей в публикациях типа «Кто есть кто» (если они существуют в стране клиента).

Встреча проводится в форме исследовательской беседы, в ходе которой каждая сторона старается больше узнать о другой. Консультант должен поощрять клиента, чтобы он больше говорил о своих проблемах, трудностях, надеждах и ожиданиях.

Было бы хорошо, чтобы обсуждение началось с общей ситуации, затем перешло на частные вопросы и, наконец, сконцентрировалось на реальной проблеме.

Задавая вопросы и слушая, консультант оценивает, какую практику управления клиент считает здоровой, как воспринимает консультирование и насколько готов работать с консультантами, выступая в различных ролях. Консультант решает, как лучше описать характер и метод консультирования применительно к проблеме. Он должен быть уверен, что клиент понимает свою роль и ответственность.

Лицо, приглашающее консультанта в организацию, может не являться клиентом, т.е. человеком, который «владеет проблемой» и играет ключевую роль в ее решении. Часто консультант приглашается высшим руководством на роль советника для лица, стоящего ниже в служебной иерархии организации. Этот клиент может не чувствовать потребности в этом и даже быть против того, что вышестоящее начальство вынуждает его работать с консультантом. Чтобы понять эти отношения, понадобится некоторое время. Ясно, что клиент, который будет работать с консультантом, должен быть согласен установить такие взаимоотношения.

Клиент может захотеть обсудить предлагаемую работу с другими клиентами консультанта и попросить от них рекомендации.

Это может случиться в любой момент в фазе ознакомления. *Называя имена, консультант должен помнить о конфиденциальности и упоминать только тех клиентов, которые согласились дать отзывы и рекомендации.*

Что касается вознаграждения, клиент может знать стоимость аналогичных услуг и размеры ставок. Если он их не знает, консультанту придется решить, на каком этапе в фазе ознакомления нужно предоставить эту информацию клиенту. Некоторые предпочитают спрашивать об обычном гонораре и других затратах с самого начала; другие ждут с этими вопросами, пока консультант не сформирует свое предложение и представит его клиенту.

Клиент может быть готов продолжать работу без какого-либо предварительного диагноза и планирования или, напротив, пребывать в нерешительности, несмотря на то, что у него явно имеются проблемы, в которых нужно помочь ему разобраться. Консультант должен осторожно и терпеливо объяснять и убеждать, останавливаясь в основном на потенциальных выгодах. Заставлять немедленно принимать решение – плохая тактика, она может все испортить. Нехорошо также, если у клиента возникает впечатление, что консультант очень хочет получить задание, потому что у него мало работы.

Консультант не должен настаивать, если не нашел с клиентом взаимопонимания. Если не совпадают представления о том, как консультант должен действовать, лучше оставить это задание. Это может предложить, как консультант, так и клиент.

Согласие по вопросу о том, как действовать дальше. Если консультант и клиент приходят к заключению, что их в принципе интересует совместная работа, следует ответить на несколько дополнительных вопросов. За исключением ясных случаев продолжения ранее начатой деятельности, невозможно немедленно начать выполнять задание без какого-либо предварительного анализа проблемы и планирования работы. Следует обсудить и согласовать условия последующей работы после первой встречи.

Если клиент согласен на предварительный диагноз проблемы, можно начать обсуждать, как это сделать, в том числе: полномочия на предварительный диагноз; необходимые документы и информацию; кого и когда необходимо увидеть; как следует представлять консультанта; отношение сотрудников к изучаемым

вопросам; когда завершить предварительный диагноз и как представить предложения клиенту; плата за диагноз.

Кроме того, консультант должен быть информирован о процедуре выбора. Клиент мог связаться с несколькими консультантами, чтобы иметь возможность выбрать одно из нескольких предложений. Он должен в принципе сказать консультанту об этом.

В некоторых случаях применяется официальная процедура выбора: предложения консультантов должны быть представлены в определенном виде к конкретной дате. Затем клиент в течение определенного времени (например, 45 дней) сравнивает предложения и выбирает.

Что касается оплаты предварительного диагноза или исследования, обычно, если консультанту понадобилось мало времени (например, 1-2 дня), она не производится. Однако, если заключается контракт, консультант включает в счет затраченное на это время.

Напротив, если предварительный диагноз необходим для подготовки к сложному заданию и требует длительного времени, в кругах консультантов распространено мнение, что клиент должен платить за него. Это помогает избежать двух видов практики, которые обычно считаются нежелательными:

- *практики некоторых консультантов*, которые используют бесплатные диагностические исследования в качестве средства маркетинга (так как консультант в действительности не может работать даром, другому клиенту придется заплатить за это «бесплатное» исследование);

- *практики некоторых клиентов*, которые собирают значительный объем информации и идей для осуществления от нескольких консультантов (которые приглашаются для выполнения одной и той же работы), не платя им ничего за эти профессиональные услуги.

Предварительный диагноз проблемы. Чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен точно знать, что клиент от него ожидает. Поэтому во время первых встреч консультант побуждает его говорить как можно больше о своем личном восприятии проблемы, которую следует разрешить. Как мы уже знаем, многие организации настаивают на проведении тщательного внутреннего исследования проблемы, прежде чем

обратиться к консультанту. Клиент может даже заготовить проект того, что он хочет, чтобы было сделано консультантом.

Однако нет гарантии, что клиент правильно понимает и описывает проблему и дает консультанту полную и беспристрастную информацию. Прежде чем начать планировать задание и предлагать какие-то мероприятия, стоит провести собственную независимую оценку проблемы. Фактически опытный консультант начинает эту работу с первой встречи с клиентом.

Его интересует все: кто связался с ним и каким образом; как его принимают во время первой встречи; какие вопросы задают; существует ли в них какой-либо подтекст; что говорит клиент о своих конкурентах; держится ли он свободно или напряжен и т.д. Однако наступает момент, когда консультант должен рассортировать эту информацию, выбрать основные данные и дополнить картину, которая у него уже имеется, взглянув на проблему под новым углом – например, беседуя с людьми, которые не участвовали в первых встречах.

Объем диагноза. *Цель предварительного диагноза проблемы* – не предложить меры для решения проблемы, а определить и запланировать нужное для этого консультативное задание или проект. Предварительный диагноз ограничивается быстрым сбором и анализом существенной информации, которая, исходя из мнения и опыта консультанта, необходима, чтобы правильно понять проблему: взглянуть на нее в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и других существующих или потенциальных деловых или управленческих проблем; реалистически оценить, можно ли ему помочь.

Объем предварительного диагноза в значительной степени зависит от характера проблемы. Очень специфичные технические проблемы обычно не требуют тщательного исследования всей организации клиента. С другой стороны, опытный консультант знает, что должен избежать соблазна принять узкое определение технической проблемы клиентом, не ознакомившись с теми ее сторонами и тенденциями, которые могут сделать ее решение невозможным или показать, что она гораздо более или менее серьезна, чем полагает клиент. Таким образом, даже если проблема касается только одной функциональной области или применения определенных конкретных методов, истинно профессиональный

консультант по вопросам управления всегда будет интересоваться более общими и глобальными характеристиками организации клиента.

Таким образом, если консультанта приглашают решать общую проблему, как, например, ухудшение финансовых результатов или неспособность внедрять новшества с такой же скоростью, как конкуренты, необходим общий и подробный диагноз или управленческое исследование организации клиента.

Время, отведенное на предварительный диагноз проблемы, относительно коротко, как правило, 1-4 дня. Если задание сложное, затрагивает несколько сторон деятельности клиента, может понадобиться 5-10 дней. Обширное диагностическое исследование (например, при подготовке сдвигов в распределении ассигнований компании, крупной реорганизации, слияний и т.д.) – это уже не предварительный диагноз, а глубокое диагностическое исследование.

Трудности в выявлении проблем. Прежде чем описывать методику предварительного диагноза проблем, полезно вкратце отметить некоторые *распространенные ошибки*, которые совершают не только клиенты при определении своих проблем, но и некоторые консультанты. *«То, как я определяю проблемы, ограничивает мои способности решать их».*

Принятие симптомов за проблемы – наиболее распространенная ошибка. На некоторые очень явные вопросы, которые волнуют руководство (например, снижение сбыта, нехватка новаторских идей в опытно-конструкторском отделе, прогулы), смотрят как на проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

Предвзятое мнение о причинах проблем. Некоторые руководители и консультанты «знают, каковы должны быть» причины, не утруждая себя сбором и анализом фактов.

Взгляд на проблему лишь с одной технической точки зрения. Это часто случается, если диагноз ставит руководитель или консультант высокой квалификации с уклоном в одну техническую область (конструирование, бухгалтерский учет, психология) и если не принимается во внимание multidисциплинарный характер управленческих проблем.

Игнорирование того, как проблема воспринимается в разных частях организации. Например, консультант может принять определение, предложенное высшим руководством, не выяснив, как смотрят на нее нижестоящие управленческие кадры.

Незавершенный диагноз проблемы. Так как предварительный диагноз проблемы должен проводиться быстро, консультант может не устоять перед искушением преждевременно завершить эту работу. Он может не узнать о других проблемах, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.

Некоторые методические рекомендации. Постановка диагноза включает сбор и анализ информации по деятельности и эффективности работы клиента, беседы с отдельными руководителями и другими ведущими сотрудниками, а в ряде случаев и с людьми, не работающими в организации-клиенте. Консультант в основном не интересуется деталями, а ищет основные тенденции, взаимосвязи и пропорции. Однако опытный консультант держит глаза открытыми и может почувствовать потенциальные проблемы за деталями, которых может не разглядеть другой наблюдатель; то, как люди говорят между собой и что они говорят друг о друге; уважение к иерархическим отношениям; чистота цехов и служебных помещений; обращение с конфиденциальной информацией; любезность секретаря и т.д. Важно, чтобы взгляд на организацию, ее окружение, ресурсы, цели, деятельность и достижения был динамичным и всесторонним.

Динамизм в данном контексте означает изучение основных достижений и событий в жизни организации и возможных будущих тенденций, как они отражаются в существующих планах и оцениваются самим консультантом. Силу и слабость клиента следует рассматривать во времени – сегодняшняя сильная сторона может завтра исчезнуть, а слабость, скрытая в настоящее время, может стать, в конечном счете, угрозой для организации-клиента. Консультанта особенно интересуют будущие возможности – в самом деле, подробный диагноз и дальнейшая работа, предлагаемая клиенту, должны быть направлены прежде всего на эти возможности.

Как уже указывалось, даже если проблема касается или может касаться одной функциональной области, консультант должен

взглянуть на организацию всесторонне. Как далеко и насколько всесторонне – это дело опыта и желания, здесь нельзя дать универсального рецепта. Так как цель – определить, что следует делать с проблемой при выполнении консультативного задания определенного объема и продолжительности, большинство консультантов подчеркивают, что необходимо несколько шире оценить организацию, прежде чем подтвердить существование даже довольно ограниченной проблемы и возможности решения ее в пределах определенного круга полномочий.

Можно порекомендовать консультанту идти *от общего к частному*, от общих целей и показателей общей эффективности работы к причинам производительности ниже нормативной и затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Подход с другой стороны, когда изучают по очереди каждую управленческую функцию (производство, закупку, маркетинг и т.д.) в надежде достичь в конце сбалансированного синтеза, влечет за собой много ненужной работы и может увести в сторону от правильного направления. Движение от общего к частному помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или же убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия.

Такой подход подразумевает, что консультант, анализируя, будет уделять значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации-клиента, таким, как:

- пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, производство, управление);

- связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);

- взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов, ростом);

- взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину

положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

Всесторонний, общий подход при необходимости сочетается с функциональным. Например, неблагоприятная финансовая ситуация в организации может быть обусловлена проблемами в функциональной области: плохо организованным производством, дорогостоящим или неэффективным маркетингом, излишними расходами на научно-исследовательскую работу, нехваткой или высокой стоимостью капитала или другими факторами. Как уже указывалось, если задание касается исключительно или в основном одной технической области, она должна быть изучена глубже, чем другие, а изучение организации в целом следует ограничить только тем, что необходимо.

Использование сравнения. Важный метод предварительного диагноза – *сравнение*. При отсутствии исчерпывающего детального анализа данных консультанту нужны опорные точки, которые могут направлять его в ходе предварительной оценки силы, слабости и желаемых улучшений. Он обнаружит их путем сравнений со следующими параметрами:

- прошлые достижения (если эффективность работы организации ухудшилась, и проблема в целом может быть исправлена);
- собственные планы и нормативы клиента (если реальная эффективность работы не соответствует им);
- другие сопоставимые организации (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в организации-клиенте);
- нормы, имеющиеся в консультативном подразделении или взятые из другого источника информации для сравнения между организациями.

Сравнение тщательно отобранных показателей с отраслевыми нормами или данными аналогичных организаций – очень мощный диагностический инструмент. Он не только помогает быстро ориентироваться, но и позволяет клиенту понять реальную ситуацию, которая часто может сильно отличаться от его представлений.

Консультант может широко применять этот метод, не только работая с цифрами, но и при оценке качественной информации (например, организационной структуры, использования компьютеров или применяемых методов прогнозирования). Иными

словами, работа консультанта сильно облегчается, если он может спросить себя, какого уровня эффективности работы или какого рода проблем можно ожидать в организации того типа, к которому относится предприятие клиента.

Такой вопрос имеет смысл, если имеется какой-либо метод классификации организаций (например, по отрасли, типам продукции, размеру, характеру владения, рынку и т.д.) со списком черт, характерных для каждого класса. Солидные консультантские фирмы стараются снабдить своих консультантов такими данными и направлять их с помощью руководств и опросников для управленческих исследований и оценки деятельности организации. Тем, кто недавно работает в этой сфере, полезно получить или разработать такую документацию и использовать ее в подготовке и выполнении заданий.

Источники информации. Успешное диагностическое исследование основано на быстром сборе информации о характере и объеме помощи, которую консультант может оказать клиенту.

Диагностические данные часто имеют общий характер. Как уже упоминалось, консультант интересуется деталями, только если они указывают на определенные крупные проблемы и помогают прояснить проблемы, из-за которых он был приглашен. Например, подробное рассмотрение стиля работы высшего руководства может помочь диагностировать общую структуру и практику управления, определяющую рабочую атмосферу во всей организации.

Основными источниками информации для предварительного диагностического исследования являются:

1) *опубликованные материалы*, которые могут быть изданы, размещены в Интернете клиентом или другой заинтересованной организацией. К публикациям клиента обычно относятся: годовой отчет о финансах и производственной деятельности; финансовые, статистические, торговые и таможенные отчеты правительственным органам, торговым ассоциациям и кредитным организациям, а также экономические обзоры; рекламные материалы для сбыта, например, каталоги и рекламные проспекты; сообщения для печати;

2) *другие опубликованные источники*, которые могут давать информацию по следующим вопросам: условия и тенденции

в отрасли экономики, в которой работает клиент, включая технологические разработки; статистика торговли и отчеты; правила, которые должен соблюдать клиент; управленческая практика; трудовые отношения между администрацией и профсоюзами;

3) *внутренняя документация и отчеты клиента*, которые содержат информацию о его ресурсах, целях, планах и эффективности работы, включая: информацию о заводе и оборудовании; отчеты руководству по финансовым результатам и стоимости операций, услуг и изделий; статистику по сбыту; показатели производства; движение материалов; оценку персонала;

4) *документация консультативного подразделения*, которая содержит информацию о клиенте, если он обратился туда не впервые и может также служить источником информации об аналогичных организациях;

5) *наблюдение за деятельностью организации и беседа с ключевыми людьми* имеют первостепенное значение для сбора информации. Посещение служебных помещений клиента, наблюдение людей в работе и выслушивание их взглядов, забот и предложений дают информацию из первых рук о том, как организация работает на практике, как она живет, какой задан темп и каковы отношения между сотрудниками. Это бесценные данные, которых не могут дать отчеты, однако пространные беседы и наблюдения за деятельностью организации выходят за пределы возможностей предварительных исследований;

6) *контакты с другими организациями, связанными с клиентом*, могут устанавливаться либо консультантом, либо самим клиентом.

Во время своей работы консультанты устанавливают контакты не только с теми организациями, которые являются их клиентами. Эти контакты не только помогают выполнять текущие задания, но и определяют взаимоотношения, которые могут быть использованы в будущей работе. Например, контакты могут быть установлены с профсоюзами, ассоциациями потребителей, отраслевыми научно-исследовательскими и учебными учреждениями или управленческими ассоциациями.

Консультант информирует своего клиента о цели и характере любого контакта. Клиент сам может контактировать со внешними

организациями (например, ассоциацией потребителей) и должен знать о любом контакте консультанта.

План задания. Во время первоначальных контактов с клиентом и предварительного диагноза проблемы консультант должен собрать и проанализировать достаточно информации, чтобы составить план выполнения задания. Этого ожидает на данном этапе клиент: получить от него не только информацию по проблеме, но и предложение, описывающее, что он рекомендует делать и на каких условиях может предложить свою помощь.

Фактически, начиная с первого контакта, консультант думает о том, какой подход избрать, но откладывает решение, пока не познакомится с ситуацией лучше. Например, общение с сотрудниками клиента во время предварительного диагноза проблемы показывает, какой способ консультирования будет наиболее приемлемым, а качество данных, полученных во время этих действий, показывает, сколько времени требуется для детального выявления фактов и их анализа.

Существенная сторона разработки и планирования консультативного задания – *выбор стратегии выполнения задания*. Под этим понимаются роли, которые будут играть консультант и клиент, способ (и временную последовательность) применения и гармонизации различных методов вмешательства с их сторон, а также ресурсы, выделяемые на выполнение задания.

План выполнения задания, включающий стратегию, которой следует придерживаться, формально представляется клиенту в виде предложения. При его написании клиент обычно не присутствует. Если не было решено иначе, консультант возвращается в свою контору с данными, собранными во время предварительного диагноза проблемы, и работает над предложением, часто вместе с другими старшими членами консультантской организации. На это у него не должно уходить больше времени, чем ожидает клиент. Можно потерять темп, и отношения могут охладиться, если клиенту покажется, что его проблеме не уделяется достаточного внимания.

Основными элементами планирования выполнения задания являются:

1) *Краткое описание проблемы*. Выводы, сделанные на основании предварительного диагноза, суммируются, и консультант

представляет свое описание проблемы. Оно может включать сравнение с первоначальным определением проблемы клиентом: консультант может предложить расширить или сократить это определение или же сослаться на другие выявленные им проблемы или возможные изменения, которые могут произойти во время выполнения задания (например, влияние экономического спада или напряженности в трудовых отношениях,). При необходимости проблему можно рассмотреть в более широком контексте деятельности клиента, его достижений и ресурсов.

2) *Намечаемые цели и предпринимаемые действия.* Консультант намечает цели и нужные для их достижения технические мероприятия (реорганизация информационной системы, сети распределения, введение новой программы подготовки персонала и т.д.).

При возможности цели следует представлять в виде критериев качества работы в количественном измерении, описывая выгоды, которые получит клиент, если задание будет успешно выполнено. Надо так объяснить общие финансовые выгоды, чтобы он наверняка понял их значение. Например, экономия в результате сокращения запасов готовой продукции может быть достигнута, только если на некоторое время сократить производство.

Социальные или качественные выгоды бывает трудно выразить в цифрах. Их описывают как можно подробнее и яснее и доходчиво объясняют. Следует избегать туманных понятий, которые могут быть по-разному истолкованы.

Однако на этой ранней стадии планирования до проведения детального исследования и проработки альтернативных предложений иногда невозможно указать все выгоды с абсолютной точностью. Если это так, желательно указать примерную величину ожидаемых выгод (например, увеличение сбыта на 23-30%). Также, если консультант считает, что некоторые цели могут быть достигнуты при условии, что клиент предпримет определенные действия (например, примет сложные решения по изменению структуры, организационным или штатным изменениям), на это следует указать как можно яснее.

3) *Фазы и график выполнения задания.* Этапы выполнения задания следует программировать довольно детально.

Характер действий консультанта и клиента меняется в зависимости от фазы. Обе стороны должны точно знать, чего ожидает

другая сторона на каждом этапе. В частности, клиент хочет знать, продвигается ли задание к конечным целям. Чтобы сделать возможным контроль, план включает описание промежуточных результатов и определяет, какие отчеты и когда представляются клиенту. В конце каждой крупной фазы требуется представлять заключительный отчет, однако при длительных и сложных заданиях короткие промежуточные отчеты могут понадобиться в конце каждой подфазы или периодически (ежемесячно, ежеквартально), чтобы регистрировать прогресс и регулярно оплачивать услуги консультанта.

4) *Определение ролей.* Это еще один стратегический элемент планирования задания. Консультант предлагает стиль или характер консультирования, по его мнению, наиболее подходящие к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала клиента. Недостаточно дать общее определение применяемого подхода. Необходимо точно описать намечаемые мероприятия, указывая следующее:

- какие действия выполняет клиент и какие консультант;
- кто подготавливает какие данные и документацию;
- какие будут использоваться встречи, рабочие группы, целевые группы и другие формы групповой работы и кто будет в них участвовать;
- какие специальные мероприятия по обучению и информации будут предприниматься.

Можно предвидеть, что во время выполнения задания роли поменяются. Например, если интенсивно обучать служебный персонал клиента в соответствующей технической области, а также в области методологии решения проблем и осуществления изменений на первой стадии выполнения задания, консультант сможет предложить снизить свое присутствие и изменить свою роль во время последующих фаз.

5) *Планирование ресурсов.* После детального определения ролей консультант может выявить ресурсы, необходимые для выполнения задания на каждой стадии, включая:

- ресурсы, которые предоставляет консультант (время консультанта, материал, канцелярские средства, специализированные расчеты, научно-исследовательская работа, юридическая помощь и другие услуги), включая их стоимость;

– ресурсы, которые предоставляет клиент (время руководства и персонала, мероприятия по взаимодействию, административная поддержка, конторское оборудование, средства на испытания, экспериментальную работу, вычислительные операции и т.д.).

Ясно, что клиент хочет знать, какие из ресурсов первого вида надо будет использовать и оплачивать во время выполнения задания. Более того, он также принимает в этом участие и вклад со стороны его организации может быть большим. Отсутствие точного расчета может стать источником значительных трудностей, если после того, как работа начата, он узнает, к своему величайшему удивлению, что должен делать нечто, на что вовсе не рассчитывал.

Может быть трудно сказать на этой стадии, сколько будет стоить выполнение задания: точные цифры могут быть получены только в фазе планирования действий. Тем не менее предварительная оценка нужна во всех случаях, когда ожидается, что предлагаемые изменения будут дорогостоящими (например, новые капиталовложения или денежная компенсация сотрудникам, которые будут сокращены). Клиент должен иметь возможность осознать возможные финансовые аспекты прежде, чем решить, нужно ли ему все это.

Предложения клиенту. Как правило, предлагаемое задание описывается в документе, представляемом клиенту для одобрения и принятия решения. Он может иметь различные названия: отчет об исследовании, техническое предложение, проектная документация, проектный план, предложение по контракту и т.д. Некоторые клиенты требуют, чтобы предложения представлялись им в определенном виде. В этом случае легче рассматривать и оценивать альтернативные проекты, полученные от нескольких консультантов.

Представленное клиенту предложение – ценный документ. Чтобы оно имело успех, консультанту недостаточно ясно представлять, как выполнять задание; он должен уметь описывать свои взгляды на бумаге понятно для других людей. Это могут быть лица, которые не встречались с ним в момент его первого прихода в организацию-клиент и будут формировать свое мнение о нем исключительно на основании письменного предложения.

На клиента должны произвести впечатление технический уровень предложения и деловая форма его подачи. Написание

«выигрывающих» предложений – искусство, которым не должен пренебрегать ни один консультант.

Разделы предложения. В большинстве случаев в предложении клиенту включаются следующие четыре раздела: технический раздел; раздел по укомплектованию штата; раздел по квалификации консультанта; финансовый раздел.

Технический раздел описывает: предварительные данные, полученные консультантом; его оценку проблемы; подход, который он намерен выбрать; программу работы, которую он предлагает.

Следует сделать одно предостережение: консультант и клиент могут иметь разные представления о том, насколько детально и специфична должна быть эта часть. Если она носит слишком общий характер, клиенту может показаться, что консультант раскрывает ему не все свои намерения. Напротив, если она слишком детально и специальна, может получиться, что консультант вышел за рамки планирования задания, приступил к его выполнению без согласия клиента. Это не проблема, если уже установились отношения сотрудничества и консультант знает, что получит это задание. Однако, если еще не ясно, кто будет выбран (например, если для разработки предложений приглашены несколько консультантов), неосторожно бесплатно давать профессиональный совет до того, как задание одобрено.

В разделе по укомплектованию штата приводятся: имена и профили работы сотрудников консультанта, которые будут выполнять задание; старшие консультанты, нужные для руководства и контроля за работой группы в организации-клиенте. Как правило, предложение гарантирует наличие определенных лиц на ограниченный период времени, например, 6-8 недель. Если клиент задерживает ответ или решает отложить задание, он знает, что ему придется принять других консультантов аналогичного профиля или снова провести переговоры по данному заданию.

В разделе по квалификации консультанта описываются опыт и компетентность консультантской организации в связи с требованиями конкретного клиента. Он может содержать общий подраздел со стандартной информацией, которая дается всем клиентам (включая раздел по этическим нормам и профессиональной практике консультанта), и специальный подраздел, касающийся

проведенной ранее аналогичной работы и доказывающий, что консультантское подразделение было выбрано правильно. Ссылки на рекомендации предыдущих клиентов можно применять только с их согласия.

Финансовый раздел указывает стоимость услуг, возможный рост стоимости и непредвиденные расходы, а также график и другие показатели для оплаты гонораров и покрытия расходов.

Представление предложения. Большинство консультантов предпочитают не отправлять предложения просто по почте, а лично вручать их клиенту при встрече, которая начинается с короткого устного (и визуального, если возможно) представления краткого содержания отчета.

Консультант должен быть готов отвечать на вопросы относительно начала предполагаемого задания. Если клиент настроился и согласен начать, есть явные преимущества сделать это, пока энтузиазм не остыл, а установленные контакты свежи в памяти людей. Однако скорое начало может быть осложнено наличием существующих текущих дел.

Хотя консультант явно хотел бы получить решение до окончания встречи, у клиента могут быть веские причины его не давать. Нажим не нужен. Профессиональный консультант знает, хорошо ли он показал себя, и может только терпеливо ждать результата.

Если клиент желает прочитать предложение до устного представления или вообще не желает устного представления, консультант должен все вручить, не настаивая на встрече.

Реакция клиента. Клиент из государственного сектора обычно связан правилами, которые определяют минимальное число предложений и процедуру внутренней оценки перед выбором одного из них для заключения контракта. Однако клиент из частного сектора также может использовать метод отбора на основе оценки альтернативных предложений, особенно для крупных и сложных заданий. Прежде чем клиент определит и сообщит свое решение, может пройти несколько недель или месяцев.

В таких случаях любой консультант желает знать, по каким критериям его будут оценивать. Как правило, клиент сообщает ему о них при первоначальном приглашении к представлению предложений, а также указывает имена конкурентов.

Консультант должен знать об относительном весе разных аспектов своего предложения при отборе. Например, Международный банк реконструкции и развития рекомендует своим заемщикам «давать вес» 10-20% на общий опыт консультантской фирмы, 25-40% на рабочий план и 40-60% на основной персонал, предлагаемый для выполнения задания. Таким образом, даже высококомпетентная консультантская фирма имеет мало шансов на успех при отборе, если не предложит консультантов соответствующего ранга.

Обсуждение предложения. Клиент может желать использовать услуги консультанта, но не одобрять некоторые аспекты предложения. Например, он может хотеть взять на себя более активную роль, чем предусмотрено консультантом, выполнять различные задачи, которые не требуют привлечения дорогостоящих квалифицированных кадров извне, или же изменить график. Обычно эти и аналогичные технические аспекты предложения рассматриваются и изменяются, если консультант способен видоизменять свой подход. В конце концов, обе стороны должны прийти к полному согласию относительно того, как действовать дальше.

Что касается вознаграждения за услуги, во многих странах консультанты подчеркивают, что их гонорары представляют собой справедливую оплату за высокопрофессиональные услуги и поэтому не обсуждаются.

Что не включается в предложение. Параллельно составлению предложения клиенту консультант подготавливает внутренние секретные заметки по организации-клиенту и по тому, какой подход намечается использовать. Эти заметки (иногда называемые «обзорные заметки») особенно важны в крупных консультантских организациях, если для планирования и выполнения задания используются разные консультанты. При этом следует помнить, что эта информация относится к разряду конфиденциальной:

- 1) имена руководителей, с которыми имелись встречи, и информация о них;
- 2) замечания о взаимоотношениях, стиле управления, культурных ценностях и нормах;
- 3) отношение разных людей к консультантам и возможные реакции на задание;

- 4) наилучшие источники внутренней информации;
- 5) дополнительные комментарии и информация по проблеме, в связи с которой предлагается задание;
- 6) другие выявленные проблемы, потенциальные проблемы или области дальнейшей работы, не охваченные предлагаемым заданием и не обсуждавшиеся с клиентом;
- 7) полезная дополнительная информация, которая была получена, но не использовалась в предложении клиенту;
- 8) любые другие предложения рабочей группе, которая будет выполнять задание.

Контракт на консультирование. Фаза ознакомления процесса консультирования успешно завершена, если консультант и клиент заключили контракт, в котором согласились работать вместе по заданию или проекту. Какова обычная форма такого контракта? Какая практика заключения контрактов считается нормальной и желательной? Это прямо зависит от юридической системы и обычной манеры ведения дел в каждой стране. Новый консультант должен получить юридический совет по форме заключения контракта, которая признается местным законодательством и частными и государственными организациями. Кроме того, он может получить совет от местной ассоциации консультантов и профессиональных коллег. Если возможны разные формы контрактов, одну или несколько из них выбирают на основании политики консультантской организации и суждения о том, как эффективнее всего вести дела с данными клиентами. Выбранная форма должна обеспечить понимание обеими сторонами своих взаимных обязанностей, чтобы избежать недоразумений.

Контракт должен включать:

- 1) стороны, заключающие контракт (консультант и клиент);
- 2) объем задания (цели, описание работы, дата начала, календарный график, объем работы);
- 3) рабочую продукцию и отчеты (документация и отчеты, которые следует передать клиенту);
- 4) вклад консультанта и клиента (время эксперта и время персонала, другие виды вклада);
- 5) гонорары и расходы (гонорар по счетам; расходы, которые возмещаются консультанту);
- 6) процедуру выставления счета и оплаты;

7) профессиональные обязанности (передача конфиденциальной информации, недопущение конфликта интересов и другие соответствующие аспекты);

8) авторское право (охватывающее продукты труда консультанта при выполнении задания);

9) ответственность (ответственность консультанта за ущерб, причиненный клиенту, ограничение ответственности);

10) использование субподрядчиков (консультантом);

11) условия прекращения контракта или его пересмотра (когда и как предлагается сторонами);

12) арбитраж (юрисдикция, процедура решения споров);

13) подписи и даты.

Существует три основные формы заключения контрактов: устный договор, письмо-договор и письменный контракт.

Устный договор заключается клиентом либо после рассмотрения письменного предложения консультанта, либо если он и без этого чувствует, что консультант – именно тот, кто ему нужен и сможет обеспечить требуемый профессиональный подход. Устный договор использовался широко в первые десятилетия развития управленческого консультирования, однако в настоящее время наблюдается тенденция к использованию письменных контрактов. Тем не менее те, кто сильно верят в силу написанного слова и юридических текстов, будут удивлены, что даже сегодня значительная доля консультирования осуществляется на основании устных договоров.

Устного договора достаточно, если существуют следующие условия:

- консультант и клиент хорошо знакомы с профессиональной практикой;

- они полностью доверяют друг другу и знакомы с условиями работы друг друга (клиент знает, какие условия выдвигает консультант, а консультант знает, чего можно ожидать от клиента, например, может ли тот платить авансом или ежемесячно, сколько времени требуется для утверждения оплаты и т.д.);

- задание не слишком велико и не слишком сложно (в противном случае поддерживать отношения без каких-либо формальных документов может быть трудно для обеих сторон).

Устные договоры чаще используются при повторных делах, чем с новыми клиентами.

Письмо-договор – основной вид заключения контрактов на профессиональные услуги во многих странах. Получив предложение консультанта, клиент посылает ему письмо с согласием или с намерениями, подтверждая, что принимает предложение и выдвигаемые условия. Письмо может ставить новые условия, которые изменяют или дополняют предложение. В этом случае консультант в свою очередь отвечает, согласен ли он принять эти новые условия. Все это также может быть сначала обсуждено устно, а затем закреплено в письменном виде в сжатой форме.

Возможно также, что клиент сам посылает письмо, в котором описывает, какая работа требуется и предлагаемые условия, а консультант дает письменное согласие.

Письменный контракт. Использование письменного контракта, соответствующим образом подписанного сторонами, может быть желательно по нескольким причинам. Это может предусматриваться законом или правилами организации-клиента по использованию внешних услуг (так обстоит дело почти во всех государственных организациях и международных учреждениях, а также во многих частных компаниях). Часто это наилучшая форма, если консультант и клиент относятся к разным деловым и юридическим кругам и могут легко неправильно понять намерения и позиции друг друга. Желательно, но не необходимо заключать письменный контракт в случае крупных и сложных заданий, включающих множество разных лиц со стороны как клиента, так и консультанта.

У клиента может иметься стандартная форма контакта. Большинство консультантов по вопросам управления довольно гибки и принимают различные формы контракта. Однако не следует пренебрегать необходимостью проконсультироваться со своим юристом, если предложена новая и необычная форма контракта. Как правило, консультант знает заранее, что ему придется подписать официальный контракт. Он должен получить от клиента стандартную форму, показать ее своему юристу и помнить о ней при подготовке предложения по заданию. Таким образом, он сможет сформулировать предложения так, чтобы они могли

непосредственно включаться в текст контракта или прилагаться к нему без значительных видоизменений.

Консультационная фирма также должна иметь свою собственную стандартную форму контракта. Она будет использоваться при работе с клиентами, не имеющими собственной стандартной формы и ожидающими получить ее от консультанта.

Внутренняя гибкость. Цель заключения контракта – четко сориентировать совместную работу и защитить интересы обеих сторон. Это подразумевает определенную долю гибкости.

На любом этапе выполнения задания характер и значение проблемы могут измениться, новые приоритеты могут выйти на первый план. Возможности консультанта и клиента и мнение о том, какой подход к решению проблемы наиболее эффективен, также эволюционируют. Ясно, что профессиональный консультант не будет настаивать на продолжении работы, предусмотренной в контракте, если она больше не нужна и приносит клиенту лишь ненужные расходы.

Какая бы форма контракта ни использовалась, следует решить, при каких условиях и каким образом консультант или клиент могут выйти из контракта или предложить его пересмотр.

Психологический контракт. В эпоху, когда различные аспекты нашей жизни все больше регулируются и ограничиваются законодательством, а официальные контракты становятся все более обычными в профессиональных сферах, полезно подчеркнуть, что официальная юридическая сторона заключения контракта – главное. Однако следует помнить о том, что лучшей формой консультативного задания является такое задание, где имеется «контракт» иного рода, не зафиксированный в каком-либо документе и трудно поддающийся описанию: психологический контракт, в соответствии с которым консультант и клиент сотрудничают в атмосфере доверия и взаимоуважения, веря, что подход, применяемый другой стороной, является наилучшим для успешного завершения задания. Такой «контракт» не может заменить самого изощренного юридического документа.

3.2. Диагноз проблем

Диагноз, вторая фаза процесса консультирования, является первой истинной операционной фазой. *Его цель* – изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. *Другая цель* – тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может даже привести к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдывает затрачиваемых усилий.

Однако на практике часто трудно или неуместно строго разграничивать и проводить линию между этим и следующим этапом процесса консультирования. Дело не только в том, что диагноз закладывает основы будущей работы. Часто диагностирование уже позволяет выявить и изучить возможные решения. Беседуя с людьми, может быть, непрактично и даже невозможно ограничить обсуждение лишь проблемами и их причинами и не касаться их возможных решений. Поэтому на практике следует эти этапы объединять.

Имеется также другой важный момент. Как уже указывалось, одно то, что консультант по вопросам управления присутствует в организации и начинает задавать вопросы, приводит процесс изменений в движение. Это может непосредственно повлиять на работу организации. Можно даже не говорить, что делать, а просто задать вопрос, и человек осознает, что имеется другой альтернативный путь выполнения работы. Иногда можно слышать, как сотрудник говорит: «Я не знал, что они хотят, чтобы я делал эту работу так. Сказали бы, я бы так все и делал!»

Это часто происходит при выполнении консультативных заданий. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом,

консультанты уже воздействуют на отношение к изменениям и могут произвольно что-то перестроить.

Все это может сопровождаться также эффектом обучения. Клиент и его персонал должны не только чувствовать, что они сами вытесняют всю правду о своей организации или подразделении, но и быть уверенными в том, что консультант делится с ними своим методом диагностики, чтобы они смогли научиться сами диагностировать проблемы. Способность клиента решать проблемы за это время может значительно усилиться. Если упустить эту возможность, начинать вовлекать людей в фазе планирования действий может быть слишком поздно.

Порядок проведения фазы диагноза можно описать следующим образом.

Повторное формулирование проблемы. План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий в фазе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием фазы ознакомления и началом диагностической фазы иногда проходит несколько месяцев. Нужно увериться, что первоначальный диагноз проблемы остается все еще правильным и может служить основой для диагностической работы. Полезно заново сформулировать проблему и убедиться, что клиент не передумал и не хочет, чтобы консультант занялся чем-нибудь другим. Можно организовать специальную встречу с клиентом для этого до начала проведения диагноза.

Концептуальная основа. Начинать диагностическую работу нужно, имея в голове ясную концептуальную основу. Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы – рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней надо делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы.

Возможные ошибки при диагностике, которые уже упоминались, следует держать в уме и делать все, чтобы избежать их.

Таким образом, было бы неправильно считать, что сбор и анализ фактов – своего рода скрупулезная, но рутинная работа, которую может делать какой-нибудь молодой помощник, если его направлять, а опытный специалист может появиться на более поздней стадии, когда потребуется творческий подход нахождения эффективных решений проблемы. Постановка диагноза также требует большой доли воображения и творчества вместе с опытом анализирования деловых, управленческих и человеческих проблем.

Что следует установить. Прежде всего консультант должен помнить о том, что он должен установить, доказать, проверить и обосновать во время постановки диагноза. Он должен предусмотреть, какой будет конечный результат этой фазы, на основании которого задание сможет перейти в следующую. Это включает определение: проблемы; причин проблемы; других существенных связей; возможностей клиента разрешить проблему; возможных направлений дальнейших действий.

Проблема. Консультанта могут попросить помочь исправить ухудшающуюся ситуацию, улучшить существующую (даже если ее нельзя назвать ухудшающейся) или создать совершенно новую ситуацию (где выявляются и используются новые возможности). Таким образом, имеются три основные категории проблем: коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика: в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант.

Чтобы определить эту разницу или расхождение, необходимо сравнить две ситуации. Нетрудно выяснить, что происходит в действительности, т.е. действительную ситуацию. Узнать, что должно происходить, т.е. идеальную или желаемую ситуацию, гораздо сложнее, но это неотъемлемая часть диагноза проблемы, только таким путем она может быть описана и проанализирована как коррективная, прогрессивная или созидательная.

Проблема может быть определена с помощью пяти основных аспектов или характеристик:

1) *сущность или содержание*. Следует описать сущность или содержание проблемы (низкая эффективность; растущие издержки производства; нехватка квалифицированной рабочей силы; отсутствие идей относительно вложения неиспользуемого капитала). Следует определить, с чем все это сравнивается и на каком основании. (Почему мы говорим, что эффективность низкая? Низкая по сравнению с каким стандартом?).

2) *организационное и физическое местонахождение*. В каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема? Какие другие подразделения она, возможно, затронула? Насколько широко она распространена в организации?

3) *«владение» проблемой*. Какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении? Является ли проблема «закрытой» или «открытой»?

4) *абсолютная и относительная величина*. Насколько важна проблема в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем неиспользуемых производственных мощностей; потенциальная экономия)? Насколько она важна в относительном выражении? Как она влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею? Насколько она важна для организации в целом? Что получит организация от ее решения?

5) *временная перспектива*. С какого времени существует данная проблема? Наблюдалась ли она один раз, несколько раз или возникает периодически? Как часто она возникает? Какова тенденция: проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает? Каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем?

Причины проблемы. Основная задача диагностики выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о ее возможных причинах. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем чем больше, тем лучше, но не поверхностного характера. Это – отправная точка для исследований. Сбор данных и их анализ

затем сконцентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая гипотезы, которые не могут быть обоснованы на основании фактов, и добавляя новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Следует применять строгий научный подход. Например, если трудно найти данные в поддержку гипотезы, это не означает, что ее следует исключить. Наконец, консультант должен быть способен выявить действительные причины среди множества факторов, связанных с проблемой.

Другие существенные взаимосвязи. Любая отдельная деловая или управленческая проблема не обособлена от других, она зависит не только от своих одной или нескольких причин. Например, имеются факторы, которые усугубляют или смягчают проблему, не являясь ее непосредственными причинами. Они могут делать ее решение более или менее сложным. При решении одной проблемы могут возникать другие. Часто устранение одних трудностей создает другие и т.д. Следует изучить и выявить эти зависимости и потенциальные проблемы.

Способность клиента решить проблему. Возможности клиента имеют несколько сторон. Необходимо выяснить, обладает ли он материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы. Важное значение имеет фактор времени. Каков опыт клиента в решении других проблем и осуществлении организационных изменений различного характера и объема? Как культура организации-клиента воспринимает изменения? Каково возможное развитие ресурсов клиента в будущем в связи с решаемой проблемой? Может ли он мобилизовать другие ресурсы? Какие делались попытки решить данную проблему? Были ли предыдущие попытки успешными? Почему они провалились?

Значительное внимание должно уделяться отношению клиента к данной проблеме. Как люди (на разных уровнях и относящиеся к разным категориям) воспринимают проблему? Понимают ли они ее и хотят ли перемен? Находились ли они под действием данной проблемы так долго, что приспособились жить с ней?

Возможные направления дальнейших действий. Цель диагноза — подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать, регистрировать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же

тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Это обеспечивает связь со следующей фазой планирования действий. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

Основные этапы диагностирования. При выработке детального плана диагностической работы можно использовать описанную выше общую схему, но при этом объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти рассмотренных выше областях: проблема, причины проблемы, другие существенные взаимосвязи, возможности клиента в отношении решения проблемы и возможные направления дальнейших действий.

Таким образом, диагностическая работа должна осуществляться в четыре этапа: определение структуры и принятие решения о сборе данных; выявление фактов или сбор данных; анализ фактов; обратная связь с клиентом, включая составление отчетов и выводы, сделанные на основании диагноза.

Факты – строительные блоки любой консультационной работы. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину ситуации, точно определить проблему и связать свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разработать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной фазой работы консультанта, однако другого выбора нет.

В начале диагностирования занятый им консультант получает определенный объем данных от своих коллег, которые занимались предварительным диагнозом проблемы в фазе ознакомления. Диагностическая фаза идет намного дальше и значительно детальнее определяет проблемы и собирает факты.

Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и целей задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи,

обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования.

План сбора данных. Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Опытные консультанты продолжают применять принцип избирательности, хотя и знают, что им требуются более детальные и точные факты, чем их коллегам, которые осуществляли предварительную диагностику. Они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически не ограничено, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Нельзя игнорировать стоимость сбора фактов, особенно если некоторые данные труднодоступны и необходимо строить специальные схемы для их получения (наблюдения, особые формы ведения учета).

Определяя объем данных, консультант должен помнить, что «цель – не научное исследование. Цель диагноза мобилизовать действия по решению проблемы. Действия, которые позволят усовершенствовать функционирование организации».

Какие факты собирать и изучать, необходимо определять в тесном сотрудничестве с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, а что лучше узнавать из других источников.

При этом определяют содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, а также критерии классификации и табулирования.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация. Это касается случаев, когда консультант благодаря своему опыту может делать надежные выводы на основании общих сведений и путем сравнения с аналогичными ситуациями в других организациях.

Клиент может не понимать, почему консультант настаивает на получении какой-то информации. Это часто происходит, когда, по мнению клиента, задание не должно выходить за пределы определенной технической области и консультант не должен касаться других областей. В этом случае нужно объяснить, зачем нужны определенные данные по событиям, ситуациям

и проблемам, которые могут быть как-то связаны с рассматриваемой проблемой. Это может обратить внимание клиента на связи, которые он не принимал в расчет, и подтвердить правильность методического подхода консультанта.

Содержание данных. Каждый опытный консультант знает, что идентичные на первый взгляд типы данных могут иметь разное значение или содержание в разных организациях. Например, «текущую работу» везде понимают по-разному, в нее включают или не включают некоторые аспекты, выясняют ее финансовое значение различными способами.

Количество – тоже проблема. Консультант уточняет единицы измерения, например, количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности, например, до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой будут служить эти данные. При анализе рабочего времени, чтобы установить норму времени операции, может потребоваться точность до секунды при допустимой погрешности 5%. Напротив, прогноз общего объема производства в год может делаться с точностью до ближайшей тысячи при допустимой погрешности 10%. Если консультант не определит пределы точности до сбора данных, он может получить не то, что ему требуется, и процесс придется повторить, если, например, время операций регистрировалось в минутах или десятых или сотых их долях, а требовалось время в секундах.

Степень детализации, требуемая для фактов обычно выше, чем для данных, используемых при предварительной диагностике. В то время как общий диагноз основывается на сводных цифрах (например, суммарное время машинной обработки на основном производстве), изменения опираются на более детализированную информацию (время машинной обработки для каждой операции, время, затрачиваемое на производственную работу для станков определенного типа или в определенных цехах). Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. В начале выполнения задания консультанту может быть трудно оценить преимущества, которые дают детализированные факты. До того, как они собраны, неизвестны их недостатки и открываемые ими потенциальные возможности к улучшению, консультант может только указать проблемы, которые заслуживают тщательного

изучения. Или он может вначале собирать данные в широком смысле, например, общее число дней отпусков по болезни среди всех работников. Анализ этих данных потребует детализации для определенных категорий, например, число дней отпуска по болезни в каждой возрастной группе в зимние месяцы. Таким образом, данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

Период времени. Определить период времени также очень важно. Например, чтобы разработать систему управления запасами готовых изделий, консультант должен знать число проданных изделий. За сколько лет нужно рассчитать сбыт и с какими интервалами? Возможный ответ – на каждый месяц за последние три года. Период должен быть достаточно длительным, чтобы определить точный характер деятельности, темпы роста или спада и выявить колебания хозяйственной активности из-за сезонных вариаций или экономических циклов. Исследуемые промежутки времени должны быть сопоставимыми: месяцы или недели должны включать одинаковое число рабочих дней и т.д. Время, когда происходили необыкновенные события, следует исключать, но рассматривать и использовать этот опыт в новой ситуации. Периоды, предшествующие крупным изменениям в работе, например, освоение новой продукции и прекращение выпуска старой, следует рассматривать отдельно от периодов нормальной работы.

Охват. Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или отдельные ее элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно важными в будущем (новая перспективная продукция и т.д.). Если производственные возможности явно ограничиваются одной группой машин, которые стали узким местом, решение проблем этой группы может явиться ключом к решению большинства других проблем данного отдела. В других случаях могут собираться данные для репрезентативных выборок.

Обработка и табулирование данных. Наконец, подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по

обработке и табулированию данных с учетом конечного их использования. Возможны следующие *типичные группировки*:

- *по событиям* – время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия (например, количество несчастных случаев, вызванных определенными причинами, в каждый день недели за последний год);

- *по людям* – возраст, пол, национальность, семейное положение, квалификация, род занятий, трудовой стаж, заработок (например, средний ежегодный заработок незамужних сотрудниц с определенным уровнем квалификации за каждый из прошедших пяти лет);

- *по продукции и материалам* – размер, стоимость, технические характеристики, источник (например, стоимость материалов по типу и размеру по инвентарной ведомости в конце последних 12 календарных кварталов);

- *по ресурсам, затратам, доходам, процессам и процедурам* – показатель производственной активности (сбыт, потребление, производство), местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования (например, количество определенных деталей, производимое с помощью отобранных процессов в течение каждого из последних 24 месяцев).

Чтобы представить факты в удобной форме, консультант планирует, как их следует табулировать. Описание и изложение фактов могут помещаться на отдельном листе бумаги или карточке под специально подобранными заголовками, например, «обязанности каждого руководителя». Ответы на вопросник могут быть представлены в виде «суммарного вопросника», т.е. используя ту же форму, которая раздавалась опрашиваемым. Процессы и процедуры могут быть представлены в виде последовательности символов, таких, как операции, используемые специалистами по системному анализу или при анализе рабочего времени. Геометрические формы лучше всего изображать на рисунках. Цифры обычно приводятся в таблицах.

При компьютерной обработке данных целесообразно предварительно подобрать соответствующую модель и программу или же разработать новую, если не существует программы, отвечающей конкретной аналитической задаче. Это, однако, потребует

некоторого времени, которое следует предусмотреть при планировании диагностической работы.

То, каким образом в процессе выполнения задания консультант хранит свои бумаги и располагает материал для получения информации, помогает ему придерживаться правильного курса и легко устанавливать связь с руководством. И спустя несколько месяцев после составления значение этих записей должно оставаться столь же ясным, что и в начале. Все вносимые цифры должны удовлетворять этим требованиям.

Источники фактов. В целом консультант может получать фактические данные в трех формах: записи; события и условия; память.

Любые из этих источников могут быть внутренними (в пределах данной организации) или внешними (официальные публикации, статистические отчеты, мнения людей вне организации, Интернет и т.д.).

Записи – это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования. К ним относятся документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения.

События и условия – это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

Память – это вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

Опытный консультант не применяет косвенные и трудоемкие методы сбора информации, если она может быть получена прямо и просто. Во многих случаях можно просто пойти и спросить. Люди на всех уровнях в промышленных фирмах и других организациях обладают огромным объемом знаний о месте своей работы, и почти все имеют определенные идеи относительно необходимых и

возможных усовершенствований, однако не делятся информацией, если их не просят об этом.

Анализ фактов. Данные нельзя использовать без анализа, который не только изучает и оценивает. Как уже упоминалось, конечная цель процесса консультирования – осуществление изменений, и анализ фактов должен приблизить нас к ее достижению.

Правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины еще недостаточно. Важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Таким образом, не существует четких границ между анализом и синтезом. Синтез в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где-то во время анализа фактов. Анализ фактов, таким образом, постепенно переходит в синтез. В самом деле, для опытного консультанта анализ и синтез – две стороны одной медали, и он пользуется ими одновременно. Ему не требуется каждый раз создавать из частей новое целое, теоретические знания и практический опыт помогают ему синтезировать во время анализа. Если он может определить, что рассматриваемая проблема подчиняется действию известного ему общего правила, он применяет метод дедукции. Вместо того, чтобы собирать и анализировать огромное количество фактов, пытаясь вывести правило, которое действует в данном случае, он действует в обратном направлении, допуская, что зависимости, описываемые каким-то правилом, существуют также в рассматриваемом случае.

Однако консультант должен избегать ловушек, которые могут расставлять для него данные и его прошлый опыт, например, искушения делать поспешные выводы на основании поверхностно проанализированных фактов и фиксировать идеи до глубокого изучения фактов («Точно такой же случай я видел в прошлом много раз!»). Иными словами, невозможно применять дедукцию там, где нужна индукция, и наоборот.

Покажем на упрощенном *примере*, как действует консультант при изучении фактов. На промышленном предприятии производственный учет и наблюдения показали, что значительная часть производственных возможностей не используется из-за поломок

оборудовании и остановок. Как причина длительных простоев указывается то, что приходится долго ждать квалифицированных специалистов по ремонту, и, действительно, служба технического обслуживания физически централизована в одном месте как единое подразделение, подчиненное главному инженеру, хотя предприятие имеет несколько цехов, расположенных в разных частях большого городского района. У консультанта появляется соблазн предложить децентрализовать службу технического обслуживания (например, иметь по одному специалисту-ремонтнику в каждом цехе или создать несколько центров, расположенных вблизи группы цехов). Но здесь следует принять во внимание, в числе прочего, время простоя этих специалистов: в результате децентрализации возрастет их число, и нельзя будет гарантировать полного использования их времени. На следующем этапе выясняется, что главный инженер возражает против децентрализации служб технического обслуживания и в общем предпочитает централизацию. В течение какого-то времени консультант находится перед искушением считать этот факт основным препятствием на пути решения проблемы. Однако ему приходит в голову идея еще раз изучить технические причины остановок работы оборудования и отношение рабочих к поломкам. Он собирает дополнительную информацию и выясняет, что заработная плата операторов, работающих на этом оборудовании, не связана с эффективным временем его работы. Он также обнаруживает, что большая часть остановок вызвана незначительными неисправностями и что операторов можно легко научить устранять эти неисправности без посторонней помощи. В итоге главное в предложениях консультанта так изменить систему оплаты труда, чтобы рабочие хотели свести остановки в работе оборудования к минимуму, обучить операторов методам несложного технического обслуживания и ремонта, а также на некоторое время изменить функции центральной службы технического обслуживания.

Редактирование данных. Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При этом проверяют их полноту, ясность записей и их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен также убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые критерии.

Наиболее наглядный *пример* – запись, описывающая производственную деятельность: если 19 записей указывают продолжительность от 4 до 5 мин, то единственная, указывающая 12 мин, не может быть использована для вычисления средней величины. Это может происходить и в других случаях, например, в бухгалтерском учете, когда накладные расходы неточно распределены среди различной продукции или же один отчет содержит статьи, которые следует записать на другой.

Иногда помогает перекрестная проверка: например, информацию, полученную в ходе беседы, можно проверить при последующей беседе. В других случаях возможность перекрестной проверки отсутствует, и только опыт и здравое суждение консультанта и сотрудничество служебного персонала клиента позволяют «очистить» данные перед тем, как использовать их для аналитических операций.

Систематизация. Систематизация данных начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их организации и табулирования. Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе выявления фактов (например, консультант решает использовать более детальную разбивку данных, чем планировалось первоначально) и после его завершения. Если способ регистрации фактической информации позволяет проводить множественную систематизацию, консультант может испробовать несколько возможных вариантов систематизации, прежде чем решит, какой из них будет более всего отвечать целям задания.

Основными критериями систематизации данных, применяемыми консультантом, являются: время; место (подразделение); ответственность; структура; воздействующие факторы.

Систематизация данных по времени указывает тенденции, темп изменений, случайные и периодические колебания.

Систематизация по месту или организационным подразделениям помогает исследовать проблемы в различных частях организации и находить решения, связанные со специфическими условиями в каждой из них.

Другим аспектом является *ответственность за факты и события* – во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт.

Систематизация в соответствии со структурой единиц и процессов играет очень важную роль, в ней используется целый ряд критериев. Служащие, материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения. При этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом; действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты.

Операции в производственном процессе могут систематизироваться по их последовательности во времени и представляться в виде таблицы или диаграммы, а также изображаться на схеме цеха (что позволяет указывать направления движения материалов и расстояния).

Организационные связи и неформальные взаимоотношения в организациях могут быть систематизированы с помощью графиков, диаграмм, таблиц и т.д.

Систематизация по воздействующим факторам – подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе. Например, остановки в работе оборудования могут быть систематизированы по факторам, которые их вызывают: отсутствие материалов, прекращение подачи энергии, отсутствие рабочей силы, отставание от графика, отсутствие запасных частей и т.д.

Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна: применяется перекрестная систематизация, которая включает сочетание двух и более переменных (например, служащие систематизируются по возрастным группам, полу и длительности работы в организации).

Анализ систематизированных данных. Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются статистические методы (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая использование математического моделирования или графического построения.

Статистические и другие методы количественного анализа имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены

качественные связи. Например, связь между двумя переменными может быть измерена с помощью корреляции, однако корреляция не объясняет характера и причин этой связи.

Основная задача – установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель – выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Причинно-следственный анализ. Цель причинно-следственного анализа – выявить причинные связи между условиями и событиями. Он дает ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Если известны причины, которые привели к определенным ситуациям, результатам или проблемам, действия можно сконцентрировать на этих причинах и попытаться их изменить (если, конечно, это возможно).

Но как консультант определяет, что имеется причинная связь? Не следует забывать, что в большинстве случаев он начинает исследование с одной или нескольких гипотез относительно возможных причин проблемы. Так как он изучал и, решая задачи по управлению, по-видимому, наблюдал ранее схожие ситуации, он подходит к причинному анализу с определенным объемом знаний и опыта. Он представляет себе возможные основные причины, и, чтобы подтвердить их, ему необходимо взглянуть на исследуемый процесс или систему, а также на ситуацию во всей организации как на единое целое. Редко можно столкнуться с ситуациями, где существуют необычные причинные связи.

Всегда необходимо работать методично, тщательно изучая на основании собранной информации, могла ли предполагаемая причина в действительности привести к наблюдаемому результату. В идеальном случае устранение одной предполагаемой причины не приводит к исчезновению наблюдаемого эффекта, свидетельствуя о том, что мы не выявили основной причины. Например, в цехе с плохими условиями работы рабочие быстро устают и каждый день производительность значительно снижается после 3-4 ч работы.

Если эти условия (например, вентиляция, освещение) меняются, но производительность не возрастает или возрастает незначительно, следует искать другую причину. Это может быть, например, недостаточное питание. Плохие условия работы могут ухудшать ситуацию, но не являются основной причиной.

К сожалению, при решении проблем управления и делового предпринимательства невозможно в порядке эксперимента устранять по очереди предполагаемые причины, так как на это требуется слишком много времени и средств. В большинстве случаев, будет ли отброшена часть гипотетических и выявлена действительная причина, определяется качеством диагностической работы.

Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа.

Причина и следствие. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие. Типичный пример – связь между нездоровой атмосферой в коллективе и низкой эффективностью работы организации. Является ли нездоровая атмосфера причиной плохих результатов в деловой деятельности или же эти плохие результаты действуют на настроение коллектива и создают нездоровую атмосферу? Если принять статическую точку зрения, эти условия взаимно влияют друг на друга и могут создавать порочный круг; однако какое условие служит причиной возникновения другого?

Основная, или первичная, причина. Допустим, что консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина – потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерян этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? И т.д. ...

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с целой цепью причин и следствий. Вопрос в том, как глубоко следует идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Проследивать причины в обратном порядке до первородного греха, может быть, и очень интересно, но не дает большой пользы. Задача консультирования не в этом. Когда-то

придется принять одну причину за основную. Она будет относительно основной. Как правило, это причина, с которой клиент способен что-либо сделать. Таким образом, можно предложить решения, касающиеся фундаментальных причин, не высказывая ничего невозможного.

Множественные причины одного следствия. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Это часто наблюдается при проблемах с коллективом (на поведение и эффективность работы руководителя влияют одновременно проблемы, с которыми он сталкивается на работе или дома) или при организационных проблемах, вызванных параллельными, но независимыми событиями (например, изменение обменного курса иностранной валюты и смерть ведущего специалиста по маркетингу).

Множественные следствия одной причины. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий. Например, наличие политической или этнической группировки на предприятии может быть причиной множества кадровых, управленческих и деловых проблем.

Анализ силового поля. На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью анализа силового поля, разработанного Куртом Левином.

При таком представлении существующее состояние дел в организации считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению. В ходе анализа эти два вида сил выявляются и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия, например, при добавлении одной или нескольких новых сил или путем усиления или ослабления уже существующих сил. При достижении нового состояния дел создается новое равновесие между побуждающими и ограничивающими силами. И так процесс продолжается.

Анализ будущего. Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда

возникает вопрос: что следует сделать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует.

Это утверждение не совсем правильно, так как будущее связано с прошлым и настоящим. Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду. Все консультанты интересуются тенденциями независимо от того, связано ли задание с решением сложной стратегической деловой проблемы или же с узкой задачей, как например, упрощение производственного учета.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций – простая экстраполяция. Мы обычно думаем о будущем как о простом продолжении прошлых тенденций, поскольку не можем или не хотим изучить вопрос, будут ли они продолжаться в действительности и какие новые события могут радикально их изменить. В периоды быстрых технологических, социальных и других изменений – а мы живем в один из таких периодов – нормально, когда прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются.

Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, следует изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности. Это же относится к анализу относительных величин. Некоторые из них могут потерять свое значение или даже стать бесполезными. При розничной продаже показатель отношения товарооборота к числу служащих сохранял свое значение при переходе от небольших магазинов к универсам, супермаркетам и магазинам самообслуживания. Однако он неинтересен с приходом автоматизированной системы продажи, когда даже кассиры заменяются на электронное оборудование, контролирующее и выдающее счета. В то же время становятся более значимыми такие отношения, как товароборот на квадратный метр торговой площади или на 1000 долл. инвестированного капитала.

Обратная связь с клиентом. Ранее было много сказано о желательности активного участия клиента в сборе данных и других диагностических операциях. Цель – создать взаимоотношения истинного сотрудничества между консультантом и клиентом в

начальной стадии консультирования и предупредить развитие у клиента различных отрицательных отношений и реакций, трудно избегаемых, если тот плохо информирован о том, что происходит в действительности и если выводы и заключения консультанта для него неожиданность. Поэтому так необходима обратная связь с клиентом в диагностической фазе.

Что значит обратная связь? **Обратная связь** предоставляет клиенту информацию; которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований.

Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто любая полезная информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь во время диагностики в сущности сама по себе является диагностическим методом. Имеется в виду, что правильно отобранная и представленная информация вызовет у клиента определенную реакцию; поэтому необходимо твердо знать какую именно информацию представлять: по данной теме или по другой, о которой клиент говорил с неохотой; должен ли клиент критиковать представленные данные. Обратная связь с клиентом – это одновременно и метод вмешательства, применяющийся для того, чтобы вызвать изменения. Хочет ли консультант именно этого? Имеет ли он достаточно достоверной информации, чтобы, доведя ее до клиента, простимулировать изменения? Если имеется риск вызвать преждевременные изменения, клиента следует предостеречь от этого.

Когда нужна обратная связь? Обратная связь – это больше, чем просто отчет о проделанной работе. Поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером служит обычай, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то новой проблемы, не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания. Другой пример – случай, когда консультант чувствует, что имеет достаточно информации, чтобы отказаться от некоторых гипотез, сформулированных в начале

выполнения задания, однако предпочитает обсудить это с клиентом. Консультант, который пользуется стратегией «множества мелких шагов», может использовать обратную связь каждый раз, когда у него имеется достаточно информации, чтобы решиться предпринять следующий шаг.

Для кого обеспечивается обратная связь? В принципе обратная связь должна предназначаться для того, от кого консультант ожидает получить дальнейшую помощь; дополнительную информацию или какие-либо действия, связанные с рассматриваемой проблемой. Часто подчеркивается, что, если обратная связь носит слишком ограниченный характер (предназначена для отдельных лиц или небольших групп высшего руководства), нельзя ожидать, что у других людей сохранится или даже усилится интерес и желание помочь консультанту. Некоторые авторы считают это вопросом этики консультирования: если люди с готовностью предоставляют информацию и проявляют интерес к выполнению задания, они имеют право получать по каналу обратной связи сведения о том, что было сделано с их информацией.

На практике это имеет определенные границы. Некоторая информация, безусловно, будет конфиденциальной и не может быть сообщена большому числу служащих. Решение о том, кого следует информировать о полученных результатах и на каком этапе, — также вопрос этики консультирования. Например, лица, которые первоначально отказались давать информацию, могут изменить свое отношение, если увидят, что консультант делится с ними результатами.

Какова должна быть обратная связь и как она обеспечивается? Консультант хочет показать, что не теряет времени даром и может поделиться важной информацией. Но произвести впечатление на людей — не цель. Нужно подходить к этому вопросу избирательно: клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям.

Информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Это общее правило, которое нужно неукоснительно соблюдать при составлении отчетов и общении с клиентами. Однако, если собранная информация содержит факторы, действительно новые для клиента, указывающие на неожиданные связи между причиной и следствием или же на скрытые

достоинства и недостатки, использовать обратную связь целесообразно.

Установление обратной связи не означает, что клиент подвергается оценке. Нужно избегать оценочных суждений; сам клиент должен быть способен делать выводы на основании отобранной и объективно представленной информации. Необходимо всегда помнить о цели, например, неправильно говорить только о проблемах и трудностях консультанта. Обратная связь должна также указывать, что может сделать клиент для решения проблемы, и намечать направления поиска возможных решений. Большое значение имеет тщательная подготовка данных и применяемая форма обратной связи.

Форма обратной связи. Многие консультанты используют индивидуализированную устную обратную связь с ведущими клиентами организации-клиента. Другая форма – письменная информация, например, промежуточные отчеты и памятки. Распространенная форма – встречи с различными группами в организации-клиенте, которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

Завершение диагностической фазы. Окончание диагностической фазы дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов; это может помочь ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые потом будут официально ему представлены.

Даже если задание будет продолжено, т.е. становится ясно, что произойдет плавный переход от диагностической фазы к планированию действий, а затем к фазе осуществления, целесообразно в конце предполагаемого конца стадии выявления фактов и диагностики представлять отчет о состоянии работ. Период получения и изучения информации может быть длительным и дорогостоящим для клиента. Многие руководители могли почти не участвовать в выполнении задания, хотя заинтересованы в его

результатах. Хороший отчет о состоянии работ будет, безусловно, приветствоваться.

Помимо этого, существуют задания, которые заканчиваются в фазе диагностики и не имеют продолжения. К ним относятся задания по ревизии методов управления и всеобъемлющие диагностические исследования работы организаций, при которых требуется выявить и проанализировать факты, но по какой-либо причине клиент не хочет, чтобы консультант выходил за эти рамки. В таких случаях диагностический отчет будет служить также **итоговым отчетом**. Если задание продолжается, необходимо получить согласие клиента на переход к фазе планирования действий (например, на выполнение тщательной и обширной работы по разработке новой схемы и планированию ее внедрения). Контакты на консультирование часто содержат подробные указания относительно того, что точно будет происходить в конце фазы диагностики, прежде чем будет принято решение о том, будет ли продолжаться задание и каким образом.

3.3. Планирование действий

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Более чем важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Кроме того, диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Если проблемой являются «небольшие различия в зарплате» (высококвалифицированные работники получают слишком низкую, в то время как некоторые категории неквалифицированных рабочих – слишком высокую зарплату), планируемые действия должны восстановить экономически и социально оправданные дифференциальные

ставки, помня о существующих законодательных нормах оплаты, коллективных договорах и других факторах, которые нельзя игнорировать. Во время диагностики нужно изучить и выявить эти факторы, чтобы информации хватило для ориентирования работы на принятие осуществимых решений.

Несмотря на важность преемственности между фазами и необходимость основывать планирование действий на диагнозе, подходы и методология значительно различаются. Здесь главное уже не систематизированное и тщательное обнаружение фактов и аналитическая работа, а новаторский и творческий подход. Цель – не найти дополнительные данные и поглубже объяснить наличие той или иной проблемы, а выработать что-то новое. Ясно, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто нет необходимости разрабатывать новые решения, так как они были уже найдены ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса требуются воображение и творческие способности.

Очень желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий еще активнее, чем в диагностической фазе. Это объясняется несколькими причинами:

- ни к чему делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного или небольшого числа альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми альтернативными решениями; это согласие лучше всего достигается путем совместной работы с людьми, которые способны определить, что будет принято организацией-клиентом и может быть осуществлено;

- для планирования действий нужно мобилизовать все таланты и изучить все разумные идеи; планирование не будет эффективным, если в этой работе не участвуют талантливые сотрудники организации-клиента;

- служебный персонал клиента может под руководством консультанта провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая стоимость проекта;

- участие в процессе планирования вырабатывает чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления);

– наконец, планирование действий дает клиенту новые возможности обучения; они, несомненно, пропадут, если консультант будет работать сам.

Ограничивающим фактором может служить время: во многих заданиях информация сообщается и изучается слишком долго, и когда дело доходит до выработки предложений, у всех появляется желание закончить проект как можно скорее. Консультант не успевает выработать альтернативные предложения и подготавливает лишь одно решение. Но даже работа по единственному предложению может быть далека от совершенства из-за нехватки времени. С профессиональной точки зрения это неприемлемо, но во многих случаях можно так спланировать график выполнения задания, чтобы оставить достаточно времени для творческого подхода к выработке программы действий. Если, однако, проблему времени не удастся преодолеть, консультанту следует посоветоваться с клиентом и решить, придерживаться ли установленного лимита времени или же выйти за его рамки, чтобы достичь более эффективного решения.

Поиск идей для возможных решений. Клиент ожидает, что консультант найдет и покажет оптимальное решение его проблемы. Однако, когда начинается планирование действий, редко удастся сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться). Большинство деловых и управленческих проблем можно решить несколькими способами, и в некоторых случаях число альтернатив весьма велико. Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что никому сразу не приходит в голову, что конкретно нужно сделать. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, а консультанты по вопросам управления работают в области, которая чрезвычайно быстро меняется.

Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

1. Чего следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? Какого качества продукции? Каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности?

2. Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности? Методом? Оборудованием? Местонахождением?

3. Будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? Существует ли возможность, что люди вернутся к текущей практике ведения дел?

4. Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны служащих? Опасные условия труда? Перепроизводство? Нехватка материалов?

5. Кого затронут изменения: готовы ли служащие их принять? Что следует сделать, чтобы подготовить их? Следует ли соответственно изменить что-либо в других местах?

6. Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона? Во время отпусков? В конце финансового периода? В начале нового календарного года? В любое время?

Таким образом, фаза планирования действий начинается с поиска идей и информации относительно возможных путей решения проблемы. Цель – выявить все интересные и осуществимые альтернативы и оценить их, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению. Только тогда консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, с другой стороны, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение, не информировав предварительно о других возможностях.

Направление поиска решений. Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены), сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты) и степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий).

Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения (например,

закупить пакет программ у фирмы, разрабатывающей программное обеспечение) или же искать новое оригинальное решение (разработать новую программу с использованием собственных средств клиента или с помощью специалиста по математическому обеспечению). Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск. Должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны? Нужно ли изучить техническую литературу?

Использование опыта. Разрабатывая пути улучшения ситуации, консультант часто прибегает к имеющемуся опыту. Он рассматривает методы, успешно применявшиеся в других случаях на основании информации, источниками которой могут служить:

- предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации;
- коллеги по консультантской организации, которые работали в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);
- изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;
- сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом;
- организации, которые готовы поделиться своим опытом.

В поиске путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т.д. (Возможно, понадобится получить разрешение на использование таких методов и систем.) Это легче сделать, если проблема носит преимущественно коррективный или развивающий характер. При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, перечисленные источники вряд ли помогут найти правильное направление действий и консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут выработать решения самостоятельно. В этой связи полезно рассмотреть некоторые принципы и методы творческого мышления.

Творческое мышление можно определить, как связывание вместе предметов или идей, которые ранее связаны не были. *Цель* его состоит в нахождении или разработке чего-то нового. История развития науки и бизнеса полна примеров открытий, основанных

на творческом мышлении, и нет причин, по которым консультант не должен подходить к различным практическим экономическим и управленческим проблемам с помощью этого же метода.

Процесс творческого мышления имеет *пять стадий*, и оптимальные результаты достигаются, если к реализации каждой из них подходить сознательно:

1) *подготовка*. Сбор всех известных фактических данных; использование конвергентного (аналитического) мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон, т.е. разные ее формулировки;

2) *мыслительные усилия*. Использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации (разочарованию). Фрустрация – важный фактор на стадии мыслительных усилий и в процессе свободного творческого мышления. За ней обычно следует выработка действительно удачных идей;

3) *инкубация*. Проблема оставляется в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время;

4) *озарение*. Вспышка озарения, дающая ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы;

5) *оценка*. Анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

Две из этих стадий – *подготовка и оценка* – требуют аналитического мышления. В трех стадиях, занимающих центральное положение – *мыслительных усилий, инкубации и озарения*, – необходима свобода творчества и раскованность, при этом хорошо бы не судить скоропалительно. Поощряется высказывание всяческих безумных идей, так как цель – количество, а не качество. При обилии идей новые становятся развитием высказанных ранее. Ключ к успешному творческому мышлению – разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

К методам творческого мышления относятся следующие.

Метод «мозговой атаки». Этот метод позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Обычно группа из 8-12 человек берет на рассмотрение

проблемы и генерирует идеи в атмосфере раскованности и непринужденности. От вынесения суждений отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. В сущности, именно они часто могут служить отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи отображаются на листах бумаги и рождаются очень быстро: за один сеанс в течение часа их можно получить более 200. Метод «мозговой атаки» наиболее распространен и широко применяем. Его основной недостаток – то, что оценивать приходится все идеи. Многие из них глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

Синектика. При этом методе, который схож с «мозговой атакой», проблема рассматривается группой примерно из 9 человек. «Клиент», который выдвинул проблему, объясняет ее, а участники предлагают вариант ее решения. Несколько минут «клиент» его анализирует и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

Метод разложения на части. При этом методе не составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Например, отвертка имеет следующие характеристики: круглый стальной хвостовик; деревянная ручка; плоский клиновидный конец; ручная операция; вращающий момент за счет кручения. Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения.

Принудительные взаимосвязи. При этом методе берутся объекты или идеи, и задается вопрос: «Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?» Например, изготовитель мебели может взять производимые им предметы и посмотреть, можно ли получить что-то новое, комбинируя два или более этих предметов.

Морфологический анализ. Все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, различные

комбинации перечисленных переменных дают значительное количество разных форм транспорта, многие из которых существуют в действительности. Многие альтернативы будут отброшены, однако некоторые из них заслуживают дальнейшего рассмотрения и могут указывать на новые, практические, полезные и осуществимые решения.

Латеральное мышление и РО. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и вдаваться все в большие детали – это вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области – это называется латеральным (боковым) мышлением. Эвард де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и предварять идею буквами «РО», что означает: «Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям».

Опросные листы. Могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области (например, маркетинг, дизайн) или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна; основными его подзаголовками являются: Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать? Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

Метод «дневных грез» предлагается, если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения; в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

Метод «группового гения» позволяет собрать в одной группе несколько лиц, обычно пользующихся разными типами творческого мышления, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы.

Резюмируя сказанное, независимо от того, какой метод применяется, следует придерживаться следующих *четырёх правил*:

1. Воздержание от преждевременных суждений – следует исключить преждевременную критику какой-либо идеи.
2. Создание релаксированной обстановки – чем безумнее идеи, тем лучше результаты.

3. Выработка максимального количества идей – чем больше идей, тем лучше.

4. «Перекрестное опыление» – комбинирование и усовершенствование идей, высказанных другими.

Барьеры на пути к творческому мышлению. В деловой и управленческой практике необходимо бороться против барьеров на пути к творческому мышлению. Большинство людей получают образование и навыки, необходимые для того, чтобы мыслить аналитически, однако лишь очень немногие обучены тому, как пользоваться своими творческими способностями. Творческое мышление ограничивается также следующими факторами; самоограничение; вера в то, что всегда имеется один правильный ответ; соглашательство или стремление дать ожидаемый ответ; отказ от попытки бросить вызов очевидному; поспешность в оценках; боязнь выглядеть глупо.

Осознать наличие барьеров на пути к творческому мышлению и сознательно пытаться преодолеть их в творческой ситуации – значит открыть широкую область новых идей или путей решения проблем. Чем лучше понимаешь процесс творческого мышления, тем полнее используешь творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем, и прежде всего потому, что воздерживаешься от преждевременных суждений.

Уважение к власти – серьезный барьер, который сложно преодолеть. Даже если лицо, воспринимаемое как облеченное властью (менеджер, главный конструктор, консультант, пожилой человек), в явной форме не требует, чтобы с ним соглашались, и поощряет поиск коллегами новых идей, во многих организационных и национальных культурах оспаривать его взгляды может быть сложно или даже невозможно. Это еще одна причина для того, чтобы менеджеры воздерживались от выражения предпочтения какому-то одному решению, если хотят продолжить искать наилучшее.

Другой серьезный барьер – *чрезмерный индивидуализм и нежелание использовать групповую работу*. Если люди работают в группе, рассматривая сложную проблему с разных углов, информация о новых идеях, выдвинутых одним членом группы, обычно помогает другим ее членам расширять или корректировать свои взгляды и вырабатывать новые идеи. Члены группы могут не только помогать, но и конкурировать друг с другом.

Дальнейшая разработка отобранных идей. Как указывалось ранее, в поиске новаторских решений следует воздерживаться от преждевременных суждений, чтобы не затормозить процесс творческого мышления. Однако наступает момент, когда новые идеи следует отобрать, рассмотреть, обсудить и оценить (например, как очень интересные, интересные, тривиальные, бесполезные и неясные). Так как невозможно подробно рассматривать большое число идей, проводится их отбор, например, в дальнейшем разрабатываются только «очень интересные».

Сколько идей должно оставаться в этом коротком списке и какие критерии используют, чтобы классифицировать их как «очень интересные», должны решать эксперты. Отбирать следует в тесном сотрудничестве с клиентом. Если тот решает, что несколько идей могут привести к приемлемым решениям, ему следует объяснить, что хотя параллельная работа по нескольким направлениям может повысить шанс найти идеальное решение, продолжительность и стоимость работ по выполнению задания, по-видимому, также возрастут.

Разработка и оценка альтернатив. Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, теоретически сначала следует тщательно конструировать решения, разрабатывать системы и планировать по всем альтернативным решениям, которые вошли в этот краткий список. На практике необходимо прагматическое отношение, так как клиенту и консультанту может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, и детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение.

Может помочь *фазовый подход*. Например, работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном» уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектных может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более альтернативами.

Другая возможность – *разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную*

оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение. Как только оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, надо приниматься за другую альтернативу. Можно было бы возразить, что эти (и аналогичные) подходы не гарантируют, что будет найдено и использовано идеальное решение.

Это правда, однако проблемы решаются в реальной жизни, в условиях существующих временных, финансовых, человеческих и иных ограничивающих факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости консультанта и клиента, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

Оценка альтернативных решений. Оценка альтернатив – не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда начинается планирование работ, предварительная оценка может проводиться в несколько этапов, чтобы сократить число рассматриваемых идей и альтернативных решений, которые будут детально проработаны.

Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

Заслуживают внимание несколько замечаний по применяемым критериям оценки. Все достаточно просто в таких случаях, как выбор между двумя или тремя станками (с различными техническим уровнем, производительностью, требованиями к обслуживанию и эксплуатации и ценой) для одной производственной операции. Число критериев ограничено и может быть количественно определено, особенно если производственный учет ведется достаточно хорошо. Но встречаются и сложные случаи (например, крупная реорганизация в компании обрабатывающей промышленности – частое задание в области общего управления). Могут существовать несколько альтернативных решений, с разной степенью децентрализации, подходами к специализации основных подразделений в компании, а также каналами и методами связи

(часто для кадровых вопросов, вопросов подготовки и т.д.). Некоторые затраты и результаты можно довольно точно оценить количественно (например, затраты на необходимое обучение). Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции).

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

- идеальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

- количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;

- некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или вообще невозможно количественно оценить;

- оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);

- в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Основным принципом здесь выступает использование группы экспертов (из организации-клиента или иной) *для оценки отдельных критериев по баллам*. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели, например, при анализе решений. Шкала может иметь следующий вид (в баллах):

- крупное улучшение – 10;
- значительное улучшение – 7;
- некоторое улучшение – 4;
- без изменений – 1;
- некоторое ухудшение – 2;
- значительное ухудшение – 5.

Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ

безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и др. Как указывалось, широкие социальные и внешнесредовые последствия управленческих решений сложно оценивать количественно и сравнивать с экономическими и финансовыми затратами и результатами. Несмотря на это, число методов, которые пытаются учитывать эти аспекты в оценочных моделях и схемах, быстро растет. Рассмотрим примеры оценок.

Пример 1. Используем простой расчет экономического эффекта от выполнения задания, основной целью которого было повышение производительности труда на фабрике. Клиент решил, что при постоянной заработной плате работа будет вестись только в обычное время, а сверхурочная работа прекратится.

Хотя поощрительные премии выплачиваться не будут, сохранение существующего уровня заработной платы при сокращении рабочих часов (из-за отказа от работы в сверхурочное время) даст повышение ставки почасовой заработной платы. В таблицах 3, 4 и 5 приводятся цифровые данные по одному из подразделений.

Таблица 3

Данные по подразделению

Показатели	В неделю		
	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Выпуск заготовок, шт.	1740	2610	+ 50
Рабочие часы, ч	450	410	- 9
Заработная плата, долл.	920	92	нет

Таблица 4

Экономический эффект от изменений

Показатели	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Часовое производство заготовок, тыс. шт.	3,86	6,36	+ 65
Часовая заработная плата, долл.	2,04	2,24	+ 10
Издержки на оплату рабочей силы на 1000 заготовок, долл.	0,529	0,352	- 33

Снижение издержек на оплату рабочей силы с 0,529 до 0,352 долл. на 1000 заготовок даст финансовую выгоду

в следующем объеме: $(0,529 - 0,352) \times 2610 = 462$ долл. в неделю или 23 100 долл. в год.

Таблица 5

Эффект альтернативных политик

Политика	Влияние, оказываемое:		
	на объем работы	на расход денег	на потребности в рабочей силе
Иметь такую же величину рабочей силы	повышение	повышение	не меняется
Иметь такую же величину расхода денег	повышение	не меняется	снижение
Иметь такую же величину объема работ	не меняется	снижение	снижение

Здесь экономический эффект рассчитан только по издержкам на оплату рабочей силы. При значительном увеличении выпуска может возникнуть экономия других расходов, за счет которой будут также компенсироваться затраты на изменения – в данном случае закупка нового оборудования и перепланирование производства. Здесь мы видим две совершенно разные группы издержек: капитальные (или разовые) затраты и издержки на оплату рабочей силы, которые продолжаются.

В приведенных расчетах выпуск увеличивался на 65%. Это значительное увеличение; следует указать клиенту, что в связи с этим он должен или продавать больше своей продукции, или законсервировать капитал путем его накопления. Клиент может решить, что увеличение уровня производства слишком высоко, и его следует ограничить, например, 30% (1158 вместо 2500 заготовок в час). Это значительно меняет не только прибыль, но и другие показатели, прежде всего количество рабочих часов (и, таким образом, число работников, которое необходимо для работы).

Какого эффекта должен достичь консультант, зависит от политики, выбранной клиентом. Это показано в таблице 3, где указано взаимодействие трех показателей деятельности организации. Данные базисного периода позволяют оценить не только результат реализации различных возможных решений, но и выделить воздействие политики, выбранной клиентом, т.е. сколько требуется дополнительных денежных средств на заработную плату или сколько дополнительной продукции ему нужно продать.

Пример 2. Используем вариант анализа решений. Консультант должен оценить две альтернативные возможности при создании нового завода. На первом этапе он рассматривает, отвечают ли альтернативы первоочередным нуждам (табл. 6).

Таблица 6

Соответствие альтернатив первоочередным нуждам

Первоочередные нужды	Критерии	Альтернатива А	Альтернатива В
Начальный капитал – максимальные затраты, долл.	2500000	2400000	2100000
Минимальная площадь здания, м ²	3000	3000	3000
Наличие электрической сети	да	да	да
Доступ к железной дороге	да	да	да
Максимальное расстояние от существующих заводов, км	15	7	10
Предельный срок вселения, месяцев	12	8	10

Так как обе альтернативы отвечают первоочередным нуждам, их оценивают с точки зрения желательных потребностей. Самый простой путь – определить, какая из них удовлетворяет больше желательных потребностей (табл. 7). Такое сравнение слишком примитивно, чтобы считать его глубокой оценкой. Вместо обозначения альтернативы положительными (+) или отрицательными (–) символами, можно использовать баллы, и альтернатива, получившая наибольшее число баллов, будет «победителем».

Таблица 7

Соответствие альтернатив желательным потребностям

Желательные потребности	Альтернативы	
	А	В
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы	+	+
2. Менее 10 мин. до магазинов	+	-
3. Обслуживание общественным транспортом	+	+
4. Возможности повышения стоимости собственности	+	+
5. Дополнительные рабочие места для женщин	-	+
6. Использование существующей рабочей силы	+	+
7. Максимальное использование имеющегося оборудования	+	+
8. Наименьшие возможные капитальные затраты	+	+
9. Близкое дешевое жилье	-	+
10. Пространство для дальнейшего расширения	-	+
11. Стоянка для 200-250 автомашин	+	+
Итого	8+	10+

Более серьезная оценка альтернатив приведена в таблице 8. В данном случае, во-первых, определяется степень важности (вес), например, от 1 до 10, а, во-вторых, – оценка в баллах, например, от 0 до 10 по каждой желательной потребности. При этом желательные потребности перегруппируются в соответствии с их весом.

Таблица 8

Оценка альтернатив

Желательные потребности	Вес	Альтернатива А			Альтернатива В		
		Описание	Балл	Оценка	Описание	Балл	Оценка
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы в год, тыс. долл.	10	144	9	90	132	10	100
2. Дополнительные рабочие места для женщин	9	Несколько	2	18	Много	7	63
3. Использование существующей рабочей силы (расстояние до работы), км	8	7	9	72	10	6	48
4. Максимальное использование существующей рабочей силы	8	Очень хорошее	10	80	Хорошее	8	64
5. Наименьшие возможные капитальные затраты, тыс. долл.	7	2400	8	56	2100	10	70
6. Обслуживание общественным транспортом	7	20 мин автобусом	7	49	15 мин автобусом	9	63
2. Стоянка для 200-250 автомашин, машин	6	210	8	48	300	10	60
3. Близкое дешевое жилье	6	Нет	0	0	Два поселка	10	60
4. Пространство для дальнейшего расширения	5	Ограничено	5	25	Достаточно	9	45
5. Возможности повышения стоимости собственности	4	Неплохие	5	20	Неплохие	5	20
6. Менее 10 мин до магазинов, мин	3	8	10	30	1	0	0
Всего	-	-	-	488	-	-	593

Однако, несмотря на применение количественного метода, при такой оценке большую роль играет субъективный элемент. Во-первых, как вес, так и баллы каждой желательной потребности зависят от здравого и объективного суждения тех, кто определяет их важность. Например, «пространство для дальнейшего расширения» может считаться несущественным критерием, если дальнейшего расширения не предусматривается, а местные трудовые ресурсы вскоре будут исчерпаны. В другом случае этому критерию может быть придан наибольший вес. Во-вторых, наибольшее общее число баллов, полученное одной из альтернатив (В), не означает, что ее следует автоматически принять без дальнейшего рассмотрения, – это также будет основываться на индивидуальном суждении опытных людей и может также отражать личные предпочтения и пристрастия.

Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений. После того, как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту. Это зависит в первую очередь от типа предпринимаемого проекта и трудовых отношений между консультантом и управленческим и техническим персоналом клиента.

При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты о ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах; таким образом, предъявление окончательных предложений не содержит ничего совершенно нового. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Часто, однако, число отчетов до предъявления предложений бывает ограничено. Объем задания может не требовать представления отчетов и их обсуждения на каждом этапе. В некоторых заданиях, которые затрагивают определенные имущественные права (например, при реорганизации), клиент не хочет проводить слишком много собраний, чтобы информация не слишком широко

распространялась до того, как решения будут сформулированы и тщательно рассмотрены узкой группой руководящих работников. В таких случаях необходимы хорошо подготовленные предложения, которые могут содержать совершенно новую информацию для некоторых людей.

Представление. Большинство консультантов предпочитают предъявлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто требуется скомбинировать письменное и устное предъявление предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Очевидная цель представления предложений – получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Убедительность будет зависеть от множества факторов, и ее следует оценить, разработать и включить в предъявляемые предложения. Для предъявления предложений встречаются группа консультантов (включая контролеров), клиент и отобранные члены коллектива. «Офицер связи» и другой технический персонал клиента могут играть важную роль. Поскольку участие в разработке предложений сделало их информированными о многих деталях, они должны полностью поддерживать рекомендации.

Консультант должен предъявлять предложения логически последовательно; излагать свои рекомендации достаточно эффективно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии. По крайней мере к этому следует стремиться. Предложения лучше не предъявлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.

В представлении руководителям организации-клиента не нужны лишние аналитические детали или попытки поразить их методами, которые обычно относятся к сфере деятельности специалистов. Однако методы, использованные для оценки, должны быть указаны. Дается ясная картина всех рассмотренных решений и обосновывается предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет:

– степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось);

– условия, которые клиент должен создать и поддерживать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Бывают обстоятельства, известные обеим сторонам, учитывая которые предложения на данном этапе можно принять лишь в принципе. Согласие в отношении намерений не исключает, что окончательное решение потребует тщательного изучения письменных предложений клиентом или объяснения и принятия рекомендаций его сотрудников.

Если требуется в дальнейшем представлять предложения профсоюзам, ассоциациям и другим группам рабочих и служащих, задачу убеждения и объяснения берет на себя клиент. Ни при каких обстоятельствах консультант не должен заниматься этим один. Но следует подготовиться поддержать клиента и помочь ему организовать любую кампанию по разъяснению, а также предостеречь от попыток преодолеть все трудности в ходе единственной массовой встречи.

Планирование работ по осуществлению изменений. Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь, возможно даже не один. Кроме того, при планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до предъявления окончательного варианта клиенту.

Таким образом, эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работ по осуществлению изменений. Клиент и консультант могут согласиться, что он будет носить общий характер, и оставить доработку деталей на более поздний этап, непосредственно предшествующий каждому шагу на пути к внедрению.

Решение. Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах он не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать, чтобы не нарушить всю схему. Тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.

Решение клиента относительно предложения консультанта подвержено тем же влияниям, что и другие управленческие решения. Число важных решений, определяемых эмоциональными, а не рациональными критериями, удивительно велико. Кроме того, понятия клиента о рациональности могут отличаться от понятий консультанта, поскольку их культурная среда неодинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, а также о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избегать неприемлемых предложений и еще раз осознать, что консультирование – это гораздо больше, чем представление технически идеальных решений: оно включает также терпеливое убеждение и разъяснения клиенту и его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор.

Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если же клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, – это лишь вступление к следующему этапу задания.

3.4. Внедрение принятых решений

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, – это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, – основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложении не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости вырабатываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

Роль консультанта в фазе внедрения. Почему консультант должен принимать участие. Как известно, в конечном итоге за осуществление предложений отвечает клиент. Именно он, а не консультант принимает управленческие решения и следит за тем, чтобы они претворялись в жизнь. Это, конечно, легче сказать, чем сделать. Чем сложнее задание, тем выше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Представленный план или проект – это модель будущих условий и отношений, допускающая определенные формы поведения со стороны клиента и его сотрудников, а также определенные внешние и иные условия, влияющие на организацию-клиента. При разработке модели консультант может ошибаться. Кроме того, многие условия могут изменяться после того, как предложения уже предъявлены и приняты. Разделение ответственности консультантом в фазе внедрения помогает преодолеть эти трудности.

Вопрос участия консультанта в перестройке никогда не следует недооценивать. Его необходимо тщательно изучить и обсудить при планировании задания на консультативные работы. Обе

стороны должны представить свои аргументы за и против такого участия и рассмотреть различные альтернативные решения.

Консультанту не следует участвовать во внедрении в следующих случаях:

- если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических или иных трудностей;
- если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действия показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Нежелание клиента может быть мотивировано финансовыми причинами. К концу фазы планирования действий стоимость выполнения задания может превысить возможности бюджета или же руководитель, санкционирующий данный контракт, может посчитать, что участие консультанта в фазе внедрения потребует больших расходов, которых можно избежать. Здесь также может помочь откровенное обсуждение. Консультант может предложить более экономичный план построения фаз диагностики и выработки программ действий, чтобы высвободить средства, которые позволят ему участвовать во внедрении.

Поиск правильных решений. Отказ привлекать консультанта к перестройке часто отражает отсутствие воображения и гибкости либо у консультанта, либо у клиента. Конечно, клиента волнует стоимость выполнения задания, и чем больше времени требует проект, тем сильнее может быть ощущение, что консультант задерживается слишком долго.

Следующие решения могут обеспечить участие консультанта в фазе внедрения без необходимости больших расходов со стороны клиента:

- размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;
- на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который при необходимости помогает и предоставляет дополнительные специальные знания своего подразделения;
- консультант занимается лишь наиболее сложными задачами в фазе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;

- консультант в фазе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные установленные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;
- консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента.

Ясно, что каждое консультационное подразделение выбирает себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

Планирование и контроль за внедрением. План действий, предъявляемый клиенту, должен включать ряд предложений по внедрению. До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

Этапы. Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы – еще один пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко. Если необходимы значительные физические действия, как, например, в случае планирования нового завода или бюро, нужна определенная последовательность мероприятий. Если во время их проведения требуется продолжать работу «как обычно», вырабатываемый план должен предусматривать минимум нарушений заведенного порядка. Иногда короткая, быстрая кампания по осуществлению изменений проводится во время ежегодной остановки работы предприятия. При этом всем сотрудникам сообщают, что их ждет, когда они вернутся на работу, чтобы избежать хаоса в первые дни.

Распределение обязанностей. При осуществлении перестройки в фазе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли. Такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля за ходом изменений.

Темп и сроки осуществления изменений. Ясно, что различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. В принципе консультант стремится планировать внедрение в соответствии с интересами клиента (например, максимально быстро использовать новые производственные возможности или не допустить ситуаций, когда клиент должен заниматься несколькими сложными проектами одновременно).

Реалистичный и желаемый темп изменений – весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако, не стоит жалеть времени и средств – если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

Контроль. Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов. Это важно, чтобы следить за ходом работ.

Внутренняя гибкость и непредвиденные обстоятельства. Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. Контроль за ходом работ укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент (т.е. на время, когда новая схема или завод должны вступить в строй); следует иметь некоторое время в резерве для окончательной корректировки.

То же касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Слежение за ходом внедрения. Перед самым началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки.

На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы и помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Это вопрос как тактики, так и методики, так как небольшие недостатки и недоразумения в момент

запуска новой системы имеют тенденцию расти и превращаться в большие трудности, если их не решать немедленно. В этом у консультанта может быть больше опыта, чем у клиента.

Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. Это явление известно, как «диссонанс сознания». Прежде чем принять решение, лица, ответственные за него, обычно слишком долго концентрируются на преимуществах новой и недостатках существующей или альтернативной схемы. Однако после того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы; теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схемы и недостатков новой внедряемой.

Считается, что нужен значительный талант, чтобы рассмотреть существующую схему и на основании исследований и полученных результатов разработать новую, более эффективную, однако необходима еще большая отвага, чтобы продолжать внедрять новую схему, если на ранней стадии внедрения появляются проблемы (как обычно и бывает). Когда это случается, консультант должен следовать принципу: «Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану».

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия – например, осуществляются ли изменения в схеме размещения производственного оборудования и организации работы производственного отделения в соответствии с графиком и будет ли начато производство новой продукции в обещанное время.

График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы корректируют по необходимости, но в организованном порядке, избегая поспешных решений, принимаемых в состоянии слепой паники.

Выдержанное поведение консультанта в этой фазе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к изменениям. Его следует представлять, как энергичного старшего коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет что нужно достичь, и способен

разъяснить другим лицам, вовлеченным в данный проект, их роли и обязанности.

Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте. Между консультированием и подготовкой кадров существует логическая и естественная связь, поскольку конечная цель у этих процессов одна – улучшить положение дел. В большинстве рабочих заданий программа предусматривает какую-то подготовку кадров в организации-клиенте. Она может принимать самые различные формы, а ее объем зависит от конкретного случая.

Подготовка группы для совместных действий. Пожалуй, наиболее интересный и эффективный, хотя и наименее формализованный, метод – подготовка персонала клиента путем прямого сотрудничества с консультантом при решении проблем. На небольшом предприятии это может касаться самого владельца-руководителя. В других организациях это может относиться к некоторым руководителям, «офицерам связи» и другим членам группы, которые отвечают за проект совместно с консультантом. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу (например, сбор данных) персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период.

Члены высшего руководства также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами работы консультанта. Вот почему старшему руководителю интереснее найти действительно хорошего консультанта и часто взаимодействовать с ним, а не просто прочитать его отчет в конце выполнения задания.

Обучение новым методам и приемам. Обычный элемент выполнения задания – обучить персонал клиента особым приемам. Это касается работников, участвующих во внедрении и использовании данного метода (например, измерение времени, статистический контроль качества, расчет нормативных издержек). Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до стадии

внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможен ряд подходов, таких, как:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;
- подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;
- официальные подготовительные курсы для работников организации (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными инструкторами организации);
- участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;
- ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть информированы.

Подготовка кадров при сложных заданиях. По мере того, как проблемы, которыми занимается консультант, становятся все более сложными и требующими высокой компетентности, соответствующую подготовку и обучение персонала также становится все сложнее разрабатывать и организовывать. Так, например, обстоит дело в заданиях, цель которых – крупные изменения, такие, как значительные реорганизации, важные изменения в продукции и рыночной стратегии или строительство нового завода, включая внедрение новой системы управления. Помимо обучения новым конкретным методам, которые могут понадобиться, в этом случае необходимы коллективные усилия по подготовке кадров, которые должны значительно изменить принципы, стратегию и стиль управления.

В этих ситуациях обучение конкретным методам работы должно дополняться программами, цель которых – изменить поведение. Они могут включать семинары, рабочие группы, дискуссионные группы, специальные группы по работе над проектом, индивидуальную работу над проектом, обмен ролями, помощь со стороны консультанта и специалистов на самом предприятии и т.д.

Кроме того, другой важной особенностью подготовки кадров в связи с выполнением консультационного задания является то, что она пробуждает интерес к дальнейшему обучению и самообразованию. При правильной организации производства интерес

стимулируется и расширяется, что может являться в сущности наиболее устойчивым вкладом многих консультационных заданий.

Поддержание нового порядка работы и контроль. Если мы хотим, чтобы новая схема работы прижилась и ее преимущества оправдывали бы затраты, ее следует защитить от ряда более или менее естественных опасностей. Стандарты, системы и методики так же подвержены отрицательному влиянию износа и неправильного обращения, как и станки. Эффективность их работы в конечном итоге может быть сведена к нулю.

Меры по поддержанию и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, но сохраняться и после его ухода.

«Откатывание назад». Системы поддержания и контроля нового порядка работ должны предохранять от «откатывания назад», что вполне может случиться до тех пор, пока люди не забудут, что они делали до внедрения изменений. Это явление не всегда реакционно. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа может продолжаться, только если что-либо предпринять. Наиболее естественно вернуться к старой практике, если это еще возможно. Хотя консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока он не может быть полностью вытеснен, нужна и уверенность, что после того, как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому.

Как это можно сделать, зависит, как всегда, от функции задания и характера проблемы. Ниже приводятся несколько примеров.

Документация. Если внедряется новая процедура ведения документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Какое-то официальное лицо назначается ответственным за сохранение запасов новых форм и выдачу заказов на их изготовление. Делопроизводитель не передает заказы на изготовление форм, подписанные другими лицами.

Рабочие стандарты (образцы). Аналогичная бдительность требуется и для поддержания рабочих стандартов фабрики. По стандартам работать легче, чем без них. При использовании стандартных форм и документации любая работа, отклоняющаяся от спецификации или методики, должна быть невозможна. Это не

означает, что отклонения никогда не допускаются, но если они есть, их сразу замечают.

Чертежи. В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают. Адекватная система контроля не допускает нахождения в обращении не-санкционированных чертежей.

Все эти меры, конечно, носят превентивный характер. При их отсутствии избранная альтернатива является не решением, а временной мерой, при высокой степени вероятности повторения данной проблемы.

Меры контроля. Система контроля не обязательно должна поддерживать в узком смысле схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Другие меняющиеся воздействия могут сделать его менее целесообразным; цель, для которой он предназначался, уже может отпасть. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть.

Однако можно так же легко, как и любым новым методом, чрезмерно увлечься контролем ради него самого. Консультант должен только выявить ключевые моменты, когда возможны значительные отклонения, и назначить соответствующее время контроля. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного, если не проводить контроль. Сразу же после каких-либо изменений контроль необходим чаще, чем при достижении стабильности на новом уровне.

3.5. Завершение процесса консультирования

Завершение – пятая и конечная фаза процесса консультирования. Каждое задание или проект должны быть доведены до конца, когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна.

Недостаточно выполнить задание профессионально. Завершение работы и уход также должны быть полностью профессиональными, когда время и форма выбраны соответствующим

образом и все улажено к общему удовлетворению клиента и консультанта.

Именно на консультанте лежит основная обязанность определить, когда и как он покинет организацию-клиента. Клиент может с трудом представлять, когда наступит нужный момент для прекращения задания, особенно если присутствие консультанта явно способствовало значительным улучшениям в методах руководства, и клиент привык обращаться к нему за советом по важным вопросам. Он может чувствовать себя более уверенно, если консультант остается под рукой, чтобы помогать в любых возникающих вопросах. Однако это может поставить клиента в большую зависимость от консультанта, который будет действовать как костыли для инвалида, а не как ортопед, помогающий больному восстановить все физические способности.

Завершающий этап охватывает два одинаково важных аспекта консультативного процесса: работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Во-первых, уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена, будет прекращена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

Принимая решение завершить задание, консультант и клиент должны ясно определить, какой из указанных выше трех вариантов применим в данном случае. Не должно быть никакой двусмысленности. Никому не будет лучше, если консультант убежден, что проделал хорошую работу, в то время как клиент только и ждет, когда тот уйдет, чтобы прекратить данный проект. Таким образом, стороны должны совместно определить, считать ли задание успешным, неудачным или чем-то средним между этими двумя крайностями.

Во-вторых, при уходе консультанта завершаются взаимоотношения «консультант – клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания. Клиент

должен быть убежден, что у него был хороший консультант, к которому он с радостью обратится вновь. Консультант должен чувствовать, что ему доверяли и его уважали, что работа с этим же клиентом снова будет интересна. Эти взаимоотношения имеют также финансовую сторону: обе стороны должны считать, что за оказанные профессиональные услуги уплачена справедливая цена.

В целом профессиональные консультанты обращают большое внимание на то, каким образом они заканчивают сотрудничество. Последнее впечатление очень существенно, и отлично законченное задание оставляет дверь открытой для будущей совместной работы.

Время прекращения сотрудничества. Выбрать нужный момент для завершения сотрудничества часто трудно, но если принять неверное решение, хорошие взаимоотношения могут испортиться и успех проекта попадет под удар.

Планирование прекращения сотрудничества. Некоторые задания завершаются слишком рано. Это происходит, если: работа консультанта над проектом не может быть завершена; клиент переоценил свои способности для завершения проекта, не обладая достаточной подготовкой для этого; бюджет клиента не позволяет завершить работу; консультант торопится начать другое задание.

Часто встречаются также примеры завершения заданий позднее, чем необходимо. Это имеет место, если: консультант берет на себя технически сложный проект, не убедившись в том, что клиент достаточно подготовлен, чтобы продолжить его сам; работа нечетко сформулирована и в ходе выполнения задания возникают новые проблемы; консультант старается остаться дольше, чем это необходимо.

Чтобы избежать этих ситуаций, вопрос своевременного окончания сотрудничества нужно обсудить в самом начале процесса консультирования, когда консультант предъявляет клиенту весь пятифазовый цикл и объясняет обычный нормальный ход успешного выполнения задания. Контракт на консультирование должен предусматривать, когда и при каких обстоятельствах задание будет завершено.

Бывает трудно определить правильный момент окончания сотрудничества при подписании контракта. На такой ранней стадии часто невозможно предсказать, как будет продвигаться процесс

внедрения, насколько глубоко будет участие персонала клиента и какие новые отношения и проблемы возникнут в ходе выполнения задания.

Вот почему рекомендуется, чтобы план выполнения задания пересматривался в определенные критические моменты по ходу работ: при каждом таком рассмотрении должен задаваться вопрос, как долго еще должен оставаться консультант и что еще остается сделать для завершения задания.

Обнаружение сигналов к окончанию сотрудничества. Сигналы к окончанию сотрудничества, как некоторые консультанты называют их, показывают консультанту, что клиент хотел бы завершить задание. Они могут быть очень открытыми или же косвенными и скрытыми. Например, клиент может начать реже встречаться с консультантом или же давать понять тем или иным образом, что на выполнение задания уже затрачено достаточно времени. Важно не пропустить эти сигналы. Это не обязательно означает, что нужно немедленно собрать вещи и покинуть клиента, даже если есть веские профессиональные причины остаться, но данный вопрос необходимо открыто обсудить. Если клиент убежден, что может продолжать работу сам, консультант никогда не должен настаивать на том, чтобы остаться, даже если не разделяет этого мнения. В конце концов музыку заказывает тот, кто платит. Именно клиент платит консультанту, а не наоборот.

Оценка. Оценка – наиболее важная часть завершающего этапа любого консультативного процесса. Без нее невозможно установить, выполнены ли поставленные задачи и оправдывают ли полученные результаты затраченные на них средства. Ни клиент, ни консультант не могут извлечь полезных уроков из задания, если нет оценки.

Тем не менее при многих заданиях оценка не проводится или же является поверхностной и представляет ограниченный интерес. Это связано с тем, что трудно оценить изменения в организационных и человеческих системах. На них могут действовать многочисленные факторы, и может быть сложно определить, что изменилось после консультативной работы. Например, если цель задания – увеличить выпуск продукции, нельзя считать само собой разумеющимся, что любое такое увеличение к концу выполнения задания связано только с работой консультанта. Возможно, оно

вызвано другими факторами, а выполняемое задание никак на него не повлияло. Некоторые изменения трудно определить, измерить, описать и оценить. Кроме того, оценка может быть наиболее деликатной областью взаимоотношений между сторонами и кажется удобнее избегать ее, в особенности если клиент не очень доволен эффективностью работы консультанта. Финансовые соображения также играют определенную роль: даже простая оценка требует затрат, и клиент может считать, что деньги можно экономить, так как при этом не создается ничего нового.

Кто должен проводить оценку. Как и во всем консультативном процессе, эффективная оценка требует совместных усилий. Обе стороны должны знать, достигнуты ли были цели задания и можно ли его считать успешным.

Клиент имеет, конечно, определенные специфические интересы и точки зрения. Он оценивает не только задание, но также и консультанта и его работу. Если клиент хочет повысить эффективность собственной работы в будущем, он проводит также самооценку своего технического и управленческого мастерства в сотрудничестве с консультантом и следит за ходом выполнения задания. Таким же образом консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

До какой степени эта работа будет совместной и какая информация будет общей, зависит от степени доверия и здравого смысла. В задании, где сотрудничество было искренним, оценка обычно открыта и конструктивна. Однако никто не может заставить клиента и консультанта разделять все выводы, полученные на основании оценки проделанной работы.

При консультировании оценивают прежде всего два основных аспекта задания: преимущества, получаемые клиентом, и процесс консультирования.

Оценка преимуществ, получаемых клиентом. Причины, по которым должна проводиться оценка преимуществ, связанных с выполнением задания, самоочевидны. Эти преимущества характеризуют осуществленные изменения, которые должны рассматриваться как улучшение работы организации.

Обычные консультативные задания порождают *три рода преимуществ*: новые способности; новые системы и формы поведения; новая степень эффективности работы.

Новые способности. Это новые умения и навыки, приобретаемые клиентом: навыки диагностики и решения проблем, навыки общения, а также специальные технические или управленческие навыки и умения в конкретных областях, затрагиваемых заданием.

Новые системы и формы поведения. Многие задания помогают производить специфические изменения в таких системах, как новые информационные системы, системы маркетинга, организация семинаров, набор служебного персонала и системы их оценки, профилактическое обслуживание и т.д. Эти системы можно считать результатом осуществления задания, если они внедряются или будут внедряться. Изменить формы поведения – значит делать дела иным способом. Этот термин в основном касается межличностных отношений, например, между менеджером и подчиненными или между сотрудничающими группами из двух разных отделов. Однако он также относится и к индивидуальному поведению в служебных ситуациях, например, использует ли работник предохранительные устройства, не допускающие несчастные случаи, или нет.

Новая степень эффективности работы. Эффективность работы повышается, если изменения в способностях, системах и формах поведения вызывают соответствующие изменения в экономических, финансовых, социальных и других показателях эффективности работы. Это может происходить в отдельных подразделениях (рабочее место, цех, группа, завод, отдел) или на уровне организации в целом (предприятие, агентство, министерство).

Более высокая эффективность работы – важнейшая цель, и там, где возможно, степень ее достижения следует использовать для оценки результатов и демонстрации полученных преимуществ. Консультирование, которое улучшает способности, не ставя своей целью повысить эту эффективность, может быть чисто академическим занятием и роскошью с финансовой точки зрения. Однако случается, что по изменению эффективности работы нельзя оценить результаты (например, были выработаны новые способности, но клиент вынужден отложить на время осуществление мероприятий, которые повысят эффективность работы). Кроме того, как уже указывалось, совершенствование и развитие навыков клиента в области решения проблем и управления рассматриваются многими как более важные и долгосрочные положительные результаты

консультирования, чем немедленные измеримые изменения экономических и финансовых показателей.

Оценка процесса консультирования основана на допущении, что на эффективность процесса сильно влияют результаты выполнения задания.

Это касается заданий, цель которых прежде всего изменить характер поведения: если в организации-клиенте нужно установить новые формы поведения и процессы (результат), консультант должен выбрать и предложить клиенту такой стиль консультирования и его методы (процесс), которые дадут желаемый результат. Например, маловероятно, что способность клиента решать проблемы реально изменится в результате лекций или распространения материалов по принятию решений.

Взаимоотношения между сторонами и методы вмешательства вырабатываются в ходе выполнения задания. В зависимости от используемых методов процесс может становиться более или менее эффективным. При оценке проведенной работы это нужно выяснить.

Должны быть оценены следующие основные характеристики процесса консультирования.

План задания (контракта). Полезно начать с рассмотрения самого начала взаимоотношений. Это будет включать следующие вопросы: Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он нуждам клиента и конкретной ситуации? Давало ли первоначальное определение целей и средств хорошую основу для осуществления плана задания? Были ли цели достаточно сложными, но выполнимыми? Был ли соответствующим образом определен, обсужден и понят выбранный стиль консультирования? Сообщали ли людям их роли и обязанности с самого начала?

Количество и качество средств для выполнения задания. Оценивать следует средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами. Основными вопросами являются: Обеспечил ли консультант для выполнения задания группу требуемого размера, структуры и уровня компетентности? Обеспечил ли клиент средства (людские и иные ресурсы), необходимые для выполнения задания?

Применяемый характер (стиль) консультирования. В данном разделе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания. В частности, задаются следующие вопросы: Каков был характер взаимоотношений между сторонами? Существовала ли атмосфера взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки? Был ли использованный стиль консультирования правильным? Соответствовал ли он возможностям клиента и решаемой задаче? Были ли использованы все возможности, чтобы повысить степень участия клиента в выполнении задания? Уделялось ли соответствующее внимание проблеме подготовке кадров при выполнении задания?

Руководство выполнением задания консультантом и клиентом. Недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с меняющимися условиями, если оба партнера умело руководили заданием. При оценке ставятся следующие вопросы: Была ли первоначальному плану присуща необходимая гибкость? Как консультирующая организация осуществляла руководство и поддержку задания? Как клиент контролировал выполнение задания? Проводилась ли промежуточная оценка в ключевые моменты выполнения задания? Какие действия предпринимались на ее основании?

Способы оценки. Лучше собирать и изучать данные, позволяющие осуществлять количественную оценку. Кроме того, важно выявлять и изучать мнения, особенно для оценки взаимоотношений между сторонами и стиля консультирования. При этом используются классические методы, включая опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах.

Важно провести откровенное обсуждение между партнерами. Шаг за шагом при этом следует рассмотреть, что, по их мнению, произошло, а также причины, объясняющие различные отношения и формы поведения, достижения и неудачи.

Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания или представляться отдельно, например, если результаты оценивают через несколько месяцев после завершения задания.

Когда следует проводить оценку. Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению, уже видны некоторые полученные преимущества и можно оценить процесс консультирования ретроспективно. Оценка в конце выполнения задания, безусловно, наиболее важна. Однако она не должна быть единственной.

В частности, когда задание завершено, слишком поздно предлагать какие-либо меры усовершенствования стратегии, методологии и управления. Это интересно только для будущего. Поэтому следует предусмотреть промежуточные оценки в конце фаз диагностики и выработки программ действий и рассматривать их как обычную часть совместного контроля сторон за выполнением задания. При необходимости, например, при длительных и сложных заданиях, даже в пределах фаз диагностики, выработки программ действий и внедрения может возникнуть необходимость несколько раз оценить ход работ и промежуточные результаты, чтобы по мере надобности корректировать план выполнения задания и используемые методы.

С другой стороны, часто невозможно завершить оценку в конце задания. Если измеримые результаты нельзя получить немедленно или если ожидаемое повышение эффективности работы может быть достигнуто лишь некоторое время спустя, необходима последующая оценка.

Последующая работа. Клиент и консультант часто договариваются, завершив конкретное задание, не прекращать полностью рабочие взаимоотношения. Если дальнейшая работа консультанта все еще связана каким-то образом с этим заданием, мы называем ее последующей работой. Желательность такой работы часто обнаруживается при оценке выполнения задания. Если консультант убежден, что может еще что-то предложить и продолжение работы в интересах клиента, он указывает это в заключительном отчете.

Преимущества этого для консультирующей организации очевидны. Оказание последующих услуг – бесценный источник информации о реальном воздействии выполненных работ и о новых проблемах, которые могут возникнуть в организации-клиенте. В результате могут быть разработаны новые формы деятельности, причем совершенно бесплатно для консультирующей организации, если последующая работа осуществляется за плату.

Многие организации-клиенты могут также обнаружить, что получение последующих услуг – полезная форма помощи, посредством которой можно выявить и решить новые проблемы, прежде чем они вызовут головную боль. Однако не следует давить на клиента, заставляя его принять последующие услуги, если он считает, что они ему не нужны.

Последующая оценка. Как указывалось выше, можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена, например, через 6-12 месяцев после завершения задания.

Последующие услуги по внедрению. Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Кроме того, в области, которую затрагивает задание, появляются технические новшества. У клиента могут быть и другие причины хотеть, чтобы консультант взглянул свежим взглядом на ситуацию, создавшуюся после внедрения его предложений.

Таким образом, клиент может быть заинтересован в получении последующих услуг. Например, консультант может приходить на три дня каждые три месяца в течение двух лет.

Цель этих посещений – следить за ходом работ по внедрению, помогать, если необходимо, что-то корректировать и выявлять новые проблемы, если они возникли. Если требуется новое вмешательство, выходящее за рамки этих периодических визитов, клиент получает на это отдельное предложение.

Постоянные услуги. Последующие посещения, связанные с конкретными заданиями, обычно программируются на ограниченный период времени. Клиент может хотеть поддерживать более постоянные рабочие взаимоотношения с консультантом, работой которого он удовлетворен. В этом случае оказываются так называемые «постоянные услуги» или заключается «постоянный контракт». При этом консультант работает с клиентом в течение согласованного количества дней в месяц или квартал. Содержание работы можно определить заранее или же в каждом случае клиент сообщает, чего он хочет, либо консультант действует в качестве своего рода «звукового отражателя» или советника по общим вопросам, который знакомится с различными аспектами дел клиента и предлагает возможные улучшения.

Многие контракты на постоянные услуги – следствие успешного завершения консультативных проектов. Это вполне логично.

Почему клиент должен вступать в постоянные отношения сотрудничества с консультантом, если он не видел его в работе?

Имеются разные *типы контрактов на постоянные услуги*, однако с технической точки зрения преобладают два типа: *услуги общего характера*, когда консультант следит за общими результатами и развитием тенденций в деле клиента, ищет возможности совершенствования в различных областях и снабжает клиента новой информацией и идеями; *услуги специального характера*, когда клиент получает непрерывный поток технической информации и предложений в области, в которой консультирующая фирма особенно компетентна (например, применение компьютеров, транспортировка материалов, материально-техническое снабжение, международные финансовые операции, выявление новых рынков).

Заключительный отчет. До и во время выполнения задания клиент получал несколько отчетов о ходе консультирования:

- отчет, в котором предлагалось задание, основанное на быстром диагностическом исследовании;
- отчеты о ходе работ, количество и объем которых колеблются и где могут предлагаться модификации определения проблемы и планов осуществления задания;
- отчеты и документацию, связанные с представлением предложений вниманию клиента до начала внедрения.

Каков бы ни был характер промежуточных отчетов, имеется заключительный отчет по заданию, который подготавливается к моменту завершения работы в организации-клиенте. Кроме того, консультативное подразделение требует отчетов для дополнительной помощи тем его сотрудникам, которые будут выполнять схожие задания.

Отчет для клиентов. При относительно коротких заданиях это может быть единственный отчет всеобъемлющего характера. При более долгосрочных заданиях он может содержать упоминания о предыдущих отчетах и вдаваться в подробности лишь событий, происшедших после написания последнего из них. Во всех случаях как завершающий отчет он «подчищает все хвосты» и охватывает все факты и утверждения, имеющие существенное значение при завершении задания. Его составляют уже зная, будет ли консультант оказывать последующие услуги. В таком случае данный отчет может быть не столь «заключительным».

Кроме короткого всеобъемлющего обзора выполненной работы заключительный отчет должен указывать на реальные преимущества, полученные в результате изменений, и давать клиенту откровенные рекомендации о том, что нужно предпринять или избегать в будущем.

Оценка преимуществ. Оценка полученных преимуществ приводится в заключительном отчете, если он носит практический характер, т.е. если консультант покидает клиента после периода внедрения, нуждающегося в оценке. В других случаях, как уже указывалось, она может быть представлена позднее.

Оценивая реальные преимущества, консультант демонстрирует правильность и точность как предварительной оценки (которая дается при предъявлении задания клиенту в качестве предложения), так и оценки альтернативных решений (предъявляемых клиенту для решения перед фазой внедрения).

Ясно, что оценка преимуществ даст объективную информацию, только если внедрение продвинулось достаточно далеко, а условия работы нового метода и системы стали нормальными и стабильными. Консультант подчеркивает прямые выгоды, полученные в результате выполнения задания, и оставляет рассмотрение косвенных выгод (например, отсутствие роста постоянных издержек) клиенту.

Представляя преимущества, в отчете нужно особо выделить поддающиеся измерению экономические, финансовые и социальные выгоды, которые были или будут получены в результате повышения эффективности работы. Однако отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияние на рост эффективности работы.

В практике консультирования не рекомендуется указывать отношение достигнутой экономии к выплачиваемому гонорару. Такой анализ оставляется исключительно на усмотрение клиента, который должен понимать, что не все получаемые преимущества можно измерить в деньгах и что это отношение может быть высоко в случае многих простых заданий с малой степенью риска, воздействие которых на общие результаты работы ограничено.

Оценка процесса консультирования. Включать или не включать оценку процесса консультирования в заключительный отчет,

нужно решать в каждом конкретном случае. Если клиент может извлечь из этого урок на будущее или если его поведение во время выполнения задания привело к получению результатов выше или ниже среднего, желательно сделать это. Стороны должны договориться, насколько детально и открыта будет эта часть и какие вопросы следовало бы обсудить, но не включать в заключительный отчет.

Предложения клиенту. Хотя работа консультанта завершена, он показывает клиенту организацию в перспективе, указывая на возможные дальнейшие усовершенствования, узкие места, факторы риска, необходимые мероприятия и т.д. В любом случае он должен высказать предложения о том, как новую систему, введенную с его помощью, нужно поддерживать, контролировать и развивать после его ухода. В заключительном отчете также отражается достигнутое соглашение о последующих услугах.

Хороший отчет по консультированию должен вызывать уважение клиента как руководство для дальнейшего развития. Он будет также рад показать его своим коллегам по бизнесу и сотрудникам как результат ценной работы.

Справочный отчет о выполненном задании, направляемый консультирующей организацией. Помимо заключительного отчета для клиента консультанты составляют справочный отчет о выполненном задании для собственной организации.

Внутренний отчет клиента. В некоторых организациях, где используются консультанты, подготавливаются внутренние отчеты по завершенным заданиям. Кроме краткой информации они содержат оценку клиентом проведенной работы, а также методов и характера работы консультанта. Хотя этот отчет и очень полезен, он составляется довольно редко.

Вопросы для самопроверки

1. Перечислите этапы процесса консультирования.
2. Опишите этап подготовки процесса консультирования.
3. Опишите варианты установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.
4. Какие рекомендации можно дать консультанту для успешного проведения первой встречи с клиентом?
5. Что такое предварительный диагноз проблемы?
6. Опишите процесс предварительного диагноза проблемы.

7. Перечислите и опишите основные источники информации для предварительного диагностического исследования.
8. Перечислите и опишите основные элементы планирования выполнения задания.
9. Как правильно оформить предложение клиенту?
10. Перечислите и опишите разделы предложения клиенту.
11. Опишите правила составления контракта на консультирование.
12. Опишите этап диагноза проблемы.
13. Опишите правила сбора и обработки фактов при диагностировании проблемы.
14. Что такое обратная связь с клиентом? Зачем она используется?
15. Охарактеризуйте этап планирования действий.
16. Каким образом осуществляется поиск идей при разработке альтернативных вариантов действий?
17. Перечислите и опишите методы творческого мышления.
18. Опишите процесс оценки альтернативных решений.
19. Охарактеризуйте этап внедрения принятых решений.
20. Какова роль консультанта в фазе внедрения?
21. Каким образом осуществляется поддержание нового порядка работы после внедрения принятых решений?
22. Опишите этап завершения процесса консультирования.
23. Как правильно проводить оценку на этапе завершения процесса консультирования?
24. Какие основные характеристики процесса консультирования должны быть оценены на последнем этапе консультирования?
25. Что такое заключительный отчет консультанта и каковы его основные разделы?

4. Создание консультационных организаций

4.1. Разработка стратегий организаций

Стратегии предприятия не существуют в пустоте, а всегда служат достижению конкретных целей. Маркетинговое консультирование пользуется следующими определениями целей и стратегий.

Цель предприятия – такое состояние будущей реальности, которого предприятие желает добиться собственными усилиями.

Стратегия предприятия – комплекс политических установок предприятия и перспективных программ действий, в рамках которых планируется достижение цели.

Цели и стратегии рассматриваются консультантом в комплексе, так как не только цели определяют стратегии, но и стратегии влияют на определение целей. Достижение конкретных целей предприятия может быть осуществлено определенными стратегиями, но применить их предприятию не всегда позволяет собственный потенциал.

Использование профессиональной помощи в проработке стратегии в целом и отдельных ее аспектов часто бывает чрезвычайно полезно. Затраты на проведение в жизнь стратегий несопоставимы с оплатой услуг консультанта. Применение консультирования помогает избежать многих ошибок, а иногда – выявить дополнительные возможности.

Для качественной проработки стратегии могут быть существенны многие факторы, что зависит от конкретной специфики предприятия. Самостоятельно предприятием они могут быть проработаны с различной эффективностью. В сложившейся практике маркетингового консультирования некоторые из этих факторов принимаются консультантом от предприятия в качестве исходных данных без всякой перепроверки. Такими факторами являются:

- финансы (источник и стоимость финансирования);
- политические установки (прогноз политической ситуации в России);
- криминальные.

Все прочие существенные данные подлежат обязательной перепроверке консультантом.

Стратегии предприятия необязательно должны предусматривать его рост. Для некоторых целей может быть необходима стратегия ликвидации предприятия с минимальными убытками либо стратегия стабилизации прибыльности без увеличения существующих размеров предприятия. Однако такие стратегии редки. В основном развитие бизнеса означает рост предприятия.

Теория маркетинга (по Котлеру) классифицирует возможности роста предприятия следующим образом:

1) **интенсивный рост** – глубокое внедрение на рынок (увеличение сбыта существующих товаров на существующих рынках); расширение границ рынка (внедрение существующих товаров на новые рынки); совершенствование товара (создание новых или усовершенствование существующих товаров на существующих рынках);

2) **интеграционный рост** – регрессивная интеграция (покупка предприятий-поставщиков); прогрессивная интеграция (покупка оптовых распространителей); горизонтальная интеграция (покупка предприятий-конкурентов);

3) **диверсификационный рост** – концентрическая диверсификация (распределение новых товаров по налаженным сбытовым каналам); горизонтальная диверсификация (предложение новых товаров старому рынку через новые сбытовые каналы); конгломеративная диверсификация (внедрение новых товаров на новых рынках).

В практике современных российских предприятий наиболее часто используются стратегии глубокого внедрения на рынок. С ростом конкуренции и падением наценок эту возможность следует считать не столько стратегией роста, сколько стратегией выживания, применяемой большинством предприятий. Для ее принятия необходима глубокая проработка в первую очередь факторов управления, сбыта и маркетинга на предприятии, потребностей потребителей и посредников, поведения конкурентов.

Расширение границ рынка используется достаточно редко, что обусловлено общим низким качеством товаров собственного производства и преобладанием на рынке предприятий торговли. Для проработки такой стратегии наиболее важен потенциал исследовательской службы маркетинга по работе с конечными

потребителями. В оценке рыночных условий наиболее важно изучение потребностей клиентов.

При разработке стратегий предприятия консультант участвует либо во всех стадиях процесса, либо в отдельных. «Частичное» применение консультирования охватывает обычно анализ потенциала предприятия, поиск и оценку рыночных возможностей, прогнозирование и исследование тенденций.

При самостоятельной разработке стратегий предприятием могут игнорироваться отдельные стадии процесса с теми или другими последствиями. Полное игнорирование аналитического комплекса, построение стратегий на основе интуитивных представлений руководства без перепроверки исходных допущений экономит время на разработку, но может привести к значительным тратам на бесперспективное с самого начала дело.

Цель предприятия редко бывает единственной и почти никогда не сводится только к получению прибыли. Как правило, цели формулируются руководством предприятия, но подлежат обязательной проверке консультантом. Достижимость целей определяется консультантом в процессе разработки стратегий.

Рассмотрим основные факторы, влияющие на разработку стратегий.

Управление. Возможность применения той или иной стратегии, ее разработка и сами цели определенным образом ограничены возможностями управления, а оно, в свою очередь, зависит от мировоззрения руководителя, его предыдущего положительного и отрицательного опыта, сформировавшего мировоззрение. Определение возможностей управления, его сильных и слабых сторон, как правило, не может быть самостоятельно проведено предприятием: руководитель не может получить объективную информацию о собственном стиле управления ни лично, ни от сотрудников. Даже сильная кадровая служба в состоянии диагностировать только часть управления, касающуюся взаимодействия с персоналом.

Привлеченный консультант в рамках маркетингового подхода для целей разработки стратегий оценивает управление по следующим параметрам.

Скорость принятия важных решений. От нее зависит возможность оперативного реагирования управленческой системы на изменение рыночной ситуации. На практике нередки случаи, когда

из-за медленного принятия решений теряются связи с партнерами, упускаются выгодные контракты, «портится» имидж предприятия. Обычно недооценивается влияние скорости ответа на запрос покупателя (часто покупатель в ответ на стандартное предложение предприятия выдвигает встречное предложение – оно-то и «зависает» на целые недели), тогда как на практике своевременное выставление счета часто определяет, с каким поставщиком будет работать покупатель. Особенно это касается покупателей – государственных предприятий, поступление финансов к которым непредсказуемо.

Взвешенность и обоснованность решений. Значительная часть успеха предприятия зависит именно от них. Если решения принимаются «волевым усилием», без компетентной оценки последствий, результат выражается в напрасной трате ресурсов. Особенно часто недостаточно обоснованные решения принимаются в областях рекламы, кадрового подбора и бизнес-проектов, в которых каждый руководитель считает себя профессионалом.

Взаимодействие. Управленческая система работает эффективно при налаженном горизонтальном взаимодействии всех звеньев, что требует делегирования значительной доли полномочий на нижние уровни иерархии. При достаточном делегировании длительное отсутствие высшего руководителя не тормозит деятельность предприятия.

Делегирование полномочий. Проводится оценка возможности высшего руководства делегировать полномочия. Реального делегирования может не быть на данном этапе развития предприятия, но оно будет необходимо при дальнейшем развитии. Важно оценить потенциальные возможности руководства, чтобы предложить реальные пути развития предприятия.

Определение сроков. Часто в практику высшего руководства входит раздача поручений руководителям среднего звена без конкретизации сроков выполнения. В ряде случаев это приводит к тому, что они осуществляют управленческую политику на основе минимизации собственных усилий. Управление «буксует». Если это и не происходит на данном этапе развития, при росте предприятия вероятность негатива возрастает.

Контроль исполнения. Такой контроль важен для отслеживания состояния работ над проектом. С ним непосредственно

связана система поощрений и наказаний. Она может способствовать решению задач, а может и тормозить. В значительной мере она влияет на психологический климат на предприятии.

Обеспечение информацией. Эффективность выполнения заданий руководства на всех уровнях иерархии напрямую зависит от качества и количества информации, поступающей вплоть до нижнего уровня. Как минимум должна проходить информация **«что делать»** (на практике бывает не всегда), а главное (в нормальном режиме) – **«зачем делать»**. Сознательное выполнение поручения персоналом на основе собственных представлений о его цели повышает вероятность достижения положительного результата. Причем надо иметь в виду, что собственные представления о цели поручения у персонала есть всегда, насколько они верны – зависит от поступающей «вниз» информации.

Обратная связь руководителя с предприятием. При полном ее отсутствии управление беспомощно, при серьезных ограничениях – теряет в качестве.

Кадровая политика. Важно, кто и как принимается на работу, как происходит служебный рост, какая используется мотивация.

Качество планирования деятельности. Отражает возможность последовательных действий, направленных на достижение цели. На практике встречается и отсутствие планирования, что значительно увеличивает нагрузку высшего руководства необходимостью постоянной коррекции действий персонала.

Финансы. Финансы часто являются главным ограничивающим фактором в разработке стратегий. Как уже отмечалось, маркетинговое консультирование не занимается анализом источников финансирования или поиском их альтернатив. Оценка финансов производится консультантом на основании данных, предоставленных руководителем. Для разработки стратегий существенны следующие финансовые показатели.

Объем собственных финансовых резервов. Чаще всего именно он определяет стратегию, поскольку возможность привлечения сторонних средств существует не всегда – в критический момент их может и не быть. На практике долгосрочные инвестиции осуществляются предприятиями в основном за счет собственных ресурсов.

Возможность привлечения дополнительных средств. Если она все-таки существует, то может быть использована в качестве «ускорителя» развития предприятия. Здесь существенна вероятность своевременного поступления финансов, сроки кредита, его объем.

Прогнозируемый график поступления средств. Собственные финансовые резервы редко существуют одновременно в полном объеме. Чаще это прибыль, постоянно получаемая предприятием от налаженной деятельности. Объем собственных резервов зависит от времени, когда они могут понадобиться.

Управление финансами. Здесь оценивается в основном оперативность управления. На некоторых предприятиях процедура перечисления средств (из-за специфических схем) занимает несколько дней. Иногда значительные задержки создаются банком.

Технология производства. В производстве оцениваются следующие факторы:

- технологический уровень и гибкость линий;
- возможность расширения производства;
- существующее качество продукции и возможность его изменения;
- практика планирования и управления.

Для торговых предприятий, не имеющих собственных производств или использующих их в незначительных масштабах, оценивается качество закупки. Для него существенны следующие факторы:

- возможность закупки необходимой продукции в нужных количествах;
- управление товарными запасами;
- наличие альтернативных поставщиков;
- оперативность закупки.

Для предприятий сферы услуг функции производства выполняют подразделения разработчиков. Для них оцениваются следующие параметры:

- квалификация существующих разработчиков;
- продуктивность: объемы, сроки, качество разработок;
- система стимулирования;
- возможность привлечения дополнительных квалифицированных специалистов.

Наиболее простым способом оценки технологического уровня производства является использование справочников по оборудованию, которые могут существовать в отрасли, но могут и не существовать. В последнем случае эффективным методом является исследование аналогичных производств конкурентов, партнеров, проведение интервью с опытными производственниками. Остальные факторы производства, закупки и разработки оцениваются консультантом на основании статистических данных предприятия и интервью с ключевым персоналом.

Сбыт. В данной области консультант оценивает, как правило факторы, связанные со сбытом и распределением продукции.

Фаза жизненного цикла продукта. Наиболее просто она определяется по статистическим данным собственного сбыта предприятия совместно со статистическими данными отрасли. В условиях развивающейся российской экономики с относительной точностью можно диагностировать только фазу упадка по стабильному долговременному уменьшению объемов сбыта продукта во всей отрасли. При этом важно убедиться, что падение сбыта не вызвано общим падением платежеспособности, оценив один или несколько аналогичных продуктов.

Наличие, уровень и методы работы со статистической информацией. Уровень статистической информации определяется ее наличием за длительный срок, пригодностью и удобством использования, полнотой. Уровень достаточен, если собираемая информация в некоторой степени избыточна. Методы работы со статистической информацией удовлетворительны, если позволяют строить статистический прогноз и предусматривают систему оперативного реагирования в случае расхождения реальности с прогнозом. Например, могут контролироваться статистически вычисленный период и объем закупок крупных клиентов и приниматься меры по выяснению причин отклонения.

Наличие собственной сбытовой сети. Существенны реальные объемы продаж, потенциальная пропускная способность используемых каналов распределения.

Маркетинг. В маркетинге производится оценка следующих факторов:

– *наличие и уровень исследований.* При полном отсутствии исследовательской функции маркетинга на предприятии часто не

могут быть применены стратегии диверсификации, поскольку выход на новые рынки с новой продукцией без отслеживания хотя бы реакции рынка стопроцентно обречен на неудачу. Создание маркетингового подразделения «с нуля» для обеспечения исследовательской функции требует значительных затрат времени.

– *ценовая политика*. На некоторых предприятиях ценовая политика может являться «камнем преткновения» — принят единственный способ ценообразования, и любые отклонения запрещены. Это ограничивает выбор возможных стратегий.

– *методы продвижения и стимулирования*. В принципе, применяемые методы не накладывают существенных ограничений на стратегии, так как могут быть скорректированы для достижения новых целей. Опыт предприятия в применении эффективных методов расширяет его возможности в выборе стратегий.

– *реальная доля рынка предприятия*. Знание реального положения вещей необходимо для разработки стратегий. В то же время информация предприятия о его доле рынка не всегда надежна. Консультант, как правило, проводит независимое исследование для определения доли рынка предприятия или проверяет методику получения данных предприятием.

Кадры. В кадрах всесторонне оценивается кадровая политика предприятия: *уровень квалификации персонала, система мотивации и расстановка кадров* – все может быть изменено для новых стратегий. При этом следует помнить, что подбор кадров и их адаптация, обучение персонала требуют времени. Принятие той или иной стратегии во многом определяется наличием квалифицированного персонала на предприятии.

Для целей разработки стратегий при анализе потенциала предприятия все существенные факторы рассматриваются консультантом именно с точки зрения имеющегося потенциала. Заказчику предоставляется отчет о результатах анализа ситуации, но консультант не прорабатывает рекомендации к действиям. Последующая разработка стратегий предусматривает выработку рекомендаций по коррекции некоторых факторов, существенных для реализации выбранной стратегии.

Оптимизация организационной структуры, предусматривающая построение эффективных внешних и внутренних взаимодействий, включающая рекомендации к конкретным действиям по

всем выявленным недостаткам, является отдельным проектом консультирования, выполняемым при наличии проработанных стратегий предприятия (абстрактно оптимальной структуры не существует, она оптимальна для достижения определенных целей в рамках определенных стратегий).

Рекомендации по решению наиболее острых выявленных проблем предприятия вне рамок стратегий могут быть безвозмездно представлены консультантом сверх плана работ. На практике большинство отечественных консультантов не ограничивается рамками контракта при обнаружении действительно серьезных проблем предприятия. Рекомендации по их решению всегда бесплатны.

Как и цели, стратегические установки не должны быть конфликтными. Их определение производится на основании предварительно полученных данных о потенциале предприятия, рыночных возможностях, тенденциях рынка, а также на основании опыта руководителя и консультанта.

При разработке консультантом стратегий окончательный вариант всегда существует в письменном виде. При самостоятельной разработке стратегий предприятием желательно использовать такую же форму для облегчения дальнейшей их проработки.

4.2. Структура консультационных организаций

Рынок консультационных услуг требует создания организационной структуры, в которой сотрудники работают творчески и самоотверженно, как художники. С точки зрения системного подхода к консультационной деятельности схема организационного принципа управления консультационной фирмой является открытой системой, т.е. характеризуется взаимодействием с внешней средой. Структура всегда модифицируется в соответствии с изменениями окружающей среды, потребностями самой организации. Целесообразно использование гибкой организационной структуры, которая соответствует следующим условиям:

- единство целей;
- простота структуры;
- эффективное согласование связей между подразделениями, обеспечивающих четкую передачу информации;

- принцип единого подчинения;
- малозвенность структуры управления.

Типичная простейшая организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами в России, представлена на рисунке 2. Функции разделяются между подразделениями консультационной фирмы, осуществляющими продажи и поддержку продаж. Весь персонал подразделений отвечает за выполнение ежемесячных, квартальных и годовых планов продаж. Поддержка продаж заключается в демонстрации продукта, предпродажном консультировании, поиске клиентов и других функциях, необходимых для заключения контракта. Эта поддержка организована также и по региональному принципу.

Руководитель отдела маркетинга выполняет опосредующие функции между подразделениями и сотрудниками предприятия, занимающимися разработкой консультационного продукта, продаж, стимулированием и распределением продаж, послепродажным обслуживанием, потребителями продукции, исследованием рынка. При этом руководитель маркетинга и его аппарат анализируют состояние внешней среды маркетинга, обращая внимание прежде всего на конкурентов. Задача службы маркетинга заключается в организации работы подразделений так, чтобы они держали курс на потребителей (клиентов), постоянно следили за тем, что им нужно, за деятельностью конкурентов, определяли их слабые и сильные стороны.

В то же время служба маркетинга должна точно представлять возможности предприятия, чтобы, занимаясь его развитием, не отрываться от реальной жизни. Маркетинговая структура должна обладать гибкостью и приспособляемостью. Для этого нужно, чтобы она меняла организационную форму при изменении стратегии предприятия. Для быстроты организационной перестройки и без снижения эффективности работы предприятия она должна иметь способность к изменениям, заложенным в самой структуре. Для гибкости консультационное предприятие должно постоянно располагать текущей информацией о внутреннем состоянии дел, о внешней среде, которая представлена экономическими, природными, техническими, политическими и культурными факторами.



Рис. 2. Типичная организационная структура управления, применяемая крупными консультационными фирмами

Организационная структура должна быть «мягкая», так как она более приспособлена к изменчивой среде и в ней преобладают децентрализованные полномочия. Круг обязанностей определен примерно и работник обязан выполнять любую, связанную с основной работой. Содержание работ постоянно меняется, а от исполнителей руководство ждет предложений по улучшению работы. «Мягкость» оргструктуры обеспечивает благоприятный климат для нововведений, способствует выдвижению новых идей. Как известно, она обеспечивается матричной структурой.

Простейшая матричная структура управления консультационной фирмой представлена на рисунке 3. Горизонтальные линии матрицы образуют отдельные виды консультационной деятельности, каждое из направлений которого является центром образования прибыли, т.е. несет экономическую ответственность за результат своей деятельности. Вертикальные линии матрицы образуются отдельными подразделениями центрального аппарата управления компании, координирующими все важнейшие аспекты деятельности: разработку, продажу, снабжение, маркетинг и т.д. Эти подразделения не несут экономической ответственности, но им правление компании, а именно руководитель программы, дает четкие задания, контролирует их деятельность.

В матричной организации сотрудники набираются из функциональных отделов для работы с конкретными проектами. По мере появления новых проектов трудовые ресурсы необходимо гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости матричная организация дает лучшие возможности для координации работ.

В данной организационной структуре все подразделения независимые, мгновенно реагирующие на воздействие внешней и внутренней сред, подчиняющиеся директору и взаимодействующие со всеми подразделениями консультационной фирмы, т.е. они являются аналогом открытой системы управления консультационной деятельностью. Функции и задачи этой структуры аналогичны рассматриваемой ранее структуре управления крупными консультационными фирмами. Основные цели и задачи каждого из подразделений выполняются в соответствии с основными функциями управления, которые включают:

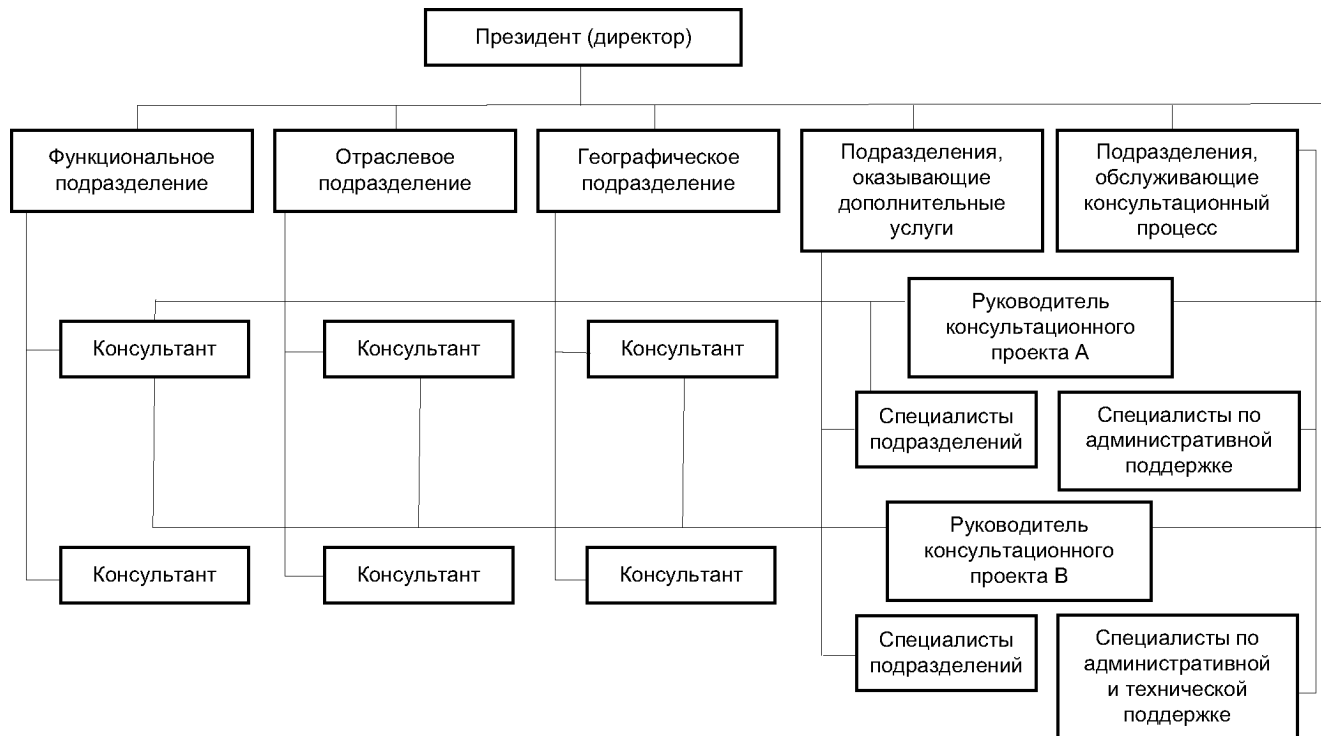


Рис. 3. Типичная матричная структура управления консультационной фирмой

- организацию работ по созданию взаимообратных потоков распределения ресурсов;
- мотивацию действий для осуществления основной цели консультационной фирмы;
- контроль качества основной деятельности;
- планирование работ для осуществления основной деятельности;
- координацию информационных потоков распределения ресурсов;
- практическую реализацию намеченных действий.

Директор и его заместитель осуществляют контроль качества консультационной деятельности – основной цели консультационной фирмы. В то же время они представляют и защищают интересы фирмы на макро- и микроуровне системы управления.

Можно отметить следующие функции подразделений при матричной организации структуры управления:

- отдел стратегического планирования и маркетинга непосредственно подчиняется директору и заместителю директора, руководит остальными подразделениями; в его функции входят координация деятельности для осуществления стратегических задач, связь внешней среды маркетинга с внутренней, а также контроль над совпадением мощностей входящего и выходящего потока всех ресурсов консультационной фирмы;
- отдел консультанта-психолога занимается диагнозом клиента и консультанта;
- отдел нестандартных проектов занимается диагнозом нестандартной проблемы и разбивкой ее на стандартные задачи;
- отдел стандартных проектов занимается функциональным обеспечением реализации проектов клиента;
- отдел обучения занимается подготовкой и обучением консультантов в требуемой клиентом области знания;
- отдел по созданию общественного мнения (PR) создает имидж консультанта и его фирмы, способствует осуществлению обратной связи с клиентом.

Функции подразделений средних консультационных фирм строятся в соответствии с организационной структурой, представленной на рисунке 4.

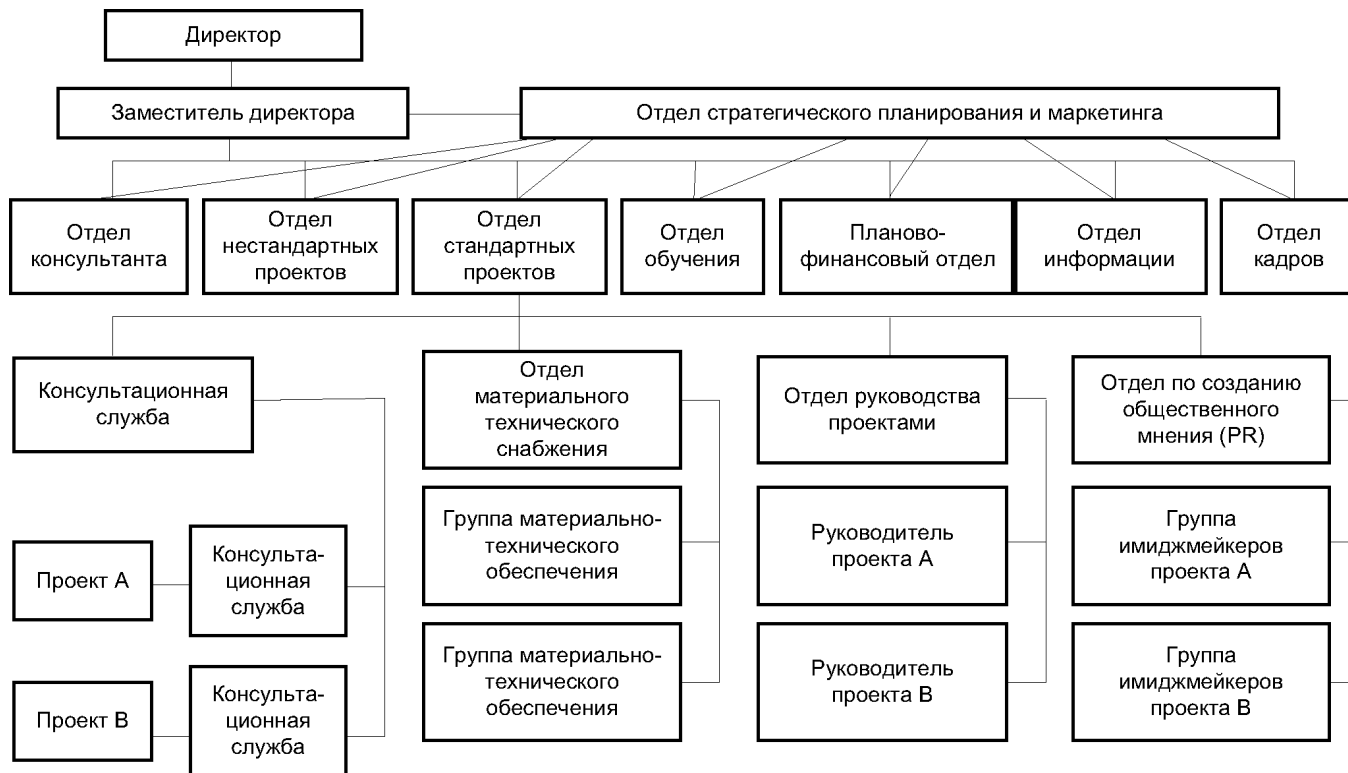


Рис. 4. Организационная структура управления средними консультационными фирмами

Отдел стратегического планирования и маркетинга осуществляет поиск, предварительное обслуживание клиента, собирая текущую информацию о клиенте, о проблеме клиента (задачи). Затем работает отдел консультанта-психолога, который диагностирует клиента, его проблему, выделяя отраслевую направленность, уровень сложности проекта (стандартный и нестандартный). Если проект нестандартный, то работает отдел нестандартных задач, который разбивает нестандартную проблему на стандартные задачи.

Если проект стандартный, то, как и в предыдущем случае, работает отдел стандартных задач, который осуществляет функциональное обеспечение проектов, взаимодействуя с отделом кадров. Отдел стандартных проектов осуществляет формирование проектной группы и контроль над реализацией проектов. Он взаимодействует с отделом обучения в случае, если необходимо обучать консультанта, и с отделом кадров, если необходимо принять консультанта на работу «со стороны».

Далее взаимодействуют консультационная служба, осуществляющая подбор консультантов с отраслевой направленностью, и отдел материально-технического снабжения, осуществляющий обеспечение консультантов необходимым оборудованием, библиотекой и т.д.

Отдел руководства проектами назначает руководителей проектов, которые контролируют реализацию проектов. Отдел по созданию общественного мнения (PR) осуществляет прямую и обратную связь с клиентом, взаимодействует с отделом информации, который предоставляет дополнительные информационные услуги клиентам и консультантам.

В организационной структуре управления малыми консультационными фирмами выполняются те же функции и задачи, что и в средних консультационных предприятиях, но структура управления упрощенная, как это представлено на рисунке 5. При такой организации отдела маркетинга как самостоятельного подразделения не существует, а его функции выполняют некоторые подразделения.

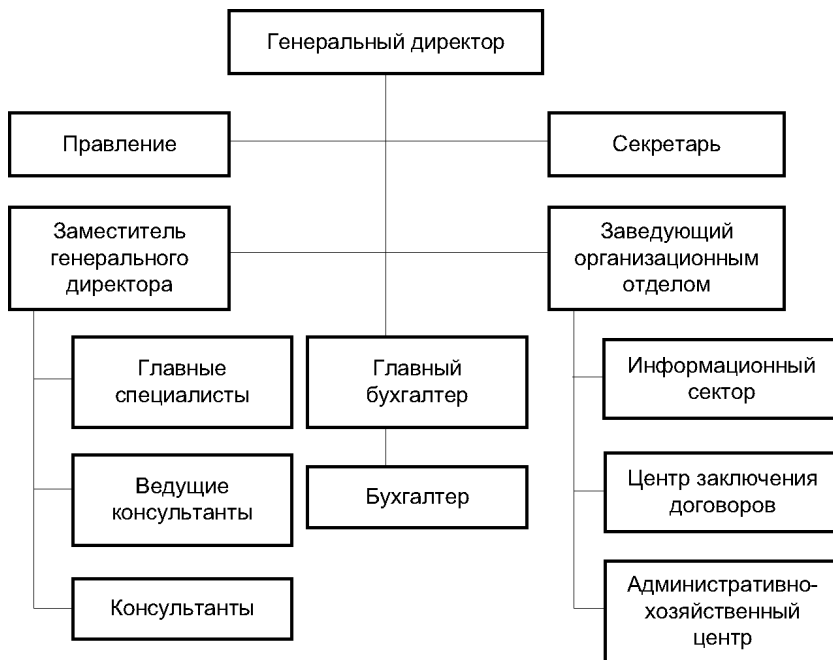


Рис. 5. Организационная структура управления малыми консультационными фирмами

Кроме этого, существуют подразделения консультационных фирм, оказывающие дополнительные виды услуг для усиления эффекта консультирования.

Учебные подразделения (центры). Они создаются в виде как маленьких учебных секторов, так и крупных институтов. Подразделения (центры) различными способами участвуют в выполнении консультационного проекта, например, поставляя преподавателей или проводя обучение по специально разработанным программам. Они, как правило, относительно автономны, некоторые их программы открыты для внешних участников. Многие из них организуют внутренние курсы, семинары для персонала самой фирмы.

Подразделения (центры) по информационному обслуживанию. Эти услуги менее распространены, чем учебные, однако обеспечение клиента информацией очень важно. Консультационные фирмы хранят чрезвычайно ценную информацию, и многие из

них стали настоящими экспертами по ее сбору и обработке. С помощью такой информации клиент может получить новые идеи и попросить консультанта изучить их, помочь воплотить в реальность.

Подразделения (службы) по развитию информационных технологий и эконометрии. Диапазон постоянных и временных услуг, которые они оказывают, довольно широк.

Вопросы для самопроверки

1. Что такое стратегия предприятия?
2. Опишите возможные стратегии роста предприятия по Котлеру.
3. Опишите факторы, влияющие на разработку стратегии предприятия.
4. Перечислите этапы разработки стратегий консультационной организации.
5. Каким условиям должна отвечать организационная структура управления консультационной организации?
6. Опишите типичную организационную структуру управления, применяемую крупными консультационными организациями.
7. Опишите матричную организационную структуру управления, применяемую консультационными организациями.
8. Опишите организационную структуру управления, применяемую средними консультационными организациями.
9. Опишите организационную структуру управления, применяемую малыми консультационными организациями.
10. Назовите элементы организационной структуры известной в вашем регионе консультационной фирмы.

5. Маркетинг консультационных услуг

5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов

Рекомендации удовлетворенных клиентов – чрезвычайно важный источник бизнеса, приносящий до 80% оборота зрелой консультационной компании. При этом рекомендациями можно «управлять», только добиваясь сверхудовлетворенности клиентов. Именно сверхудовлетворенности, так как за хорошую работу клиент уже заплатил, а потому он законно ожидает от компании хорошего результата. Клиент запомнит вас и будет искренне рекомендовать свои коллегам с большей степенью вероятности том в случае, если вы превысите его ожидания от проекта. Превысить ожидания можно, сделав задание быстрее, дешевле, с лучшими результатами. Все это могут сделать лишь консультанты, работающие на конкретном проекте. Маркетологи в данном случае бессильны. Для привлечения повторных заказов консалтинговые компании должны выделить *своих ключевых клиентов*, с которыми следует работать и после окончания проекта. При этом за каждым ключевым клиентом должен быть закреплен консультант, а не маркетолог. Почти всегда это должен быть руководитель последнего проекта.

Среди инструментов работы с такими клиентами можно выделить следующие:

- периодические встречи партнеров с ключевыми клиентами;
- указание новых возможностей для бизнеса клиента;
- проявление внимания к тому, кто приглашал консультанта.

Маркетологи в привлечении заказов играют роль хотя и важную, но во многом техническую. Основными «привлекателями» запросов и заказов являются консультанты. При этом они должны заниматься маркетинговой работой в неоплачиваемое время, что часто демотивирует их. Компании традиционно оплачивают время консультантов, потраченное на работу с клиентом, но забывают об оплате времени, потраченного на написание статей, выступление на конференции, встречу с перспективным клиентом. Компании готовы вознаграждать результаты (подписанный договор), но не вознаграждают усилия. При этом подписание договора как раз и является *результатом целевого воздействия* на перспективного

клиента, прочитавшего статью, заглянувшего на сайт, пришедшего на семинар, получившего дополнительную интересную информацию о себе, своем рынке, своих конкурентах.

В этой ситуации роль внутреннего маркетолога должна быть схожа с ролью дирижера оркестра. Он должен направлять и организовывать усилия консультантов. Статьи, исследования и семинары должны проводиться для одной и той же целевой группы клиентов. У консультантов должен быть план по написанию статей, выполнение которого должно быть под контролем. Эффективность каналов должна быть контролируема и измеряема. Без организации маркетинговых программ консультанты чаще всего представляют собой довольно плохо сыгранный оркестр, звуки которого не привлекают клиентов.

Должен существовать *баланс* между усилиями маркетолога и консультантов. При этом такой баланс – не только вопрос различных навыков, но и вопрос прибыльности компании, поскольку величина оплаты труда маркетолога и консультантов различна. Не стоит забывать, что за маркетологом остаются еще и чисто технические функции: организация взаимоотношений со СМИ, подготовка и производство буклетов и визиток, подготовка информации для отраслевого рейтингования, анализ лучшей практики конкурентов, сбор отзывов от клиентов, позиционирование сайта компании в Интернете. Что касается таких тактик, как рассылка, прямая реклама, то большинству консалтинговых компаний от них стоит отказаться и не называть это маркетингом и продажами.

Другие традиционные для реального сектора функции маркетинга – ценообразование, анализ прибыльности портфеля услуг компании, выбор целевых сегментов – почти всегда находятся вне компетенции тех, кого называют маркетологами в консалтинговых компаниях. Одна из причин заключается в том, что эти люди не имеют достаточной квалификации. Другой причиной является то, что многие компании просто пока не задумываются о таких проблемах.

Как уже отмечалось выше, консультанты не мотивированы на участие в маркетинговых программах и рассматривают их как дополнительную нагрузку. Чтобы изменить такое положение вещей, компании необходимо изменить *систему мотивации*. Мотивация может быть как положительная, так и отрицательная.

Положительная мотивация:

– установить минимальную норму часов, которые консультант должен уделить маркетингу; компаниям следует оплачивать это время как время, проведенное на работе с клиентами, а консультант должен предоставить отчет о том, на что он потратил эти часы;

– организовать специальные программы поощрения, например, раз в год поощрять тех консультантов, кто написал большее количество статей, выступил на большем количестве конференций и семинаров и т.д.;

– заниматься внутренним маркетингом, убеждая, что участие в маркетинговых программах выгодно не только компании, но и лично консультантам (персональный маркетинг); написав статью, книгу, приняв участие в проведении публичного исследования, консультанты записывают это еще и в свой актив (резюме).

Отрицательная мотивация: компаниям можно рассматривать участие консультантов в маркетинговых программах как часть аттестации. Чем выше позиция, тем больше времени консультант должен уделять развитию бизнеса.

Как можно измерить и оценить усилия маркетологов, если они «не продают»? Клиентами маркетолога являются консультанты, а потому ***именно они должны оценивать его работу.*** Необходимо ежеквартально проводить опрос среди ведущих консультантов (продавцов) с целью определить их уровень удовлетворенности маркетинговой поддержкой. Можно задавать всего четыре вопроса, предложенных И. Манном в книге «Маркетинг на 100%»:

1. Как Вы оцениваете работу маркетолога за последний квартал? (по пятибалльной шкале, пять – максимум). И почему такая оценка?

2. Что положительное Вы бы больше всего отметили в работе маркетинга?

3. Что не удастся, не сделали («узкие места»)?

4. Что надо сделать срочно? Срочно! Срочно!

Для большей объективности опрос стоит проводить независимому консультанту или сотруднику отдела кадров. Результаты такого опроса должны стать основанием для вознаграждения

маркетолога. Помимо этого, можно оценивать количество проведенных семинаров, опубликованных в СМИ статей и т.д.

Нередки те случаи, когда консультационные компании нанимают успешных маркетологов из реального сектора, которые, не понимая специфики маркетинга консультационных услуг, начинают применять привычные для себя методики, неприменимые на рынке консультационных услуг. Через какое-то время таких маркетологов увольняют, еще больше убеждаясь в бесполезности маркетинга для консультационных фирм.

Другой вариант, когда один из внутренних консультантов тратит часть своего времени (или все время) на организацию маркетинговых программ, более приемлем. Однако не во всех компаниях есть такие специалисты. Кроме того, ключевые компетенции маркетолога и консультанта довольно часто бывают различны. Можно отметить, что консультанты российских консультационных компаний привыкли к отсутствию маркетинговой «нагрузки» и с большой неохотой берутся за маркетинг.

Таким образом, *основными* являются *два пути* – приглашение маркетолога со стороны и выращивание из собственных консультантов. *Третий путь* – приглашение «готовых» успешных маркетологов из других консультационных компаний – находится скорее в сфере уникальных проектов. Дело в том, что таких маркетологов в российском консультационном бизнесе не более 15-20, и все они хорошо себя чувствуют на своих нынешних местах работы. Чтобы переманить их к себе, компании придется предпринять экстраординарные усилия.

5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Важно подойти к маркетингу и организации продаж своих консультационных услуг с правильной психологической установкой.

Заключение сделки никогда не должно происходить за счет ухудшения отношений. Если не получается добиться от клиента контракта, необходимо сделать две вещи:

1) найти способ использовать это для укрепления отношений с клиентом;

2) извлечь из этого урок: что следует сделать по-другому или лучше в следующий раз?

На рисунке 6 показаны *этапы маркетинговой деятельности по продаже консультационных услуг*. Услуги, которые может предложить консультационная фирма, зависят от квалификации и опыта консультантов. Важно охарактеризовать содержание предлагаемых услуг. Если консультант сам не может объяснить их характер, то маловероятно, что и клиенты поймут их. Для вновь образованной консультационной фирмы очень полезно выпустить специальный буклет или брошюру.

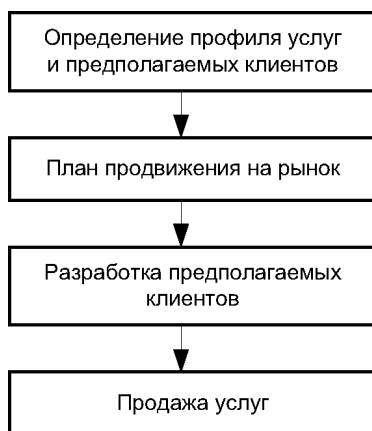


Рис. 6. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг

Необходимо определить профиль перспективных клиентов, в состав которых войдут те организации, которые могут стать клиентами предлагаемых фирмой услуг. В дальнейшем в процессе реализации своего плана продвижения на рынок, фирма должна поставить этих потенциальных клиентов в известность об услугах, которые она может предоставить. Брошюры, семинары, конференции, паблисити, статьи в периодической печати и т.п. помогут сделать известными услуги консультационной организации.

Некоторые организации могут проявить интерес к услугам и таким образом превратиться в перспективных клиентов. В консультационном бизнесе этап маркетинга заканчивается и начинается этап организации продаж тогда, когда определен конкретный перспективный клиент.

На рисунке 7 представлены стадии процесса организации продаж. Они последовательны: окончание одной стадии ведет за собой начало следующей.



Рис. 7. Стадии процесса продажи консультационных услуг

Цель стадии определения предполагаемых клиентов в том, чтобы выбрать организации, которые бы хотелось видеть в качестве потенциальных клиентов. Речь идет о формировании некоторой базы для последующего выбора, хотя данное занятие является малоэффективным с точки зрения затрат времени. Одним из важных процессов на первом этапе маркетинга продаж является процесс сегментирования рынка консультационных услуг. Критерии сегментации рынка консультационных услуг по группам потребителей представлены в таблице 9.

Целью следующей стадии является улучшение представления перспективных клиентов о консультационной фирме и предлагаемых ею услугах. Это можно сделать, написав им письмо, можно отправить некоторые рекламно-пропагандистские материалы. Маловероятно, что какая-то сделка будет прямым результатом такой деятельности, но очень важно создать возможности для появления

таких сделок. Очень часто это происходит во время неформальных встреч с перспективными клиентами, на презентациях.

Таблица 9

Критерии сегментации рынка консультационных услуг
по группам потребителей

Критерии сегментации	Наиболее распространенные значения интервала для формирования сегментации рынка
Географические	Регион, страна, область, район, город и т.д.
Динамика развития региона	Стабильность, падение, рост
Доступность средств массовой информации	Доступны, недоступны
Отраслевые	Медицина, юриспруденция, менеджмент и т.д.
Профессия	Научный работник, инженер, технолог и т.д.
Уровень образования	Начальное, среднее, высшее и др.
Стиль мышления	Абстрактный, аналитический, аудильный и т.д.
Социальный статус	Отсутствие статуса, наличие статуса
Опыт использования	Отсутствие опыта, наличие опыта
Национальность	Русский, украинец, француз, поляк и др.
Пол	Мужской, женский
Ожидаемый риск	Получение искаженной информации, сокращение времени на получение информации и др.
Характер информации	Устная, письменная, использование инструментария и т.д.
Временные	1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год и т.д.
Объем предоставленных услуг	1 ч в день, 8 ч в день
Отношение к фирме	Хороший имидж, плохой имидж
Транспортная сеть района	Автомобиль, самолет, поезд и пр.

Цель **стадии встречи** – получить разрешение прислать клиенту свои предложения на выполнение определенной консультационной работы для него. Во время встречи консультанту (как продавцу) надо внимательно слушать и стараться понять в чем нуждается клиент. Правило консалтинга гласит: «Продавайте им то, что им нужно, в том виде, в каком они хотят». Возможно, состоится не одна встреча, прежде чем разрешение на внесение предложения будет получено. Для этого может потребоваться значительное время.

Цель стадии подготовки предложения – гарантировать продажу консультационных услуг. **Предложение** – это письменная характеристика работ, которые собирается выполнить консультационная фирма, и условия, на которых она будет их

выполнять. В нем также могут содержаться доводы в пользу проведения таких работ и выгоды, которые может клиент из этого извлечь. Если встреча проведена успешно, предложение может быть просто письменным подтверждением того, что уже было согласовано на ней. В других случаях может потребоваться достаточно большая работа после внесения предложения. Например, могут возникнуть вопросы, требующие ответа; может потребоваться изменение предложения или уточнение того, что именно хочет клиент. Некоторые клиенты, возможно, захотят устроить устную презентацию после внесения письменного предложения. У некоторых может быть тщательно разработанная процедура принятия решений – одобрить предложение или нет.

Цель последней стадии для консультанта заключается в удачном заключении сделки. Но в реальной жизни этот процесс очень похож на течение по трубе, имеющей дыры, сквозь которые вода уходит неизвестно куда: не все перспективные клиенты могут оказаться реальными.

На каждой стадии могут быть свои потери. Количество перспективных контрактов, которые в итоге заканчиваются сделкой, обычно очень мало – всего несколько процентов. Поэтому консультанту придется вступать в переговоры с большим количеством перспективных клиентов, прежде чем он заключит хотя бы одну сделку. Тем, кто начинает заниматься продажей консультационных услуг, можно дать несколько советов:

- не впадать в депрессию, если какой-то перспективный клиент не появился на встрече или встречи не закончились просьбой представить предложение и т.п., – это все часть нормального процесса;

- если правильно определить перспективных клиентов, то в итоге несколько сделок все же будут заключены;

- важно правильно распределять время и усилия при организации продажи консультационных услуг: чем ближе заключение сделки, тем больше времени, внимания и усилий надо прилагать;

- организация процесса продажи консультационных услуг должна соответствовать организации процесса их покупки.

Получение технического задания на консалтинг является кульминацией как совместной деятельности клиента и консультанта, так и усилий каждого в отдельности. Консультационный

проект в действительности является *совместным предприятием* консультационной фирмы и организации клиента, а все действия, связанные с продажей-покупкой услуг, просто направлены на уточнение деталей этого совместного предприятия. Такой взгляд на вещи может помочь продавать свои услуги новичкам в консультационном бизнесе, поскольку многие из которых считают, что процесс продажи сводится к убеждению людей купить то, что они в действительности покупать не хотят. Это, конечно же, совершенно неверно в случае организации продаж консультационных услуг. Если консультант продает клиенту проект, который ему не нужен, *он рискует*:

- во-первых, заниматься проектом, заведомо обреченным на то, что его результаты разочаруют покупателя;
- во-вторых, разрушить отношения с клиентом.

Таким образом, организация процесса продажи консультационных услуг связана с выявлением частично совпадающих интересов консалтинга и клиента.

Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. И, наоборот, у клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант может помочь ему разрешить, но они должны отвечать *некоторым критериям*, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны:

1. Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен определиться в том, что что-то надо делать для ее решения. Проблема может быть очевидной (например, передислоцирование офиса или фабрики). Но консультанты и сами могут стимулировать потребности в результате своей маркетинговой деятельности.

2. Разрешение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть что-то предпринять в этом отношении уже сейчас.

3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. Маркетинг консультационных услуг должен быть нацелен на формирование такой уверенности, равно как и на то, что стоящая перед клиентом проблема имеет для него первостепенное значение. Например, во всех организациях допускается определенный уровень потерь рабочего времени, но, если станет известно, что легко

сократить его наполовину, многие организации, которых раньше такое положение дел устраивало, будут стремиться к тому, чтобы его изменить.

4. Клиент осознает необходимость помощи со стороны – будь то экспертиза, или опыт, или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Часть процесса организации продажи консультационных услуг сводится к тому, чтобы выяснить, в какой степени покупатель соответствует указанным выше критериям готовности. В момент заключения сделки консультант стремится получить от перспективного клиента нечто вроде признания в том, что проблемы / вопросы соответствуют его бизнесу и заслуживают внимания именно сейчас, а главное, что они могут быть решены с посторонней помощью, которую способен оказать консультант.

Перспективность клиента напрямую связана с вопросами, которые вызывают у него наибольшее беспокойство. Задача консультанта как продавца – установить связь между такими вопросами и услугами, которые он должен предложить. Когда клиент решил начать проект и ищет помощи со стороны, то выберет консультанта среди тех, кого он знает или у кого хорошая репутация в соответствующей области. Если консультант помогал клиенту выявить проблему и начать проект, то у него есть хороший шанс получить от него подряд на всю работу. Если же этого не было, то выбор фирмы этого консультанта будет зависеть от осведомленности клиента о нем и его репутации, что, в свою очередь, определяется ***эффективностью маркетинговой деятельности консультанта***.

По этим причинам привлекательность любого перспективного проекта можно оценить следующим образом (наименее привлекательные проекты идут первыми):

1. ***Случайная работа***. Здесь инициатива целиком и полностью принадлежит консультанту. Консультант и клиент не знают ничего друг о друге. Но несмотря на всю непривлекательность случайной работы по сравнению с теми, которые следуют ниже, ими все-таки стоит заниматься.

2. ***Работа, полученная по знакомству***. Новым клиентам консультанта могут представить уже существующие клиенты или «посредники».

3. **Работа по примеру.** Разница между данным типом работы и предыдущим в том, что в данном случае вероятная потребность в консультационных услугах уже определена. Инициатива в проведении такой работы может исходить от клиентов, контактов «посредников» и т.д.

4. **Расширение.** Это дальнейшая работа, которую консультант может проводить с существующим клиентом. Одним из результатов осуществления консультационного проекта являются более тесные отношения между консультантом и клиентом. Следовательно, если консультант участвует в конкурсе предложений своих услуг уже имеющимся клиентам, то у него есть преимущества.

Важный вывод, который вытекает из всего этого: для любой консалтинговой компании ценность представляет **сеть взаимоотношений и контактов с ее бывшими и настоящими клиентами, посредниками** и т.д. И обязанность каждого консультанта создавать и поддерживать эти связи.

Консультационный проект – это особенно напряженный период в развитии отношений «клиент – консультант» и может значительно повлиять на них – как положительно, так и отрицательно. Этими отношениями необходимо управлять по завершении проекта, если консультант хочет получить заказ на следующую работу. Иметь хорошие взаимоотношения с клиентом жизненно важно для поддержания профессиональной практики, и здесь особенно важно то, как они начинаются. Когда консультант и клиент встречаются, у обеих сторон есть как свои ожидания, так и обязательства. Основой успешного консультационного проекта, а значит, хороших взаимоотношений, является четкая договоренность между консультантом и клиентом о содержании работы, о ходе и сроках ее выполнения, оплате услуг по выполнению проекта, а главное – о том, что в результате получит клиент.

В отдельных крупных консультационных фирмах работа «продавца» традиционно отделялась от работы специалиста. В наши дни из-за высокой степени специализации рассматриваемых вопросов очень часто по настоянию клиентов в процесс заключения сделки вовлекаются и специалисты, по крайней мере на завершающих стадиях. Продавцы в консультационной фирме могут взять на себя ответственность за управление отношениями с клиентом; они будут первыми, выходящими на контакт с клиентами,

но затем должны будут привлекаться соответствующие специалисты, которым предположительно будет передано задание для выполнения. Поэтому все консультанты должны быть знакомы *с коммерческими аспектами* выполнения консультационного проектов.

Прежде чем заключить контракт по какому-либо определенному проекту, консультант должен провести предварительное исследование, чтобы оценить его характер и размеры. Это исследование уже само по себе мини-проект, в ходе выполнения которого необходимо:

- собрать данные по определенной проблеме;
- проанализировать их и выявить основные вопросы;
- определить, по каким направлениям следует двигаться для решения этих вопросов;
- спланировать ход работ над проектом;
- определить, каких консультантов следует привлечь и какие будут нужны ресурсы.

В некоторых случаях все это уже может быть сделано клиентом, например, если необходима помощь консультанта как специалиста в комплексном проекте, который уже выполняется. Но чаще всего предварительные исследования являются первой стадией многоэтапного проекта. Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособен его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы по основным показателям представлен в таблице 10.

Таблица 10

Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

Сферы анализа	Основные показатели конкурентоспособности	Расшифровка основных показателей
1	2	3
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу консультационных услуг. 2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом. 3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта.

1	2	3
	Показатели структуры консультационной фирмы	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов. 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства.
	Показатели материально-технической базы	1. Балансовая стоимость установленного оборудования на одного консультанта, консультируемого. 2. Площадь учебно-лабораторная на 1 клиента. 3. Количество учебной и научно-технической литературы на одного консультанта, а также количество издательских баз.
	Показатели кадровой структуры	1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов. 2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах. 3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов.
	Показатели эффективности работы консультанта	1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов. 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой.
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	1. Количество форм обучения клиентов. 2. Количество учебных и научно-производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений. 3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений. 4. Количество центров обучения консультантов. 5. Число запланированных консультаций, с учетом возможностей клиента. 6. Количество новых специальных форм обучения клиентов. 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании. 8. Количество тестов на умение решить поставленную задачу.

1	2	3
		9. Объем научных работ специализированных подразделений, авторских свидетельств.
	Характеристика консультационных кадров	1. Всего научных консультантов в специализированных подразделениях. 2. Процент лиц со степенями и званиями, имеющими базовое образование по профилю специализированных подразделений. 3. Средний возраст по категории консультантов и возрастные тенденции.

Одним из «смертных грехов» консультантов, о котором чаще всего говорят клиенты, является большой разрыв между впечатляющей компетенцией старшего консультанта, который выиграл право заключить контракт, и консультантом, который выполняет работу.

5.3. Специфика товара – консультационная услуга

Консультанту и маркетологу важно знать *специфику товара «консультационных услуг»*. Консультационная услуга относится к отрасли информационных услуг, т.е. это особый информационный продукт.

Для консультационной услуги приемлема «концепция тотального продукта» (the total product concept). Такой продукт состоит из ядра – *родового продукта* (generic product), представляющего собой базовые умения и ресурсы, необходимые для участия в рыночном процессе. Вокруг него есть внутреннее кольцо – *«ожидаемый продукт»* (the expected product), отражающий минимальное ожидание клиентов. В него входит все, что сопутствует родовому продукту (цена, сроки и другие условия поставки, внешний вид помещений и персонала).

Следующим кругом является *«расширенный продукт»* (the augmented product), включающий в себя все то, что может отличать данный продукт от рыночных аналогов в части дополнительных преимуществ, связанных с его приобретением и потреблением. По мере того как клиенты привыкают к таким преимуществам, они перестают рассматриваться как дополнительные и становятся частью ожидаемого продукта.

Последний, внешний, круг является *«потенциальным продуктом»* (the potential product), состоящим из всего, что потенциально достижимо в перспективе для привлечения и удержания клиентуры. В отличие от него «расширенный продукт» фиксирует только то, что было сделано в этих условиях. Сердцевиной модели является *«фундаментальная польза»* (core benefit), которую приносит клиенту приобретение данного продукта.

Назовем некоторые специфические свойства такого товара, как консультантская услуга:

1. Одним из них является *свойство неосязаемости*. Консультационную услугу невозможно осязать, пробовать на вкус, видеть, т.е. изучать до покупки.

2. *Консультационная услуга неотделима от источника – человека*. Например, консультант является составной частью консультационной услуги, так как предоставляет ее.

3. Консультационная услуга не заготавливается в полном объеме заранее и *не может подвергаться хранению*. Неспособность хранить означает несохраняемость с целью последующей реализации. Здесь существуют свои преимущества и недостатки. Преимущество в том, что, если консультант, которому необходимо восемь часов для консультирования клиента, очень занят в понедельник, то он может проконсультировать его вместе с другим клиентом во вторник. Недостаток в том, что обслуживание клиентов в дальнейшем зависит от коэффициентов интеллекта консультанта и консультируемого. Риск же увеличивается за счет утраченного дохода от неиспользованного консультантом времени на обслуживание клиента.

4. В консультационной услуге проявляется *свойство непостоянства качества*. Качество обслуживания клиента зависит от квалификации консультанта, от опыта работы в данной отрасли знания, от взаимоотношений «консультант – клиент», от методов, используемых консультантом, его компетентности. Оно может быть разным даже в тех случаях, когда обслуживание осуществляет одна и та же организация. Качество зависит от эффекта, который получил клиент от услуги, т.е. определяется не в момент производства, а в момент потребления.

В момент потребления клиент получает особую информацию. Поэтому качество консультационной услуги зависит и от качества

предоставляемой информации. При этом качество предоставляемой информации определяется такими признаками, как:

- *достоверность* – информация должна быть избавлена от ошибок;

- *современность* – она должна основываться на последних данных;

- *комплексность* – решение является более качественным при полноте информации;

- *краткость* – информация должна представляться в сжатой форме, которая позволяет принимать решение быстро и легко;

- *уместность* – первоочередной должна быть информация, которая действительно позволяет принимать решение;

- *многообразие оценки* – одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения.

Поэтому улучшение качества рассматривается как улучшение технологии, определяющей качество. В связи с этим культура работы с документами, информационное обеспечение процессов, уровень компьютеризации и коммуникации, важны и должны быть приоритетными направлениями вложения средств, расходуемых на повышение этого качества. Значительно улучшить качество информации могут компьютеры и другая современная вычислительная техника, так как к достоверности, современности, и комплексности информации сегодня предъявляются более жесткие требования.

Как показывают наблюдения на рынке консультационных услуг в России, одна из причин возникновения потребности в консультационных услугах – проявление личностью или группой людей свойства адаптации к изменениям своей внешней и внутренней сред обитания. При этом операторы рынка консультационных услуг запускают механизм обучения или психодиагностики. В настоящее время это проявляется тогда, когда при смене экономической формации у предприятий все больше возникают проблемы в управлении фирмой, и они вынуждены обращаться за помощью к компетентным в области разрешения их проблем консультантам. Из всего этого становится очевидно, что консультантов привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных решений.

Неопределенность является тем фактором, который стимулирует спрос на консультационные услуги: чем выше неопределенность, тем выше спрос. Именно рост неопределенности и сложности среды бизнеса обуславливает громадный рост спроса на консультационные услуги в мире за последнее время, причем в цивилизованной рыночной экономике, где течение объективных экономических законов не попирается политической и административной системами и государство плавно укладывается в определенное русло. В условиях переходного периода в России действие фактора неопределенности пока ничтожно. Тем не менее сфера консультационных услуг больше, чем сфера материального производства, защищается государством от иностранной конкуренции.

В консультационной услуге специфически проявляются известные законы повышения потребности, непрерывного роста эффективности, оплаты труда по количеству и качеству. Консультационная услуга – **одновременный процесс производства и потребления**. Она характеризуется тесным контактом с потребителем, высокой трудоемкостью, которую выполняет как производитель, так и потребитель этой услуги. Для консультационной услуги деятельность оценивается только после ее выполнения.

Аналогично свойству любой услуги, воспроизводство рабочей силы с точки зрения личного потребления обеспечивается предметами потребления, которые производятся в материальном производстве, и сферой консультационных услуг. Консультационная услуга является сопутствующей к образовательной услуге и услуге психолога.

С одной стороны, консультационная услуга – это **нематериальное благо**, поступающее в личное потребление, предполагающее расширение особых форм богатства населения – образовательного, культурного, духовного потенциалов, здоровья населения. С другой стороны, **полезный эффект этой отрасли проявляется в материальном производстве**, но через известный промежуток времени и не всегда точно предопределен заранее. В сфере материального производства результатом труда консультанта является представление рекомендации на бумажном, электронном и других носителях.

Для консультационной услуги приемлем принцип толерантности, т.е. способности к признанию или практическому признанию, уважению убеждений, действий клиентов, признанию его значимости. Консультирование сохраняет право клиента на собственную позицию.

Называя консультирование специфической отраслью бизнеса, необходимо прежде всего подчеркнуть *товарный характер продаваемых услуг, их способность быть предметом купли-продажи, иметь потребительную стоимость и стоимость*. Объем предоставленных консультационных услуг выражается в количестве времени, затраченного на осуществление процесса консультирования (например, затраченном на обслуживание одного клиента – консультанто-день, консультанто-час или консультанто-неделя), и зависит от трудности поставленной клиентом задачи, от коэффициента интеллекта (IQ) клиента и консультанта. Кроме того, у объема консультационной услуги есть и стоимостное выражение.

По мнению Ф. Котлера, товаром консультационной услуги является особая информация, приобретаемая клиентом. Однако, по мнению Л. Шостака, несмотря на то что продукция консультанта может носить форму «переплетного» сообщения, потребитель покупает умственные способности, а не бумагу и чернила. В практике организации маркетинга консультационных услуг очень актуальна модель процесса решения задач клиентов (рис. 8).

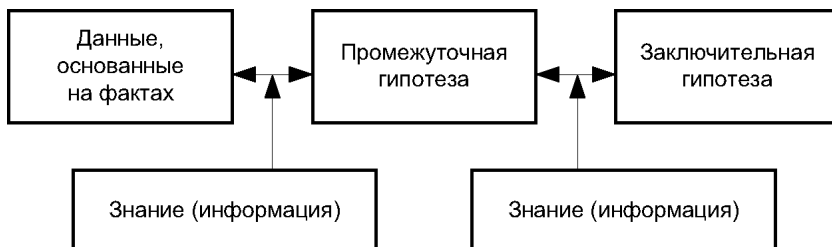


Рис. 8. Модель процесса консультирования клиента

При решении задач клиентов осуществляется связь между знаниями консультанта и процессом консультирования. В данном случае знанием является информация, на которую ссылается

консультант, когда на основании имеющихся у него данных делает различные заключения, используя логические выводы.

Итак, продуктом консультирования является *особое знание – информация, приобретаемая покупателем*. При этом Т. Бэйтсон и М. К. Бейтсон информацию определили, как «разницу, производящую разницу». Сенсорный конечный орган человека – сравнивающее устройство, реагирующее на разницу. Этот орган материален, но мы используем термин и свойство реагирования на разницу, чтобы показать его «мыслительное» функционирование. Подобным образом чернила на странице материальны, но они не являются нашей мыслью. Даже на самом примитивном уровне чернила не являются мыслью или сигналом. Каждый человеческий индивидуум, каждый организм имеет свои первоначальные эпистемологические привычки (правила мышления) по созданию этих знаний, и каждая культурная, религиозная или научная система способствует созданию таких привычек. Человек без эпистемологических привычек имеет плохое знание.

Информация разделяется на две категории: факты и эвристика. *Фактами* является достаточно освещаемая в специальной литературе, учебных и научных текстах информация о предметной области обстоятельств. *Эвристику* составляет информация, основанная на собственном опыте консультанта, накопленная в результате многолетней практики. Кроме того, специалисты разделяют *фактические знания* и *правила* (знания для принятия решений). К последним относятся «способы сосредоточения», «способы удаления бесполезных идей», «способы использования нечеткой информации» и т.д., позволяющие с большей эффективностью решать поставленные задачи.

Наряду с этим выделяется *метазнание* – знание о знании, указывающее на способы использования знания, и знание, касающиеся свойств знания. Знание имеет иерархическую классификационную структуру. Например, знание в области маркетинга имеет классификационную иерархическую структуру типа: «нужда – потребность – запрос – товар – обмен – сделка – рынок». Каждый элемент такой структуры имеет различные связи с элементами других иерархических структур.

Можно отметить, что чем сложнее задача или чем товар нестандартнее, тем больше человек сталкивается со значительными

трудностями в определении размера отрасли данного товара, прежде всего семантического характера, поскольку соглашения о том, какой вид консультационной услуги отнести к этому товару, а какой не отнести, до сих пор не существует. Например, смежными с управленческим консультированием являются такие виды услуг: внешний финансовый аудит, бухгалтерское обслуживание, образовательные услуги, рекрутинговые услуги, юридические услуги, информационное обслуживание, инжиниринговые услуги, проектно-инвестиционное консультирование. Граница между управленческим консультированием и указанными смежными с ним областями достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются, например, образовательные или юридические услуги. Именно в силу такой неопределенности с границами отрасли управленческого консультирования любые данные о численности занятых в ней специалистов, стоимости произведенных услуг и т.д. надо воспринимать с определенной долей условности. Это касается и других типов консультационных услуг.

Консультационная услуга, как и любая услуга, является процессом, функцией или операцией, на которую имеется спрос. Одним из известных свойств потребности является зарождение ее в соответствии с культурным уровнем потребителя и всего общества. Благодаря таким свойствам, как неотделимость от субъекта консультирования и специфическая информация, консультационная услуга является товаром, ***свойства которого соотносятся с моралью, законами, нормами, общепринятыми правилами в обществе.*** В результате этих свойств консультант ссылается на компетентные источники. Например, консультант в области юриспруденции осуществляет согласование и взаимопонимание с клиентом через ссылку на нормативы и законы, устанавливаемые государством, или на диплом о юридическом образовании.

В консультационной услуге отражается также ***разнообразие условий деловой деятельности,*** с которыми работает консультант: различие в личных качествах клиентов и консультантов, множество концептуальных подходов и методов вмешательства, разрабатываемых консультантом.

Есть еще одна особенность консультационной услуги как специфического товара. Для сферы консультационного

Основные составляющие ВРП реализуются в процессе превращения консультационной услуги в товар, т.е. спроса на них (рис. 9). На вход поступает информация от клиента.



Рис. 9. Структура системы консультирования

Благодаря заинтересованности обеих сторон, создается механизм правильной передачи информации, который работает во взаимодействии с механизмом логических выводов и механизмом советов и объяснений. Механизм логических выводов способствует работе системы информации и определяет, подтверждает, модифицирует, дополняет знания консультанта через базу знаний и

механизм приобретения знаний. Особую роль здесь играет механизм советов и объяснений. Он важен не только для консультируемого или клиента, но и для консультанта. Это обусловливается тем, что с его помощью консультант определяет, как работает система консультирования, и выясняет, как используются знания, которые он предоставляет.

В сложных проблемных ситуациях, в кризисе, при серьезной реорганизации консультационные услуги остаются единственным средством «лечения», так как несут знание для этого. Управляющие полагаются на свой опыт, однако опыта управления в условиях кризиса у большинства из них нет, или он мало помогает. Кроме всего, не просто совмещать детальную разработку проекта организационных изменений с ведением текущих дел, не хватает знания современных технологий организации проектирования, методов подготовки информации для принятия значимых решений. Наконец, личные интересы и пристрастия ведущих руководителей мешают объективно взглянуть на компанию, оценить критично состояние дел, сделать рациональные прогнозы будущего положения. Консультанты этого пристрастия лишены. Их интерес – передать новое знание менеджерам. Это знание консультанты трансформируют в навыки эффективного управления.

Ф. Фейгенбаум в своих работах отмечает: «По опыту нам известно, что большая часть знаний в конкретной предметной области остается личной собственностью эксперта. И это происходит не потому, что он не хочет разглашать своих секретов, а потому, что он не в состоянии сделать этого – ведь эксперт знает гораздо больше, чем сам осознает». Иначе говоря, проявляется свойство возникновения потребности в извлечении знаний, которыми подсознательно владеет специалист (консультант), и для этого используется механизм советов и объяснений.

Итак, особенностью консультационной услуги является то, что **консультант создает модель решения задачи клиента и потом продает эту модель в виде товара**, передавая его руководству и менеджерам, за что они и получают высокую плату.

Еще одна особенность консультационной услуги – высокая плата **консультационным компаниям за услуги**. Это плата за ускорение научно-технического прогресса, за возможности правильно ориентироваться в усложняющемся мире, глобализацию

экономических структур, необходимость освоения «чужих» территорий. Консультационная услуга – средство ускорения диффузии новых управленческих технологий, методов ведения бизнеса, надежный способ быстро освоиться в малознакомых или быстро меняющихся условиях. Бизнес – это использование возможностей, а не решение проблем. Сокращение числа проблем на предприятии – нормализация ситуации. И происходит это за счет новых знаний: знания внешней среды рынков, чужого опыта. Именно это знание в практику управления привносят консультанты.

Кроме того, **консультирование неотделимо от перманентного обучения**. С одной стороны, консультирование – искусство работать с клиентом, искусство увидеть проблему, когда она не видна клиенту, искусство находить нужную информацию, правильно интерпретировать результаты анализа, оставаться независимым экспертом и т.д. С другой стороны, консультирование – это наука, поскольку консультант:

- при определении проблемы опирается на глубокие специальные знания и способность мыслить логично;
- находит нужную информацию, обладая широким кругом знаний системной природы той области, в которой он специализируется;
- умеет правильно интерпретировать результаты анализа, поскольку владеет значительным арсеналом аналитических методов и технологий.

Подготовка такого специалиста (профессионала) в стенах учебного заведения практически невозможна. Профессиональный консультант учится всю жизнь и учится у жизни. Поэтому консультирование является своеобразным ремеслом, и, как и в других видах ремесел, успеха добивается тот, кто более талантлив, образован и у кого больше опыта.

5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг

Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов-профессионалов. Но при этом необходимо

учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

- консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли и т.д.);

- использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;

- поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями:

- 1) подсчет экономического эффекта от работы консультантов;
- 2) определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консалтинговых проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий. Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между

клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве **эффекта от работы консультантов**. Разумеется, такие подсчеты носят во многом условный характер. Поэтому чаще применяется второй способ – определение реальных изменений, к которым относятся прежде всего перечисленные ниже:

– **новые возможности персонала организации** – это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;

– **новые системы** – внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;

– **новое поведение** – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;

– **новые программы** – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;

– **новые проекты** – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения. Завершающим и обобщающим моментом в оценке работы консультантов должен быть ответ клиента самому себе на два вопроса:

1) хочу ли я снова работать с этими консультантами?

2) могу ли я порекомендовать их своим партнерам по бизнесу?

Какой бы известной ни была консультационная компания, и как бы ни нужны были клиенту консультационные услуги, если она установит на них неверную цену, то потеряет заказ. Если она назовет слишком большую цифру, которая, по мнению клиента, будет превышать полученные им выгоды и выходить за рамки его бюджета, то не получит контракт. Если же у клиента сложится впечатление, что заявленный консультантом гонорар слишком низок, а потому говорит об отсутствии у него достаточных знаний и профессионализма, то контракт также не будет получен.

В силу специфики природы консультационных услуг **ценовая эластичность на рынке низкая**. Это происходит по ряду причин, в том числе и перечисленных ниже:

1. Покупатели не обладают всей полнотой информации об услугах и ценах. Клиентам достаточно трудно провести

сравнительный анализ рынка консультационных услуг. В отличие от стандартных методов, принятых на товарных рынках, здесь невозможно производить контрольные закупки, анализировать образцы и т.д.

2. Высока стоимость переключения на другого консультанта. Клиенту, уже однажды заплатившему за то, чтобы консультант познакомился с его бизнесом, а также предоставившему ему конфиденциальные документы, трудно менять его на других консультантов.

3. Очень велик риск покупки некачественной услуги. Это связано с неразвитостью рынка и спецификой услуг.

4. Целевой сегмент потребителей считает, что марка характеризуется высокой добавленной стоимостью, что выгодно отличает ее от товаров-конкурентов.

Необходимо всегда помнить, что адекватность той или иной цены определяется **не консультантом, а клиентом**. Необходимо четко понимать, что продаются не активы, которые в случае неудачи могут быть перепроданы, а нечто неосязаемое – знания и опыт, которые выражаются в обещании решить проблему клиента. Этот факт имеет одно важное следствие: никогда не нужно начинать работу без получения предварительной оплаты, так как продается **невыполнимый ресурс — собственное время**.

Необходимо особенно тщательно подходить к ценообразованию еще и потому, что ни одна консультационная компания не может вести неограниченное количество проектов одновременно. Если консультант берется за проект, то это значит, что он не сможет взять новый, пока не доведет его до конца. Поэтому первоочередной задачей маркетологов консультационных компаний является поддержание оптимально высоких цен. Как показывает анализ, повышение цены оказывает большее влияние на прибыльность компании, чем рост объемов реализации или рост доли рынка.

По мнению специалистов, существуют некоторые **правила ценообразования** на рынке консалтинговых услуг:

1. Для установления оптимальных цен необходимо отказаться от традиционного затратного подхода, при котором к себестоимости прибавляются накладные издержки и норма прибыли, после чего устанавливается окончательная цена. **Правильный подход**

предусматривает сбор и анализ информации о природе взаимосвязей цены и спроса, цен конкурентов и динамики издержек в долгосрочном периоде. Следует сфокусироваться не на своих издержках, а на ценности и выгодах, получаемых клиентом.

2. Никогда не нужно спешить называть стоимость проекта при первой встрече. Для назначения **оптимальной цены** необходимо более подробно ознакомиться с клиентом, с проблемами, которые предстоит решить, со сроками, которые потребуются для выполнения работы. Следует соотнести время, которое будет затрачено на проект, с текущей загрузкой консультантов. Только после внимательного ознакомления со всеми фактами предлагают окончательную цену, оставляя себе возможность для отступления, так как практически всегда в процессе переговоров клиенты торгуются, и это нормально. Однако ни при каких обстоятельствах консультант не должен снижать цену более чем на 40% первоначальной. При этом **любое изменение цены должно быть обосновано**, например: работа консультанта будет стоить на 10% меньше, но при этом сотрудники клиента будут участвовать в сборе информации по заданию клиента.

3. Если вид консалтинга допускает разбиение услуги на отдельные части с получением промежуточных результатов, можно воспользоваться этим при торговле. Если видно, что клиент не готов платить полную цену за весь комплекс услуг, консультант **разделит свою работу на этапы, а гонорар – на части**, оставив клиенту возможность «выхода» из проекта после завершения каждого из этапов. Выполнив часть работ и зарекомендовав себя с положительной стороны, можно получить заказы и на оставшиеся услуги.

4. **Следует избегать «круглых»** цифр при назначении цены. Встречая такие цифры, клиент всегда подозревает, что округление произошло не в его пользу. Практика показывает: чем менее «круглая» цена, тем с большим доверием клиент к ней относится.

5. Для обоснования стоимости работ некоторые консалтинговые фирмы применяют искусственно сконструированные коэффициенты, связывающие расходы на консалтинг и прибыль, полученную клиентом от их работы.

При переговорах о стоимости работы можно использовать **«индекс успешности проектов»**. Этот искусственно

рассчитываемый индекс равен отношению величины ежегодного роста акций компаний-клиентов к индексу роста фондового рынка. Например, если индекс роста фондового рынка вырос с начала года на 25%, а сводный индекс акций компаний-клиентов – на 50%, то «индекс успешности» равен двум. Этот показатель указывает на то, что консультант работает только с первоклассными компаниями, и работа приносит ощутимую пользу. В том случае, если акции клиентов не котируются на фондовом рынке, можно использовать данные о росте объема производства по отношению к росту ВВП.

6. **Никогда не надо пытаться демпинговать**, так как в этом случае консультант потеряет лицо в профессиональном сообществе, получит имидж «дешевого консультанта» и навсегда останется с низкими ценами. Снижение цен не принесет новых клиентов, а переместит консультанта в более дешевый сегмент. Кроме того, низкие цены могут отпугнуть серьезных клиентов, так как цена зачастую является подсказкой, говорящей о качестве услуги. Ни в коем случае нельзя делать никаких скидок. Клиенты могут воспринять это как следствие ухудшения качества услуги.

7. При **почасовой оплате** сразу же оговаривается стоимость человеко-часа консультантов различной квалификации и приблизительный объем работ. Многим клиентам психологически трудно платить по 50-100 долл. за час работы специалиста, поэтому чаще всего почасовой гонорар применяется, когда работа над проектом занимает несколько недель. Обычно клиенты не соглашаются на такую форму оплаты при более длительном проекте, предпочитая устанавливать фиксированную оплату. Более того, клиентам трудно проконтролировать, сколько часов реально потрачено на проект, что практически всегда создает напряженность.

8. В практике консалтинга все чаще используется **фиксированная оплата за проект**. При таком способе установления стоимости работ стоимость проекта оговаривается сразу же. Многие крупные компании, традиционно использовавшие почасовую оплату, переходят на фиксированную форму. Это помогает и клиентам, и консультантам контролировать свои бюджеты. Однако такая форма оплаты неприемлема в случае, если результаты проекта больше зависят от клиента, чем от консультанта, например, в случае с реструктуризацией предприятия.

9. Иногда клиенты предлагают консультантам **форму оплаты, зависящую от результата реализации проекта**, например, как процент от полученной прибыли. Теоретически такая форма оплаты является идеальной, однако в большинстве случаев она отклоняется консультантами по следующим причинам:

- консультанту платят за совет, но ответственность за его реализацию полностью лежит на клиенте;

- для того чтобы определить, получил клиент прибыль или убыток, необходим независимый арбитр, например, аудитор, найм которого потребует и времени, и денег; в современных российских условиях установить, получил ли клиент прибыль, очень трудно;

- зачастую советы консультантов позволяют избежать ошибок и предотвратить неверные действия, т.е. он не приносит прибыли, но помогает избежать убытков, что не менее важно (однако при этом почти невозможно количественно оценить вклад консультанта);

- эффект от работы консультанта может быть получен только через некоторое время, в течение которого его работа остается неоплаченной;

- перед началом проекта невозможно точно количественно оценить величину будущей прибыли или другой выгоды клиента.

10. В российских условиях зачастую используется **комбинированная форма оплаты**, когда, например, консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат.

Решение о приглашении консультанта принимает руководитель предприятия. Однако решение о **способе консультирования** вырабатывается совместно руководителем и консультантом. Как правило, консультант уже на предварительных переговорах способен оценить объем и сложность задачи, порекомендовать наиболее целесообразный способ своего взаимодействия с предприятием.

Оплачивает работу руководитель, ему необходимо определить, готов ли он нести затраты, связанные с применением предложенного способа, или нужно пересмотреть цели консультирования, или пожертвовать качеством и применить более дешевый способ, или следует отказаться от приглашения консультанта. Для принятия адекватного решения руководителю необходимо иметь представление о существующих способах консультирования

и результативности, которой можно добиться с их помощью, а также связанных с этим затратах.

Для различных способов консультирования на российском рынке в настоящее время сложились следующие системы оплаты консультационных услуг.

Проектное консультирование

Первая система. Наиболее часто оговаривается сумма оплаты за проект (например, стоимость разработки рекламной кампании или оптимизации организационной структуры предприятия). При этом не учитывается, сколько консультантов и какой квалификации будут работать по проекту. Даже если расчет стоимости ведется агентством на основании дневных ставок привлекаемых к проекту консультантов, с заказчиком обсуждается только конечная цифра.

Оговариваются сроки выполнения проекта. Продление сроков дополнительно не оплачивается.

Как правило, в договоре обуславливаются дополнительные расходы: на командировки, междугородные звонки и т.д. Если они не оговорены, то оплачиваются консультантом. Если для выполнения проекта требуется дополнительно привлечение специализированной организации, например, для фокус-групп (это целесообразно, поскольку экономит время, так как работы можно проводить параллельно), их оплата либо оговаривается заранее, либо производится консультантом.

Может быть предусмотрен премиальный гонорар: его выплата производится в случае достижения оговоренных результатов или, при положительной оценке выполнения проекта, заказчиком. Размер премиального гонорара составляет обычно 30-50% основной суммы.

Практикуется частичная предоплата услуг в размере 20-50% основной суммы. Окончательный расчет производится по завершении проекта. В случае прекращения работ по инициативе заказчика, оплата перерассчитывается на основании действительно затраченного времени по сравнению с оговоренным. Досрочное выполнение предусматривает полную оплату.

Данная система стимулирует максимально быстрое выполнение задания консультантом. Применяется большинством агентств и частью независимых консультантов.

Вторая система. Оговаривается срок выполнения проекта. Предусматривается понедельная оплата услуг консультанта в определенном размере (выход на ту или иную конечную сумму). Дополнительные услуги и расходы – аналогично предыдущей системе.

Предусматривается премиальный гонорар при положительной оценке заказчиком результатов работы консультанта.

Для оценки назначается определенный срок или определенные условия (например, через два месяца после внедрения проекта). Размер премиального гонорара составляет 30-50% основной суммы.

Предоплаты не существует. Прекращение работ по инициативе заказчика – аналогично предыдущей системе. При досрочном выполнении проекта обычно оплачивается фактически затраченное время консультанта. Продление сроков может быть оплачено дополнительно по соглашению с заказчиком, если происходит по его вине.

Система в большей степени стимулирует заказчика к экономии времени консультанта. Применяется частью агентств и большинством независимых консультантов.

Третья система. Любая из предыдущих систем, но с дополнительной зависимостью размеров оплаты от квалификации привлекаемых консультантов. Услуги опытных консультантов стоят дороже, выбор предлагается сделать заказчику.

Данной системой в последнее время начинают пользоваться некоторые агентства.

Сопровождение

Первая система. Оговаривается сумма и лимит времени. Сопровождение может подразумевать нахождение консультанта на предприятии в определенные дни и часы, работу на предприятие «в поле», вызов заказчиком консультанта по мере необходимости – во всех случаях прогнозируется общее время, затрачиваемое на сопровождение. Увеличение этого времени по согласованию

с заказчиком предусматривает пропорциональное увеличение оплаты, уменьшение не влечет изменения суммы.

Дополнительные расходы оплачиваются заказчиком. Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплата составляет 20-50%. Оплата услуг осуществляется ежемесячно, равными долями оставшейся суммы.

Система стимулирует эффективное решение вопросов консультантом. Применяется большинством агентств и консультантов.

Вторая система. Сумма оплаты зависит от времени, затрачиваемого консультантом (определяются часовые или дневные ставки).

Общее время может оговариваться, но оплачивается по факту. Дополнительное время работы консультанта предусматривает «автоматическое» увеличение оплаты, сокращение времени – «автоматическое» уменьшение.

Премияльный гонорар не предусматривается. Предоплаты не существует. Расчет производится ежемесячно. Дополнительные расходы – аналогично предыдущей системе.

Система стимулирует качество работы консультанта (через перспективу последующих заказов), но провоцирует затяжку времени. Применяется отдельными агентствами и консультантами.

Консультирование

Оговаривается почасовая или дневная ставка. Премияльный гонорар не предусматривается. Дополнительные расходы несет заказчик. Оплачивается фактически затраченное консультантом время. Подсчет ведется следующим образом:

- при интервью (обсуждении проблемы с заказчиком) учитывается реальное время интервью (иногда плюсуется время ожидания консультантом заказчика, если последний опаздывает);

- при работе консультанта вне предприятия (проработка литературы, письменное формулирование рекомендаций, проведение опросов) консультант самостоятельно высчитывает затраченное количество часов.

Предварительно может быть оговорен ожидаемый объем времени на проработку задачи консультантом. Интенсивность работы консультанта высока: большинство консультантов работают над

проблемой заказчика по 12-16 ч в сутки. Для предупреждения недоразумений с оплатой данное обстоятельство следует оговорить сразу же. Если затраты велики для заказчика, он может переформулировать задание на консультирование либо выбрать другой его способ.

Для протяженного по времени консультирования устанавливается дневная ставка консультанта. Неполный час или день при оплате считаются как полный. Вызов консультанта может оплачиваться либо нет по предварительной договоренности. Время в пути не оплачивается, если речь не идет о дальней командировке.

Предоплата не практикуется. Расчет производится ежедневно.

Командировки и работа в неурочное время в зависимости от предварительной договоренности могут оплачиваться по повышенной ставке.

Система применяется практически всеми агентствами и консультантами.

Внутреннее консультирование

Система оплаты внутреннего консультанта определяется контрактом. Как правило, существуют гарантированная и премиальная части оплаты. Наибольшее стимулирование качества работы консультанта обеспечивает выплата всей премиальной части по окончании контракта. Большие гарантии консультанту обеспечивают помесечная и поквартальная выплаты.

В практике управленческого консультирования существует правило: в среднем 60% всего рабочего времени консультанта должно быть оплачено. Это составляет 156 дней в год на человека, причем у старшего консультанта ставка гонорара выше.

Процент общего времени, потраченного на работу, приносящую гонорар, называется ***коэффициентом использования за плату***, или ***коэффициентом полезного действия*** (КПД). Если КПД снизится на 10%, то прибыль может сократиться почти на треть. КПД является ключевым фактором, подлежащим контролю любой консультационной фирмы. Доход зависит от КПД и ставки гонорара. Когда ставка гонорара устанавливается редко – раз в год или в начале работы над проектом – КПД должен контролироваться ежедневно. Чтобы фирма процветала, консультант вынужден поддерживать свой КПД на достаточно высоком уровне.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «маркетинг консультационных услуг».
2. Какова роль маркетологов в привлечении заказов от новых клиентов?
3. Перечислите этапы организации продаж консультационных услуг.
4. Каковы специфические свойства товара «консультационная услуга»?
5. Охарактеризуйте политику на рынке консультационных услуг.
6. Что такое коэффициент полезного действия консультанта? Как он определяется? Для чего используется?
7. Опишите политику ценообразования для различных видов управленческого консультирования.
8. Перечислите и охарактеризуйте виды информации, которую использует консультант в своей деятельности.
9. Изобразите схематично и охарактеризуйте организацию процесса продажи консультационных услуг.
10. Опишите особенности маркетинга консультационных услуг.

6. Качество консультационной услуги

6.1. Особенности качества консультационной услуги

Одним из основных направлений формирования стратегических конкурентных преимуществ является предоставление консультационных услуг более высокого качества по сравнению с конкурирующими аналогами. **Ключевой фактор** – предоставление таких консультационных услуг, которые *удовлетворяли бы и превосходили ожидания целевых клиентов*.

Ожидания клиентов формируются на основе уже имеющегося у них опыта, информации, получаемой по прямым (личным) или по массовым (неличным) каналам маркетинговых коммуникаций. Потребители выбирают консультанта, и после предоставления услуг *сравнивают представление о полученной услуге с ожиданиями*. Если оно не соответствует ожиданиям, клиенты теряют к консультационной фирме всякий интерес, если же соответствует или превосходит их ожидания, они могут вновь обратиться к этому консультанту.

Клиент всегда стремится к определенному им соответствию цены услуги и ее качества. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он считает цену завышенной, то просто уходит без покупки. Неудовлетворенность услугой ведет к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен как можно точнее выявлять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, о качестве консультационной услуги труднее судить и еще труднее его определить.

Очень часто восприятие услуги клиентом происходит через представление о *приемлемых сроках ее исполнения*. В данном случае для клиента временные рамки оказываются важнее цены и репутации консультанта. При этом восприятие сроков обслуживания оказывается более сложным, нежели упрощенная оценка роли фактора времени. Например, когда клиент включен в очередь из одного-двух человек (но никак не пяти-шести), это ведет к лучшему восприятию качества услуги, чем при полном отсутствии очереди. С одной стороны, клиенты очень чувствительны к ситуациям, в которых им приходится подолгу ожидать исполнения

консультационной услуги. Таким образом, у них складывается предвзятое отношение к ее качеству. С другой стороны, неоправданное в глазах клиента сокращение времени обслуживания может далеко не всегда восприниматься ими как благо.

Плохо, когда консультант не торопится предложить свои услуги, но еще хуже воспринимается ситуация, когда он излишне напорист. Справедливо и то, что клиенты готовы согласиться на некоторые уступки в ситуациях пикового спроса, но только тогда, когда консультант занят обслуживанием других клиентов, а не болтает по телефону.

Следует также отметить, что фактор времени консультант и клиент воспринимают по-разному. Например, консультанты рассчитывают сроки предоставления услуги с момента подписания договора на консультационное обслуживание, а клиент обычно с момента возникновения проблемы. По-разному относятся они и к рабочему времени: для консультанта это восьмичасовой рабочий день при пятидневной рабочей неделе, а клиент хотел бы, чтобы его обслуживали круглосуточно и без выходных. Учитывая, что воспринимаемое клиентом качество консультационной услуги всегда имеет важнейшее значение, руководителям консультационных фирм необходимо стремиться к введению количественных параметров (показателей), помогающих оценивать процесс обслуживания и влиять на него.

Первое и очень важное преимущество в качестве – это ***высокотехнический и стабильный механизм оказания широкого круга консультационных услуг***. Клиент должен быть уверен в ежедневной, четкой работе консультанта, связанной с оказанием консультационных услуг. С другой стороны, клиент всегда вправе рассчитывать на персональный подход, на то, что консультационная фирма (консультант) способна идентифицировать именно его проблему, профессионально решить ее, учитывая все детали ситуации. Далеко не все консультанты способны оказывать качественные «штучные» услуги, необходимые именно этому клиенту, именно в этой ситуации, именно в этот момент времени.

Отечественный опыт управленческого консультирования показывает, что для различных задач существует предельное качество, которого можно добиться в каждом конкретном случае. На некоторые параметры ситуации не могут влиять ни заказчик, ни

консультант. Иногда качество ограничивается ресурсами предприятия или необходимостью быстрого принятия решений. Реальная возможность влияния на задачу существует для заказчика только в части выбора времени консультирования.

Консультант «управляет» качеством консультирования во время выполнения задания. Возможности контроля со стороны заказчика на данном этапе невелики. Однако у заказчика существует возможность выбора консультанта для выполнения задания.

Личность заказчика определяет качество консультирования в большей степени, чем все остальные факторы. Но знание этого факта недостаточно для реализации его на практике: заказчик не имеет возможности произвольно изменять собственное мировоззрение. Факторы качества, подконтрольные заказчику, должны быть обязательно им проработаны. Недостаточная предварительная проработка часто приводит к негативным последствиям. Приведем некоторые примеры.

1. Девятидневные курсы для консультантов посещал руководитель одного из предприятий – «жертва» неверного выбора, который до этого сам пользовался услугами консультантов для оптимизации организационной структуры предприятия. Получив схему, срисованную из книги «Менеджмент», и несколько цитат в качестве отчета, он решил, что консультирование – «легкий хлеб», и поступил на курсы. По окончании курсов он получил сертификат «международного образца», подтверждающий его квалификацию консультанта. «Негативными последствиями» здесь можно считать: во-первых, недостижение им полезного результата при использовании консультирования; во-вторых, его впечатление о консультировании как о шарлатанстве, применить которое он готов, если удастся «подцепить» заказчика.

2. Крупный банк объявил конкурс на проведение исследований для нового финансового проекта. Для выбора консультантов банк имел предварительную информацию, т.е. мнение экспертов – лучших специалистов в нужной области. Тем не менее главным критерием выбора стала стоимость услуг. Агентство, выигравшее конкурс как самое «дешевое», после месяца работы представило отчет, который был полностью забракован заказчиком. Банк прервал контракт и пригласил для повторных исследований профессионалов.

Основные причины отсутствия качества консультационных услуг, которые актуальны для российской практики управленческого консультирования, можно свести к следующему:

- неправильное определение целей проекта;
- отсутствие навыков работы с клиентами;
- перегрузка рабочих команд;
- плохой подбор персонала на задания;
- изменение клиентом желаний и потребностей во время проекта;
- проблемы с отношением к делу и мотивацией;
- сжатие проектных бюджетов;
- невозможность доступа к опыту в фирме;
- неадекватно подготовленный персонал;
- недостаток стимулов для выполнения качественной работы;
- убогие методологии;
- излишнее доверие к стандартным методологиям;
- неадекватный вспомогательный персонал.

Способы реализации услуги существенно зависят от поставщика. Именно они формируют представление клиента о качестве услуги. **Ключевыми качествами консультантов** являются:

- широкие общественные интересы;
- уверенность в себе – объективность, рассудительность, психическая и интеллектуальная уравновешенность;
- гибкость ума – обоснованность и упорство в поиске решений, аналитические способности, тактическое и стратегическое мышление;
- технические навыки – академическая подготовка, практические приемы работы;
- опыт – от работы на предприятиях, от деятельности как консультанта;
- знание отрасли и предмета консультирования – теоретическое и практическое.

Выделим некоторые **возможности улучшения качества консультационных услуг**:

- найм;
- обучение во время работы;
- система обратной связи с клиентом;
- поведение руководства;
- создание культуры/климата качества;

- предложения (качество переговоров);
- формальное обучение;
- система рецензирования работы коллег во время проектов;
- система рецензирования работы коллег по окончании проектов;
- система вознаграждения для старших консультантов;
- система вознаграждения для младших консультантов;
- процесс продвижения по карьерной лестнице;
- управление проектами;
- процедуры мониторинга;
- развитие и улучшение методологий.

Можно выделить следующие **ключевые элементы, определяющие качество консультирования**:

- задача (само предприятие, микро- и макросреда, конкретная сложившаяся ситуация);
- консультант (его личный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы);
- заказчик (его мировоззрение, опыт, личностные качества).

Для формального описания качества консультационной услуги может использоваться модель **SERVQUAL**. В современном виде она включает в себя пять измерений (quality dimensions), которые представлены в таблице 11.

Таблица 11

Измерения качества услуг в модели SERVQUAL

Измерение	Краткое описание измерения
Надежность (Reliability)	Способность выполнить указанные в договоре консультационные услуги точно и основательно.
Материальность (Tangibles)	Восприятие помещений, оборудования, внешнего вида консультанта, обслуживающего персонала консультационной фирмы и других физических свидетельств консультационной услуги.
Отзывчивость (Responsiveness)	Желание помочь клиенту и быстрое оказание ему услуги.
Уверенность (Assurance)	Воспринимаемая компетентность и вежливость консультанта и обслуживающего персонала консультационной фирмы. Формируемое доверие компании и персонала к себе. Безопасность консультационных услуг.
Сопереживание (Empathy)	Доступность (физический и психологический контакт с сотрудниками должен быть легким и приятным), коммуникативность (фирма информирует потребителей об консультационных услугах на понятном им языке), понимание (стремление лучше понять специфические потребности клиента и приспособиться к ним).

Характеристики качества, кроме пяти измерений, указанных в таблице 11, оцениваются и с другой позиции: получают ли клиенты равный доступ к качественной услуге за те же деньги.

Наконец, необходимо говорить о **целостности качества**. Чтобы вызвать неудовлетворенность клиентов качеством, хватит и одной негативно воспринятой характеристики консультационной услуги.

Достижение качества консультационной услуги связано с выполнением следующих трех условий:

1. **Качество услуги и удовлетворенность клиента.** Качество познается только в сравнении с ценой, которую приходится платить. Человек, ограниченный в средствах, но желающий быстро решить проблему, будет счастлив, если заплатит за консультационную услугу минимальную цену.

2. **Удовлетворенность клиента и сила отношений.** Существуют барьеры для выхода из отношений. Кто-то будет обращаться к одному консультанту, потому что он «надежнее» или потому, что вообще не любит перемен, в том числе структуры отчетов. Иногда отношения будут сдерживать внешние барьеры: экономические, географические, временные и т.д.

3. **Сила отношений и их длительность.** Очень часто отношения длительны по причине существующих барьеров для выхода из них. Но если говорить о качестве, то отношения всегда чреваты неожиданностями. Всего один критический эпизод (critical episode) может привести к разрыву отношений и испортить успехи, достигнутые в прочих эпизодах, называемых рутинными (routine episode). Например, неправильно поставленный диагноз проблемы консультантом убьет желание консультироваться у него клиенту. Хотя в другой вечер тот же клиент может просто не обратить внимания на это.

Консультационную услугу нельзя заменить на стадии эксплуатации, как это можно делать с товарами. Тем не менее контроль над качеством через маркетинговые исследования позволяет выявить источники будущих проблем с тем, чтобы упредить их появление.

Вежливость сотрудника в общении, умение вызвать доверие к себе и другие качества его работы, связанные с измерениями «уверенность» и «сопереживание» (по модели SERVQUAL),

упираются в индивидуальные характеристики человека. Побуждать человека проявлять свои качества будет господствующая в консультационной организации **сервисная культура**. Добиваться появления и поддерживать ее можно тремя способами:

1) большую роль играет **подход к найму** людей, готовых поддерживать ценности и нормы сервисной культуры;

2) немаловажно и **мотивирование** – воздействие санкциями культуры на соблюдение людьми этих ценностей и норм;

3) ценности и нормы должны быть донесены до сотрудников в процессе **обучения и коммуникации**.

Соблюдение норм сервисной культуры зависит не от приобретенной квалификации (по выполнению отдельных рабочих функций), а от личностных качеств сотрудника. Главным же из них выступает мораль, соответствующая культурным нормам.

Усвоение простейших норм нравственности – важнейший залог становления консультанта как личности, развития норм сервисной культуры. У человека, не постигшего эти нормы с детства, формируется тяжелый характер. Консультант с подобным характером неприятен в общении и вносит разлад в свой трудовой коллектив. Такому человеку профессия консультанта противопоказана.

Профессиональная этика преследует своей целью сформировать у консультантов понятие своего профессионального долга и чести, привить навыки культуры общения как с клиентами, так и со своими коллегами и т.п. Без возрождения духовности невозможны выходы из экономического кризиса и развитие России как великой державы. Отсюда требование – не допускать окончательного разрушения духовных ориентиров, нравственного здоровья населения, в том числе и самих консультантов, сохранить у них национальные корни. Для этого необходимо разработать программу приобщения консультантов к высшим духовным истинам и знаниям.

Поведение консультанта, как сложное, многообразное явление, включает в себя развитие и выработку ответного действия. Взаимодействуя с клиентами, консультант решает ряд **профессионально-этических задач**, например:

- оценивает свою осведомленность о запросах клиентов;
- выбирает способ подхода к нему (установление контакта);

– определяет свою линию поведения в целом.

Качество услуги в значительной степени зависит от правильно построенных **взаимоотношений** в процессе консультационного обслуживания. Консультант и клиент ожидают друг от друга определенного поведения и предполагают наличие друг у друга определенных качеств. Клиент, собираясь посетить консультационную фирму, предполагает, что там его встретят высококвалифицированные консультанты, которые смогут быстро и с высоким качеством выполнить заказ. Зная о такой убежденности клиентов, консультанту не следует демонстрировать свое превосходство над ними (например, из-за того, что клиент плохо разбирается в специфике своих проблем и поиске путей их решения). Консультант ожидает, что клиент сможет четко и ясно изложить свои пожелания, на что, однако, способны не все клиенты. Клиентам, испытывающим затруднения в общении, должна быть оказана необходимая помощь.

Бывает случай, когда ожидания клиента получить высококачественную услугу не сбываются. Важнейшим залогом успешной деятельности и показателем мастерства консультанта служит умелое исполнение им своей социальной роли, воплощающейся в его профессиональном поведении. Консультант должен правильно взаимодействовать с так называемыми трудными клиентами. При их обслуживании консультант должен быть дипломатичен, не поддаваться иллюзиям.

Например, некоторые клиенты начинают отыскивать недостатки в консультационном обслуживании. В этом случае консультант, оставаясь деловым и спокойным, может предложить ему другие варианты разрешения проблем.

Бывают также и неуверенные в себе клиенты, которые никак не могут прийти к решению, какой им выбрать путь разрешения их проблем. В подобных случаях консультанту следует задавать наводящие вопросы типа: «А какой путь разрешения Ваших проблем Вам наиболее близок?»

Не рекомендуется говорить о качестве консультационного обслуживания в превосходной степени и долго рассказывать о его преимуществах. Консультанту важно внимательно выслушивать запросы клиента и только потом грамотно проинформировать его. Если клиент находится в нерешительности, следует в его адрес

высказывать такую фразу: «Если Вы расскажите о своих проблемах, то тогда я смогу выбрать наилучший способ их разрешения».

Ясно, что в идеале клиенты будут удовлетворены, если они получают то, что им нужно, там, где нужно, и так, как нужно. Но любой управляющий консультационным бизнесом хорошо представляет сложности перевода абстрактных рассуждений о качестве консультационных услуг на язык конкретных управленческих решений по уровню обслуживания клиентов.

Согласно модели качества услуги А. Парасураман, В. Зейтамль и Л. Берри, в которой нашли свое отражение основные требования к ожидаемому качеству услуг, имеется пять разрывов, которые являются причиной неудовлетворенности клиентов предоставляемыми услугами:

1. ***Разрыв между потребительскими ожиданиями и их восприятием руководством консультационной компании.*** Руководство консультационных организации не всегда правильно представляет, чего хотят клиенты или как они оценивают компоненты услуги. Так, консультанты могут полагать, что клиенты судят о предоставляемом обслуживании по качеству отчетов, в то время как их больше интересует решение проблемы.

2. ***Разрыв между восприятием руководства потребительских ожиданий и трансформацией этого восприятия в спецификации качества консультационных услуг.*** В консультационной организации могут отсутствовать стандарты качества на предоставляемые услуги, или требования к ним могут быть сформулированы весьма расплывчато. Даже тогда, когда эти требования определены четко и недвусмысленно, они могут оказаться нереальными для исполнения, а руководство не может предпринять необходимые меры по поддержанию соответствующего уровня качества. Например, консультационная фирма хочет добиться, чтобы клиенты могли получить ответ по решению проблемы за один месяц, но не обеспечивает необходимого для этого количества консультантов в проектной группе, не принимает должных мер по обеспечению данного стандарта обслуживания.

3. ***Разрыв между спецификациями качества консультационных услуг и качеством предоставляемых услуг.*** Этот разрыв может быть вызван многими факторами. Например, неудовлетворительной подготовкой персонала консультантов, его

перегруженностью работой, низким моральным состоянием служащих и др. Обслуживание клиентов подразумевает не только удовлетворение их ожиданий, но и финансово-экономическую эффективность предоставляемых консультационных услуг, что может порождать определенные противоречия. Например, руководство операционного отдела консультационной фирмы будет требовать от своих служащих быстроты в обслуживании клиентов, в то время как маркетинговое подразделение – предупредительности, теплоты и приветливости по отношению к каждому клиенту.

4. **Разрыв между предоставляемыми консультационными услугами и внешней информацией.** На ожидания клиента оказывают влияние обещания, которые содержатся в информации, распространяемой для широкой публики. Если в рекламной брошюре изображен консультант в великолепном костюме, а по приезде клиент обнаруживает заштантый грязный костюм, причиной недовольства будет несоответствие между содержанием брошюры и реальностью.

5. **Разрыв между ожиданиями клиента и их восприятием полученных услуг.** Он возникает тогда, когда уже есть один или более из предыдущих разрывов. Отсюда становится ясно, почему консультантам так трудно обеспечивать ожидаемое клиентом качество консультационной услуги.

Вышеназванные исследователи составили также **перечень показателей качества консультационных услуг**, обнаружив, что потребители пользуются в основном простыми критериями независимо от вида услуг. Эти критерии следующие:

- доступность – консультационную услугу легко получить в удобном месте, в удобное время, без излишнего ожидания ее предоставления;
- коммуникабельность – описание консультационной услуги выполнено на языке клиента и является точным;
- компетентность – обслуживающий персонал и консультанты обладают требуемыми навыками и знаниями;
- обходительность – консультанты и персонал приветливы, уважительны и заботливы;
- доверительность – на компанию и ее служащих можно положиться, так как они действительно стремятся удовлетворить любые запросы клиентов;

– надежность – консультационные услуги предоставляются аккуратно и на стабильном уровне;

– отзывчивость – служащие отзывчивы и творчески подходят к решению проблем и удовлетворению запросов клиентов;

– безопасность – предоставляемые консультационные услуги не несут с собой никакой опасности или риска и не дают повода для каких-либо сомнений;

– осязаемость – осязаемые компоненты консультационной услуги верно отражают ее качество;

– понимание/знание клиента – служащие стараются как можно лучше понять нужды клиента и каждому из них уделяют внимание.

Другой не менее интересный подход к формированию конкурентных преимуществ в области качества процессов обслуживания базируется на **концепции «нейтральных зон»** Ч. Бернарда. В соответствии с этой концепцией определенные поведенческие реакции, включая восприятие управления как проявление властных полномочий, являются результатом последовательных и комплексных процессов, а поскольку отсутствуют причины противодействовать такому проявлению или поступать вопреки этому проявлению властных полномочий, человек остается в своих ответных реакциях нейтральным, не задумываясь над этим. То же самое можно сказать и о восприятии клиентом предлагаемого консультационного обслуживания.

Если обслуживание оказывается в зоне приемлемого или ожидаемого, очень мало надежд на то, что удовлетворение будет получено. Только в том случае, когда качество и уровень обслуживания в восприятии клиентом оказываются за пределами этой нейтральной зоны, он испытывает чувство удовлетворения или, наоборот, неудовлетворенности.

Из сказанного можно сделать вывод, что чем более важными для клиента являются те или иные элементы обслуживания, тем более узкой станет нейтральная зона, тем в меньшей степени нейтральным будет оставаться клиент в отношении предлагаемого обслуживания.

На основе этой идеи Е. Кедотт и Н. Терджен создали **типологию эффективности элементов обслуживания**, которая может быть использована для создания классификаторов и возможности

проведения сравнительного анализа. Они отметили, что некоторые элементы обслуживания могут иметь ответную положительную или отрицательную реакцию клиента, в то время как другие не создают ответной реакции вовсе. Поскольку нужды клиентов возникают в зависимости от обстоятельств, то для большей эффективности стратегия консультационного обслуживания также должна быть обусловленной. Например, если удобства, цена и чистота, быстрое консультационное обслуживание являются приоритетными для клиентов, наиболее правильным для компании будет направить свои ограниченные ресурсы на удовлетворение именно этих приоритетных нужд, чем расходовать средства на создание игровой площадки перед зданием.

Указанные авторы предложили **четыре классификатора** для определения важности элементов консультационного обслуживания исходя из восприятия потребителей:

1. **Критические** – обычно формируют наименьшую нейтральную зону. Это главные факторы, которые оказывают непосредственное воздействие на клиента. Они должны быть удовлетворены в первую очередь, поскольку основаны на минимуме стандартов, приемлемых для клиентов. Если компании хотят выжить в бурном море конкуренции, они должны сделать все, чтобы предложить именно эти элементы обслуживания. Так, в консультационном обслуживании – это, например, компетентность консультанта. Критическими эти элементы называются потому, что они вызывают либо положительную, либо отрицательную реакцию в зависимости от того, достигнуты минимальные стандарты или нет. Компании, предоставляющей консультационное обслуживание, может быть прощено игнорирование этих стандартов лишь в критических ситуациях.

2. **Нейтральные** – создают максимально нейтральную зону и не оказывают воздействия на опыт. Это цвет униформы консультантов и персонала, палитра красок, в которых выполнен интерьер здания, расположение автомобильной стоянки и т.п. Коль скоро эти элементы имеют довольно слабое влияние на степень удовлетворения клиентов, на них не стоит затрачивать значительных управленческих усилий.

3. **Приносящие удовлетворение** – могут вызвать благодарную реакцию, если ожидания предвосхищены, но никакой реакции

не последует, если ожидания удовлетворены или, наоборот, не удовлетворены. Примером могут служить бесплатные консультации. Очевидно, что подобные «пустячки» позволяют предприятию быть заметным на общем фоне обслуживающих организаций. Кто будет возражать против бесплатных консультаций? Никто. Точно так же очень немногие будут жаловаться, что они не удовлетворены уровнем обслуживания, поскольку за это специально не доплачивали.

4. *Приносящие разочарование* – если эти элементы выполнены неправильно, то в большинстве случаев они вызывают отрицательную реакцию (в то же время никакой реакции не последует, если все делать правильно). Здесь как недружелюбие и неприятный внешний вид персонала, грязные пепельницы, так и качество отчета. Следует иметь в виду, что наличие этих элементов обслуживания обязательно, но в то же время повышение их качества вряд ли может привести к повышению уровня удовлетворенности.

Можно выделить и решение проблемы восприятия качества товаров и услуг, предложенное Н. Кано, который выделил три основные группы характеристик.

Первая группа – это характеристики *обязательные*. Люди считают само собой разумеющимися, если они есть. В данном случае восторга это ни у кого не вызывает, но вот если их нет, то возмущению и недовольству нет границ. Другими словами, выполнение требований клиентов в отношении обязательных характеристик почти не способствует увеличению потребительской ценности консультационного продукта, а вот их невыполнение – резко снижает.

Вторая группа – характеристики *количественные*. В этом случае удовлетворенность клиента (т.е. осознанная потребительская ценность) растет по мере количественного улучшения соответствующего показателя.

Третья группа – характеристики *сюрпризные*. Отсутствие соответствующих свойств у продукта не отпугивает клиента – он просто их не ожидает.

Большинству превосходно управляемых компаний свойственны две общие черты в отношении качества предоставляемых услуг:

1. **Наличие стратегических концепций.** Для достижения целей в области качества консультационных продуктов необходима система их эффективного управления. Следует четко определить общую и конкретную ответственность и полномочия всего персонала, чья деятельность оказывает влияние на качество услуги. Сюда же относится обеспечение эффективных отношений между консультантом и клиентом во всех случаях их непосредственного взаимодействия в рамках и вне сервисной организации. Определенные ответственность и полномочия должны согласовываться со средствами и методами достижения соответствующего качества услуги. У лучших консультационных компаний имеется отличное представление о своем целевом рынке и потребительских нуждах, которые им приходится удовлетворять. Они обладают четкой стратегией по удовлетворению этих нужд, что помогает им завоевывать прочную приверженность клиентов.

2. **Постоянное внимание высшего руководства фирмы к качеству.** Исходя из положений международного стандарта, высшее руководство консультационной организации принимает на себя ответственность за политику качества, касающуюся:

- уровня качества консультационных продуктов;
- благоприятного образа консультационной организации, ее репутации в области качества;
- целей обеспечения качества консультационных продуктов;
- подхода для достижения целей в области качества;
- роли персонала компании, ответственного за реализацию политики в области качества.

Первоочередные задачи в области установки высоких стандартов качества включают:

- последовательную удовлетворенность потребителя с точки зрения профессиональных стандартов и этики;
- непрерывное повышение качества консультационной услуги;
- учет требований общества и защиты окружающей среды;
- эффективность в предоставлении консультационной услуги.

Важнейшим вопросом является переводение данных задач **в практическую плоскость**, а именно:

- четкое определение потребностей клиентов и соответствующих мер в области качества;

- предупреждающее действие и управление с целью избежать неудовлетворенности клиента;
- оптимизация затрат, связанных с качеством, с целью достижения требуемого исполнения услуги и уровня качества;
- достижение коллективного обязательства по качеству в рамках консультационных организаций;
- непрерывный анализ требований, предъявляемых к консультационной услуге, и достижений, чтобы определить возможности по повышению качества услуги;
- предупреждение неблагоприятных воздействий консультационной организации на общество и окружающую среду.

Политика консультационной фирмы в области качества предполагает проведение контрольных мероприятий. Первое место отводится **мониторингу результатов обслуживания**, который должен состоять из хорошо продуманных и всеобъемлющих оценок, базирующихся на соответствующих источниках информации, включая:

- выводы анализа по исполнению консультационной услуги, т.е. информацию о всесторонней эффективности и результативности процесса предоставления услуги в достижении требований к услуге и удовлетворенности клиентов;
- результаты внутренних проверок (аудитов) применения и эффективности всех элементов системы качества в достижении установленных целей обеспечения качества консультационной услуги;
- изменения, вызванные новыми технологиями, концепциями качества, стратегиями рынка, а также социальными или экологическими условиями.

Внутренние аудиты качества следует проводить регулярно для проверки применения и эффективности системы качества, а также соблюдения спецификации консультационной услуги, спецификации предоставления услуги и спецификации управления качеством.

К характеристикам, которые могут быть **установлены в нормативных документах**, относятся:

- количественные характеристики оборудования и инструментов, штата сотрудников, материалов;

– время ожидания услуги, время ее предоставления и время технологического цикла;

– характеристики гигиены и безопасности, надежности и гарантии;

– вежливость, чуткость, компетентность и доступность персонала для клиентов, доверие и уровень мастерства сотрудников, комфорт и эстетика места предоставления услуги, надежность, точность и полнота исполнения услуги, эффективность контактов.

Как отмечается в международном стандарте, в большинстве случаев характеристики предоставления консультационной услуги могут быть достигнуты только путем обеспечения управления процессом предоставления услуги. Поэтому измерение технических характеристик и управления является существенным в деле достижения и поддержания требуемого качества услуги. Хотя корректирующее воздействие иногда возможно в ходе предоставления услуги, обычно нельзя полагаться на конечный контроль с целью оказания влияния на качество услуги при непосредственном взаимодействии с клиентом, когда оценка последним любого несоответствия часто делается немедленно. И хорошо управляемая консультационная компания старается быстро и щедро отреагировать на жалобу клиента.

Для повышения качества консультационных услуг большое значение имеет и такой аспект деятельности консультационной формы, как ***удовлетворение собственного персонала***. Наиболее важный ресурс в любой организации – ее сотрудники. Это особенно важно в сервисной фирме, где поведение и отношение к труду каждого сотрудника оказывают непосредственное влияние на качество услуги. В качестве ***факторов, воздействующих на стимулирование персонала, его профессиональный рост, взаимодействие и отношение к труду***, следует рассматривать:

– подбор сотрудников по принципу их возможности удовлетворять требованиям, точно определенным для данного вида работы;

– условия работы, благоприятствующие хорошим и спокойным деловым отношениям;

– возможности каждого члена организации для последовательных и созидательных методов работы;

- понимание предстоящих задач и целей, которые надо достичь, с учетом характера их влияния на качество;
- осознанность всем персоналом причастности и влияния на качество услуг, предоставляемых клиентом;
- усилия, направленные на повышение качества, посредством должного их признания и вознаграждения;
- оценку потребностей клиентов, чтобы обеспечить соответствующее их желаниям качество услуги;
- плановое продвижение персонала по службе;
- плановые мероприятия по приведению умений персонала в соответствие с современными требованиями.

К важным элементам профессионального роста персонала относятся ***подготовка исполнителей в области общего руководства качеством***, включая специалистов по затратам, связанным с качеством, и ***оценка эффективности системы качества***:

- подготовка персонала (она не должна ограничиваться только теми, кто непосредственно отвечает за качество);
- обучение персонала по вопросам политики сервисной организации в области качества, целей и концепций удовлетворенности потребителя;
- ознакомительная программа по качеству, которая может включать инструктаж и учебные курсы для новых сотрудников, а также программы периодической переподготовки для кадровых сотрудников;
- методики по точному определению и проверке надлежащего уровня подготовки и переподготовки, полученной персоналом;
- подготовка в области управления технологическим процессом, сбора данных, определения и анализа проблем, корректирующего воздействия и повышения качества, совместной работы и методов общения;
- тщательная оценка требований к персоналу для официальной аттестации, а также оказание соответствующей помощи и выражение одобрения там, где это необходимо;
- оценка деятельности персонала для определения его профессионального роста и потенциальных возможностей.

Отлично управляемые сервисные компании считают, что взаимоотношения со служащими отражаются на их отношении к клиентам. Руководство этих компаний проводит внутренний

маркетинг и регулярный аудит удовлетворенности служащих своей работой, создает среду поддержки и вознаграждения служащих за хорошие результаты в труде.

6.2. Оценка качества консультационной услуги

Оценить качество консультационной услуги гораздо сложнее, чем качество товаров. Клиент воспринимает не только результат услуги, но становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта. Квалифицированная профессиональная помощь достаточно дорога, позволить ее себе «для профилактики» способно не каждое предприятие. В то же время результативность консультирования выше в предупреждении проблем, чем в устранении последствий. В большинстве случаев потеря контроля над ситуацией происходит на предприятии постепенно, и в тот момент, когда проблема становится явной, время для бесконфликтных решений уже упущено. В принципе, *оценка качества консультационной услуги* охватывает весь процесс консультирования.

Оценка консультанта. Чтобы получить качественную консультационную услугу заказчику прежде всего необходимо решить *проблему своевременного приглашения консультанта*. В практике российских предприятий решения о консультировании принимаются в условиях почти полного отсутствия информации у руководителей, часто с опозданием и сразу по всему кругу проблем: формулируется задача, определяется допустимый объем затрат, выбирается консультант. Эффективность таких решений низка.

Более рациональным является последовательное решение вопросов: сбор дополнительной информации, оценка ситуации и принятие решения о консультировании. Дополнительную информацию без значительных затрат времени и средств можно получить, пригласив консультанта для предварительных переговоров. Предметом обсуждения становится ситуация на предприятии, возможности ее диагностики, подход консультанта.

В идеальном случае руководитель может получить приемлемую для его предприятия методику самодиагностики, которая позволит сделать вывод о целесообразности консультирования.

В других вариантах по результатам интервью консультант может быть приглашен для разовой работы: экспресс-диагностики или исследования отдельных аспектов ситуации. Решение о полномасштабном применении консультирования принимается руководителем только при получении достаточных данных.

В большинстве случаев проблемы предприятия могут решаться с применением *различных подходов консультирования*. Эффективность любого из них для решения конкретной проблемы определяется как целями и методами подхода, так и восприятием этих методов заказчиком. Если подход непонятен или неприемлем для заказчика – непонятны или неприемлемы будут выводы и рекомендации консультанта, соответственно не будет достигнут результат. Информация о некоторых подходах консультирования может быть получена руководителями из публикаций. В других случаях необходимую информацию можно получить на семинарах, проводимых консультационными агентствами. Наиболее просто ее получить из тех же предварительных переговоров с консультантом.

Минимум информации, на основе которого производится выбор, включает цель и метод подхода консультирования. Более глубокое рассмотрение может затрагивать различные аспекты применения подхода, область его максимальной эффективности, ограничения, этический кодекс. Получение детальной информации сопряжено со значительными затратами времени руководителя.

Этический кодекс маркетингового консультирования уделяет первоочередное внимание *конфиденциальности*. Она может не оговариваться в контракте специально, однако необходимым образом соблюдается консультантом. Не подлежат разглашению конкретные обстоятельства консультирования, любые сведения о предприятии, составляющие коммерческую тайну. Методики, разработанные консультантом для предприятия, могут быть опубликованы консультантом, если контракт на консультирование прямо этого не запрещает. Кроме того, последующая работа для прямого конкурента предприятия не может быть выполнена консультантом на протяжении, по крайней мере года, а для проекта разработки стратегий – двух лет с момента завершения задания.

Для удобства рассмотрения предположим сначала, что заказчик обладает полным списком консультантов и имеет возможность

провести переговоры с каждым. Определив наиболее приемлемый подход консультирования (и ограничив тем самым список), целесообразно выбрать **тип консультанта**, которому будет поручено задание. Реально выбирать можно между независимым консультантом, отечественным консультационным агентством и иностранным агентством, действующим на территории России.

В общем случае, независимые консультанты более всего подходят для мелких и средних (численностью до 500 человек) предприятий при решении задач всех типов, а для крупных предприятий – локальных задач. Отечественные агентства подходят для средних и крупных предприятий для задач всех типов. Использование иностранных агентств целесообразно для крупных предприятий, нуждающихся в международном признании.

Затем производится выбор **конкретного специалиста**, который будет выполнять задание, причем желательно проверить его **квалификацию**. Это справедливо и для агентств, которые, как и любая организация, имеют персонал высокой квалификации и малоквалифицированный.

Надежный, в принципе, метод определения квалификации – проверка рекомендаций от бывших заказчиков – мало применим именно для выбора консультанта по следующим причинам:

- разнородность задач, решаемых консультантом для различных предприятий (достижение одинаковой цели, например, увеличения сбыта, на разных предприятиях может осуществляться чуть ли не противоположными способами);

- конфиденциальность (часто консультант не имеет права назвать предприятие, для которого выполнялся проект, и почти никогда – его суть, равно как и бывшие заказчики не готовы комментировать, какого рода работа и каким образом была выполнена).

Если речь идет об агентстве, то и получение рекомендаций не всегда позволяет определить, какие конкретно специалисты участвовали в проекте.

Таким образом, при выборе консультанта руководителю приходится полагаться в основном на здравый смысл. Существуют области деятельности на предприятии, в которых руководитель является экспертом. Его опыт включает удачное решение многих проблем, практическую проверку различных методов.

На предварительных переговорах руководитель может поинтересоваться точкой зрения консультанта на эти проблемы и методы. Предложенные консультантом версии служат для *косвенной оценки его квалификации*.

Наиболее результативным методом выбора является *эксперимент*. Консультант, отобранный с помощью интервью, приглашается для выполнения разовой работы, например, для экспресс-диагностики (выработки первоначальных версий о проблемах). Выводы консультанта рассматриваются руководителем вместе с исходными посылками. На основании положительной оценки качества выполнения работы и возможности сотрудничества (о последнем руководитель уже будет иметь примерное представление) консультант может быть приглашен для выполнения полномасштабного проекта. К этому времени он сможет адекватно определить объем и сложность задачи, что тоже является «плюсом».

При неудачном выборе консультанта для «экспериментального» задания негативные последствия для предприятия практически не ощущаются, поскольку он еще не произвел вмешательства. Стоимость эксперимента невысока. Не следует, однако, предлагать консультанту искусственно созданные или уже решенные проблемы для целей эксперимента. Профессионал моментально распознает «подделку», а его отношение к действительным проблемам предприятия «девальвируется».

Отметим также некоторые особенности ситуации на предприятии, связанные с решением о привлечении консультанта. При наличии определенных проблем руководитель предприятия заинтересован в их решении максимально эффективным способом (почему, собственно, и принимается решение о консультировании). Руководители следующего уровня, в чьем ведении находятся проблемные области, в большей степени заинтересованы в решении проблем собственными силами. В консультанте они могут видеть не помощника, а конкурента (до того их квалификация не вызывала сомнений, а теперь будет с чем сравнить). Вследствие этого решение о привлечении консультанта часто встречает сопротивление на предприятии. По той же причине делегирование функции выбора консультанта руководителям «проблемных областей» нецелесообразно.

Вернемся к предположению, что заказчик обладает полным списком консультантов, из которого может выбирать. На практике это далеко не так. Если агентства еще занимаются продвижением своих услуг через публикацию рекламы (обычно от случая к случаю), то независимые консультанты практически никогда этого не делают. Реклама для продвижения консультирования малоэффективна. Не существует и единого справочника консультантов, создающаяся база данных ассоциации консультантов не полна.

О консультантах обычно узнают через знакомых, из статей в экономических журналах, подготовленных с их участием, и из книг (последнее – редко). Также используются письма-предложения, обычно отправляемые руководителям предприятий по электронной почте. Всякого рода публикации предпочтительны для выбора, так как консультант обосновывает в них свою точку зрения по какой-либо проблеме. Можно сэкономить время на переговорах, не обращаясь к тем, чей подход неприемлем для заказчика.

Практически, выбор для заказчика ограничивается пятью-шестью консультантами, и не всегда возможно провести переговоры со всеми. Однако с двумя-тремя это необходимо, чтобы иметь альтернативы. Время, потраченное на выбор консультанта, всегда окупается.

Условия выполнения задания, обсуждающиеся на переговорах, также косвенным образом характеризуют консультанта. Для любой работы по проекту консультант еще до начала работ объявляет ее стоимость. Исключение составляют режимы консультирования, а иногда сопровождения, для которых оговаривается повременная оплата. Если задача многоэтапна и объем последующих этапов зависит от выполнения предыдущих (например, первым этапом идет разработка стратегий, следующим – оптимизация организационной структуры), то для первого этапа устанавливается определенная цена, а для последующих – вилка цен. Предложение консультантом повременной оплаты проекта без установления сроков – свидетельство непрофессионализма.

Для компании, осуществляющей консультационные услуги, конкретные обязательства контракта выступают в роли установленных потребностей клиента. Например, компания обязуется решить проблему в установленный срок и качественно.

В будущем клиент ожидает, что консультант сократит время обслуживания, снизит цены и т.д. Важно, что в этом описании потребностей клиента слово «качество» не встречается. Таким образом, введенное определение качества не является тривиальным. При этом качество имеет доступное проверке измерение.

Распространенной ошибкой является кажущаяся очевидной мысль о том, что предоставление качественных услуг очень дорого. Наоборот, невыполнение условий контракта ведет к дополнительным расходам материальных и человеческих ресурсов, направленных на устранение ошибок. Например, систематические срывы графика обслуживания приводят к нереализованным возможностям, потере клиентов, репутации и места на рынке. Другими словами, ценой потери качества является само существование консультационной фирмы. Еще одно заблуждение – это попытка тотального контроля над персоналом для достижения качества. Опыт говорит: в 80% случаев проблемы качества вызваны потерей управления фирмой. Типичны следующие **ошибки высшего руководства**:

- неверные установки, когда руководство настроено на быстрое и легкое решение;
- недостаток образования, вера в модные, часто бесполезные программные продукты;
- недостаток времени – иногда вследствие тотального контроля над персоналом;
- самодовольство, вера в то, что предыдущие успехи определяют будущее.

Только осознанная высшим руководством необходимость перемен в системе управления консультационным обслуживанием может привести к новому качеству:

- система понимается персоналом, правильно применяется, получает необходимые ресурсы и является эффективной;
- выпускаемая консультационная услуга действительно удовлетворяют запросам и ожиданиям клиента;
- учитываются потребности общества и влияние на окружающую среду;
- основное внимание уделяется предотвращению проблем, а не их выявлению после возникновения.

Такая система помимо прямых плюсов, связанных с качеством, будет иметь и много косвенных: повышается дисциплина, сокращается непроизводительный труд, облегчается работа с клиентами.

В отличие от многих других услуг качество консультаций часто не может быть окончательно установлено даже после завершения проекта. Например, в США для сегмента так называемых стратегических консультаций, в котором действуют такие компании, как McKinsey и Boston Consulting, характерно, что клиенты по завершении услуги испытывают чувство неуверенности, так как «консультационная продукция» не поддается полному измерению. Оценка успеха стратегического консультационного проекта является весьма размытой целью исследований.

На пути от стратегического планирования до реализации стратегии вклад консультанта редуцируется до одного из множества факторов влияния. После реализации стратегии до установления воздействия консультационной услуги на результат работы предприятия проходит много времени, так что вклад консультанта оказывается завуалированным под многообразным экзогенным внешним влиянием.

Конечно, хорошо располагать исчерпывающей информацией о развитии предприятия без осуществления предложенной консультантом стратегии или после реализации альтернативных стратегий. Однако для получения подобной информации нет никаких возможностей, так как нельзя одновременно выбирать различные стратегии, а сами они действуют в течение длительного времени. Даже после долгосрочного применения стратегии, разработанной с участием консультанта, оценка качества консультаций неосуществима из-за отсутствия сопоставимых критериев. И даже если клиенты спустя несколько лет получают в свое распоряжение коммуницируемые сведения о качестве консультационных услуг, возникает вопрос, насколько эта информация пригодна для оценки консультационной фирмы в настоящее время.

В информационной экономике товары и услуги, качество которых не может быть окончательно определено клиентом после их покупки, обозначаются как «товар доверия». Скрытая для потребителя в этом понятии *неопределенность качества* может привести к рыночной разбалансированности. Чтобы успешно

вести дело в таких условиях, консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент предприятий, должны вернуться к коммуникации качества своих услуг в виде сигналов.

Поскольку потребитель «товара доверия» и после его использования не получает достаточной информации о его качестве, то дисциплинирование поставщика с помощью классического инструментария (например, требования гарантий или воздействия на репутацию) исключается. Поэтому предлагается коммуницировать не поддающееся прямой оценке качество производственных результатов через качество использованных ресурсов. Подобную связь можно обосновать, учитывая производственно-технологическую специфику консультационных услуг.

Оценка человеческого фактора. В производственном процессе консультационных услуг доминирует один единственный ресурс – *человеческий капитал*. Помимо него, в данном процессе используется несколько других производственных факторов. В частности, в распоряжении консультанта находится коммуникационная, информационная и транспортная инфраструктуры. Но именно здесь технический прогресс ликвидировал всякие различия и специфику. Сегодня не составляет никакой проблемы снабдить всех консультантов одним и тем же «оружием», так что все зависит исключительно от самого «бойца», точнее говоря, от его оснащенности человеческим капиталом.

Так как консультационные услуги на предприятии являются преимущественно результатом командного труда, то в рамках рабочих групп значительную роль играет так называемый *эффект выравнивания*. Это означает, что процессы взаимодействия между индивидами однородных по составу групп протекают продуктивней, чем в неоднородных коллективах. При выработке решения проблемы консультанты одной команды совместно используют человеческий капитал каждого члена группы. Качество решения зависит, таким образом, от человеческого капитала как отдельных консультантов, так и всей группы. Поскольку консультанты учатся друг у друга и совместно разрабатывают идеи, то и вклады отдельных высококвалифицированных консультантов, работающих в команде одинаково талантливых, хорошо образованных коллег, более ценны, чем в разнородной по составу группе.

Производственный процесс консультационных услуг зависит от качества используемого человеческого капитала во многих отношениях. С одной стороны, человеческий капитал – это доминирующий ресурс, с другой – он приносит максимальную пользу, когда в достаточной мере имеется дополнительный высокоценный человеческий капитал для получения эффекта выравнивания. На этом основании клиент получает возможность судить о качестве ожидаемой консультационной услуги по качеству человеческого капитала, которым располагает консультационная фирма.

Работодатели обычно могут определить качество используемого ими персонала довольно точно, наблюдая, например, за работой отдельного сотрудника в течение длительного времени или сравнивая результаты его труда и других работников. Отделы кадров и начальство используют полученную информацию для определения размеров заработной платы, повышения сотрудников в должности или распределения задач и компетенций. Третья сторона, находящаяся за пределами предприятия, может воспользоваться подобными взаимосвязями и получить информацию об уровне человеческого капитала чужих работников косвенно, например, из трудовых биографий. Таким образом, конкуренты или консультанты по кадрам, которые занимаются поисками опытных сотрудников, могут составить себе картину о возможных кандидатах. Этот способ добывания информации подробно изучается в теории и на практике. Однако функционирование сигнального механизма, лежащего в основе такого способа, предполагает **надежный и систематический подход к отбору персонала** с тем, чтобы информация, получаемая третьей стороной косвенным путем, оказалась достоверной. Работодатели должны получать только качественную рабочую силу с позитивными сигналами.

В нормальных условиях конкурентный механизм автоматически «наводит дисциплину» в этом отношении. Предприятия, которые распределяют человеческий капитал не оптимально, бесполезно растрачивают потенциал повышения производительности и надолго оттесняются на задний план конкурентами. Работодатели сами себе наносят вред, когда продвигают по службе не лучших сотрудников или назначают им высокую заработную плату. Однако в секторе консультаций высшего менеджмента предприятий этот механизм не действует безусловно. Поскольку продукция

консультационных фирм – это «товар доверия», то они могут незаметно снизить ее качество в результате нелогичных повышений сотрудников по службе. Конкурентный механизм «дисциплинирования» в таком случае не сработал бы.

В действительности клиенты фирм, консультирующих высший менеджмент, в отличие от клиентов большинства других фирм могут воспользоваться наряду с косвенным также и прямым наблюдением, если захотят оценить качество консультантов. Во-первых, качество человеческого капитала последних выявляется задним числом, когда в дальнейшем клиенты предоставляют бывшим консультантам работу на своих предприятиях или эти лица занимают высокие должности на других предприятиях. Во-вторых, консультационные фирмы разрабатывают рекомендации и концепции, как правило, в тесном сотрудничестве с клиентами. Консультанты работают на местах с сотрудниками консультируемого предприятия в смешанных командах, причем нередко в течение нескольких месяцев. Здесь клиенты могут составить себе довольно точное суждение о качестве отдельных консультантов. Многократный опыт работы с разными сотрудниками одной и той же консультационной фирмы по различным проектам позволяет сформировать общее представление о качестве человеческого капитала всей этой фирмы.

Механизмы отбора и оплаты труда персонала в консультационных фирмах, обслуживающих предприятия, а также в других профессиональных партнерских организациях, таких, как крупные адвокатские конторы, общественные консультации, аудиторские компании или инвестиционные банки, **работают по определенным типовым схемам**, которые в специальной литературе описываются как инструменты управления информационной асимметрией между работодателем и наемными работниками. Существенным элементом этих схем стимулирования и расстановки персонала являются строгие отборочные турниры с выбыванием, в ходе которых сотрудники состязаются друг с другом на разных иерархических уровнях. Логика этих турниров в том, что победители на каждом уровне поднимаются вверх по иерархической лестнице, а проигравшие покидают предприятие. Каким же образом определяется победитель, а кто оказывается проигравшим?

Чтобы ответить на этот вопрос, целесообразно сначала рассмотреть одну простую модель, которая используется в зарубежных странах. Допустим, консультационная фирма не в состоянии точно определить качество своих сотрудников, а должна провести сравнение кандидатов, чтобы составить себе представление об их способностях. Точность подобной процедуры возрастает при постоянстве всех прочих факторов, таких, как условия труда или круг обязанностей консультантов. Чем однородней эти условия, тем надежней удастся вскрыть различия в качестве человеческого капитала отдельных кандидатов. Исходя из этих предположений турнир с выбыванием проигравших можно представить следующим образом: фирма сравнивает качество своих консультантов на разных уровнях и в каждом случае продвигает по службе одну часть сотрудников и расстается с другой. Предположим, что есть две категории качества – хорошее и менее хорошее, т.е. консультационная фирма на каждом уровне может выявить различие только между этими двумя категориями качества. Каких консультантов она должна повышать в должности?

На первый взгляд, консультационные фирмы, которые о качестве своих услуг сигнализируют посредством качества своих сотрудников, заинтересованы в том, чтобы сохранять у себя лучших работников. Казалось бы, продвигать по службе нужно только хороших консультантов. Подобная схема отбора отвечает как традиции, так и интуиции. Но оказывается, в данном контексте консультационная компания может оказаться заинтересованной не в оптимизации качества своих сотрудников, каким оно ей представляется из собственных оценок, а в оптимизации того качества, которое воспринимается ее клиентами. Схема отбора, таким образом, может оказаться искаженной, если возникают *различия в восприятии качества человеческого капитала консультантов между участвующими сторонами*. Следует полагать, что такие различия действительно существуют на самых высоких карьерных ступенях консультационной компании.

В отношении нижних ступеней можно отметить, что консультанты используются как аналитики, руководители проектов и менеджеры в производственном процессе у клиентов непосредственно на местах. Клиент в таких случаях легко ведет прямое наблюдение за их работой. На этих уровнях

и консультационная фирма, и клиенты могут получить сопоставимую информацию о человеческом капитале консультантов. Поскольку здесь нет различий в восприятии качества сторонами, то в такой обстановке существует прямой смысл повышать в должности только лучших сотрудников. Но отбираются ли по такой же схеме сотрудники для высших управленческих уровней консультационной фирмы? Или, если сформулировать вопрос иначе: становятся ли лучшие консультанты ее партнерами?

Что касается прямого наблюдения качества человеческого капитала партнеров (т.е. консультантов высшего уровня) со стороны клиентов, то оно может оказаться весьма ограниченным по сравнению с нижними иерархическими уровнями. Партнеры следят за реализацией множества проектов и, кроме того, осуществляют мониторинг своих сотрудников, решают внутренние административные задачи. Большая часть этой работы выполняется незаметно, скрыто от глаз клиентов. Иначе обстоит дело с теми, кто проиграл отборочный турнир на уровне партнеров. Они должны покинуть консультационную фирму и искать работу на другом предприятии. И даже если клиенты сами не предоставляют бывшим консультантам работу, качество человеческого капитала последних становится известным. Разумеется, предприятия, производящие продукцию, качество которой определяется другими по опыту ее использования или с помощью инспекции, обязаны проводить последовательную кадровую политику под влиянием конкурентных механизмов, о которых упоминалось выше.

Что следует в данных условиях ожидать от выбора партнера? Допустим, консультационная фирма в ходе этой процедуры действительно продвигает вверх лучших сотрудников предшествующего иерархического уровня, а от менее способных избавляется. Такой отбор должен позитивно влиять на ее продукцию, ибо лучшие партнеры своей работой способствуют повышению качества консультационных услуг. Однако в силу того, что эти услуги являются типичным «товаром доверия», клиент о подобном улучшении качества может просто не узнать. Дополнительный вклад хорошего партнера как позитивный внешний эффект окажется растраченным незаметно.

Клиенты, которые осознают такую связь, неизбежно будут думать, что консультационные фирмы, обслуживающие высший

менеджмент, как раз и не продвигают в партнеры своих лучших консультантов. Для ожидаемого качества консультационных услуг это означает, что клиенты, исходя из наблюдаемого человеческого капитала проигравших отборочный конкурс, склонны к занижению, когда желают оценить качество победителей, а тем самым косвенно и результаты работы консультационной фирмы. Таким образом, консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры лучших консультантов, могут оказаться наказанными вдвойне: во-первых, более слабый человеческий капитал высвобождаемых занижает исходный критерий, по которому клиенты судят об оставшихся там сотрудниках, а во-вторых, этот критерий впоследствии еще корректируется в сторону снижения. Если же консультационные фирмы позволяют уходить лучшим, а оставляют менее способных, то оставшихся партнеров клиенты квалифицируют довольно точно. Поэтому консультационные компании, которые о качестве услуг сигнализируют качеством своего персонала, могут быть заинтересованы в том, чтобы при выборе партнеров не брать в расчет своих лучших сотрудников.

Все это непосредственно влияет на решения отдельных консультантов. Хорошие консультанты, которые не намерены навсегда оставаться в консультационных фирмах, а хотят сохранить за собой возможность продолжить карьеру в других организациях, могут воспользоваться ею перед последним (отборочным) этапом, когда их человеческий капитал должен подвергнуться основательной оценке. На нижних уровнях, где клиенты могут наблюдать человеческий капитал консультантов непосредственно, последние при смене места работы получают только такие предложения, которые действительно соответствуют их способностям. Напротив, партнеры, человеческий капитал которых определяется косвенно и подвержен паушальному (общему) занижению, должны считаться при последующей смене работы с возможностью соответствующего понижения в статусе. Это обстоятельство может привести к тому, что целый сегмент консультантов готов покинуть консультационную фирму именно перед последним (отборочным) этапом и не участвовать в процессе выбора партнеров.

В этих условиях решения консультационных фирм по отбору кадров можно сформулировать в виде альтернативы: они отбирают специалистов «второго сорта» на роль партнеров не

преднамеренно, а берут лучших из тех, кого могут получить, поскольку значительная часть консультантов «первого сорта» отказывается от участия в отборе и покидает предприятие.

Рассмотренная здесь ситуация предопределяет так называемую подневольную дилемму. Принимающие решения лица, которые в условиях информационной асимметрии ожидают от своего «визави» рационального поведения и сами поступают соответствующим образом, автоматически лишая себя возможности достичь социального оптимума. В данном случае происходит систематическое снижение качества консультационных услуг. Поскольку консультационные фирмы отбирают в партнеры не лучших консультантов, то реальное качество услуг остается ниже оптимального уровня.

Если подходить к двум предположениям в изложенной выше аргументации менее строго, то отбор партнеров не будет выглядеть слишком негативно.

Первая предпосылка: консультационная услуга как «товар доверия». Услуга консультационных фирм, обслуживающих высший менеджмент предприятия, предположительно рассматривалась выше как «товар доверия», качество которого клиент не в состоянии точно оценить даже задним числом. Но по мере того как консультационная фирма оказывается вовлеченной в реализацию конкретных проектов, данное предположение начинает вызывать сомнение. В консультационной практике наблюдается тенденция к отходу от чисто стратегических концепций в сторону реализации конкретных проектов. Все чаще консультанты подбираются с учетом заранее определенных проектных целей. Они обязаны добиваться видимых улучшений уже в обозримое время. Эти изменившиеся требования отражаются на организации схем оплаты работы. Часто консультационные фирмы, обслуживающие высший менеджмент, вознаграждаются в зависимости от достигнутого успеха, при этом часть гонорара увязывается с выполнением намеченных целей или в рамках реорганизационных проектов предусматривается передача участникам в счет оплаты части активов преобразованной фирмы.

В том объеме, в каком консультационная услуга теряет свойства «товара доверия», а клиент получает возможность прямой оценки результата консультации, отпадает и необходимость

в сигнализации качества услуги через качество консультантов. Схемы вознаграждения в зависимости от результата и механизм влияния на репутацию, действующий на рынке товаров, качество которых устанавливается из опыта их использования, заставляют консультационные компании вступать в непосредственную конкурентную борьбу на рынке сбыта, вынуждая их проводить последовательную внутрифирменную кадровую политику. У компаний этого сегмента рынка консультационных услуг отпадает заинтересованность в том, чтобы выдвигать в партнеры не лучших консультантов.

Особый интерес представляют собой расчеты при выдвижении кандидатов в фирмах, которые работают в смежной зоне, т.е. оказывают услуги, рассматриваемые частично как «товары доверия», а частично как продукция с измеряемым качеством. Вклад консультантов в этом случае является двояким: с одной стороны, их работа способствует повышению фактического качества консультационной услуги тем, что они включают свой человеческий капитал непосредственно в производственный процесс; с другой – консультанты дополнительно влияют на воспринимаемое клиентом качество тем, что своим человеческим капиталом сигнализируют ему об этом фактическом качестве.

Для принятия оптимальных кадровых решений консультационные фирмы должны учитывать оба вклада. Поэтому при выборе партнера может возникнуть такая ситуация: выдвижение в партнеры менее способного консультанта неизбежно снижает фактическое качество консультационной услуги, воспринимаемое же клиентом качество, напротив, может повышаться, когда более способный кандидат сигнализирует рынку своим более высоким уровнем человеческого капитала в рамках занятости вне консультационной фирмы.

Если колебания фактического качества услуги остается незамеченным, то уход из фирмы для лучших консультантов является доминирующим выбором. Если же качество услуги, напротив, распознаваемо в отдельных областях, то качество партнера не должно опускаться ниже определенного уровня. Консультационные фирмы, которые выбирают в партнеры менее способного консультанта, должны, таким образом, всегда следить, чтобы позитивный эффект от повышения воспринимаемого клиентом

качества услуги перекрывал негативный эффект от снижения ее фактического качества.

Вторая предпосылка: невозможность наблюдения качества партнера со стороны клиентов. На рынке консультаций существуют различия в отношении непосредственного наблюдения за работой партнеров (консультантов высшего уровня) со стороны их клиентов. Так, имеются рыночные сегменты, в которых децентрализованные знания играют особую роль. Знание специфических особенностей отдельных клиентов для успешной реализации проекта здесь важнее, чем знание общих методов. Такие децентрализованные знания приобретаются лишь в результате личного опыта работы на местах и частично носят скрытый характер. Их эффективное хозяйственное использование требует известного стимулирования.

По меньшей мере один член проектной команды, принимающий непосредственное участие в рабочем процессе на месте, получает право на часть прибыли и становится партнером в консультационной фирме. С точки зрения других участников проекта этот партнер в силу своей особой роли имеет в распоряжении информационную базу, чтобы эффективно контролировать работу всей группы. Право на часть прибыли, которым он обладает как один из собственников консультационной фирмы, служит достаточным стимулом для его серьезного отношения к мониторингу на месте.

Очевидно, что децентрализованное знание требует, чтобы партнер работал непосредственно на месте. Чем больший объем работы он выполняет в составе проектной команды, тем легче его работа может быть оценена клиентом. И чем лучше клиент сам может оценить партнера в работе, тем менее выгодно консультационной фирме делать негативный выбор на последнем этапе движения консультанта в партнеру.

По мере того как децентрализованное знание отходит на задний план, уступая место общим методам и другим компонентам обобщенного знания, уменьшается потребность в децентрализованном мониторинге, проводимом работающим на месте партнером. Работы на основе общих методических принципов, расстановка участников проекта и управление отборочным турниром могут производиться из центра, и тогда работа партнера в глазах клиента действительно становится «игрой за кулисами». В таких

условиях негативный отбор на последнем этапе выдвижения кадров приводит к показанному выше результату.

В заключение следует отметить, что системы стимулирования и продвижения сотрудников по иерархической лестнице консультационных фирм и других профессиональных партнерских предприятий уже стали объектом детальных исследований. Однако действительно ли всегда в партнеры выдвигаются лучшие консультанты, как это подсказывает интуиция? На этот вопрос нельзя дать окончательного и для всех случаев одинакового ответа. Все зависит от условий, в которых работает консультационная фирма. Если работа партнеров скрыта от непосредственного наблюдения со стороны клиентов, а предлагаемые услуги являются «товаром доверия», то у фирмы возникают основания для отбора в партнеры отнюдь не лучших консультантов.

В то же время общепринятое в российских условиях отношение к сфере услуг выглядит своеобразным парадоксом: все хотят *получать* качественные услуги, но мало кто готов их *предоставить*. Недооценка хозяйствующими агентами значимости сферы услуг обусловлена как сложившимся российским менталитетом (на фоне сложных задач в области индустриализации промышленности и развития промышленных технологий эти отрасли долго оставались на заднем плане), так и трудностями количественной оценки их функционирования. Считалось даже, что сфера услуг не приносит непосредственной прибыли. Однако рациональная организация сервиса позволяет рассматривать его в качестве важной (а иногда и решающей) статьи дохода современных предприятий. Например, по данным американских специалистов, каждый вложенный в развитие услуг доллар дает вдвое больше прибыли, чем вложенный в производство обслуживаемой техники.

Успешная деятельность организаций и отраслей сферы консультационных услуг *невозможна без прогнозирования спроса*: функционирование этих экономических объектов самым непосредственным образом ориентировано на удовлетворение спроса физических и юридических лиц на оказываемые услуги, что подтверждает известный тезис о том, что спрос рождает предложение. Однако на сегодняшний день не существует надежной методики количественной оценки наиболее существенных факторов, влияющих на спрос в этой сфере.

Количественное определение спроса затрудняется из-за отсутствия концепции, адекватно объясняющей закономерности его возникновения и трансформации в условиях становления рыночных отношений, ограничивается слабой разработанностью подходящих методов и моделей для прогнозирования его динамики и структуры, значительно осложняется отсутствием необходимого информационного обеспечения. Все это указывает на актуальность исследования и необходимость разработки методики прогнозирования спроса на услуги с использованием методов моделирования.

Оценка эффективности управленческого консультирования. Услуги разных консультантов могут существенно различаться в своем качестве, а качество зависит от профессионального опыта консультантов, их образования, мотивации. Преодолеть непостоянство качества можно двумя путями:

- построением системы контроля качества услуг;
- отслеживанием удовлетворенности клиентов качеством услуг.

Наиболее профессиональный метод маркетинговых исследований для сферы консультационных услуг называется **методом критических событий** (critical incidents method). Приоритетным в нем является получение от респондентов предельно конкретных описаний проблем, связанных с процессами оказанной услуги. Соответственно, метод предпочитает **качественные** способы сбора информации: глубинные интервью, фокус-группы, а также прямое (скрытое) наблюдение за поведением клиента во время оказания услуги. Помимо внешних источников информации метод опирается на внутренние: сведения о восприятии клиентами качества, остающиеся в памяти **контактного персонала**.

Задачи метода состоят в том, чтобы обнаружить **критические события**, которые вызвали неудовлетворенность клиентов качеством услуг, выявить, не стали ли отдельные события **критическими эпизодами**, оценить их значимость. Значимость часто выявляется в контексте времени, прошедшего с момента события (ибо более неприятные из событий запоминаются дольше). Далее происходит систематизация полученных описаний, служащих толчком для конкретных действий по улучшению процессов оказания консультационных услуг. Например, можно использовать вопросник, где консультанты отмечают нужные пункты.

Некоторые специалисты в основу оценки эффективности управленческого консультирования закладывают принцип фиксации на этапе заключения договора, выбора направлений консультирования и их количественной оценки. После диагностики консультант и клиент выбирают **конкретный показатель**, по которому определяется эффект. Все работы по управленческому консультированию должны приносить экономический эффект, однако он может проявляться не только в экономических, но и в социальных, психологических, экологических и прочих показателях. Исходя из того, что управленческое консультирование направлено на преодоление неблагоприятных тенденций, в качестве интегрального показателя они предлагают брать снижение себестоимости выпускаемой продукции, т.е. единый методологический подход должен состоять в следующем:

- результаты управленческого консультирования должны прочитываться;
- затраты клиента должны окупаться многократно;
- главная цель управленческого консультирования – изменить неблагоприятную тенденцию на обратную;
- эффект управленческого консультирования состоит в разнице затрат.

Соглашаясь со специалистами в том, что в случае возможности оценить экономический эффект от управленческого консультирования с помощью соответствующих методик и формул, надо иметь в виду, что любая количественная оценка эффективности связана с построением образной, математической и других моделей клиентской организации. Консультант же по управлению, работая с конкретными, специфическими объектами, имеет дело с огромным количеством моделируемых систем, задачу оценки эффективности которых в данном случае нельзя считать экономически целесообразной. В такой ситуации надо или найти **универсальную модель типовой социально-экономической системы** и использовать ее как основу, корректируя ее различными поправочными коэффициентами, или адаптировать типовую модель к соответствующему образу клиентской организации. Кроме того, динамика развития предприятий в рыночной среде неизбежно приведет к необходимости корректировки моделей, коэффициентов и всего математического аппарата. Поэтому практически более

реально работать с образными моделями, используя примитивный математический аппарат. Социально-экономические системы, с которыми работает консультант, называют «неопределенными» по той причине, что в них присутствует активный элемент – человек, действия которого зачастую непредсказуемы. Для таких систем характерно наличие случайных событий, управлять которыми по заранее составленному алгоритму невозможно. Оценить эффективность такой системы можно лишь с определенной вероятностью и, следовательно, в ее основе должна лежать **экспертная оценка**, базирующаяся на опыте, знаниях, квалификации, интуиции специалистов в конкретной области знаний.

Занимая промежуточное положение между наукой и производством, управленческое консультирование носит двойственный характер, определяемый различием в оценках производимого продукта. Наука неформализуема, и результаты ее деятельности могут оцениваться только экспертно. Производство, наоборот, жестко детерминировано – результаты определены, продукт известен, а такие экономические категории, как прибыль, рентабельность и пр., достаточно точно отражают эффективность работы предприятия. Консультирование научно-технических проектов в этом случае позволяет оценить эффект категориями производства, в то время как консультирование процесса освоения управленческих нововведений больше относится к области научного знания. Таким образом, учитывая двойственный характер управленческого консультирования, предполагается использование **как экспертных, так и счетно-экономических оценок**, в зависимости от объекта консультирования.

Предлагаемый метод оценки эффективности управленческого консультирования основывается на соотношении первоначального и последующего состояния системы управления предприятия. В качестве параметров, подлежащих оценке, и изменение которых предполагается отслеживать, выбраны:

- функции управления;
- персонал предприятия;
- методы управления;
- квалификация первого руководителя.

Минимальное число экспертов – три человека. Количество и качество оцениваемых параметров может меняться в зависимости

от условий договора и этапа управленческого консультирования. Для удобства экспертные оценки заносятся в таблицу (табл. 12).

Таблица 12

Оценка эффективности управленческого консультирования

Показатели системы управления	Оценка-эталон	Оценка-объекта	Оценка-прогноз	Оценка результатов	Динамика управленческого консультирования
Планирование	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Организация	1,0	0	+1,0	0	0
Координация	1,0	-1,0	0	0	+ 1,0
Мотивация	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Контроль	1,0	-1,0	0	0	+ 1,0
Персонал	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Административные методы управления	1,0	+1,0	0	-1,0	+2,0
Экономические методы управления	1,0	0	+1,0	+1,0	+ 1,0
Социально-психологические методы управления	1,0	-1,0	+1,0	0	+ 1,0
Первый руководитель	1,0	+1,0	+1,0	+1,0	0
Итого	10,0	0	7,0	4,0	8,0

В таблице 12 в графе «Показатели системы управления» представлены десять показателей, характеризующих систему управления любого предприятия. Количество показателей может быть больше или меньше десяти, что зависит от замысла консультанта, но главное, чтобы соблюдался принцип оптимального отображения реального образа объекта консультирования. Максимальная цена каждого из показателей 1 балл (это означает, что его уровень соответствует эталону). Сумма показателей, равная 10 баллам, представляет нам идеальный образ объекта консультирования.

Оценки экспертов исходят из предполагаемого значения показателей в трех взаимоисключающих состояниях: + 1,0 – эталонное (эффективное); – 1,0 – неэффективное; – нейтральное.

Графически это изображается в виде шкалы, задающей на плоскости области *эффективного* и *неэффективного* консультирования (рис. 10).

Зона эффективного консультирования		Нулевая зона	Зона неэффективного консультирования	
-1,0	-0,5		0	+0,5
1,0				

Рис. 10. Шкала эффективности управленческого консультирования

Пример. Предположим, что средние арифметические оценки группы экспертов дали следующую картину предприятия:

- планирование +1,0 – достаточно эффективно;
- организация 0 – посредственно (нейтрально);
- координация -1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- мотивация 0 – посредственно (нейтрально);
- контроль -1,0 – неэффективно (фактически отсутствует);
- персонал 0 – нейтрально;
- административные методы управления +1,0 – достаточно эффективно используются административные методы управления;
- экономические методы управления 0 – экономические методы управления декларируются;
- социально-психологические методы управления -1,0 – социально-психологических методов управления нет;
- первый руководитель +1,0 – инициатор обращения к управленческому консультированию (оценки для первого руководителя, имеющие значения 0 и -1,0, как правило, исключаются, так как в случае его незаинтересованности нет смысла заключать договор на консалтинг).

Прогнозная оценка в 4-м столбце табл. 14 фиксирует цели управленческого консультирования, определенные в договоре. Заключительные экспертные оценки подводят итоги консультативной деятельности. Так, показатели 6-го столбца, демонстрирующие динамику управленческого консультирования, свидетельствуют о следующем:

- изменений в планировании не произошло (0);
- изменений в организации не произошло (0);
- функция координации значительно улучшилась (+1,0);
- значительно улучшилась мотивация персонала (+1,0);
- эффективно заработала функция контроля (+1,0);
- административные методы перестали работать (+2,0);

- заработали экономические методы управления (+1,0);
- появились элементы социально-психологических методов управления (+1,0).

Эффективность консалтинга ($\mathcal{E}_k$) определяется (по табл. 14) как разница между оценкой-результатом (O_p) и оценкой первоначального состояния предприятия (O_{nc}), т.е. столбец 5 – столбец 3, с отнесением полученной разницы к оценке-эталоны ($O_{\mathcal{E}т}$), т.е. столбец 2:

$$\mathcal{E}_k = \frac{O_p - O_{nc}}{O_{\mathcal{E}т}} = 0,4.$$

Умение конкретного консультанта в составе группы предвидеть результаты предстоящей работы ($\mathcal{E}_{\text{раб.к.}}$) можно определить по этой же методике, только вычитание производится из прогнозной оценки (O_{np}), т.е. столбец 4, которую каждый из них выставляет самостоятельно:

$$\mathcal{E}_{\text{раб.к.}} = \frac{O_{np} - O_{nc}}{O_{\mathcal{E}т}} = 0,7.$$

Если соотнести полученные оценки (0,4 и 0,7) со шкалой на рисунке 10, то видно, обе оценки находятся в зоне эффективного консультирования.

Экспертные оценки, конечно же, не учитывают множество качественных характеристик интеллектуального плана, однако наглядность и простота использования дают возможность практического применения экспертного метода, тем более что его можно увязать с оплатой труда консультантов. В этом случае в договоре, как правило, обозначаются минимальный и максимальный размер оплаты. Оплату этапа диагностики предполагается выполнять посредством отдельного договора. Нижний предел суммы по основному договору выплачивается независимо от конечного результата, на основе прописанных критериев оплаты. При оплате учитывается количество параметров, перемещенных в зону эффективного консультирования, но цена каждого из них предварительно оговаривается.

Таким образом, после предварительной договоренности о проведении консалтинга с клиентом технология управленческого консультирования должна быть представлена в виде детально прописанной **оргтехнологии**. Наличие такого документа

позволяет консультанту смоделировать работу, а клиенту – еще раз оценить качество предстоящей работы и убедиться в получении ожидаемого результата. Оргтехнология должна корректироваться в процессе консультирования, т.е. быть рабочим документом-путеводителем как для консультантов, так и для клиентов.

Для оценки потребительского восприятия была разработана особая техника опроса клиентов, при которой каждый вопрос задается дважды: в позитивной и в негативной форме. Сведя затем вместе ответы на оба вопроса, можно установить тип данной характеристики товара.

Ранее было сказано о том, что Н. Кано выделил три основные группы характеристик товаров и услуг, которые так или иначе воспринимаются потребителями. К ним он добавляет два возможных сочетания реакций потребителей:

- равнодушие как к присутствию, так и к отсутствию определенных свойств у продукта – это верный признак второстепенности, маловажности соответствующей характеристики, т.е. клиенту совершенно все равно, есть она или ее нет;

- присутствие и отсутствие определенного свойства одинаково вызывает удовлетворение либо (опять-таки одновременно) неудовлетворение покупателей – такой (называемый проблемным) тип ответов возникает, когда опрашиваемая группа клиентов неоднородна.

Итак, с помощью модели Кано фирма может оценивать влияние своих действий на потребительскую ценность, а также выяснить: какими свойствами продукт должен непременно обладать (обязательные характеристики); какие качества могут служить «изюминкой», привлекающей клиента к новинке (сюрпризные характеристики); какие показатели надо точно дозировать, сопоставляя издержки на их достижение и обусловленный улучшением соответствующих качеств рост числа покупателей (количественные характеристики). Наконец, можно обнаружить, что некоторые качества продукта вообще никого не волнуют (маловажные характеристики) и, следовательно, на их создание зря тратятся средства.

6.3. Инновационные процессы в управленческом консультировании

Оценка качества консультационной услуги связана с изучением взаимоотношений управленческого консультирования с *инноватикой* – областью науки, изучающей инновационные процессы. Необходимость такого изучения особенно проявилась в условиях функционирования товарно-денежных отношений, наиболее эффективно стимулирующих инновационные процессы. Инноватика, объединяющая усилия различных специалистов (экономистов, философов, инженеров, социологов, психологов, юристов), и управленческое консультирование по сути своей неотделимы друг от друга, поскольку *консультирование – это обеспечение инновационного процесса*.

Новации и нововведения связаны между собой управленческим консультированием. При этом *управленческое нововведение* (УН) входит как элемент в управленческое консультирование, и его можно считать сердцевиной управленческого консультирования.

Жизненные циклы новации и нововведения (по стадиям, предложенным А. И. Пригожиным) расположены на разных горизонтах и связаны в своеобразное инновационное кольцо. Инновационные процессы на предприятии могут быть интенсифицированы при наличии *целостной инновационной триады* «новация – управленческое консультирование – нововведение». Основанием для такого утверждения являются факт застоя в инновационных процессах в условиях командно-административной системы управления и неудачные попытки реализовать в этой системе управленческое консультирование. Старый хозяйственный механизм не смог создать соответствующую ситуацию, в которой «система только тогда будет открыта новшествам, когда их освоение станет условием ее сохранения». Это может произойти в условиях рыночной экономики, когда борьба за самосохранение любой организации автоматически ускорит интеграцию элементов (стадий) инновационного процесса и сама жизнь потребует создания новой управленческой инфраструктуры вообще и консультационных фирм в частности.

Каждое предприятие имеет свой инновационный потенциал, представляющий собой богатую почву для генерации идей, изобретений, рацпредложений. В практической деятельности эффективность любой системы управления определяется способностями и умением руководителя и его «команды» создать благоприятные для генерации идей условия. Максимальная реализация инновационного потенциала организации является генеральным направлением приложения усилий управленцев и консультантов. Таким образом, складывается еще одно направление деятельности управленческого консультирования – *по возбуждению и ускорению инновационных процессов в организации.*

Инновационные процессы на производстве развиваются в двух направлениях, соответствующих управлению по видам деятельности – научно-технической и социально-экономической. Под *научно-технической деятельностью* следует понимать управление механизмами освоения новых инженерных технологий и новых изделий. Под *социально-экономической деятельностью* понимаются правовые, экономические и организационно-управленческие воздействия на объект управления. Обе составляющие управления подвержены влиянию новых педагогических (обучающих) технологий, а управленческое консультирование равным образом направлено на обе составляющие, тем более что новации и нововведения специфически реализуются в каждой из них и существенно отличаются друг от друга.

Суть стратегической работы, которая строится на основе инновационной методологии, заключается в том, что руководители и специалисты какой-либо организации или органа власти *намечают контуры будущего.* Фактически они «изобретают» это будущее, прорабатывают пути и способы его достижения, создавая, придумывая принципиально новые возможности практического воплощения этого будущего, разрабатывают отдельные программы и проекты, закрепляющие эти направления действий на документальном уровне. Главным фактором, решающим для практической реализации намеченной стратегии, выступает управленческая команда, члены которой участвуют в разработке стратегии и становятся в процессе этой работы авторами и «собственниками» выработанных идей и направлений планируемых изменений.

Многолетняя практика работы с массовидными социальными процессами показывает, что люди в большинстве случаев принимают и разделяют только те взгляды и ценности, в выработке которых они участвуют сами. Исключение составляют те редкие случаи, когда кто-то сумеет выразить их точки зрения достаточно адекватно и точно, что бывает крайне редко. Никакая программа не может стать практическим руководством к действиям, если не будет тех, кто хочет, может и готов действовать по этой программе.

Стратегическая работа разворачивается на основе разделяемых членами управленческой команды целей и решений, а также ценностей и представлений о своем месте и своей роли в общественной, политической и хозяйственной жизни региона, о месте и роли в деятельности властных структур на федеральном и местном уровнях управления. ***Единство представлений*** о том, что необходимо делать для решения различных проблем, – ***основа единства соответствующих действий***, без которого достижение поставленных целей невозможно.

Для выработки общих целей, оформления разделяемых ценностей и представлений в практике работы властных структур и структур местного самоуправления много лет успешно используются методы и формы коллективной работы, в процессе и результате которой удастся выявить и согласовать большое количество различных точек зрения и представлений. Кроме того, в процессе такой работы формируются и дооформляются позиции тех, у кого они были туманными и неопределенными.

Программы действий, разработанные коллективным разумом, вбирают в себя мысли и чаяния, надежды и чувства, стремления и намерения участников коллективной работы, что делает соответствующие документы жизнеспособными и практически реализуемыми. Результатом согласования становятся успешные практические действия больших социальных групп (успешные избирательные кампании, проведение законодательных и других нормативных актов, принятие и реализация крупномасштабных политических и хозяйственных решений и т.п.).

Субъектом создания и реализации программных документов при таком подходе становятся наиболее активные, профессионально подготовленные и заинтересованные группы

представителей властных структур и структур местного самоуправления, т.е. лидерские группы, распространяющие свое влияние и организующее воздействие на остальных участников деятельности по решению крупномасштабных региональных проблем. Таким образом, коллективная выработка стратегических программ становится одновременно средством их практической реализации. Представляемый подход не исключает, а предполагает разработку отдельных программных документов инициативными группами, руководителями и специалистами. На этапе выработки единой стратегии эти документы должны в соответствии с принципом плюрализма включаться в обсуждение и дальнейшую проработку «на равных». Однако созданная и утвержденная стратегия должна стать неоспоримым руководством к действию на этапе практического воплощения. Одним из уязвимых мест в организации стратегической работы всегда было ее методологическое и методическое обеспечение. Построенные по старым методологическим канонам программы на деле оказываются нежизнеспособными и противоречащими новым ситуациям, поскольку разрабатывались для прежних условий и в принципе не способны «схватывать» новые обстоятельства, в которых приходится действовать руководителям.

Методологию работы консультантов удобно понимать? как набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также описание способов их использования. Для четкого представления инновационной методологии можно выделить следующие составляющие:

1. Основной, базой, абсолютно необходимой в работе с клиентом, является **ресурсное состояние консультанта**. Успешное консультирование может осуществлять только консультант, находящийся в ресурсном состоянии, т.е. консультант по-настоящему и искренне симпатизирует клиенту и его команде, решительно настроен на конструктивное отношение к их проблемам, креативен и уверен в своих силах и возможностях, у него высокий тонус и позитивная энергетика. Он озабочен тем, что огорчает клиента. Он не озабочен своими проблемами и комплексами, не нуждается в самоутверждении, готов направить все силы и средства на решение проблем этого клиента.

2. В основе методологии успешного консультирования лежит **изначальная ориентация консультанта на практические изменения**, которые должны быть осуществлены в результате его работы с клиентом. Изначальная ориентация на изменения становится главным механизмом и критерием выбора таких средств и форм работы, которые действительно приводят к практическим изменениям. Такая ориентация перестраивает мышление консультанта, делая каждый его шаг осмысленным с точки зрения логики жизни.

3. Успешность действий консультанта обеспечивает также его **ориентация не на поиск проблем, препятствий, отрицательных моментов** в организации и действиях клиента, **а на создание, изобретение, придумывание, поиск новых возможностей разрешения нежелательной для клиента ситуации**. Консультант превращается как бы в изобретателя и заражает этой страстью клиента. Для такого консультанта, а впоследствии и его клиента, нет неразрешимых проблем и безвыходных ситуаций. Возможность решения проблем клиента всегда есть. Уверенность в этом вдохновляет и заражает оптимизмом как консультанта, так и его клиента. И вместе они всегда находят выход. В этом залог успешного консультирования.

4. Одной из ключевых идей управленческого консультирования является **«выращивание» сильной, умной, хорошо интегрированной и сплоченной команды**, которой все по плечу. Если консультанты работают командой – она у них должна быть именно такой. Практические изменения в организации один человек, пусть даже самый сильный и талантливый, осуществить без команды не сможет. Команда – это практично. Команда – это экономно. Команда – это эффективно. Команда и поможет, и защитит, и решит проблемы. Синергический эффект действий команды – это всегда больше, чем простая сумма усилий ее членов. Об организационном эффекте, о синергетике писали все великие экономисты.

5. Смысл эффективной и практически ориентированной работы консультанта – **в создании условий для решения проблем силами работников клиентской организации**. Самый худший вариант работы консультанта – подготовка каких-либо решений, стратегий, программ, систем, структур и т.д. силами консультантов. В последнем случае возникает проклятая проблема «внедрения»

в живое тело организации чужеродного элемента, коим всегда будет творение таких консультантов. Это непрактичный, дорогостоящий подход, требующий больших затрат энергии и времени.

6. Любая социальная система – организация, город или регион – живой целостный организм, имеющий историю: от своего рождения, роста, развития, болезней до смерти, гибели, разрушения либо трансформации в систему иной природы. Понимание этого факта, которое дает холистический подход, позволяет консультанту видеть целое, контекст событий и проблем, верно оценивать их и не «прописывать больному» малодейственных или вредных лекарств. **Способность к глубокому и масштабному видению** – необходимое качество мышления успешного консультанта.

7. **Понимание законов** новой социальной системы «консультант – клиент» – еще один фактор успеха работы консультанта. Эту систему нужно проектировать, осмысленно строить, запускать ее работу, развивать, «ремонтировать» и вовремя разрушать. Консультант должен быть незаметным и невидимым. Это высочайший профессионализм, который достигается глубокой внутренней трансформацией.

Инновационные семинары

Инновационный семинар представляет собой особую форму организации совместной деятельности людей по решению сложных, размытых проблем, препятствующих целенаправленному формированию желаемого будущего. Консультант, использующий в своей работе инновационный семинар, выступает одновременно в нескольких позициях: исследователя (диагноста), эксперта в области управления, организации, поведенческих наук, а возможно, и в области финансов, экономики и права, методолога и методиста, системщика, руководителя и организатора семинара, а также предпринимателя-практика, поскольку он зарабатывает себе на хлеб профессиональным консультированием. Когда работает группа консультантов, а в крупных консультационных проектах это всегда так, появляется возможность специализации отдельных консультантов. Самое главное при этом – сохранять дженералистский (общий) подход всей команды консультантов.

Рассмотрим **основные особенности** инновационных семинаров как формы групповой деятельности по решению проблем.

1. Рабочим процессом в инновационном семинаре всегда является *процесс стратегического решения проблем*. Для его организации используются разнообразные средства: системный анализ, инновационный метод, технология группового решения проблем, различные техники мышления и т.д.

В течение нескольких дней участники работы вместе с консультантами делают шаг за шагом ко все более глубокому пониманию природы возникшей кризисной или проблемной ситуации, содержания и глубинных затруднений и проблем, к поиску и конструированию средств выхода из этих ситуаций, снятия или разрешения проблем уже в ходе семинара.

Консультант, организующий работу, исходит из теоретико-методологических предпосылок и моделей, позволяющих получить на выходе позитивные практические изменения в ситуации, например, таких как методологическая модель «субъект – матрица», принципы репрезентационного моделирования, модель саморазвивающейся системы и некоторые другие. Содержательную работу ведут представители организации-заказчика, поскольку именно они будут в дальнейшем носителями и идеологами практических преобразований в организации.

2. Если раньше в качестве инструментальных средств решения различного рода проблем использовались достаточно жесткие технологии организации групповой работы и участники работали, строго следуя процедурам, техникам и операциям, внося в соответствующие «матрицы» индивидуальное и групповое содержание, то в последние пять-шесть лет эти технологии служат лишь некоторым методологическим и методическим ориентиром, «размытыми матрицами», которые все чаще модифицируются участниками и консультантами с учетом нового уровня неопределенности ситуации, нового и иного уровня сложности проблем и изменившегося менталитета участников работы.

«Размывание» методических модулей, использование их с другими целями, их видоизменение, дополнение и замена позволяют адекватнее ориентироваться в ситуации высокой неопределенности и решать сложные проблемы. Среди консультантов растет понимание того, что при работе с социальными системами применять социальные технологии часто бывает некорректно, поскольку они здесь имеют дело с живыми социальными

организмами, работа с которыми вступила в посттехнологическую фазу, а ее главная особенность – ориентация на жизнотворчество.

Сегодня в инновационных семинарах используется *богатейший методический арсенал и разнообразные формы* работы. Иногда на семинарах в день меняется до 12 форм работы, причем преобладают общегрупповые, межгрупповые и групповые. Проводятся семинары, как правило, на выезде, режим работы интенсивный – до 12 ч и более в день. Разнообразие форм работы возрастает за счет все большего подключения интеллектуального и творческого потенциала участников.

3. Один из ключевых принципов организации работы на инновационных семинарах – *принцип самопрограммирования*. В соответствии с этим принципом работа семинара строится не на основе заранее и жестко заданной программы, а на основе построения каждого последующего шага с учетом и на основе результатов предыдущего. При таком подходе становится бессмысленным составление программ до семинара.

Реальные события на семинарах всегда развиваются иначе, чем это предусматривается программой, поскольку жизнь сложнее любых наших построений.

Эти различия – интереснейший материал и предмет для размышлений над природой собственных способов программирования. Хотя многие консультанты в ходе семинаров и пытались «втиснуть» живые процессы и события в прокрустово ложе программ, неимоверно обедняя и искажая эти процессы. Традиционные концептуальные, методологические и методические средства все больше «гнулись и ломались» в реальных ситуациях семинаров, особенно когда дело касалось острых жизненных, производственных и управленческих проблем.

Постепенно пришло понимание, что программирование должно быть организовано как-то иначе. На семинарах довольно часто участники, поняв ситуацию, предлагают новые способы работы сами. И если при жестко программном подходе к организации семинара реакция консультантов на это была как на «непонимание», «нарушение», «посягательство» на святую функцию профессиональных ведущих, то постепенно такие предложения приобрели статус основного материала, средств и способов работы. Программирование было перенесено из подготовительного

этапа в рабочую фазу семинара, изменился и субъект программирования. Теперь таким субъектом стала группа «участники + консультанты», а иногда и просто «участники». Осуществляя самопрограммирование участники быстрее выходят из отчужденного состояния, у них появляется интерес, начинают работать глубинные энергии. Так была достигнута полная открытость этой формы работы для трансформаций и развития.

4. Успешность инновационных семинаров во многом определяется способностью консультантов выявлять, активизировать и развивать резервные возможности каждого участника и группы в процессе решения проблем. Для интенсификации работы участников семинара необходимо опираться одновременно на сознательную и подсознательную работу, вводить сверхбольшие объемы информации, интенсифицировать групповую динамику и творческие процессы. Таким образом, *средства интенсификации инновационной деятельности становятся одновременно средствами выявления, активизации и развития резервных творческих возможностей участников.*

В первой трети семинара всегда наступает момент кризиса, после которого участники как бы возвращаются в состояние первородной талантливости. В этом состоянии они начинают продуцировать такие идеи и события, которые невозможно получить ни одним из рациональных методов, даже самых изощренных. За счет внесения огромного опыта, таланта, идей участников события инновационных семинаров значительно обогащаются и усложняются. Чем более открытыми и яркими становятся участники, тем больше содержательных идей появляется в результате их работы. Консультант в этой ситуации стремится делать только то, чего пока не могут делать участники.

Значительные изменения в практике могут осуществиться лишь при условии изменений на уровне ценностей. Если представители организации хотят произвести какие-то существенные изменения в своей практике, они должны начать с пересмотра своих ценностей, верований и стереотипов.

Ключевые события на инновационных семинарах все чаще становятся результатом столкновения ценностных оснований утверждений и действий участников, постановки ими целей, видения будущего и т.д. Это связано с анализом и активизацией

побудительных сил, движущих людьми, – интересов, приверженности, энергии и т.п. Резервные возможности участников работы раскрываются через раскрытие мировоззренческих моделей, ценностных структур, механизмов действия подсознания, что происходит в пограничных состояниях, которые возникают в результате интенсификации всех процессов.

5. Самопрограммирование и задействование резервных возможностей всех участников инновационных семинаров привели к переходу работы на семинарах в режим порождения новых методических идей, соответствующих новым состояниям и требованиям участников, организаций, социокультурных систем в целом. ***Продуцирование методологических, методических и организационных идей в ходе семинара*** – это, конечно же, высший пилотаж в работе консультанта. Это тот ориентир, на который сегодня направляют свои профессиональные усилия наиболее продвинутые консультанты.

Высшим достижением и успехом инновационного семинара становится ситуация, в которой начинают продуцировать методические идеи, другие средства и формы работы, сами участники. Это означает, что они не только поняли суть инновационной методологии и формы работы, но и освоили их до такой степени, что могут пользоваться ими самостоятельно. А это и есть главная перспективная цель всей работы: вооружить участников методами и формами работы, которые бы они использовали в своей практике для решения собственных проблем.

Обучить человека ***онтологическому синтезу*** (онтология – учение о бытии, его основах, принципах, структуре и закономерностях) – значит научить его создавать такие реальности, которые были бы результатом адекватного проецирования образцов и программ на материал мира, в результате чего могли бы осуществляться эффективные действия. В данном случае обучение можно было бы считать эффективным.

Такое учебное взаимодействие (а это именно взаимодействие, а не воздействие) – становится органичной частью общей реальности для человека обучающего и человека обучаемого. Оно соответствует их намерениям, целям и соглашениям, строится как взаимобучение, в него вложены все силы и возможности сторон плюс нечто сверх этого. Оно насыщено силой, энергией и

насыщает силой и энергией окружающих людей, дает наивысшие из всех возможных результаты и не ведет к растрате сил и энергии.

Общая задача обучения онтосинтезу распадается на **три подзадачи по обучению**:

1) отбирать образцы и программы, которые позволяют порождать, синтезировать действительную реальность и действовать в ней адекватно и эффективно;

2) осознанно трансформировать, модифицировать образцы и программы с целью порождения действительной реальности и адекватного эффективного действия;

3) создавать новые образцы и программы, открывая этим перед человеком неограниченные возможности саморазвития и конструирования бесконечного количества миров.

Для решения этих задач создаются такие условия, которые стимулируют человека и позволяют ему осознанно воссоздавать или синтезировать те реальности, в которых он хочет эффективно действовать. Человек не только получает знания, не только обучается умениям и навыкам, профессиональной деятельности; в нем развивается способность синтезировать реальности и эффективные действия в этих реальностях. Это становится возможным при следующих условиях:

- восстановление способности впитывать мир «всеми порами души и тела»;

- обретение способности делать «лист ума и сознания» чистым, пустым;

- развитие психики до способности свободно избавляться от внутренних ограничений и сопротивления.

В результате человек оказывается способным освоить теорию, методологию и практику онтосинтеза на парадигмальном уровне, что и приводит к резкому повышению эффективности его обучения, его действий, продуктивности жизни в целом.

Описанная методология инновационного обучения активно используется в ходе инновационных семинаров.

Участникам стратегической работы для постановки целей предлагается **модифицированный метод «анализа разрывов»**, представляющий собой систему координат, где по вертикали откладывается точка условной эффективности работы управленческой команды либо властной структуры, а по горизонтали –

временной лаг в три-пять лет. Далее проводится анализ возможной динамики показателя эффективности в течение выбранного временного лага в трех вариантах.

Первый вариант: команда (организация) остается через определенный промежуток времени на том же уровне эффективности (точка А) за счет совершенствования того, что уже есть. Реально же такая стратегия – стратегия сохранения достигнутого уровня, или стратегия совершенствования, ведет к снижению уровня эффективности (точка А') в силу объективных обстоятельств (различного рода риски, неучтенные факторы, новые нормативные акты, форсмажор и т.п.). Вероятность достижения точки А'' (значительное повышение уровня) есть, но она ничтожно мала. При этой стратегии весьма вероятна ситуация достижения точки А*, что опасно для существования структуры в целом.

Второй вариант: Поскольку у каждой команды есть некоторое представление о развитии, на заданный временной промежуток времени намечен ряд мероприятий, направленных на повышение эффективности ее работы (точка В). Однако в силу перечисленных для первого варианта обстоятельств наиболее реально достижение меньшей эффективности (точка В'), что обычно приводит к неудовлетворенности и разочарованию. Кроме того, через некоторый промежуток времени представления о возможностях повышении эффективности у тех, кто ведет стратегическую работу, значительно меняются.

Таким образом, этот подход, а именно стратегия развития, как и стратегия совершенствования, строится на идеологии планирования от достигнутого и ориентирован на ограничения и препятствия, определяющие возможности достигнутого уровня эффективности управления.

Третий вариант: командой выдвигается суперцель С, недостижимая с точки зрения сегодняшних возможностей и ограничений. Команде предлагается поработать в «разрыве» между зонами С и В, ориентируясь не на ограничения и не на достигнутый уровень, а на принципиально новые возможности. Реально может быть достигнута некоторая точка С', находящаяся ниже точки С, и соответствующая известному высказыванию: «Стремясь к невозможному достигаешь максимума». Эта точка и будет знаменовать прорыв команды (организации, структуры) на новый уровень

эффективности, недостижимый другими способами. Это – стратегия прорыва, или стратегия трансформации.

Работа над содержанием суперцели проводится в групповой форме. Создается несколько рабочих групп и делаются попытки сформулировать суперцель для всей команды исходя из максимально возможных притязаний и перспективных потребностей членов этих групп. Затем полученные суперцели обсуждаются в дискуссионной форме всеми участниками работы. При этом особый акцент делается на способах и методах выработки суперцели. Определяется, шла ли группа от достигнутого или ориентировалась на цель, требующую поиска, изобретения действительно новых возможностей и идей для преодоления «разрыва» между зонами В и С.

Далее из представителей рабочих групп создается группа синтеза, которая сводит все суперцели в единую. На практике для получения работающей суперцели иногда приходится делать до пяти-шести таких итераций. Полученная в результате суперцель выполняет следующие функции:

- стратегически ориентирует и интегрирует усилия членов управленческой команды на ее достижение;
- стимулирует творческий поиск новых возможностей и трансформацию менталитета участников работы;
- мотивирует членов управленческой команды и персонала организации;
- стимулирует разработку стратегических программ и стратегическую работу в организации в целом;
- выводит организацию на новый, гораздо более высокий уровень эффективности и жизнеспособности.

Единица стратегической программы достижения суперцели – проект. Как видно из описанных идей, методология стратегической работы содержит в себе достаточно мощные средства собственного саморазвития.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные показатели качества консультационной услуги?
2. Дайте оценку качества консультационной услуги.
3. В чем особенности качества консультационной услуги?
4. Опишите инновационные процессы в управленческом консультировании.

5. Охарактеризуйте вопросник качества консультационной услуги.
6. В чем цель проведения инновационных семинаров?
7. Назовите и охарактеризуйте основные причины отсутствия качества консультационных услуг.
8. Назовите и охарактеризуйте основные возможности улучшения качества консультационных услуг.
9. Опишите модель формального описания качества консультационной услуги (модель SERVQUAL).
10. Какие условия способствуют достижению качества консультационной услуги? Перечислите и опишите их.

7. Консультирование и культура

7.1. Понимание культуры и уважение к ней

Помогая клиентам планировать и осуществлять изменения, консультант может обнаружить, что определенные отношения и взгляды разделяют многие или все люди в организации или данном сообществе. Он ищет рационального объяснения, но не находит его. Тем не менее он чувствует, что ему противостоит скрытая сила, которая пронизывает поведение людей и влияет на их позицию по многим вопросам больше, чем любые логические аргументы. Если дело обстоит так, то вполне вероятно, что наблюдаемое поведение – проявление власти «культуры».

Культуру обычно определяют как систему коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, присущих определенной группе людей. «Культура – это коллективное программирование человеческого разума, которое отличает членов одной группы людей от другой группы. Культура в этом смысле является системой коллективных ценностей». Или же, выражаясь словами французского математика и философа Блэза Паскаля, «по эту сторону Пиренеев имеются истины, которые по другую их сторону являются ложью».

Культура уходит корнями в основные условия жизни человека, включая материальные условия, естественную окружающую среду, климат и способы зарабатывать себе на жизнь, а также исторический опыт человеческих сообществ, включающий взаимодействие с другими странами и культурами.

Люди создают ее как механизм, помогающий жить в своей среде и сохранять единство и целостность сообщества при взаимодействии с другими сообществами. В развивающихся странах, особенно в сельских районах, традиционные культуры отражают бедность и беспомощность людей перед силами природы. Культуры обычно имеют глубокие корни, и поэтому менять их нелегко. Некоторые правительства осознали мощь культуры собственной страны только тогда, когда попытались навязать изменения, которых она не терпит.

Хотя культура присутствует во всем и ее влияние на функционирование организаций и всего общества сильно, проблема в том, что ее трудно определить и понять.

Формулировки обычно очень размыты. Культуру нельзя точно описать, и она включает также табу: ценности, которые люди уважают, но о которых обычно не говорят или не любят говорить. Отдельные лица и целые сообщества могут не осознавать своей культуры, так как не изучали ее, как структурированный предмет или технические навыки и умения.

Ценности и убеждения, которые составляют культуру, вырабатываются на протяжении ряда поколений, передаются из поколения в поколение и обычно приобретаются подсознательно в начальный период жизни – в семье, школе, через религиозное воспитание, на работе и при общении с другими членами данного сообщества.

Консультант сталкивается с такой же проблемой. Его личность и система ценностей сформировались под влиянием культуры, в которой он вырос, работал и общался с другими людьми. Он может, однако, сам не отдавать себе в этом отчета, потому что «последняя вещь, которую открывает рыба, это вода». Часто культура становится последним, что открывает для себя консультант, являющийся в прочих отношениях великолепным специалистом.

Осознание культуры. При консультировании вопросы культуры имеют такое же важное значение, как и конкретная техническая проблема, для решения которой был приглашен консультант. Но что он может сделать для того, чтобы понять культуру, чтобы ни его поведение, ни его предложения не противоречили ей?

Чтобы быть восприимчивым к культуре, не обязательно становиться социологом или антропологом. Некоторое ее знание можно приобрести с помощью самообразования и обучения. Сильно помогают чтение и обсуждение вопросов культуры с другими людьми. Искренний интерес к культуре и различным ее видам – хорошая основа для понимания и правильной интерпретации конкретного культурного контекста.

Однако это только первый шаг. Подобно любому другому человеку, консультанту, который никогда не жил и не работал в условиях культуры, отличной от собственной, будет трудно воспринимать и понимать все ее значение и силу, а также роль различных факторов, которые могут быть неизвестны в его культуре. Опыт показывает, что только люди, которые соприкасались с другой культурой некоторое время, начинают понимать не только эту, чужую, но также и свою. Социальные и рабочие контакты с другими культурами – зеркало своего рода.

Терпимость к культуре. Культура играет очень важную роль для людей. Они предпочитают основные культурные ценности не рационально, а эмоционально, могут рассматривать определенные социальные нормы и традиции как вечные и священные. Напротив, консультант может считать их иррациональными анахронизмами.

Во взглядах консультанта может быть зерно истины, так как в культурах не все конструктивно и прогрессивно: часто некоторые ценности тормозят развитие и прогресс. Однако культуры отражают столетия опыта, накопленного обществом, и помогают людям жить. Таким образом, уважение к ним, терпимость к чуждым ценностям и убеждениям, которые дороги другим, – важные качества, которые должны быть присущи хорошему консультанту.

На отношение консультанта к другим культурам сильно влияет его собственная. Терпимость – также характеристика культур: некоторые из них очень терпимо относятся к чужим ценностям, а другие – наоборот. Консультант, воспитанный в менее терпимой среде, должен быть особенно осторожен, когда имеет дело с деликатными организационными и человеческими проблемами в других культурах.

7.2. Уровни культуры

Национальная культура. Термин «национальная культура» применяется для определения ценностей, убеждений, норм поведения и традиций, которые характеризуют человеческое общество в определенной стране.

В стране, однородной в этническом и лингвистическом отношении, может быть одна национальная культура, однако во многих странах имеется несколько различных культур, которые могут составлять мозаику. Вопрос заключается в том, смешиваются ли они, сосуществуют и относятся терпимо друг к другу или же затрудняют функционирование государства и экономики?

Важное культурное явление – наличие меньшинств и их связь с другими этническими группами в обществе. Часто меньшинства прилагают особые усилия, чтобы сохранить свою культуру, защитить свою целостность и выжить в среде, где преобладает культура большинства населения, которая воздействует на все остальные культуры или даже подавляет их. Некоторые меньшинства обладают качествами, умениями, историческим опытом и материальными средствами,

благодаря которым они чрезвычайно преуспели в бизнесе. Выводы из этого хорошо известны во многих странах. Поэтому понимать различия в культуре важно не только в международном консультировании, но и в собственной стране.

Было бы невозможно здесь рассмотреть все факторы, которые охватывает понятие национальной (или местной) культуры. Было бы еще труднее указать все различия между культурами, о которых должен знать консультант, потому что они так или иначе могут быть связаны с его работой. Спектр культурных ценностей и соответствующих норм и традиций может быть чрезвычайно широким и касаться любых аспектов жизни человека, экономики и общества. *Особое значение для руководства имеют ценности, касающиеся следующих вопросов:*

- распределение социальных ролей и их статус;
- критерии успеха и достижений в экономической и социальной жизни;
- уважение к возрасту и старшинству;
- роль традиционных органов власти и лидеров сообщества;
- демократические или автократические традиции;
- индивидуализм или коллективизм;
- духовные или материальные ценности;
- чувство долга и преданности по отношению к семье, сообществу и этнической группе;
- характер социализации и коммуникации;
- приемлемость и форма обратной связи;
- оценки и критики;
- религия, ее значение в общественной жизни и влияние на экономическую деятельность;
- отношение к другим культурам, религиям, этническим группам, меньшинствам;
- отношение к социальным, технологическим и другим изменениям;
- понятие времени.

Важную роль в культуре играет **язык**. Ее понятия выражаются словами, с ней связано значение многих слов, и язык является средством взаимодействия культур. Мимика и жесты также связаны с культурой и могут играть важную роль. Бессловесная коммуникация меньше поддается сознательному контролю, чем словесная, и поэтому ей можно больше доверять. В некоторых культурах (например,

североамериканской) важнее слова, а в других (например, азиатской) важно понимать мимику и жесты.

Национальные культуры уникальные, но не закрытые системы. Между ними возможно сходство по ряду причин, например, из-за общего языка или религии. Длительное взаимодействие (например, при господстве одной страны над другой) также влияет на культуру. В некоторых развивающихся странах социальные группы, которые были теснее связаны с бывшей колониальной властью (например, администраторы, интеллигенция, деловые круги), часто перенимают некоторые ее ценности и нормы поведения.

Культурные изменения происходят во многих странах под воздействием роста материального богатства, уровня общего образования, расширения контактов между культурами и других факторов.

Растет интерес к изучению роли национальной культуры в функционировании и развитии экономики отдельных стран. Много десятилетий культура Северной Америки широко признавалась важным фактором динамизма, конкурентоспособности и прогресса американского бизнеса. Сейчас менеджеры всего мира стремятся глубже постичь японскую национальную культуру в надежде получить вдохновение для совершенствования стиля руководства и работы в собственной организации.

Термин «культура» также используется применительно к ценностям и чертам поведения, которые характеризуют другие социальные группы: лиц определенной профессии, профсоюзы, организации, клубы и ассоциации. Даже в маленьких общественных единицах, таких, как семьи, может быть своя специфика. Все это иногда называют микрокультурами.

Профессиональная культура. Профессиональную культуру разделяют все лица, принадлежащие к одной и той же профессии, например, юристы, врачи, гражданские инженеры или бухгалтеры. Она тесно связана с содержанием работы и ролью, которую играют в обществе ее представители. На нее влияют профессиональное образование и подготовка, и обычно ее общие характеристики не зависят от организационных и национальных границ. Одна из задач профессиональных ассоциаций и обществ – сохранять и развивать профессиональную культуру.

Вырабатываемые ими этические ценности становятся ее частью.

Руководители, администраторы и консультанты также обладают некоторыми общими профессиональными характеристиками. Общая

черта опытных руководителей – прагматизм: они стремятся находить решения, которые будут работать, и не настаивать упрямо на нормах и правилах, которые оказались непрактичными. Менеджеры в развивающихся странах часто сталкиваются с дилеммой: как совместить профессиональную культуру, которую они разделяют, с местной, в которой они выросли и которая окружает и пронизывает всю их организацию.

Понимание профессиональной культуры может помочь консультанту устанавливать конструктивные отношения с клиентами в зарубежных странах. Важно иметь информацию об уровне подготовки руководства и другого персонала в организации-клиенте и знать, например, какие университеты они закончили. Некоторые члены организации-клиента могут иметь с консультантом общие профессиональные ценности; это может очень помочь решать проблемы, связанные с местной культурой, и вырабатывать практические меры, которые скорее всего будут приняты.

Организационная культура. Организации также часто обладают своей специфической культурой: оригинальной смесью ценностей, отношений, норм, привычек, традиций, форм поведения и ритуалов, которые, взятые вместе, присущи только им. Некоторые хорошо осознают это и рассматривают свою организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и отдельных лиц на общие цели, мобилизовать инициативу сотрудников, обеспечивать преданность и облегчать общение. Они стремятся создать собственную культуру так, чтобы все служащие понимали и придерживались ее.

Организационные культуры, или микрокультуры, отражают прежде всего национальные культуры, однако включают и другие ценности и нормы. Недавние исследования позволили глубже взглянуть на организационные культуры ведущих корпораций США, Японии и других стран. Они показали, что во многих компаниях, которые эффективно развивались длительное время, имеется сильная корпоративная культура.

Многие многонациональные корпорации независимо от страны пребывания обладают определенными культурными характеристиками, и особенности материнской компании значительно влияют на нормы и поведение ее дочерних фирм в других странах. Сильная личность основателей или некоторых членов высшего руководства влияет на организационную культуру даже в самых крупных

и сложных корпорациях. Это образует интересную смесь в зарубежных дочерних фирмах, где влияние местной национальной культуры сочетается с влиянием культуры материнской компании.

Скрытые параметры организационной культуры часто выходят на поверхность при слиянии и присоединении компаний. Во многих случаях эти процессы не дают ожидаемого результата, в основном из-за того, что руководство не способно гармонизировать разные культуры.

Специфические культурные ценности организации могут касаться, например, следующих вопросов:

- предназначение организации и ее «лицо» (высокий уровень технологии; высшее качество; лидерство в своей отрасли и гордость этим; преданность духу своей профессии; дух новаторства; предприимчивость);

- старшинство и власть (полномочия, присущие должности или лицу; уважение старшинства и власти; старшинство как критерий власти);

- значение различных руководящих должностей и функций (полномочия отдела кадров; важность постов различных вице-президентов; роли и полномочия опытно-конструкторских отделов, производственного отдела и службы маркетинга);

- обращение с людьми (забота о людях и их нуждах; беспристрастное отношение или фаворитизм; привилегии; уважение к индивидуальным правам; обучение и возможности повышения квалификации; карьера; справедливость при оплате; мотивация людей);

- роль женщин в управлении и на других должностях (допустимость работы женщин на руководящих должностях; должности, не доступные для женщин или специально для них предназначенные; уважение к женщинам-менеджерам; одинаковое отношение; особые льготы);

- критерии выбора на руководящие и контролирующие должности (старшинство или эффективность работы; приоритеты при внутреннем выборе; политические, этнические, национальные и другие критерии; влияние неформальных отношений и группировок);

- организация работы и дисциплина (добровольная или принудительная дисциплина; пунктуальность; применение табельных часов; гибкость в изменении ролей на работе; использование новых форм организации работы);

– стиль руководства и управления (патернализм; авторитарный, консультативный стили или стиль сотрудничества; использование комитетов и целевых групп; личный пример; гибкость и способность приспосабливаться);

– процессы принятия решений (кто принимает решение; с кем проводятся консультации; индивидуальное или коллективное принятие решений; необходимость согласия);

– распространение и обмен информацией (сотрудники информированы хорошо или плохо; обмен информацией идет легко или нет);

– характер контактов (предпочтение личным или письменным контактам; жесткость или гибкость в использовании установившихся каналов; значение, придаваемое формальным аспектам; возможность контактов с высшим руководством; применение собраний; кто приглашается и на какие собрания; нормы поведения при проведении собраний);

– характер социализации (кто общается с кем во время и после работы; существующие барьеры и тормоза; особые условия, такие, как отдельная столовая или закрытые клубы);

– пути решения конфликтов (желание избежать конфликта и идти на компромисс; предпочтение применения официальных или неофициальных путей; участие высшего руководства);

– оценка эффективности работы (действительная или формальная; тайная или открытая; кем осуществляется; как используются результаты);

– отождествление с организацией (приверженность руководства и персонала целям и политике компании; лояльность и целостность; дух единства; удовольствие от работы в организации).

Кроме того, многие организационные культуры выработали свой особый словарь и разнообразные символы и ритуалы, которые сотрудники должны использовать и уважать, если не хотят, чтобы их не считали чужаками.

Консультант должен как можно раньше ознакомиться с организационной культурой при выполнении задания, если не хочет, чтобы на него смотрели, как на постороннего, который не знает, как обычно делаются дела и как прилично себя вести. В противном случае его присутствие может раздражать других. Есть и еще одна более важная причина для этого: культурная среда в организации-клиенте может быть одной из причин или главной причиной проблем, из-за которых был приглашен консультант. Даже если ее изменения не относятся в

явной форме к числу его задач, консультанту, возможно, придется этим заниматься и рекомендовать, что, по его мнению, следует перестроить. Такие изменения могут быть особенно болезненными: они могут прямо касаться персонала и требовать большой образовательной работы. Тем не менее они могут быть неизбежны.

7.3. Вопросы культуры при консультировании

Поведение консультанта. Существует много полезных рекомендаций о том, как должен вести себя консультант при работе в чужой культурной среде. Большая их часть касается межличностных отношений и манеры поведения. Например, хорошо получить совет по следующим аспектам: как одеваться; как вести себя с людьми; пунктуальность; где и как начать обсуждение дел; письменные и личные контакты с клиентом; официальные и неофициальные межличностные отношения; использование посредников; проявление или сдерживание эмоций; какой использовать язык и термины; запретные темы, которых следует избегать. Такие вещи относительно легко усвоить и запомнить. В настоящее время клиенты обычно терпимы к проявлениям другой культуры.

Американскому консультанту может быть трудно устоять перед соблазном обращаться к людям по имени, познакомившись с ними пять минут назад, но сегодня вряд ли его за это осудят, так как эта особенность поведения хорошо известна и люди, знакомые с культурой Северной Америки, обычно ее терпят (хотя она им не всегда нравится).

Как бы важны они ни были, вопросы типа «использовать ли обращение по имени» или «какие темы можно свободно обсуждать» – это лишь верхушка айсберга в отношениях между культурами клиента и консультанта. Менее заметны и более важны такие вопросы, как распределение ролей и власти, процессы принятия решений, конфронтация и согласие при решении проблем, использование групповой работы, консультации со служащими, глубокие религиозные верования и любые критерии, по которым руководство будет судить о предложениях консультанта. Некоторые консультанты чувствуют, что должны попытаться отождествить себя с чужой культурой, вести себя, как клиент («находясь в Риме, поступай как римляне!»), и разделять его ценности и убеждения, чтобы полнее понять окружающую среду и оказать эффективную помощь.

Это невозможно и даже нежелательно, если означает, что консультант теряет такие профессиональные характеристики, как аутентичность и искренность. **Понимание и уважение культуры другого народа не означает утраты собственной культуры!**

Как узнать больше о культуре. Консультант должен использовать весь опыт и талант, чтобы узнать достаточно о культурных факторах, которые могут относиться к выполнению задания. Иногда можно даже прямо спросить, как обычно ведутся дела в организации-клиенте и чего следует избегать, особенно если клиент хочет получить технически квалифицированное решение и сам осознает власть культуры, в других случаях ответ дает тактичное и спокойное наблюдение за поведением клиента. Полезно общаться с людьми и наблюдать за тем, как они действуют и общаются друг с другом, какие символы используют и какие ритуалы соблюдают. Вопросы культуры надо обсуждать неофициально; официальные и структурированные беседы не очень пригодны для их изучения. Принятие решения следует отложить, пока консультант не узнает больше. Также надо стараться не терять хладнокровия и присутствия духа в новой ситуации, которая может казаться двусмысленной. Чтобы выявить и преодолеть культурные барьеры, полезно объединиться с внутренним консультантом или другим членом организации, которые готовы сотрудничать.

Много интересной информации может дать изучение истории компании клиента. Корни существующей корпоративной культуры могут уходить глубоко в прошлое и быть связаны с личностью основателя, прошлыми успехами или неудачами, характером развития (например, частые приобретения или смены владельцев) и т. д. Например, существующая организационная культура некоторых государственных предприятий в различных странах продолжает отражать сильное влияние культуры частных корпораций, из которых они были образованы после национализации. Хотя национализация принесла большие изменения, глубоко укоренившиеся организационные ценности и нормы выжили.

Важно как можно раньше установить атмосферу доверия между всеми сторонами во взаимоотношениях «консультант – клиент». Это может быть сложно, так как не все культуры согласны с тем, что желательно доверять человеку со стороны. Чтобы разобраться в этих отношениях, стоит сравнить общества с «высоким контекстом» и «низким контекстом».

В обществе с «высоким контекстом» отношения основаны на дружбе, семейных узах и хорошем знакомстве друг с другом. Контекст, т.е. общая ситуация, очень важен для построения взаимоотношений. Они строятся медленно, включая множество ритуалов и обрядов. К ним могут относиться привычки есть определенную пищу или участвовать в различных общественных мероприятиях, не связанных с работой.

В обществе с «низким контекстом» отношения обычно выражаются в письменном контракте. Клиент желает получить конкретную техническую работу, и его могут совсем не волновать взаимоотношения с консультантом. То, что не входит в контракт, его не волнует. Конечно, слабые формы взаимодействия существуют и в обществе с «низким контекстом». Обычно, однако, отношения строятся прежде всего на основании письменного документа, а доверие вырабатывается впоследствии.

В некоторых культурах доверие вырабатывается не сразу, однако в большинстве случаев это возможно. Это следует учитывать при разработке плана выполнения задания, отводя для этого определенное время. Понятие об обществе с «высоким» или «низким» контекстом также еще разрабатывается. Консультант должен осторожно применять его к стране или народу в целом, так как встречаются индивидуальные вариации.

Критерии рациональности. Консультант, работая для клиента, стремится найти и рекомендовать решения, которые отвечают его интересам. Чтобы обосновать предлагаемые меры для себя и для клиента, консультант применяет критерии, которые считает рациональными. Например, как критерий он может использовать экономическую эффективность и судить о различных вариантах по их влиянию на производительность и финансовые показатели работы организации. В качестве основного метода оценки он может применять анализ затрат и результатов.

Однако понятие рациональности связано с культурой. Даже в западной индустриальной экономике, где понятия эффективности, конкурентоспособности и рентабельности имеют не только экономические, но и сильные культурные аспекты, экономическая рациональность не всегда главное для высшего руководства при оценке альтернативных решений. Могут преобладать личные, культурные и политические предпочтения.

Желание сохранить существующее положение вещей, страх перед неизвестностью или нежелание осуществлять изменения, которые затрагивают коллективно разделяемые ценности, могут в конечном итоге определять выбор высшего руководства даже на европейском или североамериканском предприятии. В нескольких азиатских культурах в качестве критериев рациональности могут применяться определенные культурные ценности: сохранение гармонии, отказ от увольнения служащих, сохранение различий в статусе и уважение к этническим групповым чувствам. Они могут считаться более эффективными и более рациональными, чем оптимизация деятельности чисто экономическими и финансовыми способами.

Перенос управленческого опыта. Консультанты в работе используют свой прошлый опыт. При этом они переносят его с одной организации или страны на другую организационную или национальную среду.

Существуют факторы, влияние которых на выбор методов управления очевидно, например, характер продукта, применяемая технология или размер организации. Влияние культуры тоньше, его не так легко обнаружить, однако опыт показывает, что оно может быть очень сильным.

Некоторые методы управления основаны на ценностях. Они были разработаны для применения в условиях определенной культуры, отражают ее систему ценностей и нормы поведения и касаются человеческих аспектов организаций: индивидуальных и групповых интересов, межличностных и межгрупповых отношений, мотивации и управления поведением человека. Следует в каждом случае тщательно изучать возможность их переноса. Для таких методов это часто трудно или невозможно.

Методы вознаграждения, стимулирующие индивидуальную производительность, в отличие от коллективной солидарности не дают результатов в коллективистском обществе; методы повышения эффективности работы предприятия, основанные на конфронтации, нельзя использовать там, где в число основных ценностей входят гармония и отсутствие конфликтов; большие различия в заработной плате могут быть недопустимы в эгалитарном обществе; методы решения проблем, построенные на демократических принципах, сложно применять в традиционно авторитарной культуре; матричная система организации не может работать эффективно в условиях, когда люди высоко ценят единоначалие и предпочитают получать

приказы от одного высшего представителя власти. Имеется множество примеров неудач, вызванных механическим переносом методов, основанных на ценностях.

Некоторые другие методы были выработаны применительно к таким организационным характеристикам, как характер и сложность производственного процесса или количество регистрируемой и анализируемой информации; иными словами, они касаются технологической, экономической и финансовой сторон организации.

Такие методы обычно нейтральны по отношению к ценностям, и их легче перенести из одной культуры в другую. Однако, хотя метод может казаться нейтральным к ценностям, его использование создает новую ситуацию, которая может вовлекать ценности. Например, метод контроля за производством или календарного планирования технического обслуживания, которых требует применяемая технология, могут противоречить убеждениям и привычкам рабочих, касающимся пунктуальности, организации труда и дисциплины, обоснованного отсутствия на работе, точности и достоверности учетной документации и т. д.

Культура и изменения. Ценности и убеждения, касающиеся изменений, занимают важное место в культуре, в целом модернистские и оптимистические культуры рассматривают изменения как здоровый фактор: без них бизнес или общество не могут процветать. В культурах, где преобладает традиционализм, ценятся установленный порядок, стабильность и почитание прошлого. К изменениям относятся подозрительно, могут воспринимать их как возмущающие порядок и подрывающие его, даже если, по мнению консультанта, необходимость перемен самоочевидна. Понять и осознать это может быть особенно трудно консультанту, который работал с динамичными клиентами, быстро осуществляющими любые полезные для компании изменения.

Наличие культурных факторов, затрудняющих и тормозящих изменения, не означает, что они невозможны. Даже самые консервативные люди и группы могут примириться с изменениями, если осознают их необходимость, особенно если они порождены прямым влиянием сильных внешних факторов, таких, как ухудшение материальных условий жизни. Лучшая информация, образование, контакты с более динамичными культурами и новой технологией также влияют на отношение традиционалистских обществ к изменениям. Однако процесс изменений может быть медленным и трудным.

Работая в среде, где сопротивления изменениям значительно, консультанту рекомендуется учитывать следующие факторы:

- характер допустимых изменений (следует избегать предложений, которые клиент будет считать культурно неприемлемыми или неосуществимыми);

- темп изменений (следует решить, должны ли планируемые изменения быть фундаментальными разовыми или постепенными, проводиться в несколько этапов; следует оценить «время принятия», которое требуется клиенту и его персоналу, чтобы убедиться в желаемости предлагаемых изменений);

- готовность клиента к изменениям (неразумно настаивать на изменениях, если клиент не готов принять культурные проблемы, которые могут быть ими вызваны);

- уровень руководства и конкретное лицо (руководитель), которое должно предложить и осуществлять изменения для того, чтобы их приняли и выполнили;

- меры по убеждению и обучению, необходимые для того, чтобы убедить людей, что поддерживать установленный порядок вещей не в их интересах.

Консультирование по вопросам общественного развития. В настоящее время все чаще к управленческому консультированию прибегают при разработке программ и проектов общественного развития в таких областях, как здравоохранение, питание, образование, водоснабжение, улучшение санитарных условий, развитие коммунальных услуг или регулирование рождаемости. Многие из этих программ, требующих участия консультанта, разрабатываются в сельских областях развивающихся стран. Консультанты, включая тех, кто работал в развивающихся странах и знаком с их культурными характеристиками, как правило, знают о культурной среде в промышленности и центральных правительственных кругах, однако сельское и общественное развитие для них новый мир.

В области общественного развития клиентами консультантов являются не руководители современных предприятий или хорошо отработанных административных структур, а управляющие, общественные работники и организаторы, работающие с местными общинами, группами фермеров или даже отдельными семьями и людьми. Они применяют простую и, может быть, устаревшую технологию.

«Профессиональная культура» или «организационная культура» там отсутствуют, напротив, влияние традиционной общественной

культуры чрезвычайно сильно. На человеческое поведение, преимущественно фаталистическое и консервативное, влияют глубоко укоренившиеся убеждения и предрассудки. Культурные характеристики отражают сложные жизненные условия, бедность и плохое образование. Могут преобладать пассивность, покорность, отсутствие личной инициативы, страх перед изменениями и некритическое уважение традиционной власти.

При консультировании знание этих факторов важно, но это не все, что требуется. Консультант должен обладать скорее навыками культурной и общественной работы, чем знанием тонких методов управления. Он должен быть выдержан, способен жить и работать в несовершенных и неопределенных условиях, уметь импровизировать, используя ограниченные местные возможности, и использовать значительную долю воображения в разработке решений, которые нельзя найти ни в одном руководстве по вопросам управления. Личная увлеченность и сочувствие к лицам, права которых ущемлены, – качества, без которых трудно добиться успеха.

Вопросы для самопроверки

1. Дайте определение термину «культура».
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни культуры.
3. Опишите национальную культуру.
4. Поясните термин «профессиональная культура».
5. Поясните термин «организационная культура».
6. Каким образом следует соблюдать вопросы культуры при консультировании?
7. Какие ценности имеют особое значение для руководства?
8. Какую роль в культуре играет язык?
9. Опишите специфические культурные ценности организации.
10. Как узнать больше о культуре организации в процессе консультирования?

Глоссарий

Ассоциация консультантов – добровольное объединение, основанное на членстве, цель которого – пропаганда профессиональных норм консультационной деятельности и создание рынка консультационных услуг. Различаются региональные, национальные, международные объединения. Возможно членство в нескольких ассоциациях одновременно.

Аудит персонала (кадровый) – своеобразный инструмент управления кадровым процессам, в какой-то мере подобный финансовому или бухгалтерскому аудиту. Сущность аудита персонала – оценка соответствия кадрового потенциала организации ее целям и стратегии развития, диагностика причин возникновения проблем по вине персонала, а также оценка их важности и возможности разрешения, формулирование конкретных рекомендаций для руководства и службы управления персоналом по их устранению.

Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (в организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.

Гонорар – стоимость работы консультанта определенной квалификации.

Диагностика (оргдиагностика) – определение проблем организации и причин их возникновения.

Деловая игра – имитация хозяйственной или иной деятельности предприятия в учебных, производственных или исследовательских целях, выполняемая группой лиц на модели объекта.

Интернационализация – процесс, при котором люди после окончания процесса внедрения перемен не мыслили бы без них свою обычную работу, относились бы к ним не как к переменам, а как к норме.

Закон непропорциональности усилий и результата – усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 1%, намного превосходят усилия, затрачиваемые на получение единицы информации с точностью до 10%.

Квалификация консультанта – степень и вид профессиональной обученности, необходимые для выполнения конкретного вида работы.

Клиент – лицо, которое играет ведущую роль в консультационном проекте: ведет переговоры, подписывает контракт, работает с консультантами.

Клиентная организация – организация, которая заключает контракт с консультационной фирмой (консультантом). На практике понятия «клиент» и «клиентная организация» могут использоваться как синонимы.

Консультант – специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применять их при решении проблем клиента и соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Консультант внешний – специалист, привлекаемый в клиентную организацию со стороны для предоставления консультаций, советов.

Консультант внутренний – специалист, состоящий в штате организации, которой оказывает услуги.

Консультационная фирма – организация, специализирующаяся на оказании консультационных услуг.

Консультационный проект – одна из форм оказания консультационных услуг. Под консультационным проектом понимается совокупность действий клиента и консультанта по осуществлению изменений в организации с целью получения желаемого результата.

Консультация – услуга, оказанная независимым лицом определенной квалификации в сфере разрешения проблем заинтересованной организации.

Консультирование (консалтинг) – деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих (некоммерческих) организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития.

Консультирование проектное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора.

Консультирование процессное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой

(консультантом), которая базируется на роли консультантов как «катализаторов» изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентной организации и поддержке руководства.

Консультирование экспертное – модель построения отношений между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом), согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом.

Контракт на консультирование – документ, определяющий взаимоотношения между клиентной организацией и консультационной фирмой (консультантом) в связи с выполнением консультационного проекта.

Коммуникации – способ общения и передачи информации от человека к человеку в виде устных и письменных сообщений, языка телодвижений и параметров речи. Эффективность коммуникации во многом определяется состояниями, в которых находятся лица, вступающие в коммуникацию; в зависимости от обстоятельств эти состояния могут меняться.

Коэффициент использования за плату (коэффициент полезного действия – КПД) – процент общего времени, потраченного на работу, оплачиваемую гонораром.

Менеджмент-консалтинг – вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которой квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному управлению организацией-клиентом.

Методология работы консультанта – набор базовых идей, методов и форм мыслительной работы, а также способов их использования.

Методы консультирования – общая схема (план действий), составленная на основе обобщенного опыта наиболее результативных консультаций данного вида, позволяющая выработать соответствующую программу действий.

Новые возможности персонала организации – навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантом.

Новые системы – внедренные консультантом системы маркетинга, бухгалтерии, информации, оценки деятельности предприятия.

Новое поведение – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, между персоналом.

Новые программы – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции.

Новые проекты – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Предложение клиенту – документ, подтверждающий желание и способность консультационной фирмы (консультанта) осуществить конкретный консультационный проект.

Принципы консультирования – правила профессиональной деятельности и нормы поведения клиентой организации (клиента) и консультационной фирмы (консультанта).

Процесс консультирования – совокупность определенным образом организованных действий, осуществляемых консультантом и клиентом для совместного решения проблем достижения намеченных изменений в клиентной организации.

Ревизионисты – люди, которые призывают вернуть назад старые способы работы.

Результативность консультирования – соотношение результата (в качестве которого могут быть документы, краткосрочные и существенные изменения) и затрат (прямых и сопутствующих) на консультационные услуги и реализацию рекомендаций консультантов.

Техническое задание – документ, в котором сформулированы задачи для консультантов, требования к ним и предоставляемым консультационным услугам.

Управленческое консультирование – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (одним или несколькими консультантами), чтобы помочь руководителю в организации диагностики, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем.

Фонд методов – банк знаний о механизмах и приемах, позволяющих быстро и качественно решать задачи и проблемы клиентной организации.

Рекомендуемая литература

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстафтинг: высокие технологии менеджмента : учебное пособие / Б. А. Аникин, И. Л. Рудая. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
2. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. – М. : Дашков и К°, 2018. – 495 с.
3. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник для магистров / В. А. Дресвянников, А. О. Блинов. – М. : Дашков и К°, 2017. – 212 с.
4. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник для бакалавров / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – М. : Дашков и К°, 2018. – 474 с.
5. Блюмин, А. М. Информационный консалтинг: теория и практика консультирования : учебник. – М. : Дашков и К°, 2019. – 363 с.
6. Васильев, Г. А. Управленческое консультирование : учебное пособие. – СПб. : Питер, 2017. – 178 с.
7. Григорьева, Н. Н. Организационное консультирование : учебное пособие. – М. : МГГУ, 2018. – 213 с.
8. Кожевина, О. В. Терминология теории управления. Словарь базовых управленческих терминов. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 156 с.
9. Колесников, С. Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием : учебное пособие. – М. : Статус-Кво 97, 2019. – 156 с.
10. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 222 с.
11. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
12. Литвак, Б. Г. Управленческие решения : практикум. – М. : Московская финансово-промышленная академия, 2018. – 371 с.
13. Мамай, О. В. Управленческое консультирование : методические указания / О. В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель : РИО Самарского ГАУ, 2019. – 56 с.
14. Межов, И. С. Теория менеджмента: история управленческой мысли, теория организации, организационное поведение : учебник. – Новосибирск : НГТУ, 2017. – 703 с.
15. Романова, М. В. Бизнес-планирование : учебное пособие. – М. : ФОРУМ ; ИНФРА-М, 2018. – 240 с.

16. Савчук, В. П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений : учебное пособие. – М. : Лаборатория знаний, 2020. – 176 с.
17. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2019. – 123 с.
18. Семенов, А. К. История управленческой мысли : учебник / В. И. Набоков, А. К. Семенов. – М. : Дашков и К°, 2018. – 276 с.
19. Смирнова, Е. А. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг : практикум. – М. : Коммерсантъ XXI, 2016. – С. 82-100.
20. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
21. Управленческая мысль в персоналиях : справочник / В. Д. Голиков, С. В. Егорышев, В. А. Колесников, Ю. В. Шабасева. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 348 с.
22. Управленческие решения : учебник / под ред. Ю. В. Меркурьева. – М. : Проспект, 2017. – 381 с.
23. Чуланова, О. Л. Управленческое консультирование : учебное пособие. – М. : НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 202 с.
24. Шаталова, Н. И. Консультирование в управлении человеческими ресурсами : учебное пособие / Н. И. Шаталова, Н. А. Александрова [и др.] ; под ред. Н. И. Шаталовой. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 221 с.

Алфавитно-предметный указатель

Диагноз проблемы 53, 72

Инноватика 229

Инновационный семинар 234

Информация 169, 172

Качество услуги 191, 193, 195, 197, 201

Коммуникация 16

Консалтинг 5, 40

Консультант

-внешний 32

-внутренний 34

-независимый 34

Консультационная услуга 36, 37, 167

Кризис-консалтинг 13

Конфиденциальность 206

Культура консультирования 243

Менеджмент-консалтинг 6

Методы творческого мышления 98

Мотивация 155

Организационная структура 145

Отчет 132, 134

Оценка консультантов 177, 205, 223

Привлекательность проекта 163

Принципы консультирования 9

Профессиональная этика 194

Стратегия 136

Способ консультирования 182

Типы консультационной деятельности 7, 11

Типы консультантов 20, 25, 207

Управленческое консультирование 5, 37, 40

Уровни культуры 245

Ценообразование 179

Оглавление

Введение	3
1. Характер и цель управленческого консультирования	5
1.1. Сущность и виды управленческого консультирования.....	5
1.2. Причины обращения клиента к консультанту.....	12
1.3. Основные типы консультационных организаций.....	20
1.4. Классификация и модель профессиональной компетенции консультанта.....	25
2. Классификация консультационных услуг	36
2.1. Международная классификация консультационных услуг.....	36
2.2. Отечественная классификация консультационных услуг.....	40
3. Методология консультирования	47
3.1. Подготовка процесса консультирования.....	47
3.2. Диагноз проблем.....	72
3.3. Планирование действий.....	94
3.4. Внедрение принятых решений.....	113
3.5. Завершение процесса консультирования.....	122
4. Создание консультационных организаций	136
4.1. Разработка стратегий организаций.....	136
4.2. Структура консультационных организаций.....	144
5. Маркетинг консультационных услуг	154
5.1. Роль маркетологов в привлечении заказов.....	154
5.2. Маркетинг и организация продаж консультационных услуг.....	157
5.3. Специфика товара – консультационная услуга.....	167
5.4. Особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.....	177
6. Качество консультационной услуги	188
6.1. Особенности качества консультационной услуги.....	188
6.2. Оценка качества консультационной услуги.....	205
6.3. Инновационные процессы в управленческом консультирова- нии.....	229
7. Консультирование и культура	243
7.1. Понимание культуры и уважение к ней.....	243
7.2. Уровни культуры.....	245
7.3. Вопросы культуры при консультировании.....	251
Глоссарий	258
Рекомендуемая литература	262
Алфавитно-предметный указатель	264

Учебное издание

**Мамай Оксана Владимировна
Мамай Игорь Николаевич**

Управленческое консультирование

Учебное пособие

Подписано в печать 24.11.2022. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 15,46, печ. л. 16,63.

Тираж 300. Заказ №286.

Отпечатано с готового оригинал-макета

в издательско-библиотечном центре Самарского ГАУ

446442, Самарская область, г. Кинель, п.г.т. Усть-Кинельский, ул. Учебная, 2

E-mail: ssaariz@mail.ru



МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего
образования «Самарский государственный
аграрный университет»

Кафедра «Государственное управление
и деловое администрирование»

О.В. Мамай, И.Н. Мамай

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

**Методические указания
для проведения практических занятий**

Кинель
ИБЦ Самарского ГАУ
2024

УДК 658 (07)
ББК 65.9 (2) р
М - 22

Мамай, О.В.

М-22 Управленческое консультирование: методические указания для проведения практических занятий / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель: Самарский ГАУ, 2024. – 57 с.

В методических рекомендациях приведено подробное описание структуры и методики проведения практических занятий, направленных на формирование базовых знаний и компетенций консультанта в области управления и развитие практических навыков в организации и осуществлении консультационной деятельности в целом.

Издание предназначено для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика, представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и консультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

© ФГБОУ ВО Самарский ГАУ, 2024
© Мамай О.В., Мамай И.Н., 2024

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания для проведения практических занятий по дисциплине «Управленческое консультирование» составлены в соответствии с требованиями основных профессиональных образовательных программ обучающихся по направлениям подготовки 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, 38.04.01 Экономика.

Целью освоения дисциплины «Управленческое консультирование» является формирование у обучающихся системы компетенций и практических навыков построения эффективных процессов управленческого консультирования.

Изучение дисциплины направлено на выработку следующих профессиональных компетенций:

- способность организовать деятельность малой группы, созданной для реализации конкретного экономического проекта;
- способность критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений, разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
- владение технологиями, приемами, обеспечивающими оказание государственных и муниципальных услуг физическим и юридическим лицам;
- умением организовать и поддерживать связи с деловыми партнерами, используя системы сбора необходимой информации для расширения внешних связей и обмена опытом при реализации проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);
- способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности.

Методические указания содержат методологию проведения практических занятий, краткое теоретическое обоснование рассматриваемых проблем, задания для выработки практических навыков, контрольные вопросы для самопроверки.

Издание представляет теоретический и практический интерес для обучающихся всех ступеней высшего образования, преподавателей и специалистов, исследующих вопросы менеджмента и кон-

сультирования, а также занимающихся управленческой и консультационной деятельностью, руководителей и специалистов разных отраслей народного хозяйства.

ТЕМА 1. ХАРАКТЕР И ЦЕЛЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Цель: познакомить обучающихся с понятием «управленческое консультирование», определить специфику консалтинговых услуг в России и за рубежом, рассмотреть основные типы консультационных организаций.

Задачи:

- дать определение понятию «управленческое консультирование»;
- рассмотреть различные толкования терминов «консалтинг», «консультирование», «управленческое консультирование»;
- определить виды консультирования и консультационных услуг;
- оценить специфику консультационных услуг в России;
- изучить причины обращения к консультантам;
- рассмотреть основные типы консультационных организаций;
- изучить модель профессиональной компетенции консультанта.

Задание 1.1

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по определению понятий «консалтинг», «консультирование», «управленческое консультирование». Затем представители каждой группы записывают на доске список мнений. Далее участники все вместе обсуждают эти списки, выделяя из общего числа мнений мнения, наиболее точно отражающие толкование названных выше терминов.

Задание 1.2

Групповая дискуссия на тему «Управленческое консультирование в России». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам.

1. В чем заключаются предпосылки возникновения управленческого консультирования в России?
2. Можно ли обойтись без управленческого консультирования, используя уже существующие структуры (НИИ, институты и факультеты повышения квалификации) и др.?
3. Каковы причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?

4. Модель профессиональной компетенции консультанта: особенности формирования, составные элементы.

5. Преимущества и недостатки внешних и внутренних консультантов.

Задание 1.3

Дискуссия на тему «Управленческое консультирование». Слушателям предлагается разделиться на группы по 3-4 человека в каждой и разыграть ситуацию.

1. Вы – руководитель предприятия. Представьте, что организаций, занимающихся управленческим консультированием, в Вашем районе не существует. В какие организации вы стали бы обращаться для приобретения информации по интересующим Вас вопросам?

2. Вы – представитель организации по управленческому консультированию. Объясните, как вы понимаете свою роль в деле оказания помощи руководителям предприятий в принятии обоснованных решений?

3. Групповая дискуссия. Опишите отличия в передаче и распространении знаний через систему информационно-консультационного обслуживания и через систему управленческого консультирования. Определите достоинства и недостатки каждой из систем.

Контрольные вопросы

1. В чем основные причины возникновения рынка консультационных услуг? Каковы основные этапы его формирования?

2. Каковы цели и задачи управленческого консультирования?

3. В чем различия экспертного, процессного и обучающего консультирования?

4. Приведите примеры экспертно-обучающего, процессно-обучающего консультирования, консультирования через рефлексию.

5. Каковы причины привлечения консультантов к решению клиентами своих проблем в России?

6. Приведите примеры крупных консультационных фирмы в России.

7. Какие существуют виды бизнес-консультантов?

ТЕМА 2. КЛАССИФИКАЦИЯ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Цель: изучить различные классификации консультационных услуг.

Задачи:

- рассмотреть международную классификацию консультационных услуг;
- изучить отечественную классификацию консультационных услуг.

Задание 2.1

Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления анкет по выявлению потенциальных услуг в области управленческого консультирования.

Подгруппы по 3-4 человека определяют перечень потенциальных потребностей современных руководителей и специалистов по управленческому консультированию и записывают их. Затем проводится совместное обсуждение выработанных мнений и выбирается наиболее подходящее.

На основании выработанных потенциальных потребностей и, учитывая правила составления анкет, каждая подгруппа разрабатывает анкету для определения потребностей современных руководителей и специалистов по управленческому консультированию. Оформляет ее, и презентует результаты аудитории. Правила составления анкет приведены в приложении 1.

Контрольные вопросы

1. В чем суть эволюции классификационных признаков консультационных услуг?
2. Перечислите группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.
3. Охарактеризуйте группы консультационных услуг, входящие в международный классификатор консультационных услуг.
4. Каков современный ассортимент консультационных услуг в России?
5. Расскажите о деятельности зарубежных консультационных предприятий в сфере управленческого консультирования в России.
6. Каковы факторы динамичного роста сферы консультационного обслуживания?

7. Перечислите и охарактеризуйте виды консультационных услуг.

ТЕМА 3. МЕТОДОЛОГИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Цель: изучить этапы консультационной работы.

Задачи:

- рассмотреть методологию консультационной деятельности;
- научиться делить консультационный процесс на этапы;
- выработать навыки ведения консультационной деятельности.

Задание 3.1

В подгруппах по 3-4 человека необходимо разработать программу действий сотрудника консультационной организации при проведении процесса консультирования клиента в конкретной ситуации:

- 1) оценить конкретную ситуацию;
- 2) описать каждый этап процесса консультирования;
- 3) разработать всю необходимую документацию.

По завершении выполнения задания представитель подгруппы презентует полученные результаты.

Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

Ситуация 1.

СПК «Знамя» имеет проблемы с реализацией овощей. Существующий канал реализации (частный магазин в поселке) его не устраивает, и руководитель кооператива заинтересован в поиске других каналов реализации продукции.

Ситуация 2.

Руководителя ЗАО «Достижение» интересует вопрос смены специализации хозяйства.

Ситуация 3.

В кооперативном хозяйстве «Заветы Ильича» планируется построить ирригационную систему. От консультанта требуется представить товаропроизводителю возможные преимущества, выгоды и недостатки от строительства данной системы.

Ситуация 4.

Руководство СПК «Серп и молот» интересуется вопрос совершенствования организационной структуры. В настоящее время в хозяйстве имеется отделенческая организационная структура.

Ситуация 5.

Руководство СПК «Победа» интересуется вопрос совершенствования применяемых методов управления для повышения эффективности деятельности работников.

Контрольные вопросы

1. Дайте характеристику основным этапам процесса консультирования.
2. Опишите варианты установления первоначальных контактов между консультантом и клиентом.
3. Что такое предварительный диагноз проблемы? Опишите процесс предварительного диагноза проблемы.
4. Как правильно оформить предложение клиенту? Перечислите и опишите разделы предложения клиенту.
5. Что такое обратная связь с клиентом и зачем она используется?
6. Как правильно проводить оценку на этапе завершения процесса консультирования?
7. Какие основные характеристики процесса консультирования должны быть оценены на последнем этапе консультирования?

ТЕМА 4. СОЗДАНИЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

Цель: выработать у обучающегося навыки по созданию консультационных организаций.

Задачи:

- изучить порядок разработки стратегии консультационной организации;
- изучить существующие структуры консультационных организаций;

Задание 4.1

Групповая дискуссия на тему «Создание консультационных организаций». Необходимо высказать и обосновать собственное мнение по следующим вопросам:

1. Что такое стратегия предприятия?

2. Опишите возможные стратегии роста предприятия по Котлеру.

3. Опишите факторы, влияющие на разработку стратегии предприятия.

4. Какие этапы разработки стратегий консультационной организации являются основными, а какие – дополнительными?

5. Каким условиям должна отвечать организационная структура управления консультационной организации?

Задание 4.2

Занятие проводится в форме групповой дискуссии для выявления содержания понятий «цель», «задачи», «принципы», «функции». В результате должно быть сформулировано единое мнение по каждому из названных выше терминов.

Подгруппы по 3-4 человека разрабатывают оптимальные, по их мнению, цели, задачи, принципы и функции деятельности консультационной организации. Далее представители каждой группы презентуют получившиеся результаты работы. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты. В результате должно быть сформировано единое мнение в отношении основных целей, задач, принципов и функций деятельности консультационной организации.

Задание 4.3

Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления учетных карточек.

Подгруппы по 3-4 человека разрабатывают учетную карточку клиента консультационной организации. Оформляют ее, и презентуют результаты аудитории. Члены других групп задают уточняющие вопросы и высказывают свои мнения.

Порядок составления учетных карточек

Единых требований к созданию учених записей о клиентах не существует. Однако вести записи о клиентах очень полезно. Записи можно заносить в обычный блокнот, в котором фиксируют самую необходимую информацию о клиенте (дата, цель, проблемы, выводы и т.п.), оформлять их в виде учетной карточки, формируя таким образом картотеку клиентов и т.д. Такая система очень помогает в работе, и особенно ценна при смене консультантов. Записи помогают четко оценить динамику развития в деятельности

клиента и сохранять преемственность в работе сотрудников консультационных организаций. Исходя из этого, сотрудникам консультационных организаций рекомендуется вести учетные карточки клиентов (прил. 2), специальные журналы учета посещения клиентов или организаций клиентов с накоплением соответствующей информации за ряд лет (прил. 3).

Задание 4.4

Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам формирования моделей консультационных организаций, преимуществ и недостатков каждой модели, определения оптимальной модели консультационной организации.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники высказывают мнения по оптимальной модели консультационной организации. Затем каждая группа разрабатывает оптимальную организационную структуру управления консультационной организации для определенного уровня (районный, региональный, федеральный) и изображает ее в виде схемы. Далее представители каждой группы представляют свои разработки. После совместного обсуждения этих разработок, выделяется из общего числа наиболее оптимальная организационная структура управления консультационной организацией.

Задание 4.5

Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления штатного расписания.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп по 3-4 человека в каждой. Каждая группа разрабатывает штатное расписание для консультационной организации определенного уровня (районный, региональный, федеральный). Далее представители каждой группы презентуют свои разработки. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты. Правила разработки штатного расписания представлены в приложении 4.

Задание 4.6

Занятие проводится для ознакомления обучающихся с правилами составления должностной инструкции.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. Каждая группа разрабатывает должностную инструкцию консультанта. Далее представители каждой группы презентуют свои разработки. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении,

задавая вопросы, уточняя непонятные моменты. Правила разработки должностной инструкции представлены в приложении 5.

Контрольные вопросы

1. Дайте определению термину «стратегия предприятия»?
2. Перечислите и кратко опишите основные типы организационных структур управления, применяемые консультационными организациями.
3. Опишите типичную организационную структуру управления, применяемую крупными консультационными организациями.
4. Опишите матричную организационную структуру управления, применяемую консультационными организациями.
5. Опишите организационную структуру управления, применяемую средними консультационными организациями.
6. Опишите организационную структуру управления, применяемую малыми консультационными организациями.
7. Назовите элементы организационной структуры известной в вашем регионе консультационной фирмы.

ТЕМА 5. МАРКЕТИНГ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

Цель: обосновать необходимость маркетинга в деятельности консультационной организации.

Задачи:

- изучить роль маркетологов в привлечении заказов;
- изучить специфику товара – консультационная услуга;
- изучить особенности ценообразования на рынке консультационных услуг.

Задание 5.1

Групповая дискуссия на тему «Маркетинг консультационных услуг». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Маркетинг консультационных услуг: сущность, особенности, специфика применения в сфере услуг.
2. Маркетологи в привлечении заказов от новых клиентов: необходимость или неэффективные затраты организации.
3. Организация продаж консультационных услуг: основные этапы, особенности, специфика применения в сфере услуг.
4. «Консультационная услуга» как товар: специфика, отличительные особенности?

5. Политика на рынке консультационных услуг: текущее состояние, особенности, отличия от рынка товаров.

6. Политика ценообразования: специфика и особенности для различных видов управленческого консультирования.

Задание 5.2

В подгруппах по 3-4 человека необходимо разработать название, слоган (девиз) и логотип для консультационной организации.

По завершении выполнения задания представитель подгруппы презентует полученные результаты. Члены других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

После совместного обсуждения этих разработок, выделяется из общего числа наиболее оптимальные название, слоган и логотип для консультационной организации

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термину «маркетинг консультационных услуг». Какова роль маркетологов в привлечении заказов от новых клиентов?

2. Перечислите и охарактеризуйте этапы организации продаж консультационных услуг. Опишите особенности маркетинга консультационных услуг

3. Каковы специфические свойства товара «консультационная услуга»?

4. Охарактеризуйте политику на рынке консультационных услуг.

5. Что такое коэффициент полезного действия консультанта? Как он определяется? Для чего используется?

6. Перечислите и охарактеризуйте виды информации, которую использует консультант в своей деятельности.

7. Изобразите схематично и охарактеризуйте организацию процесса продажи консультационных услуг.

ТЕМА 6. КАЧЕСТВО КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ УСЛУГИ

Цель: изучить понятие «качество консультационной услуги».

Задачи:

– ознакомиться с особенностями качества консультационной услуги;

– изучить методы оценки качества консультационных услуг;

– ознакомиться с инновационными процессами в управленческом консультировании как элементом повышения качества услуг.

Задание 6.1

Групповая дискуссия на тему «Качество консультационной услуги». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Качество консультационной услуги: основные показатели, специфика, особенности.

2. Инновационные процессы в управленческом консультировании: текущие тенденции, примеры успеха.

3. Проведение инновационных семинаров: необходимость, обоснованность, выгода.

4. Возможности улучшения качества консультационных услуг: направления, примеры успеха.

5. Какие условия способствуют достижению качества консультационной услуги?

Задание 6.2

Обучающиеся делятся на несколько подгрупп, каждая из которых разрабатывает систему оценки качества консультационных услуг, включая критерии оценки.

Один из членов подгруппы (по указанию преподавателя) презентует разработку команды. Участники других команд принимают активное участие в обсуждении, задавая вопросы, уточняя непонятные моменты.

Контрольные вопросы

1. Каковы основные показатели качества консультационной услуги?

2. Дайте оценку качества консультационной услуги.

3. В чем особенности качества консультационной услуги?

4. Опишите инновационные процессы в управленческом консультировании.

5. Охарактеризуйте вопросник качества консультационной услуги.

6. Назовите и охарактеризуйте основные причины отсутствия качества консультационных услуг.

7. Опишите модель формального описания качества консультационной услуги (модель SERVQUAL).

ТЕМА 7. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ И КУЛЬТУРА

Цель: изучить понятие «культура» при консультировании.

Задачи:

- изучить понятия «культура» и «культура в консультировании»;
- исследовать уровни культуры;
- обозначить вопросы культуры при консультировании;
- обозначить проблему морального кодекса консультанта.

Задание 7.1

Групповая дискуссия на тему «Консультирование и культура». Участникам предлагается высказать мнения по вопросам:

1. Опишите, что такое «культура».
2. Почему необходимо воспитывать уважение к культуре?
3. Назовите и опишите уровни культуры.
4. Какие правила культуры следует соблюдать при консультировании?

Задание 7.2

Занятие проводится в форме групповой дискуссии по вопросам особенностей морального поведения консультантов в России. По результатам дискуссии вырабатывается единое мнение относительно особенностей морального поведения консультантов в России.

Участникам предлагается разбиться на несколько групп. В каждой группе участники разрабатывают моральный кодекс консультанта консультационной организации (примеры приведены в приложении 6). Далее представители каждой группы представляют свои разработки. После совместного обсуждения этих разработок, выделяется из общего числа наиболее оптимальный моральный кодекс консультационной организации.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение термину «культура».
2. Перечислите и охарактеризуйте уровни культуры.
3. Опишите национальную культуру.
4. Поясните термин «профессиональная культура».
5. Поясните термин «организационная культура».
6. Каким образом следует соблюдать вопросы культуры при консультировании?
7. Какие ценности имеют особое значение для руководства?

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Аникин, Б. А. Аутсорсинг и аутстаффинг: высокие технологии менеджмента: Учебное пособие / Б.А. Аникин, И.Л. Рудая. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 320 с.
2. Блинов, А.О. Управленческое консультирование: учебник / А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. – М., 2018. – 212 с.
3. Григорьева, Н. Н. Организационное консультирование. – М: МГГУ, 2018. – 213 с.
4. Демишкевич, Г.М. Организация сельскохозяйственного консультирования в АПК: учебное пособие. – М.: ФГБОУ ДПОС РАКО АПК, 2019. – 105 с.
5. Журнал «Управленческое консультирование» [Электронный ресурс]. – Режим доступа <https://www.acjournal.ru/jour>.
6. Завалько, Н.А., Эффективность управленческого консультирования // Экономика и управление народным хозяйством. – 2020. – № 4. – С. 181-184.
7. Лапыгин, Ю. Н. Основы управленческого консультирования – 3-е изд., перераб. и доп. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 305 с.
8. Лимберов, Н. В. Управленческое консультирование : учебное пособие. – Чита : ЗабГУ, 2020. – 133 с.
9. Макхэм, К. Управленческий консалтинг. / Пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2014. – 380с.
10. Мамай, О.В. Деловые коммуникации: практикум / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2018. – 120 с.
11. Мамай, О.В. Деловые коммуникации: учебное пособие / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель, 2017. – 263 с.
12. Мамай, О.В. Организация консультативной службы в АПК: методические указания для проведения практических занятий / О.В. Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель: РИЦ СГСХА, 2014. – 65 с.
13. Мамай, О.В. Основы теории и практики консультационной деятельности в агробизнесе: учебное пособие / О.В. Мамай, И. Н. Мамай. – Кинель, РИЦ СГСХА, 2014. – 125 с.
14. Организация информационно-консультационной службы в АПК: сборник задач. – СПб: Издательство «Лань», 2022. – 144 с.
15. Организация консультационной деятельности в АПК : учебник / В. И. Нечаев, И. С. Санду, Г. М. Демишкевич, Т. Н. Полутина. – Санкт-Петербург : Лань, 2022. – 320 с.

16. Павлова, М.Б. Управленческий консалтинг в АПК: учебное пособие / М.Б. Павлова, И.В. Самсонова. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 200 с.
17. Посадский, А.П. Консультационные услуги в России / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. – М.: Финстатинформ, 2019. – 228с.
18. Соколова, М. М. Управленческое консультирование: Учебное пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
19. Управленческий консалтинг: учебник / Ю.Н. Лапыгин – М.: ИНФРА-М, 2018. – 330 с.
20. Управленческое консультирование: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2019. – 201 с.
21. Управленческое консультирование: учебное пособие / О.В., Мамай, И.Н. Мамай. – Кинель ИБЦ Самарского ГАУ, 2022. – 266 с.
22. Шендель, Т. В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие. – Красноярск : СибГУ им. академика М. Ф. Решетнёва, 2020. – 206 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Тема 1. Характер и цель управленческого консультирования	5
Тема 2. Классификация консультационных услуг	7
Тема 3. Методология консультирования	8
Тема 4. Создание консультационных организаций	9
Тема 5. Маркетинг консультационных услуг	12
Тема 6. Качество консультационной услуги	13
Тема 7. Консультирование и культура	15
Рекомендуемая литература	16
Приложения	18

Правила составления анкет

Основные принципы построения анкеты:

Первый принцип. Учет особенностей восприятия респондентом текста анкеты – ведущий принцип, из которого следуют и все другие требования к ее построению.

Второй принцип. Непременный учет специфики культуры и практического опыта опрашиваемой аудитории. Это требования, касающиеся общей структуры опросного листа. Например, при опросах рабочих вряд ли разумно пространно объяснять научные цели проводимой работы. Лучше подчеркнуть ее практическую значимость. Опрашивая же экспертов, следует указать и практические, и научные цели исследования.

Третий принцип вытекает из того, что одни и те же вопросы, расположенные в разной последовательности, дадут разную информацию. Например, если сначала поставить вопрос об уровне удовлетворенности какой-то деятельностью и ее условиями (труда, быта и т. п.), а затем – вопросы на оценку частных особенностей деятельности (удовлетворенность содержанием работы, заработком, бытовым обслуживанием и прочее), то общие оценки будут влиять на частные, снижая (или, напротив, повышая) их независимо от специфики того или иного аспекта общей ситуации.

В таком случае следует частные вопросы ставить первыми, обобщающий – в конце соответствующего «блока», предваряя фразой: «А теперь просим Вас оценить в целом, в какой мере вы удовлетворены ...чем-либо» и т. д. Оценка частных условий труда, быта и прочее предваряет общую, заставляет респондента более ответственно подойти к итоговой оценке, помогает разобраться в собственном настроении.

Четвертый принцип. Смысловые «блоки» опросного листа должны быть примерно одного объема. Доминирование какого-то «блока» неизбежно сказывается на качестве ответов по другим смысловым «блокам». Например, в анкете об образе жизни, детально расспрашивая об условиях труда, а затем уделяя 2-3 вопроса условиям быта, респонденту заведомо дается возможность понять, что первое важнее, тем самым оказывается на него давление. Несогласные с такой позицией исследователей, возможно, неумышленно будут снижать оценки по блоку «работа» одновременно и по другим аспектам тематики опроса.

Пятый принцип касается распределения вопросов по степени их трудности. Первые вопросы должны быть более простыми, далее следуют более сложные (желательно событийные, не оценочные), затем – еще сложнее (мотивационные), потом – спад (снова событийные, фактологические) и в конце – наиболее сложные вопросы (один-два), после чего завершающая «паспортичка».

Расположение коммуникативных блоков анкеты

Коммуникативные блоки – это составляющие анкеты, которые направлены не на сбор ответов, а на его организацию. Речь идет об обращении к респондентам, преамбуле к анкете, инструкции по ее заполнению, выражении благодарности и т.д.

Эпиграф к анкете. Эпиграф, как известно, выполняет «настраивающую» функцию, задает определенное направление мыслям читателя. Так, несколько лет назад были отпечатаны анкеты о труде. На их титульном листе были помещены высказывания о роли труда, принадлежащие знаменитым людям. Совершенно очевидно, что выполняя роль определенных ориентиров, эти эпиграфы создают впечатление о тенденциозности анкеты. Они навязывают опрашиваемым определенное отношение, заставляют их отвечать в соответствии с духом тех высказываний, которые напечатаны на титуле. Поэтому употребление эпиграфов, касающихся содержания исследования, неприемлемо.

Другое дело, если эти эпиграфы подчеркивают роль общественного мнения, важность мыслить самостоятельно, необходимость участвовать в обсуждении общественно важных проблем. Такие эпиграфы активизируют респондентов, и их роль в формировании мотивации к участию в опросе чрезвычайно положительна.

Обращение к респондентам. Ни у кого не вызывает сомнения, что любой текст, предназначенный для восприятия кем-то помимо автора и побуждающий к каким-либо действиям, должен быть снабжен обращением. В анкетах обычно используются такие обращения, как «молодой человек», «девушка», «уважаемый ...» и т.п. Поскольку работа с анкетой должна осуществляться одним человеком, естественно, что обращение формулируется в единственном числе.

Объективка. Объективку можно назвать, конечно, не столько чисто коммуникативным, сколько содержательным блоком вопросов о социально-демографических характеристиках респондентов.

В то же время это как бы визитная карточка респондента, его схематичный автопортрет, и полное отсутствие объективки нередко воспринимается участниками опроса как существенный недочет в организации общения с ними. Поэтому о ней правомерно говорить наряду с другими коммуникативными блоками.

Так как вопросы объективки являются, как правило, для респондентов нетрудными, ее располагают либо в начале, либо в конце анкеты. Так, в первом случае это объясняется необходимостью подготовить респондента к ответам на более сложные вопросы, во втором – наоборот, предполагая усталость от работы с анкетой. В пользу того, чтобы размещать ее в конце анкеты, говорит и тот факт, что сопряженность актов доверия распространяется и на объективку, поэтому при размещении в конце респонденты ее обычно и заполняют. Если же с нее анкета начинается, у респондента могут возникнуть сомнения в анонимности опроса, особенно если речь идет о выяснении знаний и внутренних состояний. Когда же основной целью является сбор сведений о фактах, не затрагивающих интимных или острых вопросов, то начало анкеты с объективки незначительно влияет на нежелание респондентов участвовать в опросе и в конечном счете на их качество.

Если же решено объективкой анкету начать, то не следует сразу задавать социально-демографические вопросы. Целесообразным и более вежливым будет вставить преамбулу, например, *«Для того, чтобы быть уверенными, что мы опросили все основные группы молодежи, просим Вас сначала сообщить самые общие сведения о себе»*.

Чем закончить анкету? Для любого вежливого человека естественно в конце общения, происшедшего по его инициативе и удовлетворившего как-то его интересы, выразить благодарность. Желательно в конце анкеты помещать высказывания: *«Большое спасибо за ответы»*, *«Спасибо Вам за помощь»*, *«Благодарим за участие в исследовании»* и т. п.

Однако нередко, прежде чем закончить общение, у опрошиваемых интересуются, насколько интересным, полезным или своевременным считают они опрос (*«Насколько важным считаете Вы проведение данного опроса?»*). Кроме того, некоторые анкеты заканчиваются предложением участвовать в последующих опросах (*«Если Вам представляется полезным проведение опросов и Вы хотите принимать в них участие, оставьте, пожалуйста, свои*

данные»). Наконец, некоторые исследователи считают необходимым, прежде чем попрощаться с респондентом, предоставить ему еще одну возможность высказаться или дописать то, что он не сообщил в своих ответах. Поэтому встречаются и такие предложения: *«Ваши замечания, предложения, соображения по поводу опроса Вы можете изложить на свободном месте»* (в таких случаях респонденты имеют возможность написать что-либо на полях, на обложке анкеты, что некоторые и делают).

Обычная последовательность смысловых разделов анкеты

Введение, в котором указано: кто (организация или научное учреждение (ни в коем случае не авторы анкеты, поскольку это может быть неверно воспринято респондентом)) и для чего проводит опрос, как будут использованы данные; если требуется по содержанию вопросов, гарантия анонимности информации, инструкция по заполнению анкеты и прочие «организационные» моменты.

Вступительные вопросы (контактные вопросы).

Основные вопросы.

Заключительные вопросы (см. выше: «Чем закончить анкету?»).

«Паспортничка» (сведения о демографических данных опрашиваемого).

Благодарность за сотрудничество в проведении опроса. Часто это повторная благодарность, так как во введении пишут: «Заранее благодарим Вас за сотрудничество».

Виды вопросов

Открытые вопросы – вопросы без вариантов ответов; они хороши на стадии проб, определения области исследования и в функции контрольных. Предполагается, что ответ в свободной форме позволяет выявить доминанту мнений, оценок, настроений: люди отмечают те стороны явлений или говорят о том, что волнует их больше всего, о том, что доминирует в их сознании. Но самое главное состоит в том, что, реагируя на вопрос без подсказки вариантов ответа, люди лучше проявляют особенности своего повседневного, обыденного сознания, свой образ мыслей. Недостаток открытых вопросов – трудности обработки данных. Пространственные ответы предполагают последующую группировку и часто квантификацию, а контент-анализ ответов – процедура сложная и трудоемкая. Но самое главное – требуется высокое искусство «расшифровки» реальных смыслов, вкладываемых респондентами

в их суждения, поскольку «практическое сознание» не является прямым аналогом теоретического, которое используется в подобных операциях контент-анализа.

Закрытые вопросы – вопросы с вариантами ответов; они позволяют более строго интерпретировать ответ. Рамки соотнесения оценок и суждений определяются набором единых для всех опрошенных вариантов ответа. Исследователь имеет более надежные основания, чем при открытых вопросах, сопоставлять данные в равных условиях.

Указанные преимущества плюс экономичность применения закрытых вопросов ведут к тому, что они чаще используются исследователями. Постановка закрытых вопросов предполагает соблюдение следующих основных требований. Главное – максимально предусмотреть возможные варианты ответов.

Используют также *полузакрытый* вариант, в котором оставляется прочерк для дополнительных комментариев и замечаний. В конце списка ответов значится: «Дополнительные замечания (укажите, какие именно)...». Важно отвести должное место для комментария и уточнений. Рекомендуются приближенно оценить, сколько строк займет комментарий, и утроить эту величину. Если в анкете не предусмотрено достаточное место для ответов на открытый вариант вопроса, он «не работает».

Формулируя варианты ответов (подсказки), следует помнить три важных правила, подтвержденных экспериментальными исследованиями:

а) отвечающий на вопрос чаще выбирает первые подсказки, реже – последующие. Поэтому *правило 1* – первыми должны быть наименее вероятные варианты ответа;

б) чем длиннее подсказка, тем меньше вероятность ее выбора, так как для усвоения смысла требуется больше времени, а респондент не склонен его тратить. Поэтому *правило 2* – подсказки должны быть примерно равной длины;

в) чем более общий (абстрактный) характер имеет подсказка, тем меньше вероятность ее выбора. Люди часто мыслят очень конкретно, их раздражает неясность ситуации там, где исследователю она кажется предельно конкретной. Отсюда *правило 3* – все варианты ответов следует выдерживать на одном уровне конкретности.

Нельзя комбинировать несколько идей в одной фразе.

Все возможные варианты ответов должны быть отпечатаны на одной странице, чтобы респондент мог разом охватить рамки соотношения оценок.

Нельзя печатать всю серию положительных подсказок-ответов подряд и следом за нею – серию отрицательных, или наоборот. В этих случаях мнение навязывается самой последовательностью предложенных вариантов.

Список предложенных ответов иногда столь обширный, что опрашиваемые устают по мере продвижения к его концу и с последними группами суждений работают менее внимательно, чем с первыми, или же начинает действовать сила инерции в ответах. В таком случае целесообразно расчленить список на три блока и предложить части опрашиваемых блокировку в одной последовательности, остальным группам – в другой.

Полного совпадения данных, полученных из вопросов закрытого и открытого типов, не бывает. Специальные методические эксперименты указывают на то, что информация, получаемая из ответов на открытый и закрытый вопросы, относительно идентична при ранжировании каких-то объектов (например, предпочтений телепрограмм, видов досуговой деятельности и т. п.), но существенно разнится при оценке степени разнообразия взглядов и позиций опрашиваемых; широты и разнообразия предпочтений; богатства мотивировок тех или иных действий и т. п.

Контактные вопросы. Любое общение начинается с фазы адаптации (приспособления), в процессе которой реализуются важные цели: создается у респондентов мотивация участия в опросе, осуществляется подготовка их к исследованию. Эта фаза предусматривает восприятие обращения к респондентам, знакомство с целью исследования и инструкцией о заполнении анкеты.

Важность первого вопроса заставляет делать его наиболее простым. Первый вопрос оказывается контактным, т. е. цель его – установление контакта с респондентами. Такая особенность отдельных ответов на вопросы, как их взаимообусловленность, позволяет рассчитывать, что если респондент работает с первым вопросом, он может продолжить работу и с остальными. Следовательно, первому вопросу необходимо уделить особое внимание. Он должен отвечать определенным требованиям.

Во-первых, контактный вопрос должен быть очень простым. Здесь часто используются вопросы, касающиеся сведений чисто

событийного характера – например: стажа работы, района местожительства. Уместны также и вопросы о привычках, на которые отвечают чаще всего вполне откровенно, о занятиях в свободное время и т. п. В ряде случаев целесообразным оказывается вопрос об интересе респондентов к тем или иным проблемам.

Во-вторых, контактный вопрос должен быть очень общим, т. е. касаться всех респондентов. Контактный вопрос рекомендуется делать настолько широким, чтобы на него мог ответить любой респондент. Отвечая, человек начинает верить в свою компетентность, чувствовать себя уверенно. У него возникает желание развивать свои мысли дальше, высказываться полнее. Поэтому анкету лучше начинать с того, что принимается всеми, что наиболее понятно.

Впоследствии, при установлении контакта, предмет первоначального обсуждения, в связи с которым возникли отношения взаимодействия, общения, может быть заменен другим. Но сам тон контактного взаимодействия сохраняется.

Вовсе не обязательно, чтобы контактные вопросы содержали искомую информацию. Главная их функция – в облегчении взаимодействия. Ответы на контактный вопрос вовсе не обязательно вовлекать в научный анализ в связи с содержательными проблемами. С другой стороны, в методическом плане эти ответы имеют большое значение: в зависимости от их содержания можно определить отношение опрашиваемых к опросу, его влияние на их добросовестность, искренность и т. п.

Буферные вопросы. Довольно редко анкета бывает посвящена какой-то одной теме. Но даже в рамках одной темы обсуждаются различные аспекты. Резкие и неожиданные переходы с одной темы на другую могут произвести на респондентов неблагоприятное впечатление. Ведь в обычной беседе «перепрыгивание» с темы на тему часто расценивается как показатель низкого культурного уровня человека, его невнимания к собеседнику. Такая манера не столько стремление к общению, на основе учета интересов собеседника, сколько попытка самоутверждения, самовыражения, эгоистичное домогательство – «выжать» из собеседника все, что интересует говорящего. Чтобы освободить респондента от подобных ощущений, в анкете используются так называемые буферные вопросы.

Буферные вопросы предназначены для смягчения взаимовлияния вопросов в анкете. Они играют роль своего рода «мостиков» при переходе с темы на тему. Например, после обсуждения ряда производственных проблем дается такая формулировка: *«Свободное время – это не только время, необходимое нам для восстановления затраченных на работе сил. Прежде всего это возможность для всестороннего развития личности. Поэтому просим Вас ответить на ряд вопросов о занятиях помимо работы».*

С помощью буферного вопроса (в такой функции здесь выступал не собственно вопрос, а преамбула к нему) исследователь поясняет респондентам ход своих мыслей. Тем самым он использует простое и в то же время достаточно эффективное средство для создания у них впечатлений о большей симметричности общения. С помощью таких «буферов» исследователь не просто вежливо предлагает респондентам переключить свое внимание на другую тему, но и поясняет, зачем это нужно. Например, после вопросов о досуге дается такая формулировка: *«Большую часть своей жизни человек проводит на работе. Огорчения и радости, успехи и неудачи в труде небезразличны для нас. Поэтому неудивительно, что мы хотим поговорить с Вами о работе».*

Правило воронки. Подготовка респондента к наиболее важным ответам происходит при помощи постановки в начало анкеты вопросов наиболее простых, которые постепенно усложняются. Переход от простых к сложным вопросам получил название правила воронки. Его применение позволяет респондентам постепенно выработать уверенность в своей способности выступать в такой роли. В середине анкеты располагаются наиболее важные с точки зрения исследования и трудные для респондентов вопросы. Здесь же задаются вопросы, носящие наиболее явный тенденциозный или деликатный характер: факт сопряженности различных ответов позволяет надеяться, что если на более простые предшествующие вопросы респонденты отвечали свободно, без стеснения, то и на эти вопросы они смогут отвечать так же. Работа с такими вопросами – кульминационный момент в анкете. После него, если учесть возможную усталость респондента и спад интереса, ставятся наиболее простые вопросы, не требующие сильного напряжения памяти, воображения, внимания и т. п.

Эффект излучения. Когда все вопросы логически взаимосвязаны и последовательно сужают тему, у респондента возникает

определенная установка, согласно которой он будет отвечать на них. Такое взаимовлияние вопросов называется эффектом излучения или эффектом эха и проявляется в том, что предшествующий вопрос (или вопросы) направляют ход мыслей респондентов в определенное русло, создают некоторую мини-систему координат, в рамках которой формулируется или выбирается вполне определенный ответ.

Размер анкеты

Для массовых опросов используются анкеты различные по объему. Так, встречаются анкеты из 3-5 вопросов или из 100 и более. Определяя метод сбора данных, уже на стадии разработки программы необходимо решить вопрос о ее размере, учитывая, что, с одной стороны, чем больше вопросов, тем богаче и разнообразнее могут быть ответы, а чем вопросов меньше, тем оперативнее процедура опроса и обработки ответов. В то же время громоздкие анкеты вызывают большее число отказов от ответа, люди в них чаще проявляют небрежность, лаконичнее отвечают на открытые вопросы. Короткие анкеты, в свою очередь, создают впечатление о незначительности обсуждаемого предмета или самого факта обращения к мнению людей.

В практике чисто интуитивно выработаны некоторые нормы, связанные не столько с размером анкеты, сколько со временем, необходимым на ее заполнение. Считается, что 20-30 минут – это тот срок, который позволяет одновременно респонденту и высказаться, и не утомиться.

Какой бы опрос ни планировался – почтовый или телефонный, групповой или индивидуальный (интервью), нельзя злоупотреблять терпением, временем и рассудительностью респондентов. Если же крайне необходимо выяснить одновременно значительное число вопросов и анкета оказывается чрезвычайно громоздкой, то для этого американские исследователи предлагают (если нет никакой другой возможности сделать ее короче – собрать искомую информацию из других источников, например) делить перечень содержательных вопросов на две равные части и тиражировать две анкеты, раздавая их в случайном порядке отобранному для опроса людям. Размер выборки при этом, естественно, удваивается. Далее приведен пример анкеты.

Фрагмент анкеты

*Уважаемые руководители и специалисты организаций системы
АПК Самарской области!*

Успешное развитие производства в настоящее время невозможно без информационной поддержки организаций всех форм собственности, потому что владение информацией – путь к успеху! Поэтому сегодня, как никогда ранее, возникла необходимость создания информационного и консультационного обслуживания организаций системы АПК. Будем признательны Вам, если Вы ответите на вопросы данной анкеты, которые позволят определить пути создания и улучшения информационно-консультационного обслуживания АПК нашей области. Заранее Вам благодарны за проявленный интерес и помощь.

1. В каком районе расположено Ваше предприятие?
2. Наименование предприятия.
3. Ваше базовое образование.
4. Занимаемая должность.
5. Базовое образование руководителя предприятия.
6. Какая информация Вам необходима в Вашей работе? (нужное отметьте). Информация о (об):
 - учете затрат и анализе расходов;
 - отношениях с налоговыми службами;
 - отношениях с банками, страховыми учреждениями;
 - использовании законодательных актов при конфликтах;
 - бизнес-планировании;
 - заключении договоров с поставщиками и подрядчиками;
 - применении удобрений и ядохимикатов;
 - обработке почвы;
 - применении современного оборудования;
 - хранении, переработке продукции;
 - применении сортов растений, пород животных;
 - технологиях производства в растениеводстве;
 - технологиях производства в животноводстве;
 - ветеринарно-профилактических мероприятиях;
 - хранении, обслуживании, ремонте техники;
 - проектировании, строительстве;
 - землеустройстве;

- приобретении семян (рынки, цены, каналы);
- приобретении удобрений (рынки, цены, каналы);
- приобретении ядохимикатов (рынки, цены, каналы);
- приобретении техники (рынки, цены, каналы);
- приобретении животных (рынки, цены, каналы);
- ремонтных услугах;
- механизированных работах в полеводстве;
- ценах;
- адресах покупателей продукции, поставщиков ресурсов;
- посредниках;
- условиях предоставления кредитов;
- спросе, предложении;
- приобретении и эксплуатации вычислительной техники и средств связи;
- другое (назовите).

7. Поддерживаете ли Вы идею создания информационно-консультационной службы? (да, нет).

8. Какую организационно-правовую форму она должна иметь? (нужное отметьте).

- Независимая организация;
- частная практика отдельного специалиста;
- государственная служба;
- другая (напишите).

9. Есть ли необходимость в повышении квалификации? (да, нет).

- Руководителя;
- специалистов;
- работников.

10. Чем вызвана такая необходимость? (нужное отметьте).

- Низкая квалификация;
- не справляется с обязанностями;
- другая причина (напишите).

11. Какая форма повышения квалификации должна быть использована? (нужное отметьте).

- Проведение циклов передач по радио, телевидению, в газетах;
- бесплатные консультации специалистов по различным вопросам;
- бесплатное обучение на 10-20 дневных курсах;
- частичная оплата за счет государства частных консультаций;
- бесплатное обучение на 2-3 дневных курсах;

- оплата расходов на транспорт и жилье при обучении на курсах;
 - другая (напишите).
12. Как Вы считаете, должна ли взиматься плата за консультационные и информационные услуги? (нужное отметить).
- Да;
 - нет;
 - должна быть смешанная системы оплаты (плата берется за отдельные виды услуг).
13. Существуют ли препятствия к созданию информационно-консультационных служб в нашей области? (да, нет).
14. Если Вы ответили «да», то какие это препятствия? (нужное отметить).
- Такие услуги будут стоить дорого;
 - будет низким качество консультаций;
 - отсутствие доверия к такого рода службам;
 - большинство организаций в консультациях не нуждаются;
 - другое (напишите).

Благодарим за участие и проявленный интерес!

Пример регистрационной карточки клиента

Регистрационно-учетная карточка № ____	
Дата обращения _____	Фамилия, имя, отчество консультанта _____
Фамилия, имя, отчество клиента	
Наименование организации	
Адрес клиента	
Краткое содержание устно- го обращения, проблемы	
Отметка о результатах при- ема, данные рекомендации	

Журнал учета клиентов

Номер регистрационно- учетной карточки	Дата обращения	Фамилия, имя, отчество клиента	Наименование организации	Адрес клиента	Краткое содержание ус- ного обращения, проблемы	Отметка о результатах приема, данные рекомен- дации	Примечания

Правила разработки штатного расписания

Штатное расписание – локальный нормативный акт, который отражает структуру организации, содержит перечень подразделений, наименований должностей, сведения о количестве штатных единиц, размеры должностных окладов, надбавок и месячный фонд заработной платы. Для его подготовки применяется унифицированная форма № Т-3, которая утверждена постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. №1.

Штатное расписание не является первичным документом, наличие которого обязательно для любой организации, а значит, форма № Т-3 носит только рекомендательный характер. Именно к такому выводу приходит большинство компаний, которые решают для себя отложить на будущее или отказаться от составления штатного расписания.

Действительно, ни один законодательный акт не устанавливает обязанности работодателя вести штатное расписание. В Трудовом кодексе оно только упоминается. В статьях 15 и 57 трудовая функция сотрудника определена как работа «по должности в соответствии *со штатным расписанием*, профессии, специальности с указанием квалификации, конкретного вида поручаемой работнику работы...». Однако это не означает, что организации такой документ не нужен.

На практике штатное расписание – один из первых документов, который просят представить трудовые и налоговые инспекции при проверках. Отсутствие у организации штатного расписания проверяющие считают нарушением законодательства о труде и охране труда, за которое должностное лицо может быть оштрафовано на сумму от 500 до 5000 руб., а организация – от 30 000 до 50 000 руб. (ст. 5.27 КоАП РФ).

Отказ от составления штатного расписания может повлечь и другие проблемы. Например, в случае, если сотрудники были уволены по сокращению штата (п. 2 ст. 81 ТК РФ) и подали в суд на своего работодателя. В такой ситуации без штатного расписания работодателю будет достаточно сложно доказать, что увольнение оправданно.

При сокращении штата работодатель обязан предложить сотрудникам другие рабочие места (ст. 179 ТК РФ). Работников можно уволить только в том случае, если в организации нет вакан-

сий или сотрудники отказались переходить на другую работу. Однако доказать, что в организации не было свободных мест, без штатного расписания невозможно. Вероятнее всего, суд примет решение в пользу работников и восстановит их на работе. А работодателя обязует возместить им моральный ущерб и выплатить заработную плату за время вынужденного прогула. Кроме того, с работодателя может быть взыскан штраф.

Таким образом, чтобы избежать возможных санкций, работодателю необходимо ввести штатное расписание.

Порядок заполнения унифицированной формы Т-3. В ней 10 граф, к которым можно добавлять новые, но запрещено исключать какие-либо из них (постановление Госкомстата России от 24.03.99 г. № 20 «Об утверждении Порядка применения унифицированных форм первичной учетной документации»). Если по какой-либо из граф документа нет сведений, ее следует оставить пустой.

Сначала необходимо указать наименование организации, код по ОКПО, а также дату и номер составления документа. Проблем с указанием этих реквизитов, как правило, не бывает. Наименование организации допустимо указывать и полным, и сокращенным.

Зачастую возникает путаница с тем, какие даты указать в строке «на период с «___» _____ 20__» и в графе «Дата составления». В первом случае нужно отразить период, на который утверждается штатное расписание (обычно один год), и с какой даты оно начинает действовать, а во втором — число, когда фактически составлено штатное расписание.

Штатное расписание утверждается приказом (распоряжением) директора организации или уполномоченного им лица. Реквизиты этого документа нужно указать в строке «Утверждено приказом организации от «___» _____ 20__ № __».

Рассмотрим заполнение табличной части формы № Т-3 (пример штатного расписания представлен в приложении 4).

Структурное подразделение. Графа 1 «Наименование» заполняется в порядке, который работодатель определяет сам. Удобнее всего располагать структурные подразделения по иерархии — от администрации до обслуживающих подразделений.

В графе 2 «Код» должны быть перечислены коды структурных подразделений, присвоенные работодателем. Это необходимо для того, чтобы можно было легко определить место каждого отдела или группы в общей структуре организации. Предположим, в

компании есть финансовый департамент, в состав которого входит два отдела – финансовый и бухгалтерия. Если код департамента – 03, финансовому отделу и бухгалтерии можно присвоить коды 03.01 и 03.02 соответственно. Если в отделах есть еще более мелкие подразделения, например, группа по учету основных средств в бухгалтерии, у нее может быть код 03.02.01.

Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации. В графу 3 необходимо внести наименование должности (специальности, профессии). Удобно заполнять эту графу в иерархическом порядке: руководитель, заместители, ведущие специалисты и т. д.

Количество штатных единиц. В графе 4 следует указать число штатных должностей (профессий, специальностей). Оно может содержать, как целые числа – 1 (для работников на полной ставке), так и неполные – 0,25, 0,5 и т. д. (для совместителей). Такие правила содержатся в указаниях по применению и заполнению форм первичной документации, утвержденных постановлением Госкомстата России от 05.01.2004 г. № 1 (далее – указания Госкомстата России).

Здесь имеет смысл отразить не только существующие на настоящий момент штатные единицы, но и вакантные должности. Поскольку принимать новых сотрудников можно только на открытые позиции, которые указаны в штатном расписании.

При заполнении графы 4 необходимо помнить о том, что количество штатных единиц и количество фактически работающих сотрудников не всегда совпадают. Например, в организации могут работать на одной должности несколько человек по совместительству или с неполным рабочим днем. Тогда в штатном расписании нужно указать суммарное число штатных единиц по должности.

Правила составления штатного расписания для филиалов. Когда организация открывает филиалы, вопрос о том, какие должности необходимы, возникает одним из первых. Это могут быть и новые штатные единицы.

Филиалы не обязаны утверждать собственное штатное расписание, так как они не являются самостоятельными юридическими лицами (п. 3 ст. 55 ГК РФ). В этом случае штатное расписание утверждается в целом по организации. А на местах бухгалтерам и кадровикам целесообразно иметь копию штатного расписания или выписку из него.

Например, на должности корректора работают три человека по 0,1 ставки (то есть трудятся не более 4 ч в неделю при 40-часовой рабочей неделе). В таком случае в графе 4 «Количество штатных единиц» будет стоять 0,3. Другой пример: два бухгалтера работают на условиях полной ставки и один – на 0,5, тогда в графе 4 нужно указать 2,5 штатной единицы.

Тарифная ставка (оклад) и пр., руб. В графу 5 нужно вписать установленную для штатной единицы заработную плату по тарифной ставке (окладу) и тарифной сетке в рублях (п. 5 указаний Госкомстата России).

При заполнении этой графы трудности возникнут у тех организаций, которые установили «вилку» в окладах – то есть заработную плату разного уровня для сотрудников одной квалификации, что является незаконным. В соответствии со статьей 22 Трудового кодекса, работодатель обязан «обеспечить работникам равную оплату за труд равной ценности».

В штатном расписании каждой должности соответствует только один размер оклада. Исключение составляет лишь ситуация, когда должности находятся в разных структурных подразделениях. Например, у менеджера из отдела продаж и менеджера из отдела рекламы могут быть разные оклады.

Совет: если в организации на одинаковых должностях в одном структурном подразделении работают сотрудники с разной интенсивностью, уровнем профессионализма, опытом работы, необходимо регулировать их заработную плату с помощью надбавок.

Надбавки. В графах 6, 7 и 8 отражаются надбавки – стимулирующие и компенсационные выплаты: премии, надбавки, доплаты, поощрительные выплаты (ч. 4 ст. 132 ТК РФ). Они делятся:

- на установленные законодательством, которые работодатель обязан выплачивать («северные» надбавки, надбавки за ученую степень);

- утвержденные в организации (за интенсивность работы, высокий уровень профессионализма, знание иностранного языка).

Если в штатном расписании необходимо отразить надбавки, установленные законодательством, здесь указывается минимальный размер надбавок. Например, 10% для «северной» надбавки, поскольку на работу могут быть приняты сотрудники с различным

стажем, разными профессиональными характеристиками, а значит, и надбавки им будут полагаться разные.

Надбавки в штатном расписании можно устанавливать в рублях, процентах или коэффициентах. Предпочтительно, чтобы все надбавки имели единый эквивалент (денежный, процентный или в коэффициентах), но это не всегда возможно, поэтому допустим смешанный вариант. Если отведенных граф не хватает, можно добавить новые.

В графах 6, 7 и 8 нужно указать все виды надбавок, которые установлены по каждой должности. Руководитель организации обычно определяет сам, какие суммы надбавок из положенных по должности в итоге получит сотрудник.

Всего в месяц. В графе 9 будет отражаться сумма окладов, приходящихся на все штатные единицы, с учетом положенных надбавок по данной должности.

Примечания. Графа 10 в большинстве случаев останется пустой. Есть всего несколько ситуаций, когда ее нужно заполнить.

Первая – если сотрудникам полагаются «северные» надбавки. Тогда в графе «Примечания» нужно дать ссылку на закон РФ от 19.02.93 г. № 4520-1 «О государственных гарантиях и компенсациях для лиц, работающих и проживающих в районах Крайнего Севера и приравненных к ним местностях». Напомним, что в графе 6 указан только минимальный размер надбавок. Их фактический размер можно определить по нормам упомянутых законов. И вторая ситуация – когда в компании есть работники-сдельщики.

В самом конце таблицы есть строка «Итого». Подводить итог нужно по графе 4 «Количество штатных единиц» и графе 9 «Всего в месяц, руб.». Итоговое число штатных единиц нужно указать в верхней части штатного расписания в строке «Штат в количестве». Итог по графе 9 – фонд оплаты труда в организации. Этот показатель плановый. В действительности он может изменяться в большую или меньшую сторону. В большую – в случае работы в выходные дни или сверхурочно, в меньшую – когда сотрудники находятся на больничном, в отпуске за свой счет и т. д.

После того как штатное расписание составлено, его подписывают начальник отдела кадров или лицо, на которое возложена обязанность вести кадровое делопроизводство и главный бухгалтер. Пример штатного расписания представлен далее.

Унифицированная форма № Т-3

Унифицированная форма № Т-3
Утверждена Государственным комитетом России
от 06.01.2004 № 1

Общество с ограниченной ответственностью «Рассвет»

(наименование организации)

Форма по ОКУД
по ОКТО

Код
0301017
327569342

ШТАТНОЕ РАСПИСАНИЕ

Номер документа
1/шр
Дата составления
25.12.2006

УТВЕРЖДЕНО

Приказом организации от « 27 » 12 20 06 г. № 15/шр
Штат в количестве 85 единиц

на период 2007 г. с « 01 » января 20 07 г.

Структурное подразделение наименование	код	Должность (специальность, профессия), разряд, класс (категория) квалификации	Количество штатных единиц	Тарифная ставка (оклад) и пр., руб.	Надбавки, руб.			Всего в месяц, руб. (пр. 5 + гр. 6 + гр. 7 + гр. 8) х гр. 4	Примечание
					за переработанный рабочий день	за интенсивность работы	за знание иностранных языков		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Администрация	01	Генеральный директор	1	24 000	20%	15%		32 400	
		Заместитель генерального директора	2	20 000	20%	15%		54 000	
Секретариат	01.01	Офис-менеджер	1	12 000		10%	1500	14 700	
		Секретарь	2	9 000		10%	1500	22 800	
...									
Финансовый департамент	03	Финансовый директор	1	20 000	20%	15%		27 000	
Финансовый отдел	03.01	Заместитель финансового директора	1	17 500		10%		19 250	
		Финансовый менеджер	1.5	15 000		10%		24 750	
Бухгалтерия	03.02	Главный бухгалтер	1	18 500		15%		21 275	
		Заместитель главного бухгалтера	1	16 000		15%		18 400	
Группа по учету основных средств	03.02.01	Бухгалтер	1	14 000				14 000	
...									
Коммерческий департамент	0.5	Коммерческий директор	1	20 000	20%	15%	15%	30 000	
Отдел продаж	05.01	Заместитель коммерческого директора	1	18 000		20%	15%	24 300	
		Менеджер	4	—					Сдельная оплата труда «Положение об оплате труда»
Отдел рекламы		Начальник отдела рекламы	1	17 000			15%	19 550	
		Менеджер	2	12 000			15%	27 600	
...									
Итого			85					915 750	

Руководитель кадровой службы

начальник отдела кадров
(подпись)

Мухомов
(подпись)

В.Ю. Мещерякова
(подпись)

Главный бухгалтер

Д.А. Давыдов
(личная печать)

О.Т. Давыдов
(расшифровка подписи)

Правила разработки должностной инструкции

Должностная инструкция – документ, регламентирующий производственные полномочия и обязанности работника. Разрабатываются должностные инструкции руководителями подразделений на своих непосредственных подчиненных. Утверждает должностные инструкции руководитель организации на должности находящиеся непосредственно в его компетенции. На остальные должности инструкции утверждаются соответствующими заместителями по функциям. Первый экземпляр должностной инструкции на каждого работника хранится в отделе кадров, второй – у руководителя подразделения, третий – у работника. Разрабатывать должностные инструкции необходимо в соответствии с положением о подразделении. Качественно подготовленный комплект должностных инструкций перекрывает все функции подразделения и равномерно распределяет нагрузку между работниками с учетом уровня их квалификации. Каждая должностная инструкция должна давать ясное представление о том, чем данная работа отличается от всех других работ. Ответственность за полноту наполнения организации должностными инструкциями лежит на начальнике отдела кадров. Исходной точкой обновления должностных инструкций является стратегический план фирмы и/или его корректировки. Качественно подготовленная должностная инструкция содержит информацию, которая необходима в процессе управления персоналом.

Во-первых, должностная инструкция – это руководство к действию для самого работника: она дает знание того, каких действий от него ожидают и по каким критериям будут оценивать результаты труда, представляет ориентиры для повышения уровня квалификации работника в рамках данной должности; участие в обсуждении должностной инструкции представляет возможность работнику влиять на условия, организацию, критерии оценки его труда.

Во-вторых, должностная инструкция – основа для проведения оценки результатов трудовой деятельности работника, принятия решения о его дальнейшем внутреннем движении и переподготовке (повышении, перемещении, увольнении, зачислении в резерв руководящих кадров, направлении на дополнительное обучение и т.п.).

В-третьих, должностная инструкция содержит информацию для проведения обоснованного отбора работников при найме, оценке уровня соответствия кандидатов на вакантные должности.

В-четвертых, должностные инструкции используются при ранжировании работ/должностей и последующей разработке внутрифирменных систем оплаты труда.

В-пятых, анализ должностных инструкций (обязанностей, полномочий и т.п.) – один из источников информации для совершенствования организационной структуры, планирования мероприятий по повышению производительности труда.

Должностная инструкция, как правило, состоит из 4-6 разделов.

Раздел I «Общие положения» содержит наименование должности в соответствии со штатным расписанием и основные сведения о ней: название структурного подразделения, подчиненность данного работника, порядок назначения и освобождения от должности, порядок замещения этой должности в период временного отсутствия работника, требования к профессиональной подготовке и квалификации.

Квалификационные требования делятся на два основных направления: уровень образования (общее, среднее, высшее, специальное) и практический опыт, т. е. стаж работы на аналогичной должности. Источником для их установления служат разделы «Должен знать» и «Должен уметь» квалификационного справочника, однако каждая организация может конкретизировать требования к квалификации и образованию работника, исходя из своей политики работы с персоналом.

В этом же разделе отдельным пунктом перечисляют законодательные, нормативные и нормативно-методические документы, которыми должен руководствоваться работник в своей профессиональной деятельности. Помимо актов общего действия сюда включают перечень внутренних организационных и распорядительных документов, которые должны быть известны работнику, занимающему ту или иную должность (устав, приказы и распоряжения руководителя организации, положение о структурном подразделении, правила внутреннего трудового распорядка и др.).

В разделе II «Функции» формулируется основная задача работника данной должности, предмет его ведения, участок работы.

Далее перечисляются конкретные виды работ, из которых складывается выполнение основной задачи.

Например, основная задача работника канцелярии регистрация документов. В разных организациях она может предусматривать выполнение целого ряда разнородных и порой трудоемких работ. В одном случае регистрация документов ограничивается ведением одного или нескольких журналов. В других случаях к этому добавляются заполнение карточек, ведение компьютерного банка данных, передача информации, составление и ведение справочных картотек, обслуживание запросов специалистов аппарата управления и т. д.

В этом же разделе отмечаются особенности подготовки, обработки и передачи документов, методы и сроки выполнения тех или иных функций, порядок исполнения отдельных поручений.

Формулируя перечень обязанностей работника при составлении конкретной должностной инструкции, учитывают принятую в организации технологию работы с документами и особенности применяемых технических средств. Инструкция должна закрепить виды работ и порядок их выполнения, а это связано с принятой в организации технологией документирования.

Состав функций в конкретной должностной инструкции всегда индивидуален, даже если она составлена на основе типового документа

В разделе III «Должностные обязанности» устанавливается порядок исполнения функций, видов работ, отдельных поручений, а также этические нормы, которые работник обязан соблюдать в ходе трудовой деятельности.

Например, перечень должностных обязанностей работника отдела кадров может выглядеть следующим образом.

Инспектор отдела кадров обязан:

- 1) сохранять конфиденциальность служебной информации, а также персональных данных о работниках организации (сведения о фактах, событиях и обстоятельствах жизни);
- 2) выполнять указания и распоряжения руководителя кадровой службы, директора организации;
- 3) обеспечивать сохранность служебных документов, бланков, печатей, штампов и соблюдать правила их использования;

4) соблюдать правила эксплуатации организационной техники, не допускать к работе на технических средствах посторонних лиц;

5) тщательно контролировать качество изготовления и оформления документов по личному составу работников организации, а также документов, представляемых на подпись директору;

6) соблюдать сроки исполнения документов, заданий и поручений руководства;

7) придерживаться установленной в организации субординации, соблюдать правила делового общения и нормы служебного этикета.

Раздел IV «Права» закрепляет круг прав, необходимых работнику для реализации возложенных на него функций, а также порядок осуществления этих прав. Как правило, к ним относятся: доступ работника к определенной информации; принятие решений; получение данных, необходимых для работы; право визирования определенных видов документов, а также контроля (за оформлением документов, работой подчиненных, за соблюдением трудовой дисциплины и т. д.). Содержание раздела «Права» напрямую взаимосвязано с набором функций. Он устанавливает компетенцию конкретного работника и права, предоставляемые ему для выполнения возложенных на него обязанностей.

Четкая формулировка прав работника позволяет сформулировать его ответственность, которая выделяется в отдельный раздел.

Раздел V «Ответственность» раскрывает содержание и формы ответственности должностного лица за результаты и последствия своей деятельности, а также за факты неприятия своевременных мер или действий, относящихся к его обязанностям. В инструкции может быть установлена административная, дисциплинарная и материальная ответственность. Меры ответственности устанавливаются в соответствии с действующим законодательством и с учетом специфики работы организации. При подготовке этого раздела за основу следует брать разделы «Функции» и «Должностные обязанности», в соответствии с которыми и детализируется ответственность должностного лица.

В разделе VI «Взаимоотношения (связи по должности)» регулируются производственные контакты между должностными лицами данного и иных структурных подразделений организации,

устанавливается круг служебных связей. В этом же разделе могут перечисляться связи со сторонними организациями.

Для повышения качества должностной инструкции целесообразно установить в данном разделе порядок и периодичность предоставления (а также получения) данным работником отчетов, планов и других документов.

Несмотря на то, что должностная инструкция – документ, унифицированный по правилам оформления и структуре текста (разделов), в дополнение к основным разделам в должностную инструкцию могут быть включены и иные разделы.

Например, в должностную инструкцию может быть включен раздел «Оценка работы», где на основе разделов «Функции» и «Должностные обязанности» устанавливаются критерии оценки труда. К таким критериям можно отнести, например, соблюдение сроков подготовки документов и их соответствие установленным нормам, обеспечивающим юридическую силу документа.

К дополнительным разделам относится и раздел «Порядок пересмотра должностной инструкции». В нем устанавливают или срок действия инструкции (например: «Инструкция подлежит пересмотру 1 раз в год»), или условия пересмотра должностной инструкции, в числе которых: изменение организационной структуры, пересмотр штатного расписания, появление новых видов работы, ведущих к перераспределению должностных обязанностей, внедрение новых технологий, меняющих характер работы и др. Данный раздел располагают в заключение должностной инструкции.

Пример должностной инструкции приведен далее.

ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ МЕНЕДЖЕРА ПО ИНФОРМАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ

I. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

1.1. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) относится к категории руководителей, принимается на работу и увольняется с работы приказом директора предприятия по представлению _____

1.2. На должность менеджера по информационным технологиям (IT-менеджера) назначается лицо, имеющее высшее профес-

сиональное (техническое, инженерно-математическое) образование («Информационные системы и технологии (по направлениям)», «Программное обеспечение информационных технологий», «Вычислительные машины, системы и сети», «Автоматизированные системы обработки информации», «Информационные системы обработки информации», «Информационные технологии и управление в технических системах» и т.д.), стаж работы по специальности в области информационных технологий не менее 3 лет либо среднее специальное (техническое, математическое) образование и стаж работы в области информационных технологий не менее 5 лет.

1.3. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) подчиняется _____.

1.4. В своей деятельности менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) руководствуется:

- законодательными и нормативными документами по вопросам выполняемой работы;
- методическими материалами, касающимися соответствующих вопросов;
- уставом предприятия;
- правилами трудового распорядка;
- приказами и распоряжениями директора предприятия (непосредственного руководителя);
- настоящей должностной инструкцией.

1.5. Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) должен знать:

- нормативные и методические материалы по организации автоматизированных систем управления;
- перспективы развития предприятия;
- аппаратное и программное обеспечение сетей;
- средства сетевого и системного управления;
- структуру предприятия, взаимоотношения (функциональные связи) между его подразделениями;
- информационные технологии, информационные процессы;
- основы проектирования автоматизированной обработки информации и программирования;
- порядок постановки задач, их алгоритмизацию;
- порядок разработки и оформления технической документации;

- английский язык;
- основы менеджмента и маркетинга;
- социологию и психологию социально-технологических систем;
- основы экономики, организации производства, труда и управления;
- информационное законодательство;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда и пожарной безопасности.

1.6. Во время отсутствия менеджера по информационным технологиям (ИТ-менеджера) его обязанности выполняет в установленном порядке назначаемый заместитель, несущий полную ответственность за их надлежащее исполнение.

II. ФУНКЦИИ

На менеджера по информационным технологиям (ИТ-менеджера) возлагаются следующие функции.

2.1. Организация работы по разработке, внедрению и функционированию информационной системы.

2.2. Организация договорной работы с представителями предприятий по поставке информационных систем.

2.3. Методическое обеспечение соответствующих вопросов.

2.4. Оказание консультационных услуг работникам предприятия по вопросам пользования информационными системами.

2.5. Представление установленной отчетности.

2.6. Организация обучения персонала, повышения квалификации сотрудников.

2.7. Осуществление руководства подчиненными сотрудниками.

2.8. Обеспечение здоровых и безопасных условий труда для подчиненных исполнителей, контроль за соблюдением ими требований законодательных и нормативных правовых актов по охране труда.

III. ДОЛЖНОСТНЫЕ ОБЯЗАННОСТИ

Для выполнения возложенных на него функций менеджер по информационным технологиям (ИТ-менеджер) обязан:

3.1. Руководить работами по проектированию, внедрению, настройке и поддержке информационной системы с целью автоматизации управления организаций.

3.2. Определять основные задачи внедрения информационной системы, направления разработки и применения информационной системы.

3.3. Осуществлять выбор оптимального сочетания потребностей пользователя и возможностей информационной системы.

3.4. Разрабатывать методологическую основу информационной системы.

3.5. Организовывать подготовку проектной документации, сметы расходов на информационную систему и ее функционирование.

3.6. Организовывать договорную работу с поставщиками (подрядчиками) информационной системы.

3.7. Руководить работами по настройке и поддержке информационной системы.

3.8. Контролировать и устанавливать программное обеспечение.

3.9. Планировать ресурсы, управлять заявками пользователей на обслуживание.

3.10. Управлять изменениями (запросами на изменения, подтверждением и планированием изменений, приоритетами запросов).

3.11. Управлять инфраструктурой информационной системы и обеспечивать ее надежность.

3.12. Обеспечивать бесперебойное функционирование системы и принимать оперативные меры по устранению возникающих в процессе работы нарушений.

3.13. Осуществлять прогнозирование изменений автоматизации предприятия и принимать оперативные меры упреждающего управления.

3.14. Организовывать мониторинг рынка информационных систем, разрабатывать предложения по модернизации информационной системы.

3.15. Руководить разработкой инструкций, методических и нормативных материалов по использованию и эксплуатации информационной системы.

3.16. Оказывать консультационные услуги по вопросам выполняемой работы.

3.17. Обеспечивать подготовку установленной отчетности.

IV. ПРАВА

Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) имеет право:

- 4.1. Знакомиться с проектами решений руководства предприятия, касающимися его деятельности.
- 4.2. Принимать участие в обсуждении вопросов, связанных с исполнением им должностных обязанностей.
- 4.3. Вносить на рассмотрение руководства предложения по совершенствованию работы, связанной с предусмотренными в настоящей инструкции обязанностями.
- 4.4. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.
- 4.5. Осуществлять взаимодействие с руководителями всех структурных подразделений предприятия, получать информацию и документы, необходимые для выполнения должностных обязанностей.
- 4.6. Вносить на рассмотрение директора предприятия представления о назначении, перемещении, увольнении подчиненных ему работников, предложения об их поощрении или наложении на них взысканий.
- 4.7. Требовать от руководства предприятия оказания содействия в исполнении своих должностных обязанностей и прав.

V. ОТВЕТСТВЕННОСТЬ

Менеджер по информационным технологиям (IT-менеджер) несет ответственность:

- 5.1. За неисполнение (ненадлежащее исполнение) своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, в пределах, определенных действующим трудовым законодательством.
- 5.2. За совершенные в процессе осуществления своей деятельности правонарушения – в пределах, определенных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством.
- 5.3. За причинение материального ущерба – в пределах, определенных действующим трудовым, уголовным и гражданским законодательством.

Руководитель структурного
подразделения

подпись

И.О. Фамилия

Визы

С инструкцией ознакомлен:

подпись

И.О. Фамилия

дата

ПРИМЕРЫ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОДЕКСОВ

Кодекс поведения Европейской Федерации Ассоциаций Консультантов по Организации Производства

Все члены ассоциаций должны подписаться под кодексом поведения ЕФАКОП и в своей деятельности должны всячески избегать непрофессионального поведения, а именно:

- рекламировать в вульгарной или коммерческой манере;
- принимать любые торговые комиссионные скидки или компенсации любого вида, если они связаны с предоставлением услуг или товаров клиенту;
- участвовать в разделе прибыли фирм, поставляющих товары или какие-то услуги клиентам консультантов, равно как и находиться под их контролем;
- утаивать от клиентов любую свою заинтересованность, которая может повлиять на качество услуг консультантов;
- начислять вознаграждение за оказанные услуги на любом основании, кроме принятой профессиональной шкалы расценок;
- разглашать конфиденциальную информацию, касающуюся деятельности клиентов консультантов;
- платить или принимать плату за официальное представление клиентов, за исключением случаев, которые соответствуют признанной и общепринятой практике в данной стране;
- совершать любые действия, которые противоречат законам профессии.

Этические нормы и стандарты профессиональной практической деятельности Ассоциации фирм по управленческому консультированию (Соединенные штаты Америки)

Преамбула.

Цели кодекса этики и стандартов профессиональной практики. Кодекс этики и стандарты профессиональной практики выражают добровольное принятие членами ассоциации обязательства соблюдать строгую дисциплину в большей, чем это предусмотрено законом, степени. Их цель — сообщить обществу, что члены ассоциации стремятся сохранить высокий этический и граждан-

ский уровень, а также заявить, что в ответ на доверие общества члены обязуются осуществлять свою практическую деятельность так, чтобы она служила на благо общества. На этом зиждется уверенность клиента, что члены Ассоциации будут служить ему в соответствии с существующими профессиональными стандартами компетентности, объективности и честности.

Кодекс в общих терминах выражает стандарты профессионального поведения, которые должны быть присущи консультирующим фирмам по вопросам управления в их взаимоотношении с перспективными и настоящими клиентами, коллегами, членами родственных профессий и обществом. Кодекс этики в отличие от стандартов профессиональной практики по своей природе носит обязательный характер. Он служит основанием для дисциплинарных действий, когда поведение фирмы-члена не удовлетворяет требуемым стандартам, заявленным в кодексе. Стандарты профессиональной практики носят рекомендательный характер и выражают цели и стандарты качественной практической деятельности, с которыми согласились члены Ассоциации.

Ассоциация заставляет исполнять кодекс этики, расследуя все жалобы на его нарушения и принимая дисциплинарные меры к любому члену, который окажется виновным в нарушении этических норм.

Профессиональное отношение. То, что руководители частных и государственных организаций целиком полагаются на совет консультантов по вопросам управления, возлагает на представителей данной профессии обязательство сохранять высокие стандарты честности и компетентности. С этой целью члены Ассоциации берут на себя обязательство ставить интересы текущих и перспективных клиентов выше собственных, сохранять независимость мнений и действий, держать дела своих клиентов в строгом секрете, постоянно стремиться повысить свое профессиональное мастерство, следовать и развивать профессиональные стандарты управленческого консультирования, поддерживать честь и достоинство профессии и придерживаться высоких стандартов личного поведения. Этот кодекс был порожден опытом членов Ассоциации с момента ее создания в 1933 г. Признавая общественные интересы и свои обязательства перед профессией, члены Ассоциации и входящие в их штаты консультанты приняли решение соблюдать требования следующих статей кодекса этики:

1. Основные обязательства перед клиентами.

1.1. Мы всегда будем ставить интересы клиентов выше своих и служить им честно, компетентно и независимо.

Мы будем занимать независимую позицию и сделаем все, чтобы наш совет строился на основании непредвзятого учета всех относящихся к делу фактов и ответственных мнений.

1.2. Мы будем охранять любую информацию, касающуюся дел клиента и собранную при исполнении профессиональных обязанностей, как секретную и не будем использовать в личных, финансовых или каких-либо других интересах материалы или внутреннюю информацию, привлекающие наше внимание в результате профессиональных связей с клиентами. Мы не будем предоставлять возможности кому-либо другому воспользоваться этим. Соблюдение этического обязательства фирмы, занимающейся управленческим консультированием, не злоупотреблять доверием клиентов не только облегчает полную разработку и анализ фактов, существенных для решения проблемы, но и стимулирует клиентов искать необходимую им помощь для решения щекотливых проблем.

1.3. Мы будем оказывать услуги двум или более конкурирующим клиентам или клиентам, между которыми существуют любого рода неприязненные отношения в решении щекотливых проблем, только предварительно уведомив их об этом.

1.4. Мы будем информировать клиентов о любых наших связях, обстоятельствах или интересах, которые могли бы повлиять на наше суждение или объективность наших услуг.

2. Соглашение с клиентом.

2.1. При определении квалификации мы будем говорить только о компетенции, опыте и репутации и не будем затрагивать какого-либо специфического результата, например, величины снижения издержек производства или увеличения прибыли.

2.2. Мы будем принимать только задания, соответствующие квалификации, которые, по нашему мнению, принесут реальную выгоду клиентам. Мы будем выделять специалистов достаточно квалифицированных, чтобы эффективно произвести анализ и решение определенной проблемы или проблем клиента. Мы будем выполнять каждое задание под руководством главы фирмы, ответственного за его успешное завершение. Мы не будем брать на себя выполнение заданий настолько ограниченных, что мы не смо-

жем эффективно обслужить клиента.

2.3. Мы будем прежде, чем принять задания, детально советоваться с настоящим или перспективным клиентом и собирать столько фактов, сколько нужно для полного понимания проблемы необходимого исследования и получения выгод, которые могут обогатить клиента. Предварительное исследование будет проводиться конфиденциально при обстоятельствах и на условиях, оговоренных членом и перспективным клиентом.

2.4. Мы будем всегда, кроме тех случаев, когда особые отношения с клиентом делают это ненужным, следить за тем, чтобы он получил письменное предложение, показывающее задачи, цели, диапазон и, где это возможно, подсчитанный гонорар или его обоснование для предлагаемых услуг или задания. Мы будем обсуждать с клиентом все важные изменения в природе, диапазоне, сроках или других аспектах задания и получать согласие на эти изменения прежде, чем начать работать, и, если только обстоятельства не делают это излишним, мы подтвердим все предлагаемые изменения письменно.

2.5. Мы будем выполнять каждое задание на индивидуализированной основе и давать рекомендации, специально разработанные чтобы удовлетворять определенным требованиям ситуации клиента. Наша цель в задании каждого клиента – разработать практичные и реалистичные решения, которые можно быстро и экономно внедрить. Наш профессиональный персонал готов в любых необходимых пределах помогать внедрять одобренные и принятые рекомендации.

2.6. Мы не будем обслуживать клиента при обстоятельствах или условиях, которые могут повлиять на нашу объективность, независимость или честность; мы оставляем за собой право отказаться от задания если обстоятельства, не подчиняющиеся нашему контролю, начнут препятствовать успешному осуществлению задания.

2.7. Мы будем знакомить сотрудников клиента с применяемыми принципами, методами и техникой, с тем чтобы предложенные или внедренные усовершенствования можно было правильно осуществить и продолжить после завершения задания.

2.8. Мы будем продолжать понимать и знать проблемы клиентов и помнить о работе, которая была проделана для их решения, и для этого хранить соответствующие подшивки отчетов, предо-

ставляемых клиентам. Они защищены от несанкционированного доступа и дополняются подшивками рабочих бумаг, журналами учета консультантов и аналогичными данными.

2.9. Мы не будем принимать на себя выполнение задания для клиента, если его в этот момент обслуживает другая фирма, занимающаяся управленческим консультированием, если только не получим убедительных доказательств, что противоречие между двумя обязательствами осознано и одобрено клиентом. Мы не будем пытаться вытеснить другую фирму, занимающуюся управленческим консультированием или индивидуального консультанта, имея сведения о соглашении, заключенном клиентом с другим консультантом, если только не получим убедительных доказательств, что клиенту известно о всяком противоречии между этими двумя соглашениями.

2.10. Мы будем пересматривать работу другой фирмы, занимающейся управленческим консультированием, или индивидуального консультанта, выполненную для того же клиента, только с их ведением (если только работа, которая является предметом пересмотра, не завершена или прервана).

Однако, даже в этом случае дело простой вежливости: сообщить консультирующей фирме или консультанту, что работа пересматривается (при условии, что клиент согласится на это).

3. Гонорар, выплачиваемый клиентом.

3.1. Мы будем запрашивать разумный гонорар, соизмеримый с природой оказываемых услуг и принятыми обязательствами. С одной стороны, избыточный запрос осложняет взаимоотношения с клиентом и отталкивает общество от использования услуг консультантов по вопросам управления. С другой стороны, адекватная компенсация необходима, чтобы фирма, занимающаяся управленческим консультированием, могла эффективно обслуживать своих клиентов и сохранять честность и независимость. Чтобы определить разумность гонорара, нужно учесть много факторов, включая природу выполняемых услуг, требуемое время, опыт консультирующей фирмы, ее возможности и репутацию, степень принятой на себя ответственности и выгоду, которую клиент получит от пользования этими услугами. Где это только осуществимо, мы будем предварительно договариваться с клиентом о гонораре или об основе его расчета.

3.2. Мы не будем принимать или выплачивать гонорар или комиссионные другим лицам за что-либо, относящееся к клиенту или заключать какие-либо соглашения по передаче нашей практики другим при условии, однако, что две или более консультирующие фирмы или индивидуальные консультанты могут заключить соглашение о разделе всех вознаграждений или комиссионных расходов, которые будут соизмеримы с относительной ценностью выполненных услуг, предоставляемых клиенту. Мы не будем также принимать гонорары, комиссионные или какие-либо другие ценные предложения от отдельных лиц или организаций за то, что, оказывая услуги клиенту, мы порекомендуем определенное оборудование, материалы или услуги.

Стандарты профессиональной практики. Чтобы обеспечить высокое качество деятельности в практике управленческого консультирования, члены Ассоциации разработали следующие стандарты качественной практики, которыми желательно руководствоваться в данной профессии. Фирмы-члены согласны с такой практикой, поскольку она способствует налаживанию справедливых и удовлетворительных взаимоотношений с клиентом и успеху в управленческом консультировании.

1. Мы будем постоянно стремиться поднимать и защищать стандарты профессии управленческого консультирования. Мы будем постоянно стремиться улучшать знания, мастерство и методы, а также сделать доступными для клиентов все выгоды наших профессиональных достижений.

2. Мы осознаем, что интересы общества и профессии обязывают нас способствовать разработке и пониманию все лучших путей управления различными учреждениями, функционирующими в нашем обществе. Вследствие образования, опыта и широкого контакта с проблемами управления в самых различных институтах общества консультанты по вопросам управления более, чем кто бы то ни было, способны распознавать все возможности улучшения управленческих и рабочих процессов; при этом они обязаны делиться своими знаниями с управляющими и их коллегами.

3. Мы осознаем нашу ответственность перед профессией, которая обязывает делиться с коллегами методами и техникой, применяемыми при обслуживании клиентов. Но мы не будем сознательно, без разрешения использовать запатентованные данные, методы, материалы или технику, которые другие консультанты по

управлению разработали, но не опубликовали для широкого использования.

4. Мы не будем приглашать на работу консультантов, которые работают в других консультирующих фирмах без предварительного информирования этих фирм. Мы не будем заниматься оптовым переманиванием или массовым набором консультантов из других консультирующих фирм. Если к нам обратятся консультанты других консультирующих фирм по поводу приема на работу в нашу фирму или в фирму клиента, мы обязуемся в каждой ситуации поступать так, чтобы это было честным по отношению к консультанту, фирме и клиенту.

5. Мы не будем уговаривать сотрудников клиента пойти на работу к нам или другим, если только на это не будет получено согласие клиента. Если к нам обратятся сотрудники клиентов по вопросу перехода на работу к нам в фирму или в фирму другого клиента, мы обязуемся сначала получить согласие клиентов, а уже потом начать переговоры с нанимаемыми сотрудниками.

6. Мы будем постоянно оценивать качество работы нашего персонала, чтобы быть уверенными, насколько это возможно, что все наши задания выполняются компетентно. Мы будем стремиться предоставить возможность для профессионального совершенствования тех, кто займется нашей профессией, помогая им полностью понять функции, обязанности и ответственность консультантов по вопросам управления и не отставать от значительных достижений в сфере их практической работы.

7. Мы будем во все времена вести внутренние и внешние дела нашей фирмы с наибольшей выгодой для нашей профессии.

8. Мы не будем рекламировать наши услуги языком самовосхваления или каким-либо другим образом, подрывающим честь и достоинство нашей профессии.

9. Мы будем уважать профессиональную репутацию и практическую деятельность других консультантов по вопросам управления. Это не снимает морального обязательства сделать достоянием гласности неэтичное поведение наших коллег и довести это до сведения властей.

10. Мы будем всеми силами стараться расширить понимание общественности и повысить ее уважение к профессии управленческого консультирования, с тем чтобы консультанты по вопросам управления могли эффективно выполнять свою функцию в обще-

стве. Мы будем вести себя так, чтобы соответствовать репутации нашей профессии и вызвать доверие, уважение и уверенность клиентов и общественности. Во время практической деятельности мы будем стремиться сохранить полностью профессиональное отношение к тем, кого обслуживаем, кто помогает нам, к нашим коллегам-консультантам, представителям других профессий и единолично практикующим консультантам в родственных и смежных сферах деятельности и науки.

Учебное издание

Мамай Оксана Владимировна, Мамай Игорь Николаевич

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

**Методические указания
для проведения практических занятий**