

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Кафедра «Управление персоналом и психология»

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.ДВ.2.2 ПСИХОЛОГИЯ БИЗНЕСА

Направление подготовки (специальность): 38.03.06 Торговое дело

Профиль подготовки – Коммерция в АПК

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Нормативный срок обучения: 4 года

Форма обучения: очная

Оренбург – 2015

СОДЕРЖАНИЕ

1. Конспект лекций	3
1.1 Лекция № 1 «Введение в психологию предпринимательства».....	3
1.2 Лекция № 2 «Психологические основы успешной предпринимательской деятельности».....	
1.3 Лекция № 3 «Основы эффективного руководства бизнес-процессами».....	
1.4 Лекция № 4 «Социально-психологические особенности предпринимательства в России и за рубежом».....	
1.5 Лекция № 5 «Культура и этика предпринимательства»	
1.6 Лекция № 6 «Введение в дисциплину «Личностные качества предпринимателя».....	
1.8 Лекция № 7 «Психологические основы успешных продаж»	
1.8 Лекция № 8 «Тайм-менеджмент»	
1.9 Лекция № 9 «Культура предпринимательства»	
2. Методические указания по проведению семинарских занятий	
2.1 Семинарское занятие № 1 «Предмет и задачи психологии предпринимательства»	
2.2. Семинарское занятие № 2 «Психологические основы успешной предпринимательской деятельности»	
2.3 Семинарское занятие № 3 «Основы эффективного руководства бизнес-процессами»	
2.4 Семинарское занятие № 4 «Социально-психологические особенности предпринимательства в России и за рубежом»	
2.5 Семинарское занятие № 5 «Культура и этика предпринимательства».....	
2.6 Семинарское занятие № 6 «Личностные качества предпринимателя».....	
2.7 Семинарское занятие № 7 «Психологические основы успешных продаж».....	
2.8 Семинарское занятие № 8 «Тайм-менеджмент»	
2.9 Семинарское занятие № 9 «Культура предпринимательства»	

1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

1.1 Лекция №1 (2 часа). Тема: «Введение в психологию предпринимательства»

1.1.1 Вопросы лекции:

1. Предмет и задачи «психологии предпринимательства», ее связь с другими науками.
2. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства.
3. Атрибуты предпринимателя.
4. Виды предпринимательской деятельности.

1.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Предмет и задачи «психологии предпринимательства», ее связь с другими науками.

Предпринимательство в сегодняшнем мире – это серьезная экономическая и политическая сила. В ряде развитых стран Европы и Америки на долю фирм с числом работающих менее 20 человек приходится от 40% до 55% всех занятых в частном секторе. Малые фирмы питают жизненными силами здоровый экономический организм любой страны. Они занимают такие ниши в экономике, где невыгодно действовать гигантским транснациональным компаниям, и там маленькие фирмы смело вступают в конкурентную борьбу с большим бизнесом, обладая более высокой инициативой, гибкостью и низкими затратами на управленческий аппарат. Своей высокой экономической активностью они не позволяют бесконтрольно поднимать цены монополиям, и способны эффективно развивать и эксплуатировать новые революционные технологии.

Не так давно эти процессы вновь заработали в России, что сделало актуальной проблему изучения психологии предпринимательства. Более того, развитие малого бизнеса в нашей стране – одно из неперенных условий устойчивой стабилизации экономической обстановки, ослабления и преодоления социальной напряженности и укрепления демократии. Особенность исторического развития России состоит в том, что конец XX века оказался переломным этапом в развитии российского общества, т.к. сопровождался резкой сменой общественно-экономических формаций, форм собственности на средства производства и общественного сознания. Помимо основных социальных групп, характерных для советского общества (рабочие, крестьяне, партийно-бюрократический аппарат, интеллигенция), в постсоветской России бурно формируется новый класс собственников – предпринимателей и бизнесменов, людей, которых классический марксизм определял как буржуазию.

Следует отметить, что переход человека из одной социальной группы (например, технической интеллигенции) в другую (бизнесмен), определяется не только суммой денежных средств или материальных благ, имеющихся в его распоряжении, но и во многом – его сознанием, которое коренным образом отличается у наемного рабочего и свободного предпринимателя. Именно психологический компонент: мотивации, установки, волевые качества и другие личностные параметры, определяют, станет ли человек предпринимателем или нет. Более того, совокупный менталитет жителей страны определяет ее политическую систему, темпы демократических преобразований и характеристики промышленного роста. Поэтому одних лишь экономических категорий недостаточно для понимания сущности предпринимательства, и для описания этого социально-экономического феномена требуется привлечение психологических категорий, что вызвало необходимость введения в учебную программу менеджеров такого курса как «Психология предпринимательства».

Предметом данного курса является изучение психологических особенностей предпринимателя как субъекта экономического процесса.

Задачами курса являются формирования у студентов определенных знаний, умений и навыков:

- Изучение экономической роли предпринимателей в процессе исторического развития человечества в связи с изменением экономического и идеологического сознания людей.
- Умение находить психологические аспекты в деятельности предпринимателя, а также понимание психологических механизмов выбора этого вида деятельности.
- Определение набора личностных качеств, необходимых для успешного занятия предпринимательской деятельности.
- Выявление психологических факторов, способствующих и препятствующих успеху предпринимательской деятельности.
- Определение психологических принципов формулировки бизнес-целей.
- Изучение способов повышения эффективности руководства бизнес-процессами.

- Выявление потребностей потенциальных клиентов при ведении предпринимательской деятельности и определение психологических принципов успешных продаж.
- Психологические основы формирования команды для успешного ведения бизнеса.
- Методы снятия стресса, возникающего при занятии предпринимательской деятельностью.
- Изучение роли делового этикета, и национальных особенностей в деятельности предпринимателя

2. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства.

Одно из первых определений предпринимателя принадлежит известному экономисту - Адаму Смиту (1723 – 1790), который определял предпринимателя как собственника капитала, который ради реализации какой-то коммерческой идеи и получения прибыли идет на экономический риск. Фактически в определении А. Смита мы видим все три основные составляющие деятельности предпринимателя: прибыль – как цель деятельности, коммерческая идея - как способ ее достижения, и риск - как неизбежное негативное условие всего процесса (рис. 1.1). В своем капитальном труде «Исследования о природе и причинах богатства народов» Адам Смит определил человека как автономного индивида, движимого двумя мотивами – своекорыстным интересом и склонностью к обмену. А. Смит ратовал за свободное перемещение экономических сил, которое обеспечивает достижение благосостояния человека и общества. Разработав трудовую теорию стоимости, согласно которой стоимость товара определяется количеством воплощенного в нем труда, Смит стал основоположником научной экономической теории.

Французский экономист Жан Батист Сей (1767 – 1832) полагал, что промышленные и финансовые предприниматели являются движущей силой развития экономики страны. По мнению Ж.Б. Сея, предприниматель - это экономический агент, который комбинирует факторы производства, перетаскивая ресурсы из сферы низкой производительности и прибыльности, в области, где они могут принести максимальный доход (рис. 1.2).



Рис. 1.1 Сущность предпринимательства согласно воззрению А. Смита.



Рис. 1.2 Сущность предпринимательства согласно воззрению Ж.Б. Сея.

Согласно мнению Шумпетера, особенностью предпринимателей является создание ими чего-то нового, а также преодоление сопротивления социальной среды, препятствующей этим нововведениям. В этом определении мы видим скорее психологический подход, нежели экономический.

В отечественной экономической литературе, мнения о характере предпринимательской деятельности, в целом совпадают с западными. Российские экономисты XIX-XX века (А. Каминка, А. Петражицкий), давая свои определения понятию «предприниматель», подчеркивали цель деятельности - получение прибыли, и особенности ведения экономических операций – за счет своих средств и на свой риск.

3. Атрибуты предпринимателя

Ключевые атрибуты предпринимателя:

- Стремление к коммерческому успеху и получению прибыли (А. Смит, Ж.Б. Сей, А. Каминка, Ф. Хайек, П. Друкер, Л.И. Абалкин и др.
- Действие в условиях риска (Р. Кантильон, А. Смит, А. Петражицкий, Л.Абалкин);
- Совмещение функции собственника капитала, наемного управляющего и работника (Ж. Бодо);
- Наличие коммерческой идеи (А. Смит, П. Друкер);
- Комбинирование ресурсами и перемещение капитала в зону максимальной прибыльности (Ж.Б. Сей, Й. Шумпетер, П. Друкер);
- Определенный набор личностных качеств (Й. Шумпетер, И.Акперов, Ж. Масликова)
- Свобода в выборе направлений и методов деятельности (Л.Абалкин, И.Акперов, Ж. Масликова).

К возможным (дополнительным) атрибутам предпринимателя можно отнести:

- а) наличие собственного капитала (А. Смит);
- б) генерация новой идеи или технологии (П. Друкер);
- в) предложение новой услуги или товара, освоение нового сегмента рынка (П. Друкер).

Эти свойства предпринимателя не являются ключевыми, так как предпринимательство возможно и без наличия собственного капитала (например, с использованием заемных средств или за счет государственных субсидий), с использованием чужих идей или уже существующих технологий и т. д. Конечно, наличие этих дополнительных преимуществ повышает шансы предпринимателя на успех, но они не являются ограничивающими.

Интегрируя все выше приведенные определения и атрибуты, можно определить предпринимательство как инициативную экономическую деятельность людей, направленную на получение прибыли, сопряженную с риском и осуществляемую под свою имущественную ответственность, а предпринимателя – как человека определенного личностного склада, который в своем стремлении к получению прибыли самостоятельно выбирает способ экономической деятельности, несет имущественную ответственность за ее результаты и на первом этапе своей деятельности совмещает функции собственника капитала, наемного управляющего и работника (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Важнейшие элементы предпринимательской деятельности.

Специфической особенностью предпринимательской деятельности (в отличие от наемного рабочего) является неопределенность в выборе не только средств, но и целей деятельности. Отсутствие инструкций и жесткой регламентации приводит к необходимости очень часто принимать важные решения, что служит дополнительной психологической нагрузкой.

Кроме того, предприниматель одновременно выполняет несколько функций, разделенных на сложившемся предприятии. Он одновременно является владельцем предприятия, управляет бизнес-процессами и является работником своего предприятия, как правило, сам организует продажи, а иногда даже выполняет функцию бухгалтера, что создает дополнительную психологическую нагрузку.

4. Виды предпринимательской деятельности

В зависимости от содержания и направленности предпринимательской деятельности, объекта приложения капитала и получения конкретных результатов, связи предпринимательской деятельности с основными стадиями воспроизводственного процесса, различают следующие виды предпринимательства: производственное, коммерческо-торговое, финансово-кредитное, посредническое, страховое.

1. *Производственное предпринимательство* – предпринимательство, когда сам предприниматель непосредственным образом, используя в качестве факторов орудия и предметы труда, производит продукцию, товары, услуги, работы, информацию, духовные ценности для последующей реализации (продажи) потребителям, покупателям, торговым организациям.

Производственное предпринимательство включает выпуск промышленной и сельскохозяйственной продукции производственно-технического назначения, потребительских товаров, строительных работ, перевозки грузов и пассажиров, услуги связи, коммунальные и бытовые услуги, производство информации, знаний, выпуск книг, журналов, газет. В широком смысле слова производственное предпринимательство есть создание любого полезного продукта, необходимого потребителям, обладающего способностью быть проданным или обмененным на другие товары.

В России производственное предпринимательство является наиболее рискованной занятием, так как структурная перестройка экономики не обеспечила необходимых условий для развития производственного предпринимательства. Существующий риск не реализации произведенной продукции, хронические неплатежи, многочисленные налоги, сборы и пошлины являются тормозом в развитии производственного предпринимательства. Также развитие производственного бизнеса в России сдерживается труднодоступностью некоторых ресурсов, отсутствием внутренних побудителей и слабым уровнем квалификации начинающих бизнесменов, боязнью сложностей, наличием более доступных и легких источников дохода.

2. *Коммерческое (торговое) предпринимательство*. Производственный бизнес тесно связан с бизнесом в сфере обращения. Ведь произведенные товары надо продавать или обменивать на другие товары. Высокими темпами развивается коммерческо-торговое предпринимательство, как основной второй вид российского предпринимательства.

Принцип организации торгового предпринимательства несколько отличается от производственного, так как предприниматель выступает непосредственно в роли коммерсанта, торговца, продавая готовые товары, приобретенные им у других лиц, потребителю (покупателю). Особенностью торгового предпринимательства является непосредственные экономические связи с оптовыми и розничными потребителями товаров, работ, услуг.

Коммерческое предпринимательство охватывает все виды деятельности, которые непосредственным образом относятся к обмену товара на деньги, денег на товар или товар на товар. Хотя основу коммерческого предпринимательства составляют товарно-денежные операции купли-продажи, в нем оказываются задействованными практически те же факторы и ресурсы, что и в производственном предпринимательстве, но в меньших масштабах.

Коммерческое предпринимательство привлекает видимой возможностью продать товар по цене намного более высокой, чем он был куплен, и положить тем самым в карман весомую прибыль. Такая возможность действительно существует, однако на практике ее реализовать значительно сложнее, чем кажется. В условиях разницы внутренних и мировых цен, а также цен в разных регионах России при неразворотливости умирающей государственной торговли удачливым коммерсантами, «челноками» удастся «купить подешевле – продать подороже». За этой видимой легкостью скрывается не всеми видимый труд коммерсантов-предпринимателей, затраченный для достижения успеха.

3. *Финансово-кредитное предпринимательство* – это особая форма коммерческого предпринимательства, в котором в качестве предмета купли-продажи выступают валютные ценности, национальные деньги (российский рубль) и ценные бумаги (акции, облигации и др.), продаваемые предпринимателем покупателю или предоставляемые ему в кредит. При этом имеется в виду не только и не столько продажа и покупка иностранной валюты за рубли, хотя и это тоже финансовая сделка, а непредвиденный круг операций, охватывающий все многообразие продажи и обмена денег, других видов денежных средств, ценных бумаг на другие деньги, иностранную валюту, ценные бумаги.

Суть финансовой предпринимательской операции состоит в том, что предприниматель приобретает основной фактор предпринимательства в виде различных денежных средств (денег,

иностранной валюты, ценных бумаг) за определенную денежную сумму у обладателя денежных средств. Приобретенные денежные средства продаются затем покупателям за плату, превышающую денежную сумму, затраченную первоначально на покупку этих денежных средств, в результате чего образуется предпринимательская прибыль.

Финансово-кредитное предпринимательство относится к числу самых сложных, оно имеет глубокие исторические корни в ростовщичестве, известном со времен Древней Греции.

Для организации финансово-кредитного предпринимательства образуется специализированная система организаций: коммерческие банки, финансово-кредитные компании (фирмы), валютные биржи и другие специализированные организации. Предпринимательская деятельность банков и других финансово-кредитных организаций регулируется как общими законодательными актами, так и специальными законами и нормативными актами Центрального банка России и Минфина РФ. В соответствии с законодательными актами предпринимательская деятельность на рынке ценных бумаг должна осуществляться профессиональными участниками. Государство в лице Минфина РФ выступает также в качестве предпринимателя на рынке ценных бумаг, в этом качестве выступают субъекты РФ и муниципальные образования, выпуская в оборот соответствующие ценные бумаги.

4. *Посредническое предпринимательство.* Посредничеством называют предпринимательство, в котором предприниматель сам не производит и не продает товар, а выступает в роли посредника, связующего гнезда в процессе товарного обмена, в товарно-денежных операциях.

Посредник – это лицо (юридическое или физическое), представляющее интересы производителя или потребителя, но сами таковыми не являющиеся. Посредники могут вести предпринимательскую деятельность самостоятельно или выступать на рынке от имени (по поручению) производителей или потребителей. В качестве посреднических предпринимательских организаций на рынке выступают оптовые снабженческо-сбытовые организации, брокеры, дилеры, дистрибьютеры, биржи, в какой-то мере коммерческие банки и другие кредитные организации. Посредническая предпринимательская деятельность является в значительной мере рискованной, поэтому предприниматель - посредник устанавливает в договоре уровень цен, учитывая степень риска при осуществлении посреднических операций. Главная задача и предмет предпринимательской деятельности посредника - соединить две заинтересованные во взаимной сделке стороны. Так что есть основания утверждать, что посредничество состоит в оказании услуг каждой из этих сторон. За оказание подобных услуг предприниматель получает доход, прибыль.

5. *Страховое предпринимательство* заключается в том, что предприниматель в соответствии с законодательством и договором гарантирует страхователю возмещение ущерба в результате непредвиденного бедствия потери имущества, ценностей, здоровья, жизни и других видов потерь за определенную плату при заключении договора страхования. Страхование заключается в том, что предприниматель получает страховой взнос, выплачивая страховку только при определенных обстоятельствах. Так как вероятность возникновения таких обстоятельств невелика, то оставшаяся часть взносов образует предпринимательский доход.

Страховое предпринимательство является одной из наиболее рискованных видов деятельности. В то же время организация страховой предпринимательской деятельности дает определенную гарантию страхователям (организациям, предприятиям, физическим лицам) получить определенную компенсацию при наступлении риска в их деятельности, что является одним из условий развития в стране цивилизованного предпринимательства.

Лекция № 2 (2 часа). Тема: «Психологические основы успешной предпринимательской деятельности»

Вопросы лекции:

1. Личностные качества предпринимателя
2. Способы достижения успеха в бизнесе.
3. Ведущие мотивационно-ценностные ориентации современных предпринимателей.
4. Социально-психологические причины включения в бизнес.
5. Основы эффективного целеполагания.
6. Факторы, влияющие на успешность предпринимательской деятельности.

Краткое содержание вопросов:

1. Личностные качества предпринимателя

Одно из несомненных положительных качеств личности предпринимательства – это его лидерские качества. *Лидера* можно определить как наиболее авторитетную личность в данном социальном сообществе, играющую центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Предприниматель не может не быть лидером, так как он должен сплотить вокруг себя людей и воодушевить их для достижения высокой цели. Он достигнет успеха в бизнесе, только если сможет убедить своих сотрудников в способности достичь такого уровня выполнения заданий, которые раньше казались им недоступными. Эта способность лидера тесно связана с такими качествами, как умение создавать оптимистические планы, усиливать надежды на успех, объяснять суть инноваций, сплачивать коллектив в кризисных ситуациях и т. Д

Личностные качества успешных предпринимателей.

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
Развитое логическое мышление	Инициативность	Умение заручиться поддержкой
Проницательность	Гибкость	Умение сотрудничать
Оригинальность мышления	Склонность к творчеству	Умение завоевывать популярность и престиж
Любопытство	Смелость	Умение выражать мысли
Способность усваивать новые знания и навыки	Уверенность в себе	Такт и дипломатичность
Интуиция	Уравновешенность	Умение брать на себя риск и ответственность
Образованность.	Самостоятельность	Умение организовывать других людей
	Амбициозность	Умение убеждать
	Адекватность самооценки	Умение понимать юмор
	Обязательность	Умение разбираться в людях
	Энергичность	
	Надежность	
	Властность	
	Работоспособность	
	Независимость	

Этот далеко не полный перечень личностных качеств заставляет искать среди них наиболее важные, без которых успех предпринимательской деятельности будет существенно затруднен. Анализ деятельности российских и зарубежных предпринимателей показывает, что среди разнообразных личностных качеств можно выделить пять наиболее важных: Самостоятельность, Амбициозность, Настойчивость, Трудолюбие, Стойкость.

Первое качество – *самостоятельность* в глобальном смысле можно определить, как стремление человека самому определять свою жизнь, самостоятельно выбирать цели в работе и средства для их достижения. Наличие таких черт личности – одно из важнейших условий успеха.

Амбициозность также является важным качеством, которое помогает начинающему бизнесмену преодолевать любые преграды на его пути к успеху. Амбициозность – то есть повышенная самооценка и вера в успех – придает человеку дополнительные силы и помогает справляться с трудностями.

Настойчивость в приложении к предпринимательской деятельности означает желание делать все возможное для достижения успеха, и готовность пойти ради него на определенные жертвы. Настойчивость в приложении к бизнесу проявляется в том, что человек живет своим бизнесом, думает только о нем.

Трудолюбие как личностное качество в полной мере характеризует многих успешных людей в бизнесе. Они работают не только потому, что хотят заработать побольше денег, а потому, что им нравится сам процесс труда, потому что он доставляет им удовольствие.

Стойкость к жизненным неурядицам и умение держать удары судьбы состоит из двух компонентов: способностью не падать духом при неблагоприятных обстоятельствах и умением извлекать позитивный опыт из неудач.

2. Способы достижения успеха в бизнесе

Все мы хотим достичь успеха в своем деле, будь это бизнес в реале или в интернете, будь это продажа своего товара, услуги, партнерской программы, или любой другой бизнес, или еще только бизнес идея. На этом пути мы часто сталкиваемся с множеством проблем, и очень малое количество людей достигают успеха. Многие, столкнувшись с небольшим сопротивлением, бросают свой бизнес и возвращаются к наемной работе, рассуждая так, что лучше иметь пусть небольшой, но гарантированный доход, чем преодолевать множество препятствий к достижению своей цели – финансовой свободы или другой своей мечты.

Любой бизнес связан с общением с клиентами, партнерами, другими бизнесменами и предпринимателями. И большая часть успеха в бизнесе зависит именно от того, насколько удачно вы сможете построить эти отношения. Какие же главные принципы и способы достичь успеха в этом направлении? Итак.

Действуйте с энтузиазмом. Общайтесь с клиентами с энтузиазмом. Энтузиазм заразителен, и действуя с энтузиазмом, вы передадите это чувство клиенту, и больше половины успеха у вас в кармане. Как научиться этому? Очень просто – действуйте с энтузиазмом и станете энтузиастом!

Учитесь общению с людьми. Любой бизнес связан с одним – с общением с людьми. Запишитесь на курсы ораторского искусства, выступайте перед аудиторией. Избавившись от страха перед выступлениями перед множеством людей, вам легко будет общаться с одним человеком, независимо от его положения.

Наведите порядок в своих делах. Выделите полдня или день для планирования всей недели, обдумайте все дела, распределите их по степени важности и срочности. Больше потратьте времени на планирование, и вы сможете лучше организовать весь ваш бизнес процесс, и сможете выполнять больше задач за то же время.

Узнайте что человеку нужно. Самый главный принцип в торговле, это узнать, что нужно человеку и помочь достичь ему его целей. Единственный способ заставить человека сделать что-то или приобрести что-либо, это сделать так, чтоб человек захотел сам сделать это.

Договаривайтесь о встрече. Никто не любит неожиданных вторжений. Договоритесь заранее, приготовьтесь, как следует, цените время другого человека. Пометьте ключевые моменты беседы на карточке, повторяйте их перед встречей.

Внушите доверие. Будьте честны и искренни. Помогайте покупателю, похвалите конкурентов.

Задавайте вопросы. Вопросы помогают избежать споров, помогают клиенту определить, чего он хочет. Вызывают у собеседника чувство собственного достоинства.

Конечно, есть еще масса способов, которые помогут вам в ведении бизнеса, но эти очень важные. Применяя их в своем деле, вы добьетесь больших успехов, и вам уже никогда не захочется бросить свой бизнес. Подробнее об этих способах и еще обо многих других вы можете прочитать в очень полезной для любого предпринимателя книге Фрэнка Беттджера «Вчера неудачник – сегодня преуспевающий бизнесмен».

3. Ведущие мотивационно-ценностные ориентации современных предпринимателей.

.Основные наиболее значимые мотивы предпринимательской деятельности:

- Достижение высокого материального благополучия,
- независимости, самостоятельности в работе
- возможности реализовать свои способности

Мотивы полезности своего бизнеса и достижения авторитета у окружающих представлены в значительно меньшей степени. Полученные результаты убедительно свидетельствуют о возрастании роли фактора материального благополучия в мотивации предпринимательской деятельности и его влияния на удовлетворенность ее результатами.

Выбор предпринимательства как вида экономической деятельности, особенности мотивации предпринимательской деятельностью и удовлетворенность ею проявились в наших исследованиях как взаимосвязанные социально-психологические характеристики. Основным, ведущим мотивом выбора предпринимательства выступает стремление к созданию своего собственного дела, связанного с систематическим извлечением прибыли и работа на себя, являющаяся центральным признаком, отличающим предпринимательство как вид экономической деятельности от наемного труда. Главной целью предпринимательства является достижение экономической независимости и самостоятельности и экономического успеха, связанного, с одной стороны, с получением высокого дохода, а с другой – с достижением высокой материальной обеспеченности.

Ценности и соответствующие им образцы и нормы предпринимательского поведения

Естественно, что «венчурный» импульс инновационного поведения (в том числе и предпринимательского) не реализуется абсолютно спонтанно, он культурологически обусловлен (детерминирован). Инновационный эффект предпринимательского поведения определяется в значительной степени доминирующими в обществе культурными эталонами, которые положены в основу действий экономических субъектов (индивидов, групп, организаций). Очевидно, что

сознание предпринимателя, методы и средства достижения им социально значимых целей базируются на системе специфических инструментальных и терминальных ценностей, социальных стандартов и образцов поведения, определяющих рискованный способ его действий. Раскрывая специфику этих ценностей, следует сказать, что они дифференцируются на два относительно самостоятельных класса.

Терминальные ценности - это цели, которые являются объектом достижения. Например, получение прибыли, создание нового инновационного продукта или процесса.

Инструментальные ценности - это методы и средства достижения поставленных целей. Инструментальными ценностями могут быть способности и другие свойства личности, которые приобретаются ею в процессе профессиональной подготовки или являются результатом жизненного опыта, технические и технологические средства, с помощью которых решаются профессионально значимые задачи.

Разумеется, что эта дифференциация ценностей предпринимательской культуры относительна, поскольку, например, свобода и независимость предпринимательского поведения являются, с одной стороны, условиями деятельности, а с другой - целями, к которым стремится индивид. Более строгое выделение ценностей и соответствующих им образцов и норм предпринимательского поведения позволяет построить их классификацию, которая может быть структурирована следующим образом:

Предпринимательский доход (прибыль). Он является, на наш взгляд, основной целью, ради которой активизируются все ресурсы и возможности человека, занятого в сфере венчурного бизнеса. Естественно, что не все агенты рыночного процесса достигают этой цели, а, как правило, меньшинство. Однако в стартовой ситуации все без исключения надеются на успех. Было бы бессмысленно предпринимать что-либо, если бы заранее был известен отрицательный результат.

Накопление экономических ресурсов (богатства). Это может быть капитал в различных его формах, конфиденциальная ценовая и другая информация, позволяющая предпринимателю достигать экономических преимуществ над конкурентами, или находящиеся в собственности предпринимателя ноу-хау, инновационные продукты и процессы.

Власть. Она основана на количестве и «мощности» капитала (богатства), которым обладает предприниматель и который позволяет ему различным образом воздействовать на поведение других людей, социальных групп, организаций в своих собственных интересах.

Социальный статус (престиж), к которому стремится предприниматель. Он (статус) является реальным и идеальным пределом социальных достижений, активизирующим предпринимательскую активность в различных секторах экономики.

Свобода выбора и риска. Это важный компонент предпринимательского поведения, без которого было бы невозможно достижение предпринимательского дохода. Полярной ценностью в данном случае является ответственность за риск и свободу выбора, что побуждает предпринимателя минимизировать возможные неудачи путем рационального расчета будущих действий.

Идеальные ценности. В данном конкретном случае под ними следует понимать, как минимум, творческо-познавательные, альтруистические и патриотические ценности предпринимательства. Они являются мощнейшей силой, движущей учеными-первопроходцами, путешественниками, миссионерами, меценатами, людьми высокого гражданского долга.

Образ и стиль жизни - результирующая ценность предпринимательского поведения, отличающая и выделяющая представителей венчурного бизнеса от других социальных групп. Те референтные группы, которые достигли выдающегося предпринимательского успеха, являются носителями предпринимательских способностей, традиций, навыков и ценностей и стимулируют экономическую активность новых поколений.

4. Социально-психологические причины включения в бизнес

Причины включения в бизнес:

- оценка собственных возможностей в повышении успешности своего бизнеса,
- позитивное отношение к конкуренции,
- высокая оценка своей конкурентоспособности
- высокая надежность партнеров.

Оценка собственных возможностей, также как и тесно связанная с ней оценка своей конкурентоспособности, проявили себя как центральные социально-психологические характеристики предпринимательской деятельности, тесно связанные как с оценками ее

процессуального аспекта (степени деловой активности предпринимателей и динамики ее изменения), так и с оценками ее результатов (успешности и удовлетворенности). При этом оценка своей конкурентоспособности является более обобщенной, интегральной социально-психологической характеристикой деловой активности предпринимателя, чем оценка собственных возможностей. Она (оценка конкурентоспособности) определяется не только самооценкой предпринимателя как субъекта деловой активности, но и оценкой его взаимоотношений с партнерами и конкурентами.

В целом предприниматели в высокой степени ощущают зависимость развития своего бизнеса как от социально-экономических, так и от социально-психологических факторов. Зависимость от общих социально-экономических условий в стране воспринимается ими как более сильная, чем зависимость от местных органов власти, а зависимость от взаимоотношений с партнерами - как более сильная, чем зависимость от отношения со стороны местного населения. При этом оценка зависимости от местных органов власти и отношения населения имеет тенденцию к снижению, а оценка зависимости от взаимоотношений с партнерами и от себя самого - к увеличению.

Субъективные оценки своего материального благосостояния и динамики его изменения являются существенными социально-психологическими характеристиками, непосредственно связанными с уровнем деловой активности предпринимателя и динамикой его изменения. Материальное положение своей семьи как ближайшей социальной группы выступает в качестве существенной характеристики внешних, социально-экономических условий деловой активности субъекта. Ориентация предпринимателя на материальное положение своей семьи, ожидание его улучшения и поддержки со стороны членов семьи являются существенным социально-психологическим фактором деловой активности субъекта. С другой стороны, улучшение своего материального благосостояния является не только одной из основных целей предпринимательской деятельности, но и одним из основных критериев оценки ее успешности, удовлетворенности ее результатами.

Существует взаимосвязь между мотивационными особенностями предпринимателей и удовлетворенностью предпринимательской деятельностью. Для высокоудовлетворенных предпринимателей характерно преобладание мотивации материальной обеспеченности над мотивом независимости, для низко удовлетворенных предпринимателей - соотношение обратное, что, предположительно, связано с более высокой ценностью свободы для низкоудовлетворенных предпринимателей.

1. Социально-психологическими характеристиками высокоудовлетворенных предпринимателей являются:

- преобладание мотивации материальной обеспеченности,
- большая ценность предпринимательства как вида экономической деятельности,
- высокие оценки успешности деятельности, степени реализации целей, материального уровня жизни семьи, собственных возможностей в повышении успешности бизнеса, самореализации в деятельности,
- высокая удовлетворенность выбранной сферой деятельности и процессом деятельности, положительная оценка перспективности бизнеса, активно-положительное отношение к полезности своей деятельности для общества
- деловой стиль общения с наемными работниками.

5. Основы эффективного целеполагания

Целеполагание – процесс выбора одной или нескольких целей с установлением параметров допустимых отклонений для управления процессом осуществления идеи. Часто понимается как практическое осмысление своей деятельности человеком с точки зрения формирования (постановки) целей и их реализации (достижения) наиболее экономичными (рентабельными) средствами, как эффективное управление временным ресурсом, обусловленным деятельностью человека.

Основами эффективного целеполагания являются:

- 1) Определите для себя, что такое **цель**, а что такое **инструмент** достижения цели. Важно понимать, что деньги, стройность или цифра желаемого веса не могут быть целями по определению, т.к. являются «проводниками» к целям. То есть при помощи денег или стройности Вы получаете физическую активность, сексуальную привлекательность, уверенность в себе, улучшение состояния здоровья. А если задуматься ещё сильнее – для чего человеку здоровье,

красота, сексуальность и т. д.? Есть одна крылатая фраза, что человек живёт для счастья, как птица для полёта... Всегда задавайте себе вопрос – когда моя цель реализуется, буду ли я счастливее?

2) Цель НАДО **записать!** Это необходимо сделать для того, чтобы всегда иметь под рукой резервную копию Вашей цели. Бывает так, что на фоне сильного стресса свои цели и желания могут отходить на задний план или даже попросту забываться. Когда цель записана, Вы всегда можете восстановить внутри себя свою необходимую программу.

3) Цель надо записать **левой** рукой! Когда цель пишется так, активизируется деятельность правого полушария головного мозга, которая отвечает за подсознательные структуры. Для того чтобы подсознание было активным и помогало в достижении целей НАДО каждую цель писать левой рукой (даже если Вы левша).

4) Цель должна быть подробно написана. Для того чтобы подсознание смогло активизировать все необходимые ресурсы, ему нужно объяснить, что значит «красота», «здоровье», «уверенность» или «любовь». Но в отличие от сознания, которое имеет тот возраст, который имеет человек, наше подсознание в течение жизни остаётся в возрасте 4-5 лет. И те цели, которые Вы напишете, должны быть понятны этому малышу. А что понятно ребёнку? Правильно! Ощущения, чувства, эмоции, краски... А ещё дети любят всё уточнять, переспрашивать и задавать всё новые и новые вопросы – а что такое любовь? А почему ты хочешь, чтобы тебя любили? А как это счастье? Когда пишете свою цель – задавайте себе эти вопросы! Если Вы можете внятно ответить на эти вопросы – это значит, Ваша цель понятна подсознанию.

5) Цель должна быть **позитивно** сформулированной. Дело в том, что у нас есть два канала связи со своим подсознанием – это чувства и образы. И эффективно поставленная цель ВСЕГДА вызывает чувства и образы. Но бывает два типа целей – конструктивные и деструктивные. И те и те работают. Но если первые повышают коэффициент удовольствия в жизни, то вторые этот коэффициент понижают. Если писать цели о том, от чего Вы хотите избавиться, то перед глазами будут «жуткие» картинки и образы. Это настройка на негатив, которая лишь подкрепляет болезнь! В цели обозначайте то, что Вы хотите получить в итоге. Тогда это будет настройка на конструктивные образы и благополучный результат. Поэтому в своих целях избегайте частицы «не», «без», которые используются в негативных формулировках.

6) Должна быть безопасная формулировка цели (экология цели). Есть в нашем лексиконе слова, которые имеют несколько значений или интерпретаций. Например, слово «здоровый» может означать общее физическое самочувствие организма, а может означать размер тела (большой). Поэтому когда создаёте цель, важно через какое-то время эту цель перечитать и проверить на такие «двойственные» слова. Наше подсознание иногда воспринимает слова буквально и в итоге выделяет внутренние ресурсы не на то.

7) Цель должна быть написана в настоящем времени. Это правило поможет подсознанию быстрее достичь поставленных целей. Дело в том, что подсознание понимает только принцип «здесь и сейчас», оно не знает что такое «вчера или завтра». Поэтому лучше писать свою цель таким образом, что как будто бы она с Вами происходит сейчас. То есть не «когда я сброшу вес, вот тогда я...», а я сейчас делаю то-то, получаю такие-то ощущения и т.д.». Избегайте целей, где используется формулировка «Я хочу». Если Вы используете глагол «хочу», Вы описываете своё хотение, а не результат. Хотеть можно всю жизнь, но при этом ничего не иметь. Пишите – «у меня есть, я чувствую, думаю, ощущаю».

8) Цель важно писать о себе! Вы должны быть в центре своей цели, чтобы Ваше подсознание связывало Вашу цель с Вами. Есть большая разница между целями «красивая одежда 44 размера» и «на мне красивая одежда 44 размера». В первом случае, речь о какой-то гипотетической одежде, которая где-то висит и к Вам никакого отношения не имеет. Во втором случае эта одежда напрямую относится к Вам (к Вашему телу), и Вы владелец этой одежды! Всегда в цели должно присутствовать местоимение «Я».

9) Цель должна быть реальной и проверяемой. Важно понимать, что снижение веса автоматически не решает все проблемы в жизни. Пропишите в своих целях, по каким критериям Вы поймёте, что Ваша цель реализована и за счёт каких инструментов, это будет происходить!

6. Факторы, влияющие на успешность предпринимательской деятельности.

Западные, а особенно американские, теории мотивации признают в качестве главного стремления человека тягу к успеху. Успех – это удача в достижении какой-либо цели, общественное признание, хорошие результаты в работе. И предприниматель, «предпринимая» какое-либо «предприятие», рассчитывает на его успех. Современные отечественные социологи

отмечают сложность этого явления и многообразие условий успеха предпринимательства. Он может быть достигнут вследствие действия одного или нескольких факторов, обстоятельств, причин и быть результатом достаточно разных форм поведения.

На достижение предпринимательского успеха могут повлиять:

- *простое везение (оказался случайно в нужное время в нужном месте и при этом сумел не упустить шанс);

- *активный поиск «того самого выигрышного варианта» с использованием метода проб и ошибок;

- *компетентный расчет различных комбинаций и выбор оптимального варианта на основе теоретических изысканий;

- *получение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или ресурса другого вида;

- *использование собственных уникальных способностей, опыта, компетентности в качестве товара, дающего доход.

Мотивы:

- *желание быть хозяином своей судьбы;

- *стремление преодолеть отчуждение профессиональной деятельности от остальной, слить работу и жизнь воедино, изменить принцип «работать, чтобы жить» на «жить, чтобы работать»;

- *желание получать достойное вознаграждение за свой труд и значительно улучшить свое материальное положение.

Качества предпринимателя.

- *Предпочитает принимать решения самостоятельно.

- *Восприимчив к новому, нацелен на получение результатов.

- *Открыт для конструктивной критики и похвал.

- *Стремится принимать активное участие в бизнесе, а поэтому безмерно счастлив в небольшой организации.

- *Любит быстрое развитие и нововведения.

- *В деловом окружении, при расширении бизнеса чувствует себя как рыба в воде.

- *Крайне требователен к себе и к способностям своих компаньонов.

В условиях современного постиндустриального общества, когда каждый является реальным или потенциальным участником процессов, существенно влияющих на жизнь других людей, а иногда и человечества в целом, когда благодаря достижениям цивилизации любой человек может оказаться в ситуации, где от его поведения зависит благополучие или даже судьба многих, возрастает роль нравственности. Предприниматели по своему статусу определяют благополучие нанимаемых ими людей и окружающих организаций, входящих в сферу их деятельности.

Лекция № 3 (2 часа). Тема: «Основы эффективного руководства бизнес-процессами»

Вопросы лекции:

1. Основные управленческие функции: базовые принципы эффективного управления бизнесом; оптимальное соотношение основных функций руководителя.

2. Формирование команды в бизнесе.

3. Формирование корпоративной культуры.

Краткое содержание вопросов:

- 1. Основные управленческие функции: базовые принципы эффективного управления бизнесом; оптимальное соотношение основных функций руководителя.**

Принципы управления – это основные правила, определяющие настроение и функционирование системы управления, а также – важнейшие требования, соблюдение которых обеспечивает эффективность управления [34].

Принципы управления представляют собой его основные начала, вытекающие из отношений управления. Они определяют требования к системе, структуре и организации процесса управления.

В современном менеджменте отсутствует единый и общепризнанный набор принципов управления. Практически у каждого исследователя, изучающего проблемы управления, имеются свои разработки в этой области

1. *Общие принципы управления:*

– *принцип научной обоснованности управления* – научный подход к менеджменту требует сплошного, комплексного изучения всей совокупности факторов, влияющих на эффективность функционирования организации, последующего применения полученных знаний в практике управления;

– *принцип системного подхода* – системный подход требует, чтобы руководители рассматривали организацию как совокупность взаимосвязанных, взаимозависимых и постоянно взаимодействующих друг с другом элементов, таких как люди, структура, задачи и технологии, которые ориентированы на достижение различных целей;

– *принцип оптимальности управления* – устанавливает требование достижения целей управления с минимальными затратами времени и средств. С данным принципом неразрывно связан принцип гибкости управления, практическая реализация которого позволяет обеспечить своевременную адаптацию организации к изменяющимся условиям внешней среды или её быструю перестройку в соответствии с новыми целями функционирования;

– *принцип регламентации* – все процессы, происходящие в системе управления, должны быть жестко регламентированы.

Иными словами, в любой организации должна быть разработана развернутая система правил и норм, определяющих порядок функционирования как организации в целом, так и ее отдельных структурных подразделений;

– *принцип формализации* – предусматривает формальное закрепление норм и правил функционирования организации в виде приказов, указаний и распоряжений руководителя, а также в виде положений о конкретных структурных подразделениях и должностных инструкций.

Применение принципов регламентации и формализации позволяет упорядочить процесс функционирования организации, сделать его более планомерным, рациональным, надежным и предсказуемым.

Приведенный выше перечень общих принципов управления является далеко не полным. Здесь были рассмотрены лишь основные и наиболее универсальные принципы. В то же время следует помнить, что любая социально-экономическая система создается и функционирует для достижения определенных конкретных целей, поэтому и принципы, которыми руководствуются менеджеры организации, должны подбираться индивидуально в каждом конкретном случае исходя из целей функционирования.

Основные функции руководителя. Важнейшей из них является планирование. Среди множества определений, я остановлюсь на таком: *это процесс определения желаемого положения в будущем и составления планов для достижения этого положения.*

Планирование позволяет поддерживать слаженную работу, рационально использовать материальные, трудовые и финансовые ресурсы. Основными принципами планирования являются: согласованность, комплексность, непрерывность и гибкость. План работы отдела выступает как программа его дальнейших действий. Для руководителя, здесь важно сразу поставить управленческую работу с головы на ноги: сначала план, затем действия! А не на оборот. Когда вы понимаете, зачем вы это делаете, с какой целью, действия приобретают осознанность и смысл. В противном случае вы столкнетесь с деланием, ради делания. В плане не только ставятся определенные конечные цели, но и предусматриваются так же условия их достижения.

Организация. *Организация представляет собой совокупность методов и действий, которые обеспечивают наиболее эффективное использование ресурсов в процессе работы с целью выполнения плановых показателей.* Оптимизация бизнес-процессов может происходить постоянно, до тех пор, пока они отвечают запросам бизнеса. Рынок не прощает застоя. Любая, даже самая эффективная на данном промежутке времени, технология может и обязательно станет устаревшей очень скоро. Нет ничего постоянного. Все изменяется и движется вперед. В социальной среде, как и в биологической, прогресс – основа эволюции. Поэтому руководитель должен постоянно искать новые возможности оптимизации бизнес-процессов, не дожидаясь кризисов, когда придется этим заняться вынужденно, потому-то «горит» и «достало», а спешка, как известно, не гарантирует положительный результат. Постоянный поиск новых возможностей совершенствования применяемых технологий, улучшения взаимодействия внутри команды, изменение планов, масштабов задач, решаемых каждым сотрудником и отделом в целом, — все это и многое другое необходимо иметь в виду в качестве важного фактора, обеспечения долгосрочной эффективности работы отдела. Работа по улучшению организации имеет большое значение для повышения его эффективности. Главное, четко понимать, что необходимо менять (или изменять), на Что изменять? И «Как это сделать»? Так же отмечу, что организация работы без

четкого понимания и ответа «Зачем?», «Для чего?», «С какой целью?», «Какой ожидаем получить результат?» перевернет работу отдела обратно, с ног на голову...и сведет даже самый замечательный план на нет...

Мотивация персонала. Давно известно, что оказывать воздействие на людей, стимулируя их к труду, для успешного выполнения поставленных задач можно с помощью двух основных методов: поощрения и наказания. Лучшей мотивацией учиться, была фраза отца: «Александр – это защитник по-гречески, так что выбирай: ты либо защищаешь диплом, либо защищаешь Родину».

Верхом эволюции менеджмента явилось понимание необходимости перехода от наказаний к стимулированию поощрением. Однако, то, что является эффективным для мотивации одного «продажника», может быть второстепенным или даже совершенно неважным для другого. Мотивация складывается из системы ожиданий. Сначала сотрудник ожидает, что предпринятые им усилия приведут к необходимым результатам, затем он надеется на то, что эти результаты повлекут за собой вознаграждение, и он будет удовлетворен ценностью этого вознаграждения. Если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и поощрением, а также если он уверен, что достигнутые результаты не будут вознаграждены, то мотивация будет низкой. Ослабление мотивации также произойдет, если ценность получаемого вознаграждения для человека незначительна. Однако оценка получаемого вознаграждения может быть неоднозначна. Сначала люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям, а затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Срок, за который происходит такое изменение в оценке, зависит от многих факторов, и не последним из них является рост профессионализма. Поэтому руководителю отдела продаж необходимо учитывать разницу в мотивации «новичков» и «профи». Под одну гребенку их точно не причешешь - вторым будет интересна большая доля самостоятельности, ответственности, а первым наставничество и текущий контроль. Не наоборот! Иначе, вы получите демотивацию. Главное — не перегнуть палку и не убить самостоятельность и инициативу у «профи», и уверенность в себе у «новичков»

Контроль и Оценка результатов. Это заключительная функция цикла управления. Контроль заключается в наблюдении за ходом торговых процессов, выявлении отклонения от них. С помощью учета результатов работы достигается оценка ее итогов. Универсальной системы контроля нет. Система контроля должна разрабатываться в зависимости от индивидуальных особенностей каждого отдела и предприятия. Если в отделе есть ключевые показатели эффективности, то анализ этой статистики помогает видеть показатели в динамике (ежемесячно, поквартально, за год и т.д.), что существенно может снизить долю субъективной оценки качества работы, когда один считает что это «плохо», а другой, что «хорошо».

2. Формирование команды в бизнесе

Бизнес - это та сфера человеческой деятельности, в которой проявляются его творческие способности, опыт делового общения, способность работать в команде, строить планы и выполнять стратегические цели. Эффективная деятельность компании зависит от опыта её сотрудников по установке деловых связей, своевременном выполнении поручений, способности творчески подходить к решению задач

Руководителям предстоит работа по формированию в коллективе ценностей компании, обучению подчиненных работе в команде и видению перспектив собственного развития и роста как части роста и развития компании.

Что представляет собой команда:

Командой называется коллектив людей с общими ценностями.

В команде люди работают совместно.

Результаты работы каждого участника влияют на результат работы команды.

В команде каждый участник выполняет свою роль.

Команда имеет свое лицо, не совпадающее с персональными свойствами ее членов.

Для команды свойственны сложившиеся связи: как внутренние, так и наружные – другими словами связи с другими командами и группами.

Команда имеет ясную, упорядоченную и экономичную структуру, направленную на достижение поставленных целей и выполнение задач.

В команде люди уважительно относятся к себе и сотрудникам, довольны структурой управления и организацией.

Команда оценивает свою эффективность и развивается.

Как формируются команды? Успех в бизнесе строится на личном успехе сотрудников компании. Команда обычно формируется из людей, готовых и способных что-либо решать и действовать совместно, ради своей и общей выгоды. Работа, которая не дает ничего, кроме приятного времяпрепровождения, не является работой команды.

Команда может формироваться руководителем, который назначает работников на определенные должности. На этапе формирования команда может не видеть перспективы общего развития, видеть только личную выгоду и исполнять порученную работу. В команде может быть руководитель, который не является лидером. В процессе работы в команде могут происходить перестановки.

В дальнейшем команда должна пройти этап адаптации, в котором будут решены важные вопросы организации труда, налажены связи, установлены правила, принята политика организации. На этапе адаптации могут происходить столкновения, споры, конфликты. Важно, чтобы в команде присутствовали ценности и идеи, которые не позволят продолжать дальнейший разлад в отношениях. Важно, чтобы знакомство с личностью каждого сотрудника вызывало уважение и согласие работать совместно для достижения ценностей компании. В процессе адаптации члены команды принимают на себя обязанности и заявляют о своих потребностях и устремлениях. Важно так организовать работу коллектива, чтобы условия труда позволяли работать эффективно, развиваться.

После адаптации и налаживания отношений в компании коллектив начинает работать как команда, исполняя бизнес-задачи наиболее эффективно и улучшая показатели работы. Команда работает на результат, понимает свою важную роль в компании и намечает новые цели в перспективе развития компании.

В процессе работы команда приобретает навыки, обучается принятию решений, организации работы. Важным является корректное управление, предоставление необходимых прав и свобод, знакомство со стратегическими задачами, поручение выполнения задач и планов.

3. Формирование корпоративной культуры.

Корпоративная культура (corporate culture) – это атмосфера или социальный климат в организации. Формирование корпоративной культуры – сложная и многоаспектная задача. От ее решения (то есть от успешности формирования корпоративной культуры) во многом зависит успешность бизнеса.

Первый фактор, который оказывает сильнейшее влияние на формирование корпоративной культуры – это культура руководителя (лидера). Каким же образом основатели и другие ключевые фигуры вновь образующейся компании внедряют свои предложения, идеи, ценности? Как лидеры при обретении организацией определенной стабильности оказывают влияние на дальнейшее развитие корпоративной культуры (КК)? На эти и другие вопросы мы и попытаемся ответить.

Руководитель должен учитывать обстоятельства внешней среды, реалии складывающейся обстановки, общественное устройство той большой системы, в состав которой он входит вместе со своей корпорацией; а также он должен владеть в достаточной полноте элементами общей культуры, для того, чтобы освоить элементы КК и привить их подчиненным. Чтобы достичь профессионализма, менеджеру необходимо обогащать внутреннюю культуру, быть собранным и целеустремленным, принципиальным и высоконравственным, с развитым чувством ответственности. Такому руководителю должен быть чужд стиль, основанный на самоуспокоении, административном произволе, давлении на подчиненных, откладывании дел в «долгий ящик», психологии временщика. Владеющий КК руководитель постоянно озабочен совершенствованием системы управления и повышением адаптационных возможностей корпорации. Это особенно важно при нестабильности внешней среды – изменчивости государственной политики, недоразвитости рыночной инфраструктуры, росте инфляции, необязательности деловых партнеров.

Поскольку главным в деятельности руководителя является выработка управленческого решения, то важное значение имеет такая составляющая КК руководителя, как культура мышления, которую образуют следующие компоненты:

-умение выделить, вычленив из множества переменных (признаков, факторов, условий) наиболее существенные для данной ситуации или задачи, то есть ранжировать их;

-способность провести свои замыслы в жизнь, не оставляя его на уровне идеи, разработать меры упреждающего воздействия для преодоления «подводных камней и неожиданных поворотов»;

-предвидение последствий принимаемого решения, способность проследить наперед по нескольким последовательным уровням системной декомпозиции ход его реализации, возникающие при этом противодействия, а также предусмотреть последствия и побочные эффекты;

-установление «протяженности» или состава целого (что оно включает, где начинается и заканчивается), для того чтобы обеспечить самосохранение, функционирование и возможность развития;

-сочетание частей и целого при построении абстрактных и реальных систем, достижение рациональных соразмерности и соподчиненности;

-соизмерение ближайших, промежуточных и отдаленных результатов в процессе осуществления цели, позволяющее распределять усилия или ресурсы между текущими и перспективными делами.

Для формирования КК, которая поддерживала бы стратегию развития корпорации, руководство должно предпринять ряд шагов. Можно представить алгоритм, описывающий процедуры формирования прогрессивных элементов КК, который включает следующие процедуры:

1. Сбор данных, описывающих состояние объекта изучения:

-перечень ценностей, целей, задач, которые составляют основу внутрифирменных и внешнефирменных отношений (декларируемых и фактических /по мнению сотрудников/);

-данные, характеризующие отношения корпорации с клиентами;

-данные, характеризующие отношения корпорации с конкурентами;

-данные, характеризующие отношения корпорации с партнерами, поставщиками;

-данные, характеризующие отношения корпорации с местным населением, обществом в целом, районом, городом, в котором она базируется.

2. Анализ соответствия декларируемым ценностям, корпоративным целям и задачам.

3. Анализ соответствия фактических реализуемых ценностей, целей, задач декларируемым.

4. Качественный анализ характера отношений корпорации с клиентами.

5. Качественный анализ характера отношений корпорации с конкурентами.

6. Качественный анализ характера отношений корпорации с партнерами, поставщиками.

7. Качественный анализ отношений корпорации с местным населением, обществом в целом, регионом, городом, где она находится.

8. Разработка мероприятий по улучшению тех элементов культуры корпорации, которые по результатам анализа непрогрессивны, не соответствуют требованиям сильной культуры.

Основными же мероприятиями по формированию прогрессивной корпоративной культуры являются:

1. Разработка системы ценностей, целей и конкретных задач по их достижению для всех участников корпорации.

2. Разработка системы поиска, обслуживания и «удержания» клиентов корпорации, которая базировалась бы на учете: социально-психологических особенностей клиентов; культурном, социально-психологическом отборе сотрудников, осуществляющих эти контакты; документации, деловых инструкций, обеспечивающих профессиональный, доброжелательный стиль общения.

3. Разработка программы взаимодействия с местным населением, обществом в целом, городом, государством.

4. Корректировка организационно-экономической документации в соответствии с внедряемыми рекомендациями.

5. Информационное обеспечение, обучение и организация исполнения принятых мероприятий.

К формированию КК корпорации необходимо подходить индивидуально, учитывая специфику корпораций вообще, а также назначение конкретной корпорации (ее миссию, цели, задачи); операционные средства, включающие не только технологию, но и стиль деятельности участников корпорации, систему стимулирования, контроль, информационное обеспечение и т.д.; критерии достижения целей и оценки результатов; средства внутренней интеграции, к которым относятся язык, приемы включения новых членов в корпорацию, способ распределения власти,

стиль взаимоотношений, система поощрений и наказаний, церемонии (чествование выдающихся работников, воздание почестей символам корпорации), ритуалы (символические мероприятия, призванные напоминать работникам о поведении, которое от них требуется) и др.

Лекция №4 (часа). Тема: «Социально-психологические особенности предпринимательства в России и за рубежом»

Вопросы лекции:

1. Предпринимательство как социально-экономическое и психологическое явление.
2. Социально-психологические особенности предпринимательства в зарубежных странах.
3. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимателя.

Краткое содержание вопросов:

1. Предпринимательство как социально-экономическое и психологическое явление

Предпринимательство представляет собой сложный экономический и социальный феномен, прошедший большой путь исторического развития, и на каждом этапе его содержание отражало характерные черты соответствующей эпохи. В древние и средние века основным направлением приложения предпринимательской инициативы было купечество и мореплавание, связанное с территориальным перемещением товаров и извлечением прибыли из разницы цен в разных географических точках (такой способ извлечения дохода в современной терминологии носит название арбитража). Слабость правовой системы, регулирующей эту деятельность (особенно в межгосударственном и межплеменном масштабе), а также слабость человека перед силами природы – все это приводило к высоким рискам предпринимательства.

С переходом от натурального хозяйства к товарному производству, сначала мануфактурному, а затем индустриальному, основной сферой приложения предпринимательской инициативы все больше становится материальное производство, что отражается на содержании предпринимательства. От поиска привлекательных рынков предприниматель переходит к поиску оптимального сочетания производственных ресурсов и способов производства, обеспечивающих предпринимательский успех. Риск предпринимательству на этом этапе исходит главным образом от непредсказуемого изменения спроса и предложения на производимые товары и потребляемые в процессе их производства ресурсы, а также со стороны конкурентов.

Начавшаяся в конце XX века постиндустриальная стадия мирового экономического развития характеризуется высоким динамизмом и интенсивностью производства, проявляющихся в быстром качественном обновлении ассортимента производимых товаров и более полном удовлетворении потребностей общества при снижении численности занятых в сфере материального производства. Кроме того, происходит смещение акцент с собственно производства на различные виды деятельности, связанные с поиском и обработкой информации (наука, технологии, управление), которые подготавливают качественное обновление товаров и технологий их производства и распределения. В предпринимательской деятельности уже становится недостаточным ориентироваться только на текущий момент, находя оптимальное для этого момента сочетание производственных факторов; напротив, в своей деятельности предпринимателю необходимо руководствоваться перспективными целями и задачами, готовя продление успеха в будущее. Главной задачей становится не извлечение максимально возможной в данный момент прибыли, а обеспечение финансовой и экономической устойчивости деятельности организации на длительный период (стратегическая устойчивость предприятия). Предпринимательство все в большей мере вовлекает в свою орбиту науку, организационные и управленческие технологии, включая финансовые.

В 1994 году, с принятием Федерального закона № 52-ФЗ, статья Закона «О предприятиях и предпринимательской деятельности», содержащая определение предпринимательства, была отменена. В Гражданском кодексе понятие предпринимательской деятельности было конкретизировано следующим образом: «Предпринимательством является самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке». Это определение точнее отражает суть предпринимательства как социально-экономического феномена.

Необходимость предварительного анализа и определения понятия предпринимательства связана с тем, что в современной науке до сих пор отсутствует единство в понимании сущности этого явления, его отличительных признаков и даже четкое и общепринятое определение самого

термина «предприниматель». Одна из трудностей определения предпринимательства состоит в том, что это слово является одновременно и общеупотребительным термином, и научным понятием. В первом случае его содержание может быть раскрыто, исходя из его толкования в словарях и энциклопедиях. Здесь оно раскрывается как деятельность, связанная с созданием, поддержанием и развитием предприятия, дела, производством товаров и услуг.

Уже в этом достаточно широком смысле понятие «предпринимательство» имеет не только экономическое (производство товаров и услуг с целью получения прибыли), но и психологическое содержание. Предпринять что-либо – значит сделать инициативное, упреждающее действие, проявить активность до того, как будут четко определены ее условия и последствия. Способность к регулярному и успешному осуществлению такого рода активности, предполагающей умение быстро принимать и реализовывать решения в условиях неопределенности, в повседневном языке называется предприимчивостью. Таким образом, предпринимательство есть особый вид экономической деятельности, предполагающей наличие у ее субъекта особых психологических качеств. Раскрытие этих особых психологических качеств и является главной задачей психологии предпринимательства.

Историческая эволюция взглядов на предпринимательство. Исторический анализ развития термина предприниматель показывает, что этот термин появился в Западной Европе в средние века и первоначально обозначал организаторов крупных музыкальных представлений и парадов, а также строительных и производственных проектов. Затем, начиная с XVII в., так называли лиц, которые заключали с государством контракт на выполнение определенных работ или поставку продукции и выступали посредниками между заказчиком и исполнителями. Поскольку стоимость выполнения работ оговаривалась заранее, предприниматель распоряжался прибылью и нес ответственность за убытки от реализации контракта. С этого времени наряду с функциями организации и руководства осуществлением предприятия отличительными чертами предпринимательства становятся деятельность в условиях риска и ответственность за результаты предприятия. Другой важной вехой развития представлений о предпринимательстве явилось разграничение функций предоставления капитала для рискованного предприятия (венчурный капиталист) и реализации самого предприятия (собственно предприниматель).

Существенный вклад в развитие представлений о психологии предпринимательства внесли немецкие социологи М. Вебер (1864 – 1920), исследовавший развитие *предпринимательского духа* и роли протестантской религии и этики в его формировании, и В. Зомбарт (1863 – 1941), давший развернутые социально-психологические портреты типов предпринимателей.

2. Социально-психологические особенности предпринимательства в зарубежных странах

В современной отечественной психологии предпринимательство, как правило, рассматривается с позиции традиционного деятельностного подхода. Примечательно, что и значительное число зарубежных работ находится в прямом соответствии с ним.

А. Коул считает: «Цель направлена на создание, сохранение или увеличение ориентированной на получение прибыли организационной единицы. Данная единица занимается производством или распределением хозяйственных благ, чтобы добиться денежной или иной выгоды, являющейся мерой успеха, во взаимодействии с внутренней ситуацией в самой организации или с экономическими, политическими и социальными условиями периода, позволяющего значительную степень принятия решений». Из этого определения следует предпринимательской деятельности – получение «денежной или иной выгоды», что главная цель. Под денежной выгодой понимается прибыль, которая по мнению Д. Вэнса, «в известном смысле содержит в себе такие выгоды»

Однако «средой» деятельности предпринимателя является, по выражению другого известного американского исследователя Ф. Найта, неопределенность. Необходимость окунуться в нее возникает тогда, когда экономическая ситуация не может быть типизирована на основании прошлого опыта и вероятностный характер событий неизвестен следовательно, человек является предпринимателем, если у него есть готовность к занятию такой деятельностью, при которой само получение прибыли и ее величина будут неопределенными. При этом человек берет на себя конечную ответственность за реализацию своей задачи. В процессе предпринимательской деятельности, по словам И. Шумпетера, «при производстве совершенно нового блага, которое в начале надо навязать потребителям хотя бы даром», должна проявиться готовность к получению минимальной прибыли и даже убыткам.

В таких ситуациях проявляется исключительная особенность предпринимателя от капиталиста, которая состоит, по утверждению И. Шумптера, в том, что этот человек отождествляет себя с делом, а не с капиталом. Только предприниматель способен замечать и делать то, что не замечают и не делают другие люди, несмотря на рискованность большинства мероприятий.

Особое место зарубежные психологи уделяют мотиву достижения. По мнению Д. Макклеленда, мотив достижения успеха каждым отдельным человеком во многом определяет прогресс экономики всего общества. Мотив же избегания неудачи проявляется значительно реже. Очень важная черта предпринимателя – вера в свой успех, а так же ответственность за принятие решений, а также за их реализацию. Мотив соединенный с верой, придает предпринимательству страстность, увлеченность, создает впечатление легкости предпринимательского труда.

И. Шумптер выделяет три предпринимательских мотива. Первый – потребность в господстве, власти влияния. Она материализуется в накоплении предпринимателями имущества. Второй – жажда победы, стремление к успеху в борьбе с соперником и с самим собой. Третий мотив – радость творчества, которую дает самостоятельное ведение дел.

Дж. Долан и Е. Лидсей определяют предпринимательство как способность к творчеству: «Если вы познаете механизм, подавляющий проявления творческих потенциалов, то поймете, как создать условия для их процветания. Создание ситуаций, максимально развивающих творческую активность, – ключевая проблема предпринимательства и инновационных процессов, равно как и достижение вершин в искусстве». Аналогичное понимание мы встречаем у Р. Макконнэл и Л. Брю, считающих, что «предпринимательство – это особый вид человеческих талантов – предпринимательских способностей».

Предприниматели, по утверждению Б. Карлоф, – творческие, изобретательные, энергичные люди. Часто это незаурядные личности, с трудом вписываются в административно-корпоративную культуру. Они могут строить корабли, учиться играть на пианино, создавать компании. В общем, значение их для создания и процветания фирмы невозможно переоценить.

Есть еще два очень важных качества предпринимателя, отмечаемых исследователями. Первое – способность доводить дело до конца, второе – умение объединить вокруг себя людей, благоприятствующих выполнению основных задач. Профессор кафедры предпринимательства в США Р. Хизрич и его коллега, профессор факультета маркетинга М. Питерс считают, что специальные курсы для предпринимателей могут выработать у слушателей, способных к бизнесу, необходимые умения и дать нужные знания.

3. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимателя

Современное предпринимательство в России выполняет три социально-экономические функции, которые оказывают все большее влияние на различные области общественной жизни.

Экономическая функция – формирование рыночной экономики, переход рычагов управления экономикой от государства к частным лицам, инициативное развитие отдельных направлений в промышленности и сельском хозяйстве

Социальная функция – формирование новой социальной группы – предпринимателей и бизнесменов; формирование среднего класса – социального слоя обеспеченных людей; изменение отношение общества к бизнесу от отрицательного к положительному.

Психологическая функция – формирование классового самосознания новой русской буржуазии, осознание себя как особой активной экономической (и даже политической) силы, способной оказывать влияние на различные стороны жизни страны. Самореализация себя через собственный бизнес, политику, инновационные технологии или благотворительность.

Здесь следует отметить, что предприниматели, как активная социальная группа, тесно взаимодействует с тремя слоями общества: с клиентами (потребителями их товаров или услуг), с наемными работниками и представителями госструктур (рис. 1.6). Клиенты выполняют важнейшую функцию в бизнесе, являясь потребителями продукции предпринимателей и обеспечивая возврат потраченных финансовых средств в виде оплаты за товары или услуги. Кроме того, между предпринимателями и потребителями существуют и другие связи (рекламно-информационные и имиджевые), которые могут иметь решающие последствия для развития того или иного бизнеса.



Рис. 1.6. Взаимодействие предпринимателей с другими компонентами российского общества (светлые стрелки отражают в основном позитивное влияние, черные – негативное).

Наемные работники возникают на определенном этапе развития бизнеса. Когда предприниматель уже не может сам выполнять все функции на своем предприятии. Сначала они выполняют роль исполнителей производственных функций, а затем и менеджмента. В настоящее время в России, в отличие от Запада, наемные работники пока представляют собой разобщенную массу людей, не сплоченную реальными профсоюзами, что облегчает взаимодействие с ними предпринимателями, однако, в перспективе не исключена жесткая конфронтация между бизнесом и наемным трудом.

Государство, с одной стороны, осуществляет регламентацию бизнеса и жесткий контроль, получая взамен финансовые ресурсы в виде налогов. Кроме того, не является секретом то, что в настоящее время имеет место значительный «серый» финансовый поток между предпринимателями и отдельными чиновниками в виде взяток и «откатов». Третья составляющая государства – это силовые структуры, которые могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на бизнес-процессы.

Лекция № 5 (2 часа). Тема: «Культура и этика предпринимательства»

Вопросы лекции:

1. Культура предпринимательства.
2. Элементы делового этикета.
3. Гендерные различия в предпринимательстве.
4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах

Краткое содержание вопросов:

1. Понятие «Культура предпринимательства».

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура предпринимательства – это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Как известно, предпринимательская деятельность - это свободная деятельность дееспособных граждан и (или) их объединений. Но экономическая свобода в осуществлении предпринимательской деятельности не означает, что ее участники свободны от неисполнения установленных принципов и методов регулирования предпринимательской деятельности. Экономическая свобода как основа культуры предпринимательства не означает проявления вседозволенности для отдельных ее участников - обладателей огромного финансового состояния (так называемых олигархов). Государство устанавливает определенные преграды для ограничения проявления всемерной экономической свободы отдельными представителями предпринимательской деятельности во имя защиты интересов и экономической свободы других участников предпринимательства и других субъектов рыночной экономики, общества в целом.

Культура предпринимательства означает, что самостоятельность и экономическая свобода субъектов предпринимательской деятельности противоречат их своеволию, неоправданной инициативе. Поэтому государство устанавливает меры и формы ответственности за нарушение предпринимателями правовых норм, регулирующих предпринимательскую деятельность. Так, в соответствии с Конституцией РФ, не допускается экономическая (предпринимательская) деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию, а ст. 57 Конституции установлено, что каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Уголовным законодательством установлены меры уголовной ответственности за незаконное и лжепредпринимательство и другие деяния граждан, не соответствующие законной деятельности.

Первым всеобщим элементом культуры предпринимательства, предпринимательской деятельности является ее *законность*.

Вторым элементом – *строгое выполнение обязательств и обязанностей*, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в ненадании не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

Следующим важным элементом культуры предпринимательства является *честное ведение его субъектами своего бизнеса*. По этому поводу очень четко сформулировал последствия нечестного ведения дела американский ученый в книге «Кредо свободного предпринимательства» К. Рэндолл, который считает, что цивилизованному предпринимателю нужно обладать сильным характером и честностью, которые нельзя заменить ничем. «Обладать характером – значит, чувствовать и понимать моральные проблемы, иметь смелость правильно действовать при любых обстоятельствах, складывающихся в жизни. Человек, наделенный сильным характером, но нечестный в душе, может когда-нибудь навлечь на компанию катастрофу. Предприниматель, не обладающий таким качеством, как честность, ничего не стоит». Честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству – это действительно ведущий признак культуры предпринимательства.

Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др.

Культура предпринимательства, как проявление правовых и этических критериев (норм), включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, – а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях, в противном случае, они будут «баронами удачи», о чем свидетельствует история развития предпринимательства.

Так, М. Вебер считал, что становление цивилизованного предпринимательства связано с новой, протестантской, аскетической духовной традицией, что предпринимателю, возвращенному этой традицией, «чужда показная роскошь и расточительство... упоение властью. Предпринимателю такого типа богатство ничего не дает, разве что ощущение хорошо исполненного долга в рамках своего призвания». К сожалению, история современного российского предпринимательства свидетельствует об ином.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первые места занимают цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности, ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружающей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура

2. Элементы делового этикета.

Наиболее распространенной формой деловой одежды во всем мире является костюм, причем и для мужчин и для женщин. Последним можно еще носить однотонные платья строгого покроя, а для женщин неруководителей – белую блузку и однотонную юбку. Явным диссонансом

с деловой атмосферой солидного учреждения будут смотреться джемперы, свитеры, джинсы и кожаные наряды. В рабочее время в деловом мире принято носить однотонные костюмы темных тонов. Черный костюм может выглядеть излишне официально, а очень светлый – несерьезно. Темно-синий или темно-серый костюм в тонкую полоску – наиболее распространенный универсальный тип костюма для каждого случая. Также не рекомендуется надевать пестрые или темные сорочки. Сорочка должна быть белой или светлой (голубой, бежевой, в тонкую полоску, чуть заметную клетку). Галстуки желательно выбирать для деловой обстановки не слишком яркие и без броских узоров. При этом они должны подходить по цветовой гамме к костюму и сорочке. Мужской галстук должен на два сантиметра прикрывать ремень брюк. Носить галстук светлее рубашки в деловом мире не принято – это скорее реквизит из гангстерских фильмов. Носить сорочки с короткими рукавами в деловой обстановке также не рекомендуется, поскольку считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака, примерно на два сантиметра. Нижняя пуговица на мужском пиджаке, как правило, не застегивается, в то время как женский пиджак застегивается полностью.

Что касается обуви, то черную обувь в принципе можно носить ко всем видам костюмов и ко всем цветам. Коричневая обувь (в деловом мире ее носят редко) подходит к костюмам бежево-коричневой гаммы. Носки лучше иметь не очень яркие и броские, чаще носят серые или черные, а к бежево-коричневой одежде и обуви – коричневых тонов. В принципе возможны и другие цвета при условии, что они совпадают по тону с галстуком. Цвет ремня на мужских брюках должен совпадать с цветом ботинок.

Подбирая одежду для бизнеса, следует учитывать, что деловой мир во внешнем облике скорее придерживается не моды, а определенного уровня – одеваться так, чтобы не поддержать свой престиж. В этом смысле весьма важно, чтобы одежда и обувь были чистыми и аккуратными. Сколько бы ни стоил гардероб человека, несвежая сорочка, неглаженный костюм, грязная обувь или галстук в пятнах могут испортить все впечатление о человеке – особенно при первой встрече.

Понятие «женский деловой костюм» ввела Коко Шанель, взяв за основу классический английский костюм с узкими лацканами и прямой юбкой ниже колен. Нынешняя деловая мода более демократична и разнообразна: под пиджак уже не носят непременно шелковую блузку, а надевают трикотажные майки, топы и водолазки. Классическая длина «деловой» юбки – до середины колен, вполне допустимы и юбки чуть выше колена. Главное здесь (даже при очень красивых ногах) знать меру. При этом в деловом мире в любую жару женщины должны носить колготки. Помимо юбки деловые женщины могут носить еще и брюки. Для деловой обстановки лучше подходят брюки средней ширины, из немнущейся ткани. Строгие черные брюки подходят почти к любому верху и очень практичны в межсезонье.

В нормах стиля делового костюма есть свои негласные запреты. Например, считается неприличной и недопустимой слишком сексуальная одежда: обтягивающие юбки и брюки, декольте, высокие разрезы на юбке, открытые животы и плечи. Это, может быть, и нравится деловым мужчинам, но отвлекает их от бизнеса, что в итоге вызывает неодобрение. Женщинам не рекомендуется носить излишне яркую и крупную бижутерию, вместо нее лучше использовать неброские стильные украшения и дорогие, но строгие часы. Цвет металлических частей дамской сумочки должен совпадать по тону (золото или серебро) с украшениями.

В деловом мире точность считается признаком хорошего тона. Опоздание на деловую встречу допускается лишь на 10-15 минут, а опоздание на более продолжительный период считается грубой невежливостью, чем бы она ни была вызвана. Транспортные проблемы, сломанный будильник, спущенное колесо и тому подобные причины не интересуют деловых партнеров, время которых может стоить очень дорого. Если все же опоздание по каким-либо причинам неизбежно, необходимо найти способ предупредить об этом заранее и извиниться или же перенести переговоры на другое время, удобное для ваших деловых партнеров. Соответственно, чем важнее встреча, тем больший резерв времени следует для нее выделить. В то же время не принято приходить на встречу и задолго до ее начала. Этим можно поставить в неудобное положение человека, пригласившего вас на переговоры, кроме того, вы излишне подчеркнете свою сильную заинтересованность от них, что ослабит вашу позицию. Если у вас образовалось лишнее время, лучше провести его где-нибудь поблизости, откуда вы можете быстро добраться до точки встречи.

В ходе коммерческих переговоров, а тем более встреч, не рекомендуется снимать пиджак, не спросив предварительно разрешения у женщин (если они присутствуют в помещении). Это относится и к курению. На деловой обеде, на приеме алкоголь является лишь символом

гостеприимства и способом снять излишнюю скованность при знакомстве, поэтому следует сдерживать себя, стараясь выпить его как можно меньше.

3. Гендерные различия в предпринимательстве

1. Образование и семейное положение. По образовательному уровню, женщины более «образованы» - реже имеют лишь средне-специальное или незаконченное высшее образование, и чаще чем мужчины имеют более чем одно высшее образование.

Анализ различий в семейном положении по гендерному признаку показал, что если предприниматель находится в разводе, то вероятность того что это женщина - на порядок выше, так из 12 подобных случаев, 9 пришлось на женщин, и только 3 на мужчин (при выборке, состоящей из 57% мужчин и 43% женщин). Таким образом, разведенные и образованные женщины чаще пробуют себя в роли предпринимателя.

2. Психологические особенности. Полученные данные по методике Майерс-Бриггс обнаружили две особенности:

1. Если среди мужчин бизнесменов количество экстравертов и интровертов приблизительно одинаковое (соразмерное), то среди женщин-предпринимателей наблюдается преобладание экстравертов.

2. Если количество «мыслящих» и «чувствующих» женщин приблизительно одинаковое (соразмерное), то среди мужчин наблюдается преобладание «мыслящих» типов.

Т.о., на основании нашего исследования можно сказать, что если предприниматель – женщина, то существует достаточно большая вероятность того, что она экстраверт, а если предприниматель – мужчина, то велика вероятность того, что он принадлежит к мыслительному типу, т.е. типу предпочитающему принимать безличные решения на основе логических выводов, а не на основе личностных или общепринятых ценностей.

Полученные данные по методике **Зимбардо** также обнаружили интересную особенность: женщины в большей степени, чем мужчины ориентированы на гедонистическое настоящее - настоящее полное удовольствие, когда ценится наслаждение моментом без сожаления о дальнейших последствиях поведения.

3. Менеджмент и информационный обмен. Женщины чаще акцентируют своё внимание и испытывают потребность в информации, связанной с разработкой ресурсной модели обеспечения бизнеса, а в качестве преимуществ бизнеса выделяют качество руководства компанией, т.е. в т.ч. и собственные управленческие способности.

4. Применение информационных и интернет технологий. В процессе изучения специфики применения информационных технологий в бизнесе были выявлены различия между предпринимателями по гендерному признаку. Так пятеро из опрошенных бизнесменов (N=82, 50 мужчин и 32 женщины) отметили, что их бизнес в настоящее время не зависит от применения информационных технологий, и как оказалось, четверо из них женщины. Так же три представительницы слабого пола отметили, что они не знают, будет ли польза от применения информационных технологий в будущем; мужчины таких ответов не давали.

В качестве перспективного направления развития бизнеса - рекламу в сети, мужчины отмечают в 3 раза чаще, чем женщины.

При выборе информационной системы предприятия 25 % мужчин акцентируют свое внимание на масштабируемости системы, а среди женщин – только 5%. 80% мужчин смотрят на цену, как один из ключевых факторов выбора, среди женщин фактор цены значим только для 40% респондентов.

Женщины чаще обращаются к ИТ-компаниям для настройки ПК и ПО: 7 женщин-бизнесменов, и ни одного респондента мужчины. Мужчины же чаще прибегают к альтернативным источникам: настраивают сами или имеют в компании штатного специалиста.

Женщины больше обеспокоены проблемой информационной безопасности, и в среднем в 3 раза чаще планируют закупку антивирусных и антиспам приложений. Использование в работе программ автоматизации работы с персоналом было отмечено в 3-х случаях, и исключительно бизнесменами женщинами.

В заключение отметим, что результаты последнего блока могут быть особенно полезны продавцам программного обеспечения и системным интеграторам для более гибкого подхода в переговорах с бизнесом.

4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах

Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах. (из книги "Психология предпринимательства и бизнеса")

а) Соединенные штаты Америки. История американской нации, создавшей свой мир в исторически кратчайший срок, доказывает, что американцы - народ предприимчивый, мужественный и трудолюбивый. Если вспомнить времена покорения «дикого Запада» и борьбы за независимость, а также то, что предками американцев были эмигранты, отправившиеся в чужую страну за счастьем, то можно понять, что предприимчивость и бизнес у американцев, как говорится, в крови. Американский стиль делового взаимодействия характеризуется прагматизмом и нацеленностью на результат. Кроме этого американские бизнесмены стараются снижать возможные издержки, тщательно прорабатывают организационный аспект любого дела, скрупулезно проверяют результаты исполнения дела и обращают внимание на мелочи. К основным принципам работы американцев можно отнести анализ, разделение функций и контроль. Специализация – «конек» американцев. У них редко можно встретить энциклопедически образованных людей, но узкие специалисты высшей пробы встречаются часто. Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Поэтому, ведя с ними совместный бизнес, следует точно приходить на назначенную встречу.

Общаясь с американцами, следует знать, что для них характерна самоуверенность и даже снобизм по отношению к российским партнерам. Они считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой национальности, и хотят, чтобы остальные нации брали с них пример, то есть вели бизнес по-американски. При работе с ними требуется оперативность и четкость формулировок. При продвижении своего проекта необходимо показать знание рынка и четкие признаки преимущества собственного проекта перед аналогичными аналогами. Вам нужно четко показать, что вы делаете, и почему вашему партнеру выгодно вести дело с вами, а не с другими фирмами. Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей – только тогда они заинтересуют американского партнера.

Америка – страна личностей. Индивидуальность и права личности – это самое главное для американцев. С раннего детства американцы привыкают надеяться только на себя, поэтому по жизни они самостоятельны и независимы. Они энергичны и амбициозны, знают, чего хотят, и упорно стремятся к достижению поставленных целей. Американцы обожают соревноваться, очень ценят достижения и рекорды, и на этой почве постоянно соревнуются друг с другом. Как правило, американцы - прямые люди, ценят в людях честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности. Однако, это не значит, что среди них не встречаются изощренные и проницательные личности, склонные к тонкой дипломатической игре и интригам.

Во время деловых встреч (если это не дипломатический прием) американцы избегают излишней официальности и чопорности, предпочитая удобную, повседневную одежду. Американцы ценят шутки и хорошо реагируют на них, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Правда, их юмор может порой показаться несколько грубым и примитивным.

б) Великобритания. Независимость, граничащая с отчужденностью - основа человеческих отношений в Британии. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру, не терпят хитрости и коварства. Один из самых серьезных упреков, который вы можете сделать англичанину – «Это не спортивно!» - то есть вы показываете, что ваш партнер по переговорам нарушил установленные правила.

Журналист-международник В.Овчинников, писал по поводу характера англичан: «Когда живешь среди англичан, на каждом шагу убеждаешься, что они, во-первых, на редкость законопослушный народ и, во-вторых, заядлые индивидуалисты. Как же сочетаются в их характере две такие, казалось бы, несовместимые черты? Думается, что ключ к этому парадоксу, более того — ключ к пониманию английской натуры находится в словах «правила игры», в той особой смысловой нагрузке, которую они несут на Британских островах. Англичанам присуще смотреть на нормы поведения как на своего рода правила игры. Спортивная этика служит стержнем их общественной морали».

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях, как знак уважения к собеседнику. Поэтому в процессе переговоров можно редко услышать категоричные и прямые оценки сказанного, а вместо этого используются обороты, «Возможно», «Мне кажется», «Может быть», «Я думаю», и т. д. В характере англичан есть определенная двойственность, с точки зрения российского менталитета. С одной стороны, они приветливы и доброжелательны, готовности

помочь, пойти навстречу, выручить из беды, но с другой стороны, англичане остаются абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим. В противоположность этому, русский предприниматель, может легко пойти на нарушение закона ради человека, к которому чувствует личное расположение.

Национальной страстью англичан является их хобби. В последнее понятие входит широкий круг интересов: садоводство, спорт, домашние животные, литература и искусство, различные увлечения. Это ключ к пониманию многих сторон их характера и отношения к жизни. Поэтому, если вы хотите понравиться своему английскому партнеру, искренне поинтересуйтесь его увлечением, и проявите к нему уважение.

Обмен рукопожатиями в Великобритании принят только на первой встрече, в дальнейшем, англичане довольствуются простым устным приветствием. Во время переговоров не рекомендуется много говорить, стараясь заполнить возникающие паузы.

Перед началом переговоров с предпринимателем из Великобритании следует, с одной стороны, собрать максимум информации о структуре рынка, уровне цен и особенности той или иной фирмы, а, с другой стороны, постараться собрать информацию о личных пристрастиях и хобби своего делового партнера. Соответственно, начинать переговоры следует не с делового вопроса, а с чисто человеческих вопросов - спорта, хобби, погоды. К переговорам англичане подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны, поэтому, во время подготовки к переговорам, следует рассмотреть несколько вариантов их ведения, а также компромиссные варианты.

Англичане - очень наблюдательны, не приемлют как фальши, и легко обнаруживают профессиональную некомпетентность. Английские бизнесмены считаются одними из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они умеют тщательно и умело анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Переговоры с ними следует воспринимать как хорошую школу бизнеса международного уровня.

в) Франция. Французские деловые партнеры – сложные люди в личностном плане. Это обусловлено как исторической ролью Франции во всемирной истории, так и особенностями их воспитания и образования. Как отмечают исследователи национального характера, французы скорее галантны, чем вежливы, скептически и расчетливы, хитроумны и находчивы, и в то же время – восторженны, остроумны и великодушны. Порой они демонстрируют простоту обращения, граничащую с фамильярностью, а порой – заносчивы и высокомерны, так как считают себя первой нацией на европейском континенте. В итоге многие зарубежные партнеры очарованы обаянием французов, но находят, что поддерживать деловые отношения с ними далеко не просто. Кроме того, французы очень болезненно относятся к использованию английского языка в качестве международного стандарта, так как еще в недавнем прошлом именно французский язык был основой дипломатических и международных переговоров. Поэтому при подготовке встречи с ними следует подобрать квалифицированного переводчика, в совершенстве владеющего французским языком, так как французы чувствительны к ошибкам иностранцев в их языке.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. В результате они заранее определяют свою позицию на переговорах, и затем упрямо отстаивают ее, не принимая компромиссов. Во время дискуссий они умело и искусно отстаивают свои принципы, но не склонны к торгу, так как часто не подготовили запасного варианта, и поэтому упорно отстаивают свое первоначальное предложение.

Различия в переговорах с англичанами и французами касаются не только содержания, но и формы. Если в Англии искусство разговора часто сводится к умению молчать (в этом англичане усматривают сдержанность и корректность), то во Франции, где очень любят и умеют блеснуть словом, молчаливый человек вызывает недоумение и даже презрение.

В деловой жизни Франции большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контракты устанавливаются через посредников, которые связаны дружественными отношениями с нужным вам лицом. Если у предпринимателя нет прямого выхода на руководство фирмой, следует дождаться, пока его предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение, только после этого имеет продолжать переговоры с лицом более низкого ранга. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать

рискованных финансовых операций, предпочитая аргументировано и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки и вероятность успеха или неудачи.

Обращаться к собеседникам по имени здесь не принято, вместо этого применяются обезличенное обращение "мсье" (к мужчинам) и "мадам" (к женщинам). При знакомстве новым знакомым представляют свою визитную карточку, поворачивая ее так, чтобы имя и должность можно было легко прочесть. Если на встрече присутствуют несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые примы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. Из напитков французы предпочитают вино, причем они очень чувствительны к его качеству и выдержке. О делах во время делового обеда принято говорить только после того, как подадут кофе – ранее это воспринимается как нетерпение и назойливость.

г) Германия. Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности. Если вы хотите вызвать уважение своих немецких коллег, старайтесь им подражать в этих качествах, и на время позабудьте о русской неорганизованности и расхлябанности. Своей пунктуальностью "по-немецки" вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что, в свою очередь, благотворно скажется на микроклимате в процессе переговоров. Если же вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений, иначе ваша репутация будет безнадежно испорчена.

Если во время перерыва переговоров вам предложили пообедать или поужинать в ресторане, то следует знать, что предложивший вас деловой партнер вовсе не обязательно собираются оплатить счет. Если не было оговорено иное, немцы отдельно оплачивают счет в ресторане: как приглашающий, так и приглашенный платит отдельно каждый за себя. Немцы пьют мало, исключая пиво, которое они могут выпить достаточно много (но не во время деловых обедов, а уже после их завершения). При этом, чем больше пьют немцы, тем больше они становятся похожими на русских – в них просыпается искреннее дружелюбие и сентиментальность. Наверное, поэтому они так строго контролируют количество выпитого, оставаясь рациональными и пунктуальными личностями.

д) Китай. Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. Сами переговоры (вместе с подготовкой соответствующих документов) могут затягиваться на несколько недель, а то и месяцев. Это объясняется тем, что китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов. На начальном этапе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров, их психологическим особенностям и предпочтениям. Согласно представлениям, бытующим в этой стране, между бизнесом, дипломатией и войной много общего. Везде нужно быть внимательным к мелочам, везде необходимо тщательно выстраивать стратегию и быть последовательным в тактике. Поэтому на первом этапе переговоров китайцы в основном изучают своих противников (партнеров), не раскрывая карты и уклоняясь от четкого определения цен и условий совместного бизнеса.

Только после того, как они определяют статус каждого участника переговоров и их отношение к китайской стороне, начинается вторая стадия – обсуждение позиций и обговаривание условий. При этом китайская сторона стремится сформировать так называемый «дух дружбы» – то есть хорошие личные отношения с партнерами по бизнесу.

Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении специалистами. Кроме того, они часто ссылаются на прежде заключенные выгодные контракты, пытаясь оказать на партнеров дополнительное психологическое давление. Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. Так как это может произойти в тот момент, когда российская сторона уже решила свернуть переговоры, то они могут возобновляться несколько раз.

е) Япония. Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. В японском национальном характере выделяются трудолюбие, солидарность с групповыми нормами, приверженность традициям, развитое эстетическое чувство, дисциплинированность, чувство долга, вежливость и самообладание. Японцы с детства воспитываются в духе «групповой солидарности» и учатся подавлять свои эмоциональные порывы, стараясь «сохранить лицо» в самых неприятных ситуациях. Японская мораль считает узы

взаимной зависимости и морального долга основой отношений между людьми, а главная цель японца – найти такую группу, в которой можно чувствовать себя комфортно и защищенным. Поэтому иногда российские бизнесмены, привыкшие в своей стране «материально заинтересовывать» представителей других фирм, удивляются твердостью, с которой японцы отвергают саму идею «сдать» свою фирму по какой-либо ни было высокой цене. Они просто не могут представить, какое значение для японцев имеет верность своей фирме, государству или нации.

Знакомство с представителем японского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками. Рукопожатие в Японии не принято. Кроме того, жители этой страны избегают пристального, прямого взгляда и им претит манера прикасаться друг к другу. Вместо рукопожатия используются поклоны – их количество отражает степень уважения к собеседнику. На переговорах и деловых встречах необходимо быть пунктуальным, а если вы не можете прибыть вовремя, постарайтесь предупредить об этом японскую сторону. На точности и обязательности основана вся практика делового общения в Японии, и неаккуратность в исполнении своих обязательств может испортить бизнес в самом начале.

Помимо аккуратности японцы ценят вежливость и самообладание деловых партнеров. Старайтесь улыбаться и сохранять чувство юмора. Не стоит также давить на японца, или принуждать его к конкретным действиям, так как это не даст нужного эффекта, а только настроит японского партнера против вас.

6. 1 Лекция № 6 (2 часа). Тема: «Введение в дисциплину «Личностные качества предпринимателя»

6.1.1 Вопросы лекции:

1. Личностные качества способствующие и препятствующие успеху в бизнесе.
2. Уровень субъективного контроля и его значение для успеха предпринимательской деятельности.
3. Методы оценки личностных качеств.

6.1.2 Краткое содержание вопросов:

1. Личностные качества способствующие и препятствующие успеху в бизнесе.

Одно из несомненных положительных качеств личности предпринимательства – это его лидерские качества. *Лидера* можно определить как наиболее авторитетную личность в данном социальном сообществе, играющую центральную роль в организации совместной деятельности и регулировании взаимоотношений в группе. Предприниматель не может не быть лидером, так как он должен сплотить вокруг себя людей и воодушевить их для достижения высокой цели. Он достигнет успеха в бизнесе, только если сможет убедить своих сотрудников в способности достичь такого уровня выполнения заданий, которые раньше казались им недоступными. Эта способность лидера тесно связана с такими качествами, как умение создавать оптимистические планы, усиливать надежды на успех, объяснять суть инноваций, сплачивать коллектив в кризисных ситуациях и т. д. По мнению **А. Менегетти**, лидер – это человек, который, удовлетворяя собственный эгоизм, реализует общественный интерес. Развивая собственную деятельность, он распределяет материальные блага и обеспечивает работой сотни людей. При этом попутно лидер стимулирует прогресс в обществе и вносит оживление в экономику, что дает толчок эволюции общества.

Личностные качества успешных предпринимателей.

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
Развитое логическое мышление	Инициативность	Умение заручаться поддержкой
Проницательность	Гибкость	Умение сотрудничать
Оригинальность мышления	Склонность к творчеству	Умение завоевывать популярность и престиж
Любопытство	Смелость	Умение выражать мысли
Способность усваивать новые знания и навыки	Уверенность в себе	Умение брать на себя риск и ответственность
Интуиция	Уравновешенность	Умение организовывать других людей
Образованность	Самостоятельность	
	Амбициозность	
	Адекватность самооценки	
	Обязательность	

	Энергичность Надежность Властность Работоспособность Независимость	Умение убеждать Умение понимать юмор Умение разбираться в людях
--	--	---

Этот далеко не полный перечень личностных качеств заставляет искать среди них наиболее важные, без которых успех предпринимательской деятельности будет существенно затруднен. Анализ деятельности российских и зарубежных предпринимателей показывает, что среди разнообразных личностных качеств можно выделить пять наиболее важных: Самостоятельность, Амбициозность, Настойчивость, Трудолюбие, Стойкость.

Первое качество - *самостоятельность* в глобальном смысле можно определить, как стремление человека самому определять свою жизнь, самостоятельно выбирать цели в работе и средства для их достижения. Наличие таких черт личности – одно из важнейших условий успеха. Предпринимателями становятся, в первую очередь, те люди, которых не устраивает их роль наемного работника, которым не хватало самостоятельности на их прежней работе. Если вспомнить концепцию А. Маслоу, то можно сказать, что предприниматели – это люди с особо выраженной потребности к самореализации.

Амбициозность также является важным качеством, которое помогает начинающему бизнесмену преодолевать любые преграды на его пути к успеху. Интересно отметить, что отношение людей к данному личностному качеству значительно отличается в разных культурах. В США оно оценивается как достоинство, а в России – чаще, как недостаток, по крайней мере, о таких людях нередко говорят с осуждением. Тем не менее, амбициозность – то есть повышенная самооценка и вера в успех – придает человеку дополнительные силы и помогает справляться с трудностями.

Настойчивость в приложении к предпринимательской деятельности означает желание делать все возможное для достижения успеха, и готовность пойти ради него на определенные жертвы. Настойчивость в приложении к бизнесу проявляется в том, что человек живет своим бизнесом, думает только о нем.

Трудолюбие как личностное качество в полной мере характеризует многих успешных людей в бизнесе. Они работают не только потому, что хотят заработать побольше денег, а потому, что им нравится сам процесс труда, потому что он доставляет им удовольствие.

Стойкость к жизненным неурядицам и умение держать удары судьбы состоит из двух компонентов: способностью не падать духом при неблагоприятных обстоятельствах и умением извлекать позитивный опыт из неудач.

Личностные качества, препятствующие успеху в бизнесе. Качествами, которые противопоказаны предпринимателю, являются эмоциональная неуравновешенность, ленивость, пассивность, внушаемость, чрезмерная исполнительность и пунктуальность. Последние в этом списке качества традиционно относятся к положительным свойствам человека, однако то, что хорошо у наемного работника, является минусом для предпринимателя, который должен сам давать себе задания, а не ждать, пока кто-то скажет ему, что нужно делать. Пунктуальность хороша у бухгалтера или архивариуса, но в условиях быстро меняющейся рыночной экономики гибкость важнее постоянства. Еще одно личностное качество, затрудняющее деятельность предпринимателя - повышенная тревожность. При ее наличии бизнесмен будет слишком долго колебаться, принимая решения, и слишком медленно действовать, а то и вовсе проявлять пассивность. Предпринимательство – это всегда риск и действия в условиях неопределенности. При таких обстоятельствах лучше действовать и ошибаться, извлекая пользу из ошибок, чем бояться провала и ничего не предпринимать. Пока бизнесмен колеблется и размышляет, время работает против него: конкуренты производят товары и захватывают рынки, налоговая служба начисляет налоги и штрафы, а хозяева помещений начисляют арендную плату. Бизнес подобен путешествию вверх по реке: тот, кто бросил весла не стоит на месте, а плывет назад, теряя все свое преимущество.

Специалисты, изучающие психологические особенности современных российских предпринимателей отмечают у них набор далеко не оптимальных личностных качеств, которые, тем не менее, позволяют им вести свой бизнес с учетом российских экономических и социальных реалий.

- ♦ рационалистичность – стремление все просчитать, предусмотреть и учесть;

♦ недоверчивость – восприятие мира как ненадежного, часто прямо враждебного, что приводит к стремлению усилить контроль за всем, также подозрительность по отношению к своим работникам и партнерам по бизнесу;

♦ агрессивность – склонность к решению проблем силовыми методами вместо поиска компромиссов, а также подверженность аффективным вспышкам во взаимоотношениях с персоналом;

♦ авторитарность – преобладание доминирующего стиля руководства, не терпящего критики или свободы мнений;

♦ суеверно-мистическую настроенность – веры в приметы, гадания, порчу, астрологические прогнозы и т. д., которое объясняется невозможностью полного интеллектуального контроля над социальной, деловой и жизненной ситуацией

2. Уровень субъективного контроля и его значение для успеха предпринимательской деятельности.

Методика Е. Бажина (1984) разработана на основе шкалы локуса контроля Д. Роттера. Данная экспериментально–психологическая методика представляет собой инструмент для выявления показателей уровня субъективного контроля как качества, характеризующего склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешним силам либо собственным способностям и усилиям.

Метод исследования уровня субъективного контроля (УСК) пригоден для применения в клинической психодиагностике, при профотборе, семейном консультировании, в школах при обследовании учащихся (начиная с 9-го класса) и т. д. Разработан в Ленинградском психоневрологическом институте им. В. М. Бехтерева.

Впервые подобные методы были апробированы в 60-х годах в США. Наиболее известным из них является шкала «локус контроля Дж. Роттера». Эта шкала основана на двух принципиальных положениях.

1. Люди различаются между собой по тому, как и где они локализуют контроль над значительными для себя событиями. Возможны два полярных типа такой локализации: экстернальный и интернальный. В первом случае человек полагает, что происходящие с ним события являются результатом действия внешних сил — случая, других людей и т. д. Во втором случае человек интерпретирует значимые события как результат своей собственной деятельности. Любому человеку свойственна определенная позиция на континууме, простирающемся от экстернального к интернальному типу.

2. Локус контроля, характерный для индивида, универсален по отношению к любым типам событий и ситуаций, с которыми ему приходится сталкиваться. Один и тот же тип контроля характеризует поведение данной личности и в случае неудач, и в сфере достижений, причем это в разной степени касается различных областей социальной жизни. Экспериментальные работы установили связь разнообразных форм поведения и параметров личности с экстернальностью–интернальностью. Конформное и уступчивое поведение в большей степени присуще людям с экстернальным локусом. Интерналы в отличие от экстерналов менее склонны подчиняться давлению других, сопротивляться, когда чувствуют, что ими манипулируют; они реагируют сильнее, чем экстерналы, на утрату личной свободы. Люди с интернальными локусами контроля лучше работают в одиночестве, чем под наблюдением или при видеозаписи. Для экстерналов характерно обратное. Интерналы и экстерналы различаются по способам интерпретации разных социальных ситуаций, в частности по способам получения информации и по механизмам их каузального объяснения. Интерналы более активно ищут информацию и обычно более осведомлены о ситуации, чем экстерналы. В одной и той же ситуации интерналы атрибутируют большую ответственность индивидам, участвующим в этой ситуации. Интерналы в большей степени избегают ситуационных объяснений поведения, чем экстерналы.

Исследования, связывающие интернальность–экстернальность с межличностными отношениями, показали, что интерналы более популярны, более благожелательны, более уверены в себе, проявляют большую терпимость. Существует связь высокой интернальности с положительной самооценкой, с большей согласованностью образов реального и идеального «Я». У интерналов обнаружена более активная, чем у экстерналов, позиция по отношению к своему здоровью: они лучше информированы о своем состоянии, больше заботятся о своем здоровье и чаще обращаются за профилактической помощью. Экстернальность коррелирует с тревожностью,

с депрессией, с психическими заболеваниями. Интерналы предпочитают недирективные методы психокоррекции; экстерналы субъективно более удовлетворены поведенческими методами.

Важнейшей динамической характеристикой развивающейся личности является тенденция к принятию на себя ответственности. Установлено, что многие проблемы обучения и воспитания учащихся связаны с «обученной беспомощностью». Она развивается в тех случаях, когда человек убежден в своей неспособности контролировать и изменять ситуацию, и для него становится «очевидным», что причины происходящего лежат вне поля его активности. А это в свою очередь приводит к снижению самооценки и отказу от активных действий.

Центральный психологический процесс юношеского возраста – формирование самоидентичности – также соотносится с развитием способности человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности. Высокие уровни самоидентичности свидетельствуют о способности человека брать в сложных жизненных ситуациях ответственность на себя. Низкие уровни самоидентичности, характеризующиеся наличием различных психологических проблем, связаны с тенденцией приписывать ответственность внешним силам.

Опросник УСК состоит из 44 пунктов. В отличие от школы Дж. Роттера в него включены пункты, измеряющие экстернальность-интернальность в межличностных и семейных отношениях; в него также включены пункты, измеряющие УСК в отношении болезни и здоровья.

Уровень субъективного контроля – это понятие, отражающее склонность человека приписывать причины событий внешним или внутренним факторам. Это понятие относится к одной из важнейших характеристик самосознания, определяющей особенности поведенческих реакций в широком спектре социального взаимодействия и проявляющейся в чувстве ответственности, уровне активности и степени воздействия на обстоятельства жизни.

3. Методы оценки личностных качеств.

В литературе встречаются описания огромного числа качеств личности, отражающих ее различные грани (социальные, эмоциональные, моральные, интеллектуальные и пр.), поэтому среди всего этого множества очень трудно выбрать какие-то главные.

Понятно, что ни один существующий психологический тест не может охватить их все. Существует достаточно много психологических опросников, предназначенных для оценки личностных качеств, однако среди них нет ни одного универсального. Дело в том, что каждый тест имеет свои преимущества и недостатки, связанные с его объемом и содержанием.

Первый параметр теста — *тот набор личностных качеств, который он определяет*. Казалось бы, что чем больший круг личностных качеств охватывает тест, тем лучше, но при этом неизбежно возрастают и размер теста, и время тестирования.

Например, самый распространенный в мире тест – опросник **Айзенка** позволяет определить две стороны человека – его *нейротизм* (возбудимость) и *экстраверсию* (характер направленности — во внешний мир или на самого себя). Для оценки каждого аспекта личности требуется 24 вопроса, что дает высокую надежность результатов, но двух сторон личности слишком мало, чтобы делать какие-то определенные выводы. Если же мы постараемся охватить больше аспектов личности, то неизбежно сделаем тест более трудоемким в работе и длительным по времени использования. Поэтому в таких тестах уменьшается количество вопросов, отведенных на каждую черту личности, что делает результаты менее точными.

В частности, тест Кеттелла оценивает 16 личностных качеств и на определение каждого из них предназначает от 6 до 12 вопросов (в зависимости от разновидности теста). Понятно, что достаточно точно определить выраженность личностного качества, задав всего шесть вопросов, трудно, тем не менее, этот тест может быть использован для быстрого и широкого охвата всей личности в целом. Тестирование с использованием его короткой версии (тип «с») занимает менее получаса, и в результате мы получаем полный (хотя и не очень точный) психологический портрет человека, который потом можно уточнить с помощью других тестов, оценивающих ту или иную сторону личности.

Еще один «многопрофильный» личностный тест, который часто используется при профотборе, это **ММРІ** – личностный тест, созданный для клинических исследований и широко применяемый в психиатрии. Он позволяет хорошо выявлять скрытые и явные психопатологические черты личности, но мало информативен в отношении «обычных» людей с уравновешенным характером. Тем не менее, его можно использовать для тестирования

претендентов на определенные должности повышенного риска (где персонал связан с оружием, денежными средствами, компьютерной безопасностью и пр.).

Среди «многопрофильных» личностных тестов, применяемых при профессиональном отборе, в последнее время хорошо зарекомендовал себя опросник **Олдхэма – Морриса**, который специально адаптирован к российской реальности автором данной книги. Он дает описание различных сторон личности, которые описываются по 14 шкалам от минимального проявления какого-то качества до максимального (психопатологического). Авторы теста выделяют такие типы личности как «Бдительный», «Отшельник», «Идеосинкратический», «Авантюрный», «Деятельный», «Драматический», «Самоуверенный», «Чувствительный», «Преданный», «Добросовестный», «Праздный», «Агрессивный», «Альтруистический» и «Серьезный».

Тест позволяет, в частности, оценить вероятность успеха человека в определенных сферах деятельности или профессии. Например, для достижения успеха в бизнесе нужны амбициозность, высокая активность и энергия, трудолюбие, готовность пойти на риск, жесткость и властность. В то же время излишняя послушность и преданность, повышенная чувствительность и тревожность, склонность к праздности, а также высокий альтруизм и готовность служить людям — не способствуют личному успеху. Это, конечно, вовсе не означает, что люди с данной комбинацией факторов не могут заработать много денег, но им труднее это сделать.

С другой стороны, каждое из «позитивных» качеств успешного человека при достижении крайних значений начинают мешать успеху. Так, качество «добросовестность» полезно, но излишняя добросовестность превращается в пунктуальность и педантизм, которые заслоняют от человека его стратегическую цель и заставляют тратить силы на второстепенные мелочи. Люди «деятельного типа» обладают огромным запасом энергии, необходимой для преодоления препятствий, но при избытке внутренней энергии она приводит к разбросанности и чувству опустошенности и усталости.

Лекция №7 (2 часа). Тема: «Психологические основы успешных продаж»

Вопросы лекции:

1. Основные этапы процесса продаж.
2. Выявление потребностей клиентов как центральное звено продаж.
3. Разновидности презентаций товаров и услуг.
4. Возможные стратегии при работе с возражениями клиентов.
5. Системный подход к процессу продаж.
6. Психология рекламы.

Краткое содержание вопросов:

1. Основные этапы процесса продаж.

Давайте рассмотрим основные этапы процесса продажи товаров и услуг при личной встрече с клиентом. Техника продаж при встрече с клиентом может быть различной. Чаще всего встречу разбивают на логические этапы. Это так называемые основные этапы процесса продаж. Можно при личных продажах пользоваться схемой в 5 этапов продаж. Но в пятиэтапной схеме обычно забывают о том, как брать рекомендации клиентов при продаже услуг и товаров.

Существуют различные схемы ведения переговоров с клиентами, но мне ближе всего модель, которая будет описана в этой статье. Я сама пользовалась во время переговоров с клиентами именно этой техникой и обучала менеджеров по продажам работать по этой схеме. Я знаю ее преимущества и какой результат она дает. Важно понимать, что речь идет о продуктах средней ценовой категории, т.е. не самых дорогих, но и не самых дешевых.

Товар или услугу средней ценовой категории можно продать сразу на первой встрече, при этом клиенту не потребуются долгих согласований и обдумываний, для заключения сделки. Вам необходимо лишь понять чего хочет клиент и грамотно презентовать свой продукт. Заключив первую сделку, вы можете начать работу над заключением контракта на регулярные поставки партий товаров на постоянной основе.

Итак, основные 7 этапов продаж: **Установление контакта. Вскрытие потребности. Презентация решения. Сигнал к покупке. Работа с возражениями. Закрытие сделки**

Этап седьмой – Взятие рекомендаций

1. Установление контакта. Первый этап продаж - это очень важный этап, от успеха которого может зависеть вся встреча. Если контакт не будет установлен с самого начала, то будет очень сложно выстроить доверительные отношения в дальнейшем. А как известно доверие – это

один из важнейших факторов успеха встречи. Если контакт не установлен, то переходить к следующему этапу продаж не рекомендуется. Лучше перенесите встречу, возможно, вы пришли не вовремя, шанс, что сделка будет заключена невысок. Но если контакт установлен, с вами охотно беседуют, то идем дальше, ко второму этапу.

2. Вскрытие потребности. На этом этапе рекомендуется задавать открытые вопросы клиенту. Вопросы к клиенту в начале встречи не всегда воспринимаются позитивно. Опередите его реакцию. Сообщите, что сейчас вы зададите несколько вопросов и поясните для чего это необходимо.

Например, фраза может быть такой «Иван Иванович, мне важно сейчас задать вам несколько вопросов, это позволит понять какой именно продукт вам лучше подойдет и сэкономит время нашего общения». Вы в свою очередь поймете, как клиент относится к продуктам и услугам вашей компании. Даже если в начале встречи клиент говорил, что ему не нужен такой продукт, то вопросы смогут заставить клиента задуматься и «пробудить» у него потребность в вашем товаре.

Вопросами вы собираете информацию о клиенте и текущем состоянии его дел. Вопросы помогают клиенту увидеть проблемную зону, которую решает ваш продукт. Вопросы помогают клиенту понять, что только ваш продукт «закрывает» определенные его проблемы.

Если на этом этапе все прошло гладко, то можно перейти к следующему этапу.

3. Презентация продукта/услуги. На предыдущем этапе вы проговорили какие существуют проблемы у клиента и как было бы хорошо, если их решить. Теперь в самый раз показать, что именно ваш продукт и решает все эти открытые вопросы, которые вам удалось найти с клиентом. Желательно сделать акцент на том, какие конкретные выгоды и преимущества получает клиент, приобретая ваш продукт или услугу. Так же нужно отметить, в чем ваши основные отличия от конкурентов, и какие конкурентные преимущества компании, которую вы представляете.

Если на втором этапе разговора в большей степени должен говорить клиент, то на этапе презентации больше говорит продавец. Но не забывайте о клиенте и периодически обращайтесь к нему с уточнениями, все ли понятно вы рассказываете.

4. Сигнал к покупке. После презентации, необходимо понять, готов ли клиент приобрести ваш продукт, заключить с вами договор и начать сотрудничество? Для этого можно задать прямые вопросы, все ли его устраивает и готов ли он заключить договор?

В процессе презентации необходимо отслеживать так называемые сигналы покупки, которые помогут вам понять, что клиент проявляет интерес к вашему продукту. Если клиент готов, то возможно следующего этапа и не потребуется, но чаще всего клиент выдвигает возражения. И мы переходим к пятому этапу работы с возражениями.

5. Работа с возражениями. Техник работы с возражениями в продажах достаточно много. Не имеет принципиального значения, какую именно технику вы решили применить. Важно работать с возражениями и не игнорировать их. Возражения могут возникнуть на любом из этапов. И в самом начале встречи и по ходу других этапов, поэтому важно показать клиенту, что вы его услышали и либо сразу отреагировать, либо сказать, что вы обязательно вернетесь к этому вопросу чуть позже.

6. Закрытие сделки. Итак, все возражения сняты, клиент готов заключить договор. Не нужно откладывать этот шаг. Оформляйте документы, оговаривайте детали, решайте конкретные вопросы: сколько это будет стоить, когда платить, когда доставка, не откладывайте на завтра то, что можно сделать сегодня.

Если даже нет возможности заключить договор прямо сейчас, например, нет ген. Директора, а печать у него, вам обязательно нужно договориться о конкретном действии, обязательстве со стороны клиента. Например, прислать вам по электронной почте реквизиты компании завтра до 12.00. То есть закрытие должно заканчиваться обязательствами со сроками, даже если договор еще не подписан

7. Взятие рекомендаций. И последний по очередности, но не последний по своему значению и весу – это этап взятия рекомендаций. Многие менеджеры не любят этого делать, стесняясь лишней раз беспокоить клиента. Однако, это отличная возможность пополнить клиентскую базу, не прилагая много усилий. То есть, вы просите клиента назвать два три имени своих знакомых по бизнесу, кому также как и ему могут быть полезны ваши товары или услуги. И многие клиенты дают рекомендации с удовольствием. А многие менеджеры, кто понял как это работает, уже не знают что такое «холодный рынок» и всегда при базе новых имен.

2. Выявление потребностей клиентов как центральное звено продаж

«Вопросы для выявления потребностей клиента». Они позволяют до конца выяснить потребности клиента перед презентацией коммерческого предложения.

Согласитесь, что пока точно неизвестно, что именно нужно клиенту, что для него актуально в данный момент и на перспективу, не следует предлагать ему конкретный товар или услугу. Сначала нужно как можно точнее определить его потребности, втянув собеседника в диалог. Задавайте вопросы, и клиент сам расскажет, что ему нужно, и как его убедить.

Еще один аргумент в пользу использования «правильных» вопросов – это то, что данные вопросы формируют в сознании клиента образ менеджера, как эксперта, которого заботят его потребности, и который делает все возможное, чтобы их удовлетворить.

Типичные ошибки при выявлении потребностей

- Менеджер по продажам совсем не задает клиенту вопросы.
- Менеджер задает вопросы, но они сумбурны, непоследовательны и не преследуют четкой цели.

Основные схемы выявления потребностей с помощью вопросов:

Первая схема предполагает наличие этапа программирования, в ходе которого менеджер объясняет клиенту цель разговора, и для чего он будет задавать вопросы. После этого он задает подряд все вопросы.

Эту схему удобно использовать в следующих случаях:

- у клиента мало времени для беседы;
- клиент строит из себя «важную птицу»;
- нужно задать много вопросов.

Примеры выявления потребностей клиента *методом программирования*.

– «Иван Сергеевич, чтобы сэкономить ваше время (не затягивать разговор, перейти к обсуждению вопроса по существу) я вам задам несколько уточняющих вопросов по обсуждаемой теме, затем предложу варианты решения проблемы. Если вы решите, что вам это интересно, продолжим разговор и обсудим детали. Это займет не более пяти минут».

– «Елена Васильевна, чтобы сэкономить ваше время (не затягивать разговор, перейти к обсуждению вопроса по существу) и вникнуть в суть проблемы, я задам несколько уточняющих вопросов по функциям (задачам, дизайну). Это займет не более пяти минут. Затем я представлю несколько вариантов решения проблемы, вы их рассмотрите, увидите выгоды, и мы обсудим детали».

Схема, предполагающая последовательное вплетение вопросов в контекст разговора

Выявление первичного интереса. «Сергей Иванович, спасибо, что вы нашли время встретиться (поговорить предметно по телефону). Я так понимаю, вас заинтересовало наше предложение. Расскажите поподробнее, что для вас сейчас актуально?».

Выявление факта потребления. «Сергей Иванович, скажите, пожалуйста, вы уже пользовались подобной услугой (продуктом, сервисом)? Чем именно вы сейчас пользуетесь? Вы довольны результатами использования этого товара (сотрудничества с данной организацией)?».

Выявление потребности. «Сергей Иванович, что для вас принципиально важно при выборе продукта (услуги, сервиса)? Что именно для вас важно при выборе поставщика (провайдера, подрядчика, производителя)? Есть ли у вас особенные предпочтения?».

Вопрос о принципиальной привязке. «Сергей Иванович, вы сказали, что работаете сейчас только с одним поставщиком. Это ваша принципиальная позиция, или вы готовы рассмотреть варианты сотрудничества с нашей компанией? Возможно, наше предложение будет для вас интересно. Вы готовы обсудить детали?».

Формирование кредита доверия. «Сергей Иванович, скажите, пожалуйста, по какому принципу вы выбираете (называем предмет выбора)? Дело в том, что наша компания может вам предложить (назовите ценность, выгоды, скрытые нюансы, которые не известны потребителю, чтобы сформировать статус эксперта в данном вопросе и повысить доверие)».

Вопрос о негативном (особенно актуально для услуг – разработки сайтов, дизайна, рекламы, а также для PR, СМИ). «Сергей Иванович, скажите, есть что-то такое, чего не должно быть в рекламном ролике (на сайте, в газете)? Вы можете показать то, что вам не нравится, чтобы мы сразу могли это исключить? Покажите, пожалуйста, то, что вам нравится, и то, что не нравится».

Предупреждение возражения «дорого». «Сергей Иванович, сориентируйте меня, пожалуйста, по бюджету, чтобы я не предлагал вам варианты, которые точно вам не подойдут».

Вопросы, связанные со сферой использования продукта, или услуги. «Сергей Иванович, где вы планируете использовать наш товар? Как вы собираетесь его использовать? Что ожидаете получить в результате?».

Вопросы о процессе принятия решений (для крупных сделок). «Сергей Иванович, если мы с вами договоримся в целом по условиям, как будет выглядеть процесс принятия решения о сотрудничестве, каковы этапы согласования, за кем останется последнее слово?».

Вопрос фиксации интереса. «Сергей Иванович, скажите, пожалуйста, какой из предложенных вариантов, на первый взгляд, вас устраивает больше?».

Если доверительные отношения с клиентом. «Сергей Иванович, скажите, что мне нужно еще сделать, чтобы сделка состоялась?».

Вопрос для анализа эффективности каналов привлечения новых клиентов. «Сергей Иванович, скажите, пожалуйста, откуда вы узнали о нас (о нашем предложении)?».

3. Разновидности презентаций товаров и услуг.

В литературе описано множество способов проведения презентации, из них наиболее распространенными являются следующие:

- 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

Третьим видом презентации является 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.

4. Возможные стратегии при работе с возражениями клиентов.

Возражения (сомнения) – естественное состояние покупателя, «продвигающегося» на пути к завершению сделки.

Сомнения часто высказываются в форме критических замечаний, особенно в нашей стране, но в действительности за ними скрывается желание покупателя получить больше информации о товаре или услуге. Каждый клиент хочет «сохранять лицо»: выглядеть знающим, компетентным и делающим правильный выбор.

Основные правила работы с сомнениями клиента

Правило 1. Сомнения клиента надо внимательно выслушать, даже если на первый взгляд они кажутся нелепыми и бестолковыми. Иногда клиенту бывает достаточно озвучить собственные переживания и опасения для того, что бы понять их беспочвенность. Продавец, внимательно выслушивающий возражения покупателя, дает понять: «Мне действительно интересно ваше мнение, даже если оно расходится с моим. Я уверен в себе».

Правило 2. При ответе на возражения клиента не стоит нервничать и раздражаться.

Правило 3. Если ваши аргументы не производят впечатление на клиента, скорее всего вы отвечаете не на тот «скрытый» вопрос. В этом случае следует прояснить, в чем конкретно заключаются опасения покупателя. В 95% случаев за обычными возражениями скрываются личные убеждения клиента, логика которых понятна лишь ему самому.

«Бросаясь» сразу разубеждать покупателя, мы теряем возможность понять суть его сомнений.

Чтобы точнее определить истинную причину возражений покупателя, необходимо задавать уточняющие вопросы.

Лучше использовать открытые вопросы:

– Скажите, пожалуйста, что заставляет вас сомневаться?

- Почему вы так считаете?
- Какая информация необходима вам для изучения?

Оптимально иметь не меньше 10 таких вопросов, отвечающих единственному требованию – получение ответа на вопрос: «В чем истинная причина сомнений покупателя?».

Правило 4. Самый убедительный ответ на сомнения покупателя – это его собственный ответ. Иногда для этого надо использовать специально подготовленные вопросы, а иногда приемы активного слушания.

Правило 5. При работе с сомнениями покупателя необходимо пользоваться приемом «согласись и опровергни». Прием состоит из двух частей. В первой мы соглашаемся с *возможной* правдой, которая заключена в словах клиента.

«Некоторым покупателям сначала кажется, что у нашей продукции высокая цена ...»

«Мне самому сначала казалось, что продукция конкурентов ничем не отличается от нашей ...»

Такие фразы помогают клиенту понять, что его внимательно слушают и частично разделяют его опасения, что повышает уровень доверия клиента к словам продавца. Именно в этот момент мы используем вторую часть приема, которая вводит дополнительную информацию для клиента и опровергает его сомнения.

«Некоторым покупателям сначала кажется, что у нашей продукции высокая цена. Потом после более подробного знакомства со всеми преимуществами они меняют свое мнение на прямо противоположное. Давайте посмотрим, почему так происходит ...».

Важно, чтобы первая часть и вторая не были связаны друг с другом по принципу: «Да ..., но ...».

Лучше использование словосочетаний:

- В то же время
- С другой стороны

Правило 6. Прежде чем переходить к другому аргументу, опровергающему сомнения клиента, необходимо получить его согласие с предыдущим доводом. Если мы не получили от клиента согласия, это означает, что он остался на своей точке зрения и мы не можем продвигаться дальше, к завершению сделки.

Необходимо внимательно следить за невербальными характеристиками поведения клиента.

Однако лучше убедиться в согласии с помощью вопросов:

Вы согласны с этими аргументами?

Это снимает ваши опасения?

Я ответил на все ваши вопросы или какие-то детали остались без ответа?

Правило 7. Необходимо подвести итоги беседы. В этом маленьком резюме должны присутствовать сомнения клиента и те позитивные доводы, с которыми клиент согласился. Во время резюме лучше говорить словами клиента. Это позволит клиенту почувствовать, что он принимает ответственное решение сам, без нажима со стороны продавца.

Правило 8. К сожалению, бывают случаи, когда в результате правильно проведенной работы клиент все равно остается при своем мнении и не желает приобретать товар. Не стоит расстраиваться! Если клиент «дозреет», он придет к нам снова, т.к. когда потребность в товаре усиливается, клиент бессознательно стремится купить товар именно там, где ему было комфортно общаться.

Алгоритм работы с возражением. Например, возникает вопрос цены:

— Почему так дорого?

Согласись!

Не с возражением, а с тем, что возражение важно.

— Я понимаю, сейчас вы думаете именно так...

— Да, я понимаю, мы должны обсудить вопрос качества...

— Да, это важно, мы предлагаем последнюю новинку...

— Уточни и конкретизируй.

с помощью альтернатив.

— Вы сравниваете наши цены с чьими-то другим или рассчитывали на определенную сумму? Если клиент не понимает, за что такие деньги, то необходимо объяснить ему преимущества своего продукта.

Именно на этом этапе мы можем приблизиться к пониманию «намерения».

Например, конкретизировать необходимо понятие «качество». Это, как и счастье, каждый понимает по-своему.

перефразировав слова клиента. Необходимо поддерживать с клиентом «обратную связь», т.к. легче удерживать внимание, находясь в состоянии диалога.

1) «...не так ли?»

2) «я правильно Вас понял, что ...?»

Аргументируй. Аргументация должна быть только с позиции интересов клиента. Когда клиент общается с вами, нужно узнать, что для него важно в выборе крема для загара.

Пример 1:

— «Почему необходимо использовать несколько степеней защиты от лучей?»

— «Мы предлагаем Вам начать в большей степени защиты, чтобы гарантировать Вам ровный и качественный загар, для Вашего удобства мы предлагаем Вам вот и вот этот крем, и Вы будете уверены в эффективности и красоте загара.»

Пример 2:

— «Почему фирма французская, а производство Польша?»

— «Это говорит о том, что фирма активно расширяется и ее продукция пользуется спросом»

То есть, мы объясняем клиенту, почему ему это хорошо.

Резюмируй, или подведи итог.

На этом этапе важно знать об «Эффекте края». Это значит: то, что Вы хотите, чтобы человек запомнил, необходимо поместить в начало и в конец разговора.

5. Системный подход к процессу продаж.

Великий отец системного подхода к процессу продаж – Джо Паттерсон разделил процесс продажи на четыре этапа и это первое в истории определение цикла продаж:

– Подход.

– Предложение.

– Демонстрация.

– Закрытие.

Примечательно, что на первой стадии, стадии “подхода”, продавец не должен был упоминать о кассовом аппарате вообще. Вместо этого бизнесмену следовало объяснить, что продавец хочет помочь ему найти способы увеличения прибыли, т.е. хочет, по сути, стать консультантом. Ничего не напоминает? J

Во второй стадии, стадии «предложения», продавец впервые упоминает и описывает свойства кассового аппарата, объясняя, каким образом он может помочь предотвратить воровство и позволит до centa учитывать поступления денег за день. Цель этой стадии (для каждой стадии Паттерсоном была прописана четкая и явная цель) заключалась в том, чтобы согласовать время проведения демонстрации аппарата – либо в местном офисе компании, либо в ближайшем отеле – практически все более или менее крупные городские отели обладали удобным лобби, где были диваны, столики или специальные комнаты для демонстраций. К тому же, NCR часто проводило выездные выставки своей продукции именно в отелях.

На стадии “демонстрации” продавец осторожно подводил клиента к осознанию нужности и важности покупки кассового аппарата. Он делал это в точности с “Учебником”, стараясь ненавязчиво сделать так, чтоб у клиента самого возникла мысль о покупке. Ибо, как сто лет спустя гениально сказал Джеффри Гитомер: «Люди не любят, когда им что-то продают, но они любят покупать». Таким образом, когда настал подходящий момент, продавец пробовал совершить закрытие. Для этого сложного этапа в предлагалось несколько техник закрытия:

“После того, как вы сделали конкретное предложение и чувствуете уверенность в том, что покупатель понимает ценность аппарата – не спрашивайте о заказе! Действуйте так, как будто будущая покупка – это нечто само собой разумеющееся. Скажите ему: «Мистер Смит, какой цвет аппарата мне заказать?» или «Как быстро Вам может понадобиться доставка?». Возьмите ваш бланк заказа, заполните его сами и протяните ему ручку со словами: «Мистер Смит, просто подпишите там, где я поставил крестик».

Если он начинает возражать или не хочет подписывать заказ сейчас – выясните, почему это происходит. Ответьте на все его возражения и снова протяните ему бланк для подписи. Создайте у покупателя чувство, что он покупает, полагаясь на свой здравый смысл. Найдите в его бизнесе реальный повод для этой покупки. Найдите вескую причину, по которой ему действительно нужен

этот аппарат. Ваш шанс заключается в том, что это причина должна действительно стоить того, чтобы он совершить покупку. Сконцентрируйтесь на этом одном, но самом веском моменте – заставьте покупателя признать его, внушите ему, что вы говорите правду, а затем дайте ему в руку ручку и продолжайте убеждать его в ценности этой сделки. Это сделает подписание заказа логичной и очевидной вещью.

6. Психология рекламы.

Реклама так прочно вошла в нашу жизнь, что порой нам кажется, будто она растворилась в ней, как соль в воде. И мы научились не воспринимать очередные рекламные уловки, фильтруя их еще на уровне подсознания. Но баснословные суммы, которые тратятся на рекламные компании, свидетельствуют об обратном. Психология восприятия и воздействия рекламы такова, что она продолжает эффективно влиять на нашу жизнь и на наш выбор.

Реклама с точки зрения психологии. Психология рекламы начала изучаться, как самостоятельное направление в экономической психологии отрасли еще вначале прошлого столетия. К настоящему времени она выкристаллизовалась в отдельную отрасль прикладной социально-психологической науки, которую можно отнести к более широкому направлению – «психологии потребителей». Всех нас продолжают активно изучать, чтобы находить новые и новые принципы воздействия.

Итак, в чем же суть такого явления, как реклама с точки зрения психологов. В простом, казалось бы факте – программировании потенциальных потребителей на определенные действия. Выбирая тот или иной товар, вы можете и не подозревать, что рука ваша потянулась к нему абсолютно не случайно. Реклама делает свое дело не зависимо от того, хотите вы этого или нет. Конечно, речь идет о рекламе качественной.

Психология потребителя по отношению к рекламе проста – мы часто отказываемся верить в то, что нами руководят. Возможно, многие ролики кажутся нам неубедительными, однако современная реклама вовсе не стремится апеллировать к логике. Скорее, рекламщики ищут ключик к нашей интуиции и спонтанным чувствам.

Психология мотивации в рекламе. На протяжении жизни мы, так или иначе, все время испытываем потребность в различных товарах и услугах. Побуждение к определенной деятельности (в нашем случае – к покупке) и является мотивацией. Как же нас мотивируют?

Прежде всего, психология мотивации в рекламе почти всегда опирается на модель потребностей, разработанных американцем А.Маслоу:

- базовые потребности, имеющие биологическую основу;
- потребность в ощущении безопасности и отсутствия страха за близких;
- социальные потребности (в первую очередь – потребность в любви и привязанности);
- потребность в признании в обществе;
- потребность в самореализации.

Понятнее всего мотивация в психологии социальной рекламы – это декларация высоких ценностей. В ней обыгрываются почти все модели мотивации, иногда – чтобы показать ее негативную сторону.

Но не всегда мотивация прозрачна. Так, к примеру, в рекламе страхования может использоваться вовсе не потребность в безопасности, а образ признания в обществе или стремление к самореализации. Поиск нужной (эффективной) мотивации и является одной из проблем изучения рекламы в психологии.

Психология рекламы по телевидению. Реклама на телевидении недаром остается одной из самых дорогих – в отличие от простой наружной рекламы она имеет ряд преимуществ. Изображение возможно в динамике, к визуальному восприятию добавляется звук. Кроме того, рекламодатель выбирает время воздействия на потенциальных клиентов. Так, между футбольными матчами можно успешно рекламировать спиртные напитки, а в середине дамского сериала – чистящее средство для кухонь. Не стоит забывать, что рекламу по телевидению мы видим не только во время рекламных пауз: логотипы во время заставки передачи, названия различных торговых марок в фильмах и клипах – последнее вовсе не случайность.

Важную роль играет продолжительность рекламы. Стандартные ролики длятся около минуты, однако специалисты настаивают, что мы охотнее воспринимаем нестандартную по продолжительности рекламу. Короткая, динамичная реклама или красивый ролик продолжительностью в две минуты, воспринимающийся почти, как короткометражка окажут более глубокое психологическое воздействие.

Как бы вас ни донимала порой реклама, постарайтесь принять тот факт, что ее присутствие и воздействие неизбежно. Как и развитие, ведущее к тому, что реклама становится интереснее.

Лекция № 8 (2 часа). Тема: «Тайм-менеджмент»

Вопросы лекции:

1. Значение тайм-менеджмента в деятельности предпринимателя.
2. Методы рационального использования времени.
3. Основные причины стрессов у предпринимателей.

Краткое содержание вопросов:

1. Значение тайм-менеджмента в деятельности предпринимателя

Управление временем, организация времени (англ. time management) - технология организации времени и повышения эффективности его использования.

Управление временем - это действие или процесс тренировки сознательного контроля над количеством времени, потраченного на конкретные виды деятельности, при котором специально увеличиваются эффективность и продуктивность. Управление временем может помочь рядом навыков, инструментов и методов, используемых при выполнении конкретных задач, проектов и целей. Этот набор включает в себя широкий спектр деятельности, а именно: планирование, распределение, постановку целей, делегирование, анализ временных затрат, мониторинг, организация, составление списков и расстановка приоритетов. Изначально управление приписывалось только бизнесу или трудовой деятельности, но со временем термин расширился, включив личную деятельность с таким же основанием. Система управления временем составляет сочетание процессов, инструментов, техник и методов. Обычно управление временем является необходимостью в развитии любого проекта, поскольку определяет время завершения проекта и масштаб.

Планирование и доверие. Тайм-менеджмент предусматривает решение двух ключевых задач. Первая - грамотное планирование рабочего времени. Вторая - рациональное распределение обязанностей между сотрудниками.

Контроль. Примерно раз в месяц важно анализировать, как сотрудники используют свое рабочее время. Это нетрудно. Самое главное - постоянно корректировать распорядок дня в фирме вслед за изменением производственной ситуации.

Плюсы. Контроль всех текущих дел. Концентрация на самых важных задачах.

Минусы. Чтобы научиться планировать время, придется остановиться и объективно оценить все, что вы делаете. Для многих это сложно. Ведь придется доверить частичное управление своим бизнесом другим людям. Для дела это будет полезно, но, возможно, для вас - эмоционально тяжело.

Чтобы оценить место и значение тайм-менеджмента в процессе управления компанией, необходимо понимать, в чем конкретно проявляется управление временем, к каким результатам придет компания, если будет внедрена система тайм-менеджмента.

А именно:

- 1) правильно расставленные приоритеты на уровне компании, департаментов, отдельных сотрудников;
- 2) четко сформулированные цели и сроки, все совещания проводятся исключительно ради определенного результата;
- 3) рациональное использование сотрудниками не только своего времени, но и времени своих коллег, не существует понятий: «не успел», «забыл», заблаговременная забота о ресурсах, грамотное делегирование полномочий, сокращение сверхурочной работы, повышение мотивации сотрудников и т.д.

К сожалению, многие люди думают, что жить по заранее составленному «сценарию» все время невозможно, многим не свойственна жесткая самодисциплина, в рамках которой не остаётся места творчеству. Но все эти страхи основаны на стереотипах и мифах. Тайм-менеджмент (далее - ТМ) – помощник, он учит освобождать время на то, что нам нужно, путем расстановки приоритетов, целей и затрат времени на них. Существуют различные алгоритмы внедрения ТМ в корпоративную культуру компании. Одна из первых и главных задач - выявление факторов, вызывающих потерю времени, далее, с помощью ТМ, начинается работа над ошибками. Система, учитывающая уже сложившуюся корпоративную культуру, затачивается под определенную

компанию. Хочется отметить, что вводить систему ТМ эффективнее «сверху», так как личный пример руководителя - лучший для его подчиненных.

Для оптимизации собственного времени ТМ предлагает различные способы и приемы. Начать можно с использования ежедневника, планирования дня в программе. Но есть и нестандартные подходы. Многие специалисты рекомендуют кроме составления плана на день или неделю, использовать так называемую «стратегическую картонку». На плотном листе бумаги выписываются задачи, темы для размышления, список самых актуальных на данный момент контактов, которые не привязаны к конкретному дню. «Картонка» должна находиться на видном месте. Она позволит вам ничего не пропустить или забыть. Например: «заехать в техцентр, поменять масло в машине» или «купить подарок к дню рождения сына», «распланировать летний отдых» и т.д. У многих из нас практически ежедневно выдаются чрезвычайно загруженные часы, в которые, к нам, как назло обращаются коллеги с абсолютно несрочными и неважными делами и вопросами. Чтобы, с одной стороны, не обижать коллег, а с другой, не отвлекаться от работы и не терять концентрации, ТМ предлагает использовать метод «красного флажка». Его суть очень проста: на своем рабочем столе, на видном для окружающих месте, Вы устанавливаете любой предмет. Это может быть что угодно: игрушка, магнит и т.п. Пока «красный флажок» находится на Вашем столе, это означает, что в данный момент Вы очень заняты и, без необходимости, вас не нужно отвлекать. Это экономит и Ваше время, и время коллег. Естественно, это нужно оговорить заранее со всем коллективом.

2. Методы рационального использования времени.

Время относится к самым дефицитным ресурсам. Мало того, потери времени невосполнимы. Именно поэтому мы время от времени испытываем небольшое чувство вины в связи с нерациональным использованием имеющегося у нас времени. Нам ведь еще в детстве говорили родители, что не стоит бездумно относиться к тому, чем мы занимаемся, что время идет слишком быстро, все больше ускоряясь с возрастом. Однако мы (точнее, многие из нас) так и не научились относиться к регулированию собственного времени серьезно. Попробуем заполнить этот пробел, рассмотрев некоторые способы рационального использования времени.

1. *Действуйте в течение дня в соответствии с определенным планом.* Планирование действий предполагает знание собственных целей. Именно это позволяет выделить приоритетные дела и задачи, которые должны выполняться в первую очередь. Таким образом, вы не только движетесь к достижению цели, но и получаете удовлетворение от «разумности» ваших действий, а значит, и использования времени. Понятно, что наличие еженедельных, ежемесячных, годовых и т.д. планов помогает лучше планировать время в течение каждого дня.

2. *Берегите свое время от окружающих.* Пожалуй? вы, как и большинство современных людей почти постоянно взаимодействуете с другими людьми. Причем многие из них с удовольствием готовы переложить на вас решение своих собственных проблем. Чаще всего это происходит путем «заимствования» вашего времени. Поэтому одним из главных умений, которым вам стоит овладеть – это умение сказать «Нет» в тех ситуациях, когда вы действительно не хотите тратить свое время на достижение чужей-то, а не вашей, цели.

3. *Оптимизируйте свое рабочее время и не доводите ситуацию до аврала.* Иногда человек находится в ситуации (или доводит себя до нее), когда он вынужден делать сразу слишком много дел. Это неизбежно приводит к изнурительной работе, которая, в свою очередь заканчивается нервным истощением, депрессией, или, по меньшей мере, усталостью. Даже если он смог в этот раз все дела завершить успешно, то уму может понадобиться много времени на восстановление своих моральных и физических сил. А это создает условия для очередного отставания во времени и, соответственно, нового аврала и еще больших потерь времени.

4. *Учитывайте при планировании дел собственные биоритмы.* Учет особенностей собственного организма позволит вам рационально использовать и экономить имеющееся время, а также выполнять необходимые дела значительно легче. Кроме прочего это уменьшает вероятность появления синдрома выгорания.

5. *Обязательно определите время для отдыха.* Время для отдыха используется для профилактики стрессов через восстановление организма и снятие напряжения. Кроме этого сама возможность заниматься не такими важными, но любимыми делами помогает человеку чувствовать полноту жизни и затем рациональнее использовать свое, в первую очередь, рабочее время. А это дает возможность отдыхать, не испытывая при этом никакого чувства вины о несделанных делах и недостигнутых целях.

3. Основные причины стрессов у предпринимателей

Что чаще всего становится причиной психологических перегрузок в работе предпринимателя и как с ними бороться с точки зрения обывателя, человек, владеющий собственной фирмой, должен быть надежно защищен от стрессовых ситуаций. Над ним нет начальства, которое запросто может лишить премии. Он работает в благоустроенном кабинете, который не нужно делить с десятком коллег. Наконец, его никто не может уволить. Но любой, кто хоть раз пытался наладить свое дело, знает, как далеки эти представления от реальности.

Любой бизнес - это риск и непредсказуемость, это десятки ответственных решений, которые приходится принимать ежедневно. И даже от самого успешного бизнесмена работа нередко требует очень высокого напряжения и эмоциональных и физических сил.

Психологи выделяют шесть основных причин, порождающих стресс у предпринимателей:

Причина №1. Финансовые проблемы. Вечный и, пожалуй, основной источник волнений для любого владельца фирмы. С финансовыми затруднениями сталкиваются даже самые удачливые бизнесмены. Причем чем перспективнее проект, тем больше неудача и сильнее стресс, который она вызывает.

Причина №2. Плохая организация бизнеса. Стрессовую ситуацию порождают ошибки, связанные с управлением компанией. Например, важное поручение оказалось невыполненным из-за нечеткого разделения обязанностей между сотрудниками. И главный виновник этой неразберихи - руководитель, который не сумел наладить работу.

Причина №3. Человеческий фактор. Директор может стать жертвой конфликта с сотрудниками своей компании. Конечно, подчиненные редко идут на открытое противостояние, но быть объектом глухой ненависти - вещь весьма неприятная. Кроме того, шефу по долгу службы положено выступать миротворцем или третейским судьей, что тоже чревато изрядным нервным напряжением.

Причина №4. Переутомление. Извечная беда подавляющего большинства российских руководителей, которые стремятся держать под личным контролем все участки работы компании. Не желая предоставить больше полномочий заместителям и менеджерам, начальники обрекают себя на работу по 15 часов в сутки. И стресс не заставляет себя ждать.

Причина №5. Гиперответственность. Руководители остро переживают любой, даже самый незначительный промах, допущенный кем-то из сотрудников фирмы. Они полагают, что это нормально. Но на самом деле, такая гиперответственность - явное отклонение от нормы. Люди, испытывающие такое чувство, постоянно недовольны собой и окружающими, и как результат часто испытывают стресс, который далеко не лучшим образом отражается на их работе.

Причина №6. Повышенная восприимчивость. Не самый частый порок в среде успешных бизнесменов, но иногда и он становится причиной стресса. Руководители испытывают сильнейшее волнение от любого конфликта - с подчиненными, партнерами, клиентами, представителями государственных служб. Исследователи, изучающие стрессовые ситуации, выделяют в каждой из них три фазы: мобилизация, дезадаптация и дезорганизация. В целом, стресс разрушительно действует на человеческий организм. Но нет худа без добра: его начальная стадия нередко становится катализатором, позволяющим в считанные минуты собрать все силы и решить сложнейшую проблему.

Давно замечено: в момент мобилизационной фазы стресса у человека улучшается реакция, повышается четкость и оригинальность мышления. Поэтому некоторые руководители, не понаслышке знакомые с прикладной психологией, специально вызывают стресс у себя и своих подчиненных, чтобы воспользоваться «скрытыми резервами».

Доктор медицинских наук, врач-психотерапевт Петр Новиков считает, что человек, научившийся управлять этим психологическим механизмом, может показать фантастические результаты: - Стрессы закаляют, помогая более эффективно действовать в последующих нестандартных ситуациях. Главное - избегать длительных, непрерывных стрессов, которые затрудняют адаптацию к постоянно изменяющимся условиям. Нужно уметь вовремя переключаться, давая организму возможность вернуть измененные стрессом функции к норме. В случае если стресс продолжается и усиливается, за фазой мобилизации следует фаза дезадаптации. Человеку становится сложно формулировать свои мысли, он начинает совершать многочисленные ошибки. Наконец, если стресс на этой стадии не удалось побороть, наступает фаза дезорганизации, когда полностью теряется контроль над ситуацией. Наступает состояние вялости, апатии, расслабленности, пассивности и безнадежности. Если стресс дошел до фазы дезадаптации, то высока вероятность серьезной депрессии.

Так что не стоит принимать за благо постоянные стрессы, считая их нормальным состоянием бизнесмена. Как правило, люди, добившиеся успеха в бизнесе, отличаются недюжинной силой воли и отменным боевым духом. А об опасностях, подстерегающих остальных, хорошо сказал доктор Алексис Каррель, лауреат Нобелевской премии по медицине: «Деловые люди, не умеющие бороться со стрессом, умирают молодыми».

Лекция № 9 (2 часа). Тема: «Культура предпринимательства»

Вопросы лекции:

1. Культура и этика предпринимательства.
2. Основы делового этикета.
3. Гендерные различия в предпринимательстве.
4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах

Краткое содержание вопросов:

1. Понятие «Культура предпринимательства».

Культура предпринимательства является неотъемлемым элементом организации предпринимательской деятельности. Она базируется на общих понятиях культуры и неразрывно с ней связана.

Культура предпринимательства - это определенная, сложившаяся совокупность принципов, приемов, методов осуществления предпринимательской деятельности субъектами в соответствии с действующими в стране (обществе) правовыми нормами (законами, нормативными актами), обычаями делового оборота, этическими и нравственными правилами, нормами поведения при осуществлении цивилизованного бизнеса.

Как известно, предпринимательская деятельность - это свободная деятельность дееспособных граждан и (или) их объединений. Но экономическая свобода в осуществлении предпринимательской деятельности не означает, что ее участники свободны от неисполнения установленных принципов и методов регулирования предпринимательской деятельности. Экономическая свобода как основа культуры предпринимательства не означает проявления вседозволенности для отдельных ее участников - обладателей огромного финансового состояния (так называемых олигархов). Государство устанавливает определенные преграды для ограничения проявления всемерной экономической свободы отдельными представителями предпринимательской деятельности во имя защиты интересов и экономической свободы других участников предпринимательства и других субъектов рыночной экономики, общества в целом.

Культура предпринимательства означает, что самостоятельность и экономическая свобода субъектов предпринимательской деятельности противоречат их своеволию, неоправданной инициативе. Поэтому государство устанавливает меры и формы ответственности за нарушение предпринимателями правовых норм, регулирующих предпринимательскую деятельность. Так, в соответствии с Конституцией РФ, не допускается экономическая (предпринимательская) деятельность, направленная на монополизацию и недобросовестную конкуренцию, а ст. 57 Конституции установлено, что каждый обязан платить законно установленные налоги и сборы. Уголовным законодательством установлены меры уголовной ответственности за незаконное и лжепредпринимательство и другие деяния граждан, не соответствующие законной деятельности.

Первым всеобщим элементом культуры предпринимательства, предпринимательской деятельности является ее *законность*.

Вторым элементом – *строгое выполнение обязательств и обязанностей*, вытекающих из правовых актов, договорных отношений и совершаемых законных сделок, из обычаев делового оборота, что проявляется в нанесении не только имущественного, но и морального вреда партнерам, конкурентам, потребителям, наемным работникам.

Следующим важным элементом культуры предпринимательства является *честное ведение его субъектами своего бизнеса*. По этому поводу очень четко сформулировал последствия нечестного ведения дела американский ученый в книге «Кредо свободного предпринимательства» К. Рэндолл, который считает, что цивилизованному предпринимателю нужно обладать сильным характером и честностью, которые нельзя заменить ничем. «Обладать характером - значит, чувствовать и понимать моральные проблемы, иметь смелость правильно действовать при любых обстоятельствах, складывающихся в жизни. Человек, наделенный сильным характером, но нечестный в душе, может когда-нибудь навлечь на компанию

катастрофу. Предприниматель, не обладающий таким качеством, как честность, ничего не стоит». Честное отношение к людям, потребителям, партнерам, государству - это действительно ведущий признак культуры предпринимательства.

Важно также соблюдение предпринимателями общих этических норм, включающих профессиональную этику, этические кодексы фирмы, общепринятые правила осуществления бизнеса, уровень культуры и воспитания предпринимателей, степень их притязаний, соблюдение обычаев и нравов, действующих в обществе, уровень знаний, необходимых для осуществления законного бизнеса и др.

Культура предпринимательства, как проявление правовых и этических критериев (норм), включает следующие отношения: с государством, с обществом, с потребителями, со служащими, с партнерами, с конкурентами и другими хозяйствующими субъектами, - а также соблюдение действующих правовых актов, стандартов, правил, норм, прямо или косвенно влияющих на развитие предпринимательства.

Предпринимательская деятельность направлена на систематическое извлечение прибыли, но не всяческими путями и методами, а только на законных основаниях. Культура предпринимательства означает, что предприниматели, создав собственное дело, осуществляют законный бизнес и получают доход (прибыль) на законных основаниях, в противном случае, они будут «баронами удачи», о чем свидетельствует история развития предпринимательства.

Так, М. Вебер считал, что становление цивилизованного предпринимательства связано с новой, протестантской, аскетической духовной традицией, что предпринимателю, взращенному этой традицией, «чужда показная роскошь и расточительство... упоение властью. Предпринимателю такого типа богатство ничего не дает, разве что ощущение хорошо исполненного долга в рамках своего призвания». К сожалению, история современного российского предпринимательства свидетельствует об ином.

Формирование культуры предпринимательства определяется многими факторами, среди которых первые места занимают цивилизованная внешняя предпринимательская среда, общественный и государственный менталитет, реально действующие правовые нормы, устанавливающие права, обязанности, ответственность предпринимателей, защищающие их от агрессивной окружающей среды, и, конечно, сам предприниматель и его корпоративная культура

2. Элементы делового этикета.

Наиболее распространенной формой деловой одежды во всем мире является костюм, причем и для мужчин и для женщин. Последним можно еще носить однотонные платья строгого покроя, а для женщин неруководителей – белую блузку и однотонную юбку. Явным диссонансом с деловой атмосферой солидного учреждения будут смотреться джемперы, свитеры, джинсы и кожаные наряды. В рабочее время в деловом мире принято носить однотонные костюмы темных тонов. Черный костюм может выглядеть излишне официально, а очень светлый – несерьезно. Темно-синий или темно-серый костюм в тонкую полоску - наиболее распространенный универсальный тип костюма для каждого случая. Также не рекомендуется надевать пестрые или темные сорочки. Сорочка должна быть белой или светлой (голубой, бежевой, в тонкую полоску, чуть заметную клетку). Галстуки желательно выбирать для деловой обстановки не слишком яркие и без броских узоров. При этом они должны подходить по цветовой гамме к костюму и сорочке. Мужской галстук должен на два сантиметра прикрывать ремень брюк. Носить галстук светлее рубашки в деловом мире не принято – это скорее реквизит из гангстерских фильмов. Носить сорочки с короткими рукавами в деловой обстановке также не рекомендуется, поскольку считается элегантным, если манжеты сорочки видны из-под рукавов пиджака, примерно на два сантиметра. Нижняя пуговица на мужском пиджаке, как правило, не застегивается, в то время как женский пиджак застегивается полностью.

Что касается обуви, то черную обувь в принципе можно носить ко всем видам костюмов и ко всем цветам. Коричневая обувь (в деловом мире ее носят редко) подходит к костюмам бежево-коричневой гаммы. Носки лучше иметь не очень яркие и броские, чаще носят серые или черные, а к бежево-коричневой одежде и обуви – коричневых тонов. В принципе возможны и другие цвета при условии, что они совпадают по тону с галстуком. Цвет ремня на мужских брюках должен совпадать с цветом ботинок.

Подбирая одежду для бизнеса, следует учитывать, что деловой мир во внешнем облике скорее придерживается не моды, а определенного уровня - одеваться так, чтобы не поддерживать свой престиж. В этом смысле весьма важно, чтобы одежда и обувь были чистыми и аккуратными.

Сколько бы ни стоил гардероб человека, несвежая сорочка, не глаженный костюм, грязная обувь или галстук в пятнах могут испортить все впечатление о человеке - особенно при первой встрече.

Понятие «женский деловой костюм» ввела Коко Шанель, взяв за основу классический английский костюм с узкими лацканами и прямой юбкой ниже колен. Нынешняя деловая мода более демократична и разнообразна: под пиджак уже не носят непременно шелковую блузку, а надевают трикотажные майки, топы и водолазки. Классическая длина «деловой» юбки - до середины колен, вполне допустимы и юбки чуть выше колена. Главное здесь (даже при очень красивых ногах) знать меру. При этом в деловом мире в любую жару женщины должны носить колготки. Помимо юбки деловые женщины могут носить еще и брюки. Для деловой обстановки лучше подходят брюки средней ширины, из немнущейся ткани. Строгие черные брюки подходят почти к любому верху и очень практичны в межсезонье.

В нормах стиля делового костюма есть свои негласные запреты. Например, считается неприличной и недопустимой слишком сексуальная одежда: обтягивающие юбки и брюки, декольте, высокие разрезы на юбке, открытые животы и плечи. Это, может быть, и нравится деловым мужчинам, но отвлекает их от бизнеса, что в итоге вызывает неодобрение. Женщинам не рекомендуется носить излишне яркую и крупную бижутерию, вместо нее лучше использовать неброские стильные украшения и дорогие, но строгие часы. Цвет металлических частей дамской сумочки должен совпадать по тону (золото или серебро) с украшениями.

В деловом мире точность считается признаком хорошего тона. Опоздание на деловую встречу допускается лишь на 10-15 минут, а опоздание на более продолжительный период считается грубой невежливостью, чем бы она ни была вызвана. Транспортные проблемы, сломанный будильник, спущенное колесо и тому подобные причины не интересуют деловых партнеров, время которых может стоить очень дорого. Если все же опоздание по каким-либо причинам неизбежно, необходимо найти способ предупредить об этом заранее и извиниться или же перенести переговоры на другое время, удобное для ваших деловых партнеров. Соответственно, чем важнее встреча, тем больший резерв времени следует для нее выделить. В то же время не принято приходить на встречу и задолго до ее начала. Этим можно поставить в неудобное положение человека, пригласившего вас на переговоры, кроме того, вы излишне подчеркнете свою сильную заинтересованность от них, что ослабит вашу позицию. Если у вас образовалось лишнее время, лучше провести его где-нибудь поблизости, откуда вы можете быстро добраться до точки встречи.

В ходе коммерческих переговоров, а тем более встреч, не рекомендуется снимать пиджак, не спросив предварительно разрешения у женщин (если они присутствуют в помещении). Это относится и к курению. На деловой обеде, на приеме алкоголь является лишь символом гостеприимства и способом снять излишнюю скованность при знакомстве, поэтому следует сдерживать себя, стараясь выпить его как можно меньше.

3. Гендерные различия в предпринимательстве

1. Образование и семейное положение. По образовательному уровню, женщины более «образованы» - реже имеют лишь средне-специальное или незаконченное высшее образование, и чаще чем мужчины имеют более чем одно высшее образование.

Анализ различий в семейном положении по гендерному признаку показал, что если предприниматель находится в разводе, то вероятность того что это женщина - на порядок выше, так из 12 подобных случаев, 9 пришлось на женщин, и только 3 на мужчин (при выборке, состоящей из 57% мужчин и 43% женщин). Таким образом, разведенные и образованные женщины чаще пробуют себя в роли предпринимателя.

2. Психологические особенности. Полученные данные по методике Майерс-Бриггс обнаружили две особенности:

1. Если среди мужчин бизнесменов количество экстравертов и интровертов приблизительно одинаковое (соразмерное), то среди женщин-предпринимателей наблюдается преобладание экстравертов.

2. Если количество «мыслящих» и «чувствующих» женщин приблизительно одинаковое (соразмерное), то среди мужчин наблюдается преобладание «мыслящих» типов.

Т.о. на основании нашего исследования можно сказать, что если предприниматель – женщина, то существует достаточно большая вероятность того, что она экстраверт, а если предприниматель – мужчина, то велика вероятность того, что он принадлежит к мыслительному

типу, т.е. типу предпочитающему принимать безличные решения на основе логических выводов, а не на основе личностных или общепринятых ценностей.

Полученные данные по методике Зимбардо также обнаружили интересную особенность: женщины в большей степени, чем мужчины ориентированы на гедонистическое настоящее - настоящее полное удовольствие, когда ценится наслаждение моментом без сожаления о дальнейших последствиях поведения.

3. Менеджмент и информационный обмен. Женщины чаще акцентируют своё внимание и испытывают потребность в информации, связанной с разработкой ресурсной модели обеспечения бизнеса, а в качестве преимуществ бизнеса выделяют качество руководства компанией, т.е. в т.ч. и собственные управленческие способности.

4. Применение информационных и интернет технологий. В процессе изучения специфики применения информационных технологий в бизнесе были выявлены различия между предпринимателями по гендерному признаку. Так пятеро из опрошенных бизнесменов (N=82, 50 мужчин и 32 женщины) отметили, что их бизнес в настоящее время не зависит от применения информационных технологий, и как оказалось, четверо из них женщины. Так же три представительницы слабого пола отметили, что они не знают, будет ли польза от применения информационных технологий в будущем; мужчины таких ответов не давали.

В качестве перспективного направления развития бизнеса - рекламу в сети, мужчины отмечают в 3 раза чаще, чем женщины.

При выборе информационной системы предприятия 25 % мужчин акцентируют свое внимание на масштабируемости системы, а среди женщин – только 5%. 80% мужчин смотрят на цену, как один из ключевых факторов выбора, среди женщин фактор цены значим только для 40% респондентов.

Женщины чаще обращаются к ИТ-компаниям для настройки ПК и ПО: 7 женщин-бизнесменов, и ни одного респондента мужчины. Мужчины же чаще прибегают к альтернативным источникам: настраивают сами или имеют в компании штатного специалиста.

Женщины больше обеспокоены проблемой информационной безопасности, и в среднем в 3 раза чаще планируют закупку антивирусных и антиспам приложений. Использование в работе программ автоматизации работы с персоналом было отмечено в 3-х случаях, и исключительно бизнесменами женщинами.

В заключение отметим, что результаты последнего блока могут быть особенно полезны продавцам программного обеспечения и системным интеграторам для более гибкого подхода в переговорах с бизнесом.

4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах

а) Соединенные штаты Америки. История американской нации, создавшей свой мир в исторически кратчайший срок, доказывает, что американцы - народ предприимчивый, мужественный и трудолюбивый. Если вспомнить времена покорения «дикого Запада» и борьбы за независимость, а также то, что предками американцев были эмигранты, отправившиеся в чужую страну за счастьем, то можно понять, что предприимчивость и бизнес у американцев, как говорится, в крови. Американский стиль делового взаимодействия характеризуется прагматизмом и нацеленностью на результат. Кроме этого американские бизнесмены стараются снижать возможные издержки, тщательно прорабатывают организационный аспект любого дела, скрупулезно проверяют результаты исполнения дела и обращают внимание на мелочи. К основным принципам работы американцев можно отнести анализ, разделение функций и контроль. Специализация – «конек» американцев. У них редко можно встретить энциклопедически образованных людей, но узкие специалисты высшей пробы встречаются часто. Американцы берегут время и ценят пунктуальность. Они пользуются ежедневниками и живут по расписанию. Поэтому, ведя с ними совместный бизнес, следует точно приходить на назначенную встречу.

Общаясь с американцами, следует знать, что для них характерна самоуверенность и даже снобизм по отношению к российским партнерам. Они считают, что они превосходно разбираются в бизнесе любой страны и любой национальности, и хотят, чтобы остальные нации брали с них пример, то есть вели бизнес по-американски. При работе с ними требуется оперативность и четкость формулировок. При продвижении своего проекта необходимо показать знание рынка и четкие признаки преимущества собственного проекта перед аналогичными аналогами. Вам нужно четко показать, что вы делаете, и почему вашему партнеру выгодно вести дело с вами, а не с

другими фирмами. Фиксируйте свое внимание на целях партнера и на вашей помощи в достижении этих целей – только тогда они заинтересуют американского партнера.

Америка – страна личностей. Индивидуальность и права личности – это самое главное для американцев. С раннего детства американцы привыкают надеяться только на себя, поэтому по жизни они самостоятельны и независимы. Они энергичны и амбициозны, знают, чего хотят, и упорно стремятся к достижению поставленных целей. Американцы обожают соревноваться, очень ценят достижения и рекорды, и на этой почве постоянно соревнуются друг с другом. Как правило, американцы – прямые люди, ценят в людях честность и откровенность, быстро переходят к сути разговора и не тратят время на формальности. Однако, это не значит, что среди них не встречаются изощренные и проницательные личности, склонные к тонкой дипломатической игре и интригам.

Во время деловых встреч (если это не дипломатический прием) американцы избегают излишней официальности и чопорности, предпочитая удобную, повседневную одежду. Американцы ценят шутки и хорошо реагируют на них, стараются подчеркнуть дружелюбие и открытость. Правда, их юмор может порой показаться несколько грубым и примитивным.

б) Великобритания. Независимость, граничащая с отчужденностью – основа человеческих отношений в Британии. У англичан высоко развито чувство справедливости, поэтому при ведении дел они исповедуют веру в честную игру, не терпят хитрости и коварства. Один из самых серьезных упреков, который вы можете сделать англичанину – «Это не спортивно!» – то есть вы показываете, что ваш партнер по переговорам нарушил установленные правила.

Журналист-международник В.Овчинников, писал по поводу характера англичан: «Когда живешь среди англичан, на каждом шагу убеждаешься, что они, во-первых, на редкость законопослушный народ и, во-вторых, заядлые индивидуалисты. Как же сочетаются в их характере две такие, казалось бы, несовместимые черты? Думается, что ключ к этому парадоксу, более того — ключ к пониманию английской натуры находится в словах «правила игры», в той особой смысловой нагрузке, которую они несут на Британских островах. Англичанам присуще смотреть на нормы поведения как на своего рода правила игры. Спортивная этика служит стержнем их общественной морали».

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях, как знак уважения к собеседнику. Поэтому в процессе переговоров можно редко услышать категоричные и прямые оценки сказанного, а вместо этого используются обороты, «Возможно», «Мне кажется», «Может быть», «Я думаю», и т. д. В характере англичан есть определенная двойственность, с точки зрения российского менталитета. С одной стороны, они приветливы и доброжелательны, готовы помочь, пойти навстречу, выручить из беды, но с другой стороны, англичане остаются абсолютно непоколебимы во всем, что касается соблюдения каких-то правил, а тем более законов. Здесь они не допускают снисхождения ни к себе, ни к другим. В противоположность этому, русский предприниматель, может легко пойти на нарушение закона ради человека, к которому чувствует личное расположение.

Национальной страстью англичан является их хобби. В последнее понятие входит широкий круг интересов: садоводство, спорт, домашние животные, литература и искусство, различные увлечения. Это ключ к пониманию многих сторон их характера и отношения к жизни. Поэтому, если вы хотите понравиться своему английскому партнеру, искренне поинтересуйтесь его увлечением, и проявите к нему уважение.

Обмен рукопожатиями в Великобритании принят только на первой встрече, в дальнейшем, англичане довольствуются простым устным приветствием. Во время переговоров не рекомендуется много говорить, стараясь заполнить возникающие паузы.

Перед началом переговоров с предпринимателем из Великобритании следует, с одной стороны, собрать максимум информации о структуре рынка, уровне цен и особенностях той или иной фирмы, а, с другой стороны, постараться собрать информацию о личных пристрастиях и хобби своего делового партнера. Соответственно, начинать переговоры следует не с делового вопроса, а с чисто человеческих вопросов – спорта, хобби, погоды. К переговорам англичане подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Они достаточно гибки и охотно откликаются на инициативу противоположной стороны, поэтому, во время подготовки к переговорам, следует рассмотреть несколько вариантов их ведения, а также компромиссные варианты.

Англичане - очень наблюдательны, не приемлют как фальши, и легко обнаруживают профессиональную некомпетентность. Английские бизнесмены считаются одними из самых квалифицированных в деловом мире Запада. Они умеют тщательно и умело анализировать ситуацию, складывающуюся на рынке, составлять краткосрочные и среднесрочные прогнозы. Переговоры с ними следует воспринимать как хорошую школу бизнеса международного уровня.

в) Франция. Французские деловые партнеры – сложные люди в личностном плане. Это обусловлено как исторической ролью Франции во всемирной истории, так и особенностями их воспитания и образования. Как отмечают исследователи национального характера, французы скорее галантны, чем вежливы, скептически и расчетливы, хитроумны и находчивы, и в то же время – восторженны, остроумны и великодушны. Порой они демонстрируют простоту обращения, граничащую с фамильярностью, а порой – заносчивы и высокомерны, так как считают себя первой нацией на европейском континенте. В итоге многие зарубежные партнеры очарованы обаянием французов, но находят, что поддерживать деловые отношения с ними далеко не просто. Кроме того, французы очень болезненно относятся к использованию английского языка в качестве международного стандарта, так как еще в недавнем прошлом именно французский язык был основой дипломатических и международных переговоров. Поэтому при подготовке встречи с ними следует подобрать квалифицированного переводчика, в совершенстве владеющего французским языком, так как французы чувствительны к ошибкам иностранцев в их языке.

Французские бизнесмены тщательно готовятся к предстоящим переговорам. Они любят досконально изучать все аспекты и последствия поступающих предложений. В результате они заранее определяют свою позицию на переговорах, и затем упрямо отстаивают ее, не принимая компромиссов. Во время дискуссий они умело и искусно отстаивают свои принципы, но не склонны к торгу, так как часто не подготовили запасного варианта, и поэтому упорно отстаивают свое первоначальное предложение.

Различия в переговорах с англичанами и французами касаются не только содержания, но и формы. Если в Англии искусство разговора часто сводится к умению молчать (в этом англичане усматривают сдержанность и корректность), то во Франции, где очень любят и умеют блеснуть словом, молчаливый человек вызывает недоумение и даже презрение.

В деловой жизни Франции большую роль играют связи и знакомства. Поэтому обычно новые контракты устанавливаются через посредников, которые связаны дружественными отношениями с нужным вам лицом. Если у предпринимателя нет прямого выхода на руководство фирмой, следует дожидаться, пока его предложение дойдет до соответствующего управленческого звена и будет выработано решение, только после этого имеет продолжать переговоры с лицом более низкого ранга. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать рискованных финансовых операций, предпочитая аргументировано и всесторонне обсудить каждую деталь предстоящей сделки и вероятность успеха или неудачи.

Обращаться к собеседникам по имени здесь не принято, вместо этого применяются обезличенное обращение "мсье" (к мужчинам) и "мадам" (к женщинам). При знакомстве новым знакомым представляют свою визитную карточку, поворачивая ее так, чтобы имя и должность можно было легко прочесть. Если на встрече присутствуют несколько человек, визитная карточка вручается лицу, занимающему более высокое положение.

Во Франции многие важные решения принимаются не только в служебном кабинете, но и за обеденным столом. Деловые примы могут быть в форме коктейля, завтрака, обеда или ужина. Из напитков французы предпочитают вино, причем они очень чувствительны к его качеству и выдержке. О делах во время делового обеда принято говорить только после того, как подадут кофе – ранее это воспринимается как нетерпение и назойливость.

г) Германия. Немцы отличаются трудолюбием, прилежанием, пунктуальностью, бережливостью, рациональностью, организованностью, педантичностью, скептичностью, серьезностью, расчетливостью, стремлением к упорядоченности. Если вы хотите вызвать уважение своих немецких коллег, старайтесь им подражать в этих качествах, и на время позабудьте о русской неорганизованности и расхлябанности. Своей пунктуальностью "по-немецки" вы сразу заслужите уважение ваших немецких коллег, что, в свою очередь, благотворно скажется на микроклимате в процессе переговоров. Если же вы сомневаетесь в том, что сможете соблюсти все условия и сроки договоренностей с немецкими коллегами, лучше заранее отказаться от своих предложений, иначе ваша репутация будет безнадежно испорчена.

Если во время перерыва переговоров вам предложили пообедать или поужинать в ресторане, то следует знать, что предложивший вас деловой партнер вовсе не обязательно

собирается оплатить счет. Если не было оговорено иное, немцы отдельно оплачивают счет в ресторане: как приглашающий, так и приглашенный платит отдельно каждый за себя. Немцы пьют мало, исключая пиво, которое они могут выпить достаточно много (но не во время деловых обедов, а уже после их завершения). При этом, чем больше пьют немцы, тем больше они становятся похожими на русских – в них просыпается искреннее дружелюбие и сентиментальность. Наверное, поэтому они так строго контролируют количество выпитого, оставаясь рациональными и пунктуальными личностями.

д) Китай. Китайцы ведут переговоры, довольно четко разграничивая отдельные этапы: первоначальное уточнение позиций, их обсуждение и заключительный этап переговоров. Сами переговоры (вместе с подготовкой соответствующих документов) могут затягиваться на несколько недель, а то и месяцев. Это объясняется тем, что китайцы никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов. На начальном этапе китайцы пытаются определить статус каждого из участников переговоров, их психологическим особенностям и предпочтениям. Согласно представлениям, бытующим в этой стране, между бизнесом, дипломатией и войной много общего. Везде нужно быть внимательным к мелочам, везде необходимо тщательно выстраивать стратегию и быть последовательным в тактике. Поэтому на первом этапе переговоров китайцы в основном изучают своих противников (партнеров), не раскрывая карты и уклоняясь от четкого определения цен и условий совместного бизнеса.

Только после того, как они определяют статус каждого участника переговоров и их отношение к китайской стороне, начинается вторая стадия – обсуждение позиций и обговаривание условий. При этом китайская сторона стремится сформировать так называемый «дух дружбы» – то есть хорошие личные отношения с партнерами по бизнесу.

Китайские компании обладают, как правило, хорошо подготовленными в коммерческом отношении специалистами. Кроме того, они часто ссылаются на прежде заключенные выгодные контракты, пытаясь оказать на партнеров дополнительное психологическое давление. Китайская сторона делает уступки обычно под конец переговоров, после того как оценит возможности противоположной стороны. Так как это может произойти в тот момент, когда российская сторона уже решила свернуть переговоры, то они могут возобновляться несколько раз.

е) Япония. Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. В японском национальном характере выделяются трудолюбие, солидарность с групповыми нормами, приверженность традициям, развитое эстетическое чувство, дисциплинированность, чувство долга, вежливость и самообладание. Японцы с детства воспитываются в духе «групповой солидарности» и учатся подавлять свои эмоциональные порывы, стараясь «сохранить лицо» в самых неприятных ситуациях. Японская мораль считает узы взаимной зависимости и морального долга основой отношений между людьми, а главная цель японца – найти такую группу, в которой можно чувствовать себя комфортно и защищенным. Поэтому иногда российские бизнесмены, привыкшие в своей стране «материально заинтересовывать» представителей других фирм, удивляются твердостью, с которой японцы отвергают саму идею «сдать» свою фирму по какой-либо ни было высокой цене. Они просто не могут представить, какое значение для японцев имеет верность своей фирме, государству или нации.

Знакомство с представителем японского бизнеса начинается с обязательного обмена визитными карточками. Рукопожатие в Японии не принято. Кроме того, жители этой страны избегают пристального, прямого взгляда и им претит манера прикасаться друг к другу. Вместо рукопожатия используются поклоны – их количество отражает степень уважения к собеседнику. На переговорах и деловых встречах необходимо быть пунктуальным, а если вы не можете прибыть вовремя, постарайтесь предупредить об этом японскую сторону. На точности и обязательности основана вся практика делового общения в Японии, и неаккуратность в исполнении своих обязательств может испортить бизнес в самом начале.

Помимо аккуратности японцы ценят вежливость и самообладание деловых партнеров. Старайтесь улыбаться и сохранять чувство юмора. Не стоит также давить на японца, или принуждать его к конкретным действиям, так как это не даст нужного эффекта, а только настроит японского партнера против вас.

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

4.1 Семинарское занятие №1 (2 ч.) Тема: «Предмет и задачи психологии предпринимательства»

2.1.1 Вопросы к занятию:

1. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства.
2. Атрибуты предпринимателя.
3. Виды предпринимательской деятельности.

2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.2. Семинарское занятие № 2 (2 ч.) Тема: «Психологические основы успешной предпринимательской деятельности»

2.2.1 Вопросы к занятию:

1. Способы достижения успеха в бизнесе.
2. Ведущие мотивационно-ценностные ориентации современных предпринимателей.
3. Социально-психологические причины включения в бизнес.

2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.3 Семинарское занятие № 3 (2 ч.) Тема: «Основы эффективного руководства бизнес-процессами»

2.3.1 Вопросы к занятию:

1. Основные управленческие функции: базовые принципы эффективного управления бизнесом; оптимальное соотношение основных функций руководителя.
2. Формирование команды в бизнесе.
3. Формирование корпоративной культуры.

2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.4 Семинарское занятие № 4 (2 ч.). Тема: «Социально-психологические особенности предпринимательства в России и за рубежом»

2.4.1 Вопросы к занятию:

1. Предпринимательство как социально-экономическое и психологическое явление.
2. Социально-психологические особенности предпринимательства в зарубежных странах.
3. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимателя.

2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.5 Семинарское занятие № 5 (4 ч.) Тема: «Культура и этика предпринимательства»

2.5.1 Вопросы к занятию:

1. Понятие «Культура предпринимательства».
2. Элементы делового этикета.
3. Гендерные различия в предпринимательстве.
4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах.

2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.6 Семинарское занятие № 6 (4 ч.) Тема: «Личностные качества предпринимателя»

2.6.1 Вопросы к занятию:

1. Личностные качества, способствующие и препятствующие успеху в бизнесе.
2. Уровень субъективного контроля и его значение для успеха предпринимательской деятельности.

2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.7 Семинарское занятие № 7 (2 ч.) Тема: «Психологические основы успешных продаж»

2.7.1 Вопросы к занятию:

1. Основные этапы процесса продаж.
2. Выявление потребностей клиентов как центральное звено продаж.
3. Разновидности презентаций товаров и услуг.
4. Возможные стратегии при работе с возражениями клиентов.
5. Системный подход к процессу продаж.
6. Психология рекламы.

2.7.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.8 Семинарское занятие № 8 (2 ч.) Тема: «Тайм-менеджмент»

2.8.1 Вопросы к занятию:

1. Значение тайм-менеджмента в деятельности предпринимателя.
2. Методы рационального использования времени.
3. Основные причины стрессов у предпринимателей

2.8.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.

2.9 Семинарское занятие № 9 (2 ч.) Тема: «Культура предпринимательства»

2.9.1 Вопросы к занятию:

1. Культура и этика предпринимательства.
2. Основы делового этикета.
3. Гендерные различия в предпринимательстве.
4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах.

2.9.2 Краткое описание проводимого занятия:

Цель: развитие самостоятельности мышления и творческой активности студентов в процессе изучения понятий.

Задачи: анализировать различные источники, уметь иллюстрировать их примерами с места прохождения практики.

Функция: познавательная, развивающая; воспитательная.

Форма: слушание, активное слушание, обратная связь.

Структура:

- вступительное слово преподавателя,
- основная часть (раскрытие вопросов согласно предложенному алгоритму),
- подведение итогов.