

Н. В. Шербаков

# Психология предпринимательства и бизнеса

**Щербатых Ю. В.**

## **Психология предпринимательства и бизнеса**

**Учебное пособие**

Заведующая редакцией (Москва)  
Руководитель проекта  
Ведущий редактор  
Выпускающий редактор  
Литературный редактор  
Художник  
Корректоры  
Верстка

*Г. Калинина  
Е. Паникаровская  
И. Кулагина  
Н. Лукьянова  
В. Пахальян  
А. Татарко  
В. Макосий, Т. Собко  
Л. Егорова*

ББК 88.4я7 УДК 316.62(075)

**Щербатых Ю. В.**

**Щ61** Психология предпринимательства и бизнеса: Учебное пособие. —  
СПб.: Питер, 2008. — 304 с: ил. — (Серия «Учебное пособие»).

**ISBN 978-5-91180-683-5**

Книга предназначена, прежде всего, студентам экономического профиля, изучающим основы психологии в рамках курсов «Психология предпринимательства», «Психология бизнеса» и «Педагогика и психология». Максимально широкий охват тем по психологии бизнеса, доступность изложения, высокая степень наглядности и небольшой объем пособия позволят студентам быстро освоить данный курс.

Книга отличается четкостью построения глав, большим количеством наглядного материала и наличием ряда тем, как правило, отсутствующих в аналогичных изданиях.

Издание содержит набор тестов для проверки знаний студентов, программу курса, тематические планы, планы семинарских занятий и психологические тесты, что делает его удобным для преподавателей.

Данное учебное пособие может быть также использовано начинающими предпринимателями для самообразования, при организации нового дела или в целях повышения эффективности бизнес-процессов на предприятии.

© ООО «Питер Пресс», 2008

Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

**ISBN 978-5-91180-683-5**

ООО «Питер Пресс», 198206, Санкт-Петербург, Петергофское шоссе, 73, лит. А29.  
Издательская льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2:

953005 – литература учебная.

Подписано в печать 16.07.07. Формат 60 × 90/16. Усл. п. л. 19.

Тираж 3000 экз. Заказ № 3476.

Отпечатано с готовых диапозитивов в ООО «Типография Правда 1906».

195299. Санкт-Петербург, Кирилловская ул., 2.

Тел.: (812) 531-20-00, 531-25-55.

# Оглавление

<b>Глава 1. Социально-психологические особенности предпринимательства</b>	<b>6</b>
1.1. Предмет и задачи курса «Психология предпринимательства»	6
1.2. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства	8
1.3. Атрибуты предпринимателя	12
1.4. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимательства	14
1.5. Виды предпринимательской деятельности	16
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	17
<b>Глава 2. История предпринимательства</b>	<b>20</b>
2.1. Доклассовое устройство общества	20
2.2. Древние цивилизации и Античный мир	21
2.3. Развитие предпринимательства в Западной цивилизации	28
2.4. Особенности развития предпринимательства в России	34
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	48
<b>Глава 3. Психологические явления в деятельности предпринимателя</b>	<b>50</b>
3.1. Структура психики человека	50
3.2. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя	59
3.3. Мотивация предпринимательской деятельности	76
3.4. Психология деятельности	89
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	94
<b>Глава 4. Коммуникативные процессы в деятельности предпринимателя</b>	<b>97</b>
4.1. Речь	97
4.2. Общение	100
4.3. Управление конфликтными ситуациями	105
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	118

#### 4 Оглавление

<b>Глава 5. Личностные качества предпринимателя</b>	<b>121</b>
5.1. Психология личности	121
5.2. Личностные качества предпринимателя	126
5.3. Методы оценки личностных качеств	133
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	135
<b>Глава 6. Психологические особенности успешной деятельности</b>	<b>138</b>
6.1. Способы достижения успеха в бизнесе	138
6.2. Психологические аспекты принятия решений	151
6.3. Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация	159
6.4. Психологические основы противодействия обману в бизнесе	166
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	176
<b>Глава 7. Основы эффективного руководства бизнес-процессами</b>	<b>179</b>
7.1. Основные управленческие функции	179
7.2. Формирование команды в бизнесе	190
7.3. Формирование корпоративной культуры	197
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	200
<b>Глава 8. Методы поддержания работоспособности и снижения стресса</b>	<b>203</b>
8.1. Тайм-менеджмент	203
8.2. Стресс предпринимателя	207
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	217
<b>Глава 9. Психологические основы успешных продаж</b>	<b>221</b>
9.1. Коммуникационный аспект продаж	221
9.2. Системный подход к процессу продаж	231
9.3. Психологические аспекты рекламы	236
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	243
<b>Глава 10. Культура предпринимательства</b>	<b>246</b>
10.1. Культура и этика предпринимательства	246
10.2. Элементы делового этикета	248
10.3. Гендерные различия в предпринимательстве	250
10.4. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах	252
Вопросы и задания для проверки усвоения знаний	259

Литература .....	264
Приложения .....	264
Приложение 1. Психологические тесты и ключи к ним ..	264
Приложение 2. Вопросы и упражнения к семинарским занятиям ..	288
Приложение 3. Программа и примерный тематический план курса «Психология предпринимательства» .....	298
Предметный указатель .....	302

## **Глава 1**

# **СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА**

### **1.1. Предмет и задачи курса «Психология предпринимательства»**

Предпринимательство в современном 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 монополиям бесконтрольно поднимать цены 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 непременных условий устойчивой стабилизации экономической обстановки, ослабления и преодоления социальной напряженности и укрепления демократии. Особенность исторического развития нашей страны состоит в том, что конец XX в. оказался переломным, так как сопровождался резкой сменой общественно-экономического устройства государства, форм собственности на средства производства и общественного сознания. Помимо основных социальных групп, характерных для советского общества (рабочие, крестьяне, партийно-бюро-

кратический 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 различается у наемного рабочего и свободного предпринимателя. Именно психологический **компонент**: мотивации, установки, волевые качества и другие личностные параметры ~ определяет, 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 знаний, что вызвало необходимость введения в учебную программу менеджеров такого курса, как «Психология предпринимательства».

Предмет данного курса — психологические особенности предпринимателя как субъекта экономического процесса.

Студент, изучивший курс «Психология предпринимательства», должен:

1) иметь представление:

- ◆ о роли предпринимателей в **процессе** исторического развития человечества;
- о социально-психологических аспектах деятельности современного российского предпринимательства;
- о коммуникативных процессах в деятельности предпринимателя;
- ◆ о понятии «**ЛИЧНОСТЬ**» в психологической науке;
- ◆ о психологических механизмах, влияющих на принятие управленческих решений;
- ◆ о главных направлениях деятельности **по** обеспечению безопасности бизнеса;
- ◆ о системном подходе к процессу продаж;
- ◆ о культуре и этике предпринимательства;
- ◆ о **национально-психологических** особенностях ведения **бизнеса** в различных странах;

## **§ Глава 1 Социально-психологические особенности предпринимательства**

### **2) знать:**

- ◆ **основные** виды предпринимательской деятельности;
- ◆ **атрибуты** предпринимателя;
- ◆ **структуру** психики человека;
- ◆ **ведущие** мотивации предпринимательской деятельности;
- ◆ **содержание**, цели и средства общения как формы взаимодействия людей;
- ◆ **личностные** качества, способствующие и препятствующие успеху в бизнесе;
- ◆ основы эффективного руководства бизнес-процессами;
- составные элементы процесса продаж;
- ◆ **основы делового** этикета;

### **3) уметь:**

- находить психологические явления в деятельности предпринимателя;
- использовать знания механизмов познавательных процессов в бизнесе (например, для повышения эффективности **рекламы**);
- ◆ применять навыки делового общения в предпринимательской деятельности;
- находить оптимальные стратегии поведения в конфликтных ситуациях;
- применять навыки эффективного **целеполагания** при планировании предпринимательской деятельности;
- выделять в деятельности предпринимателя основные управленческие функции (планирование, организацию, мотивацию и контроль);
- применять основы тайм- и стресс-менеджмента в своей деятельности.

## **1.2. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства**

Одно из первых определений предпринимателя принадлежит Ричарду Кантильону (1680–1734), который определял его как хозяйствующего субъекта, добровольно принимающего на себя обязанность несения различных рисков в процессе экономической деятельности. **Эту** точку зрения разделял и другой известный экономист — Адам Смит (1723–1790), определявший предпринимателя как собственни-



ка 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:

- 1) *прибыль* — как цель деятельности;
- 2) *коммерческая идея* — как способ ее достижения;
- 3) *риск* — как неизбежное негативное условие всего процесса (рис 1.1).

В своем капитальном труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» Адам Смит определил человека как автономного индивида, движимого двумя мотивами — своекорыстным интересом и склонностью к обмену. Этот ученый 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.



Рис. 1.1. Сущность предпринимательства согласно воззрению А. Смита

Французский экономист Жан Батист Сей (1767–1832) в отличие от А. Смита полагал, что не предприниматели-землевладельцы, а промышленные и финансовые предприниматели являются основной 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).

Позже в конце XIX в. возникла субъективно-психологическая концепция экономических отношений, в основе которой находится стремление человека удовлетворить свои потребности (К. Менгер, Е. Бем-Баверк, Ф. Визер и др.). Согласно мнению этих экономистов,

предпринимательская деятельность инициируется отдельными личностями, которые открывают для себя выгоду КАКИХ-ТО видов деятельностей или экономических операций, после чего остальные участники экономического процесса имитируют успешные действия предпринимателей, которые затем подкрепляются силами привычки и законодательными актами. Таким образом, в рамках данной концепции основную роль в предпринимательской деятельности играет творческий элемент сознания, позволяющий некоторым личностям открывать для себя наиболее выгодные способы получения прибыли.

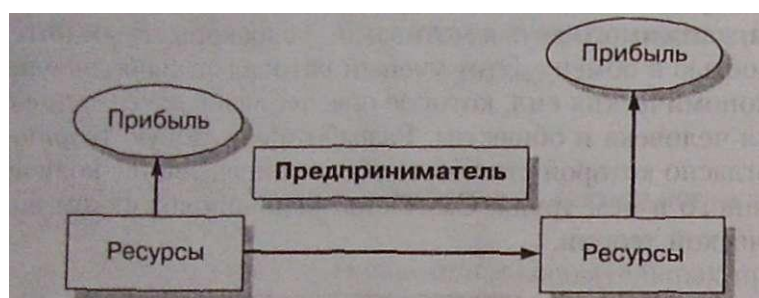


Рис. 1.2. Сущность предпринимательства согласно воззрению Ж. Б. Сея

Наиболее полно экономическая сторона деятельности предпринимателя разработана в трудах американского экономиста И. Шумпетера, который отмечал, что предпринимательство не является профессией, а скорее отражает некоторое состояние, через которое проходит начинающий бизнесмен, создающий свое дело (рис. 1.3).

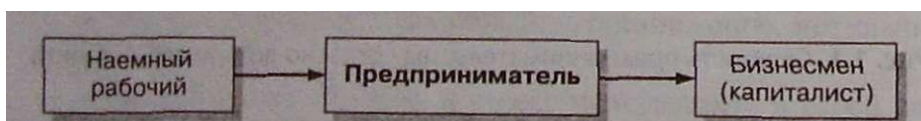


Рис. 1.3. Взгляд И. Шумпетера на предпринимательство как на определенную стадию развития бизнесмена

К категории предпринимателей он относил «хозяйствующих субъектов, функцией которых является осуществление новых комбинаций и которые выступают как их активный элемент» [26]. По 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, так как отсюда с неизбежностью вытекают такие качества

предпринимателей, как **креативность**<sup>1</sup>, целеустремленность и сильная **воля**.

Помимо перечисленных Шумпетер неотъемлемыми свойствами предпринимателей считал также индивидуализм и лидерские качества. В своей книге «Теория экономического развития» Шумпетер отмечал, что предприниматель — это вовлеченный в экономический процесс человек, который **делает** не то, что делают другие, и не так, как они. Таким образом, по мнению этого ученого, отличие термина «**предприниматель**» от близких к нему терминов «**капиталист**» и «**бизнесмен**» состоит в том, что первому из них в обязательном порядке должны быть присущи атрибуты «инициативности», «дара предвидения» и «**авторитета**», что вовсе не обязательно для двух других социально-экономических групп людей. Предприниматели составляют особый тип людей, которые выполняют функцию создания чего-то нового, и поэтому неизбежно сталкиваются с сопротивлением социальной среды [26].

Основатель современного менеджмента Питер Друкер в своих работах подчеркивал **практический** и интуитивный характер предпринимательской деятельности, полагая, что «науку предпринимательства» создать невозможно, ибо каждый предприниматель сталкивается с уникальным набором экономических и психологических факторов. По *его* мнению, принципиальное отличие **предпринимательства** от других форм малого бизнеса состоит в том, что предприниматель создает новый рынок и находит новых покупателей, формируя, таким образом, новый сегмент рынка. По мнению П. Друкера, главным инструментом предпринимателя являются нововведения, и от того, насколько грамотно и продуманно применяет инновации **предприниматель**, зависит успех его начинания.

В отечественной экономической литературе мнения о характере предпринимательской деятельности в целом **совпадают** с западными. Российские экономисты XIX-XX вв. (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. В современной отечественной литературе **встречаются** различные определения рассматриваемого экономического явления — от кратких до весьма обстоятельных, однако ни одно из них не может считаться исчерпывающим с точки зрения экономической психологии.

<sup>1</sup> **Креативность** — способность проявлять творческий подход, находить нестандартные решения в сложных ситуациях.

## 12 Глава 1. Социально-психологические особенности предпринимательства

Например;

- авторы учебника «Психология предпринимательства» И. Г. Акперов и Ж. В. Масликова определяют предпринимательство как «особую деятельность, ставящую перед собой создание предприятия, которое ориентировано на получение прибыли» [2; с. 164], что относится ко всем видам бизнеса;

~ в учебнике «Предпринимательство» дается расширенное определение, которое носит экономический характер и слабо отражает психологические особенности данного явления: «Предпринимательство представляет собой свободное экономическое хозяйствование в различных сферах деятельности (кроме запрещенных законодательством), осуществляемое субъектами рыночных отношений в целях удовлетворения потребностей конкретных потребителей и общества в товарах (работах, услугах) и получения прибыли (дохода), необходимых для саморазвития собственного дела (предприятия) и обеспечения финансовых обязательств перед бюджетами и другими хозяйствующими субъектами» [16; с. 21].

Для того чтобы составить полное определение предпринимателя, включающее как экономические, так и психологические составляющие, следует определить ключевые и дополнительные атрибуты предпринимателя.

### 1.3. Атрибуты предпринимателя

К **ключевым атрибутам** предпринимателя относят:

- стремление к коммерческому успеху и получению прибыли (А. Смит, Ж. Б. Сей, А. Каминка, Ф. Хайек, П. Друкер, Л. И. Абалкин и др.);
- действия в условиях риска (Р. Кантильон, А. Смит, А. Петражицкий, Л. И. 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. Г. Акперов, Ж. В. Масликова);
- ◆ свободу в выборе направлений и методов деятельности (Л. И. Абалкин, И. Г. Акперов, Ж. В. Масликова).

К **возможным** (дополнительным) атрибутам предпринимателя можно отнести:

- а) наличие собственного капитала (А. Смит);
- б) генерацию 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 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).

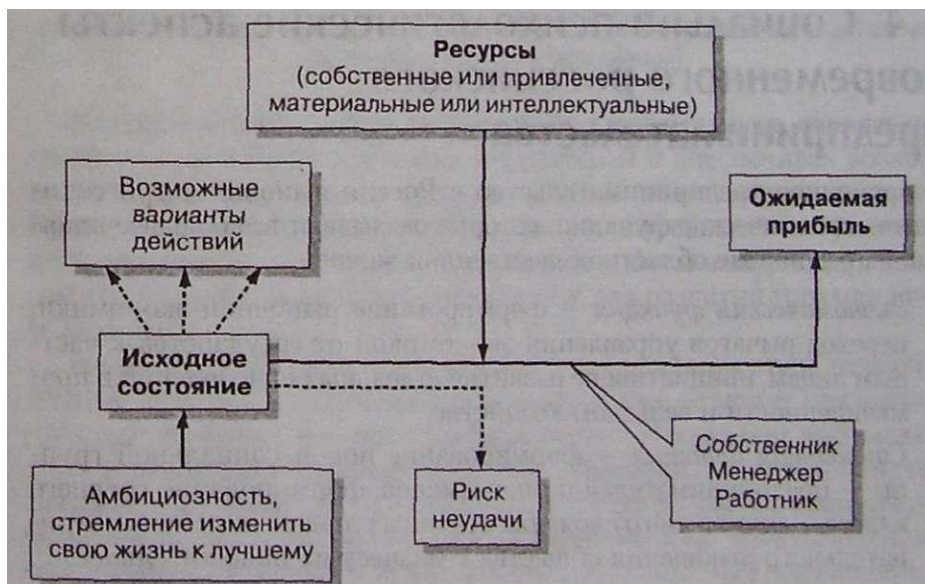


Рис. 1.4. Важнейшие элементы предпринимательской деятельности

Специфической особенностью предпринимательской деятельности (в отличие от труда *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 (рис. 1.5).



## 1.4. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимательства

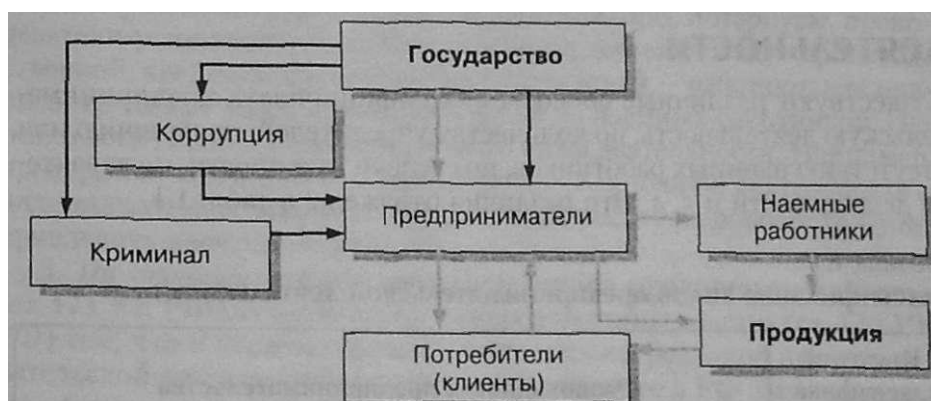
Современное предпринимательство в России выполняет три социально-экономические функции, которые оказывают **всё** большее влияние на различные области общественной жизни.

1. **Экономическая функция** — формирование рыночной экономики, переход рычагов **управления** экономикой от государства к частным лицам, инициативное развитие отдельных **направлений** в промышленности и сельском хозяйстве.
2. **Социальная функция** — формирование новой социальной группы — предпринимателей и бизнесменов; формирование среднего класса — социального слоя обеспеченных людей; изменение отрицательного отношения **общества** к бизнесу на **положительное**.
3. **Психологическая функция** — формирование классового самосознания новой русской буржуазии, осознание себя как особой ак-

тивной 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 взаимодействуют с тремя слоями общества:

- 1) с клиентами (потребителями их товаров или услуг);
- 2) наемными работниками;
- 3) представителями госструктур (рис. 1.6).



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

*Клиенты* выполняют важнейшую функцию в бизнесе, являясь потребителями продукции предпринимателей и обеспечивая возврат потраченных финансовых средств в виде оплаты товаров или услуг. 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.

*Наемные работники* возникают на определенном этапе развития бизнеса, т. е. тогда, 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 предпринимателей с ними. 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 секрет, что в настоящее время имеет место значительный «серый» финансовый поток между предпринимателями и отдельными чиновниками в виде взяток и «откатов». Одна из важнейших составляющих государства — это силовые структуры, которые могут оказывать как позитивное, так и негативное влияние на бизнес-процессы.

## 1.5. Виды предпринимательской деятельности

Существуют различные способы классифицировать предпринимательскую деятельность: по количеству учредителей, по наличию или отсутствию наемных работников, по степени законности, по характеру деятельности и т. д. Эти различия отражены в табл. 1.1.

Таблица 1.1

Классификация видов предпринимательской деятельности

Критерий классификации	Разновидности предпринимательства			
1. По количеству учредителей	1.1. Индивидуальное		1.2. Коллективное (партнерское)	
2. По наличию наемных работников	2.1. Без использования наемных работников		2.2. С использованием наемных работников	
3. По степени законности	3.1. Законное	3.2. Незаконное	3.3. Лжепредпринимательство	
4. По характеру деятельности	4.1. Производственное	4.2. Торгово-коммерческое	4.3. Оказание услуг	4.4. Кредитно-финансовое

Прокомментируем критерии классификации, отраженные в табл. 1.1.

1. *По количеству учредителей.* В реальности чаще встречается индивидуальное предпринимательство, что связано с психологическим характером данного вида бизнеса и одной из ведущих его мотиваций — стремлением к самостоятельности. Однако бывает и так, что у человека не хватает собственных ресурсов, чтобы открыть свое дело, и тогда он привлекает друзей или родственников в качестве компань-



онов. Практика показывает, что такой вид **предпринимательства** со временем может терять свою устойчивость **из-за** разногласий **между** партнерами, связанных с распределением обязанностей и (или) прибыли. Для стабильной работы коллективного предпринимательства требуется хорошая психологическая совместимость партнеров и **на**личие готовности идти на неизбежные компромиссы по ходу работы. Поэтому из всех вариантов коллективного предпринимательства наиболее стабильными оказываются семейные фирмы.

2. ***По наличию наемных работников.*** Существуют определенные виды предпринимательской деятельности, в которых преобладает индивидуальный труд: художники, композиторы, нотариусы, преподаватели-репетиторы и пр. В других видах деятельности — производственной, кредитно-финансовой или страховой — работают, как правило, трудовые коллективы, состоящие из наемных работников. Нередко встречаются и промежуточные виды деятельности. Например, предприниматель может начать торгово-закупочную деятельность в индивидуальном режиме, а затем, по мере роста товарооборота, будет привлекать наемных служащих.

3. ***По степени законности.*** Незаконное предпринимательство (ст. 171 УК РФ) отличается от лжепредпринимательства (ст. 173 УК РФ) тем, что в первом случае человек в своей реальной предпринимательской деятельности нарушает действующее в РФ законодательство (например, в части уплаты налогов), а в случае лжепредпринимательства, формально зарегистрировав свою фирму, не ведет реальной деятельности, используя эту фирму для получения каких-то льгот и субсидий.

4. ***По характеру деятельности.*** Данное деление в некоторых случаях является достаточно условным, так как производитель товара нередко занимается и его непосредственной продажей. Поэтому к производственному предпринимательству относят те организации, в которых производственная сфера деятельности является первичной или главной. Предпринимательство, основанное на оказании услуг, является **весьма** широким по своему спектру (от парикмахерских до частных вузов). Особняком стоит кредитно-финансовое предпринимательство, сутью которого является перепродажа денег, хотя попутно банки оказывают своим клиентам и множество иных услуг.

## Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Какие знания и умения должны быть сформированы у студентов по завершению курса «Психология предпринимательства»?

2. Опишите, как менялись взгляды на предпринимательство с XVII в.?
3. Какие особенности личности являются **обязательными** для предпринимателя?
4. Дайте своими словами определение понятия «предприниматель». Прокомментируйте его наиболее существенные компоненты.
5. Какие виды предпринимательской деятельности вы знаете?

Выберите правильный вариант ответа

- I. Какой компонент предпринимательской деятельности отсутствовал **в определении Адама Смита**?
  - 1 — прибыль;
  - 2 — ресурсы;
  - 3 — коммерческая идея;
  - 4 — риск.
- II. Кто из экономистов считал, что **предприниматель** — это экономический агент, который перетаскивает ресурсы из сферы низкой прибыльности в области, где они могут принести максимальный **доход**?
  - 1 — Адам Смит;
  - 2 — Жан Батист Сей;
  - 3 — Ричард Кантильон.
- III. Какой из перечисленных факторов не относится к основным атрибутам личности предпринимателя?
  - 1 — стремление к получению прибыли;
  - 2 — действие в условиях риска;
  - 3 — наличие собственного капитала;
  - 4 — наличие коммерческой идеи.
- IV. Какой из нижеперечисленных факторов относится к основным атрибутам личности предпринимателя?
  - 1 — свобода в выборе направлений и методов деятельности;
  - 2 — наличие собственного капитала;
  - 3 — генерация новой идеи или технологии;
  - 4 — предложение новой услуги или товара, освоение нового сегмента рынка.
- V. Какую функцию не может выполнять начинающий предприниматель?

- 1 — собственника предприятия;
- 2 — менеджера;
- 3 — бухгалтера;
- 4 — аудитора.

**VI.** Какой вид предпринимательства неправильно классифицирован по степени законности?

- 1 — законное;
- 2 — незаконное;
- 3 — индивидуальное;
- 4 — лжепредпринимательство.

## Г лава 2

# ИСТОРИЯ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 2.1. Доклассовое устройство общества

Как полагают ученые, человечество существует на Земле примерно 2,5 млн лет. Результаты раскопок доказывают, что предками первых людей были прямоходящие человекообразные обезьяны — австралопитеки, которые передвигались на двух ногах и использовали примитивные орудия охоты, сделанные из дерева. В процессе эволюции некоторые из этих высокоразвитых обезьян стали обладать мозгом увеличенного объема, который был способен предвидеть будущие *события и моделировать продукты трудовой деятельности*. Эти существа и были первыми людьми, названными учеными *Homo habilis* (человек умелый), так как они были уже способны изготавливать каменные орудия труда<sup>1</sup>.

Археологи установили, что для того, чтобы изготовить *подобное* простейшее каменное рубило, нужно было сотни раз ударить по нему другим камнем. Такое упорство в достижении поставленной цели присуще только человеку. Можно вспомнить, что птицы тоже изготавливают гнезда, бобры строят плотины, а пчелы лепят восковые соты, но все они делают это инстинктивно. Только человек, прежде чем он начнет изготовление какой-то вещи, создает эту вещь в своем сознании, а потом уже по этому образу и подобию материализует ее в вещественном виде. Это впервые отметил Фридрих Энгельс, который в своей работе «Роль труда в происхождении человека» обратил внимание на то, что труд и мозг взаимно развивали друг друга: в процессе труда происходило совершенствование мозга, а чем более совершенным становился мозг, тем более сложные предметы и процессы он создавал.

Предпринимательство как социально-экономическое явление не сразу появилось в истории человечества. На первых этапах развития

<sup>1</sup> Примитивные каменные орудия были найдены рядом с останками представителей *Homo habilis*.

первобытно-общинный строй не оставлял места для личной собственности. Основные ценности первобытных людей: примитивные орудия труда, оружие, предметы охоты и рыболовства, пищевые ресурсы — принадлежали всему племени, соответственно, отсутствовала личная заинтересованность отдельных членов племени в дополнительных трудовых усилиях. Кроме того, в первобытно-общинном обществе не было и общепризнанного эквивалента материальных ценностей — денег. Поэтому на первых порах существования человечества на Земле отсутствовала экономическая и социальная база для занятия бизнесом.

## 2.2. Древние цивилизации и Античный мир

### 2.2.1. Возникновение первых цивилизаций

По мере совершенствования орудий труда и профессиональной специализации возрастала производительность труда. После приручения человеком домашних животных сельскохозяйственная деятельность постепенно начала разделяться на земледелие и скотоводство. Возникли ремесла — гончарное, плотницкое и кузнечное дело, ткачество, скорняжное производство и т. д. Повышение производительности труда привело к возникновению излишков продуктов и, следовательно, возможности их реализации в обмен на другие необходимые вещи. Возник натуральный обмен, а затем начали появляться попытки создать универсальный эквивалент ценности. В качестве денег в различных обществах использовались слитки металла, мех, раковины и т. д. Уже тогда возникли предпосылки к появлению предпринимательства, однако данное явление стало реальностью лишь с возникновением первых цивилизаций древности.

Первые островки цивилизации появились в IV–III тыс. до н. э. в Шумере, Египте и Индии. Признаками цивилизации являются:

- ◆ появление городов как центров власти и торговли;
- деление населения на социальные слои (жрецы, воины, ремесленники, чиновники, земледельцы, рабы);
- разделение труда на основе специализации;
- возникновение письменности как средства передачи и хранения информации;
- ◆ формирование официальных религий.

### Древние государства Междуречья

Долина между реками Тигр и Евфрат считается родиной одной из самых древних цивилизаций человечества. Мягкий климат и плодородная почва, удобряемая разливами двух могучих рек, создали основу для развития земледелия. В районе Междуречья (Месопотамии) были акклиматизированы такие базисные культуры, как пшеница, ячмень и виноград. Именно в долине рек Тигр и Евфрат возникли первые города и зачатки цивилизации — государственное устройство, письменность и храмовая культура. Здесь же возникла медная металлургия, которая впоследствии сменилась бронзовой.

В древнейших общинах южной части Месопотамии в III тыс. до н. э. почти все производившиеся здесь продукты потреблялись на месте. Как отмечают историки, на натуральный характер хозяйства указывает обычай платить дань и подати натурой, а оценка земли, шерсти, масла, рабов и медных предметов осуществлялась с помощью зерна. Однако со временем древний натурально-хозяйственный строй этих первобытных общин стал постепенно изменяться вследствие появления избыточных продуктов. По мере того как эти избыточные продукты земледелия или ремесла появлялись на рынке, возникал древнейший торговый обмен как внутри страны, так и с соседними странами. На наличие торговли в начале III тыс. до н. э. указывают сохранившиеся тексты контрактов на продажу рабов, домов, полей, домашних животных и драгоценных металлов. Необходимость получения из соседних стран различных видов недостающего сырья способствовала развитию внешней торговли, а значит — возникновению торгово-закупочной разновидности предпринимательства.

Как отмечает исследователь Древнего Востока В. И. Авдиев, шумерийцы привозили медь из Элама, Ирана и Ассирии, а необходимое им дерево — из горных районов, лежащих к северу и востоку от Шумера.

Он пишет:

«Несмотря на довольно широкие территориальные рамки, эта торговля была еще весьма примитивной. Это была древнейшая меновая торговля, при которой товары одних видов лишь обменивались на другие товары. Только постепенно появляются древнейшие товарные эквиваленты стоимости: скот и зерно. Впоследствии, по мере распространения металлов, значение денег приобретают слитки металлов. Однако эти слитки еще не снабжены чеканом, который мог бы гарантировать точность веса и чистоту сплава. Поэтому при каждой торговой операции необходимо было проверять вес данного слитка меди или серебра» [1; 46].

Признаки наличия предпринимательства можно обнаружить в своде законов Хаммурапи — вавилонского правителя, жившего почти

четыре тысячи лет назад (рис. 2.1). Законы Хаммурапи не только регламентировали юридические отношения, но и экономическую жизнь подданных этого царя, в том числе деятельность предпринимателей того времени, прежде всего мелких сельскохозяйственных производителей, арендовавших землю у крупных землевладельцев. В частности, закон определял следующее:

(§42) Если человек арендовал поле для обработки и не вырастил на поле зерна, то его следует уличить в невыполнении необходимой работы на поле, а затем он должен будет отдать хозяину поля зерно в соответствии с урожаем его соседей.

(§48) Если человек имеет на себе процентный долг, а Адад<sup>1</sup> побил поле, или поводье унесло урожай, или же из-за безводья зерно не появилось на поле, то в этом году он не обязан вернуть зерно своему займодавцу; он может переписать свою табличку и проценты за этот год не платить<sup>2</sup>.



Рис. 2.1. Каменный столб с высеченными на нем законами Хаммурапи

Так же подробно регламентировалась и деятельность кредитно-финансовых предпринимателей того времени:

(§94) Если ростовщик дал в долг под проценты зерно или серебро, и, когда он давал в долг, он дал серебро малой гирей и зерно малой мерой, а когда получил назад долг, он принял серебро большой гирей и зерно большой мерой, то этот ростовщик теряет все, что он дал в долг.

<sup>1</sup> Адад — бог грома, молнии, дождя.

<sup>2</sup> История государства и права: Учебно-методическое пособие. В 4 т. Т. 1 / Сост. А. В. Кириос, В. А. Колесников. - Воронеж, 1998. - С. 43.

(§9 5) Если ростовщик дал хлеб или серебро в долг под проценты без государственного контролера, то он теряет, что дал.

(§9 6) Если человек взял у ростовщика зерно или серебро и не имеет зерна или серебра, чтобы вернуть, а имеет только другое движимое имущество, то все, что он имеет в своих руках, он может отдать своему ростовщику, как только он *это* принесет при свидетелях; ростовщик не может отказываться, он должен *принять*<sup>1</sup>.

### Древний Египет

Поддержание ирригационных систем управления водными потоками Нила во время его разлива требовало иерархической системы управления. Со временем в Древнем Египте возникла достаточно *сложная, жестко* регламентированная система власти. Во главе страны стоял фараон, которому приписывались божественные качества. Страной управляли многочисленные чиновники, а идеологией занимались жрецы, роль которых в жизни страны была очень велика. Согласно существующим в то время представлениям, земное существование людей являлось лишь кратким мигом по сравнению с загробной жизнью. В соответствии с такой концепцией основные ресурсы государства направлялись на обслуживание религиозных культов. Наиболее наглядным примером этого явились пирамиды — колоссальные надгробные сооружения, в которых после смерти фараона размещался саркофаг с его мумией. Такой узконаправленный характер развития экономики приводил к тому, что, несмотря на относительно высокий для того времени уровень развития ремесла, науки и культуры, в Египте было слабо развито предпринимательство. Его развитие также тормозилось в связи с отсутствием стимулов для занятий бизнесом, жестким контролем со стороны чиновников и жрецов, а также тем, что общественное положение человека на социальной лестнице считалось более важным, чем размер его богатства.

«Историю Египта принято делить на периоды Древнего, Среднего и Нового Царства.

Если в эпоху Древнего Царства в экономике отмечались черты натурального хозяйства, то в эпоху Среднего Царства (3000–2400 гг. до н. э.) уже наблюдалась развитая экономика с преобладанием государственного сектора, который контролировал оросительную систему страны — *основательского* хозяйства Египта. В эту эпоху сельское хозяйство процветало во всей стране, а Египет превратился в цветущий сад. Крупные рабовладельческие поместья создавали все необходимые предпосылки для значительного развития земледелия и жи-

<sup>1</sup> История государства и права: Учебно-методическое пособие. В 4 т. Т. 1 / Сост. А. В. Кириллов, В. А. Колесников. — Воронеж, 1998. — С. 44.



вотноводства. Развитие сельского хозяйства сопровождалось также и развитием ремесленного **производства**. Высокого расцвета **достигает** обработка **камня**, из которого с глубокой древности делали орудия труда и оружие, а также ювелирное дело. Дальнейший прогресс наблюдается в области металлургии. Огромное техническое значение имело появление бронзы, которая дала возможность изготовить оружие и орудия лучшего **качества**, чем ранее. Однако ремесленное предпринимательство все же играло вспомогательную роль в экономике страны, так как его функции в основном ограничивались обслуживанием храмов и верхушки египетской знати.

Более развитым было предпринимательство в эпоху Нового Царства, когда торговля Египта с соседними странами значительно расширилась. Из Сирии привозили продукты сельского хозяйства — зерно, скот, вино, мед, из Ливана египтяне в большом количестве доставляли строевой лес. Через Сирию египетские торговцы привозили большое количество товаров, шедших транзитом из более далеких стран — из Хеттского государства, с островов Эгейского моря и из Месопотамии. Торговля с Сирией шла как по суше, так и по морским путям, так как египтяне имели в эту эпоху в своем распоряжении морской флот» [1; с. 205].

## 2.2.2. Античные времена

### Древняя Греция

Особенностью древнегреческой цивилизации были города-государства — полисы, которые вели между собой оживленную торговлю. К группе предпринимателей в Греции можно **отнести** купцов, **ростовщиков**, менял, ремесленников и свободных земледельцев. У предпринимателей того времени был свой бог — Гермес, **который** считался богом торговли, ума, ловкости, обмана и... **воровства**. Первые греческие монеты были отчеканены в Лидии в 600 г. до н. э., что сразу же повысило интенсивность товарно-денежного **обмена**.

Впрочем, некоторые государства Греции старались сдерживать **возрастание** роли денег в жизни граждан. Например, в Спарте отсутствовали золотые и серебряные деньги, что затрудняло большую концентрацию богатства в руках отдельных граждан. В этом государстве традиционно мужество и сила ценились гораздо выше богатства. Можно сказать, что спартанский правитель Ликург целенаправленно уничтожил предпринимательство в своем государстве, так как ввел ряд законодательных предписаний, направленных против данного **сектора** экономики. Плутарх отмечает, что Ликург изгнал из Спарты **бес-**

*полезные* и лишние ремесла, а чтобы избавить сограждан от страсти к богатству и роскоши, учредил общие трапезы, на которых граждане *спит одними* те же кушанья. Заниматься ремеслом *коренным* спартам было *строго-настрою* запрещено, и свое время они *посвящали военным* и спортивным упражнениям. Низким и рабским в Спарте считался всякий ручной труд, всякие заботы, сопряженные с *лаживой*<sup>1</sup>.

### Древний Рим

Первоначально экономика Древнего Рима носила патриархально-натуральный характер, но по мере захвата соседних земель и обогащения коренного римского населения роль денег в древнеримском обществе неуклонно возрастала. Соответственно *постепенно усиливалась роль* предпринимательства в экономике страны. Тем не менее, как указывают историки, несмотря на успешную завоевательную политику раннего Рима и развитие торгово-ростовщического капитала, сельское хозяйство долго оставалась основной отраслью италийской экономики [14; с. 179–180].

Одним из главных источников, дающих нам представление об этом секторе экономики II в. до н. э., является трактат *Катона Старшего «О сельском хозяйстве»*. Из этого сочинения *мы* узнаем, что торговля — занятие рискованное, а ростовщичество — непристойное для *гражданина*. Давая характеристику различных сельскохозяйственных культур, Катон обращает внимание на *экономическую целесообразность* их выращивания. При этом не все виды культур он считал одинаково выгодными. Говоря о доходности различных участков имения, он ставит на первое место виноградник, на второе — огород, на третье — ивовые посадки, на четвертое — оливковую плантацию, на *пятое* — луг, и только на шестом месте стоит у него хлебное поле. Однако, когда возникала благоприятная экономическая конъюнктура, сам автор трактата без колебаний предпочитал заниматься высокодоходными прибыльными торговыми операциями, а не земледелием. Плутарх в биографии *Катона* отмечал, что последний покупал и перепродавал промысловые озера, места, удобные для устройства сукновален, ссужал деньги под залог кораблей и пр. Так как морской транспорт не всегда был надежен, Катон составлял компании, и каждая *из* них снаряжала корабли, перевозившие товары. Его средства распределены были по многим *компаниям*. Риск потери денег в случае гибели кораблей, таким образом, уменьшался, а надежда на *прибыль* увеличивалась. Все это является классическим примером предпринимательства.

<sup>1</sup> Плутарх. Сравнительные жизнеописания. Т. 1. - М., 1961. — С. 71–76.

Н. А. Машкин пишет: «Наплыв золота и серебра из завоеванных провинций способствовал развитию ростовщичества. Люди, имеющие свободные финансовые средства, открывали меняльные лавки, соответствующие банкирским конторам конца Средних веков и начала Нового времени. Владельцы этих лавок, *аргентарии*<sup>1</sup>, были главным образом вольноотпущенники или чужестранцы, большей частью греки. Они всегда располагали наличными средствами, следили за состоянием денежного рынка, производили размен монет, определяли их качество, хранили и переводили денежные суммы со счета одного вкладчика на счет другого и ссужали деньги под проценты. Но преувеличивать значение аргентариев не приходится: настоящего кредита в Риме не существовало, и все денежные операции носили по преимуществу ростовщический характер» [14; с. 184].

Если в республиканском Риме обработкой земли занимались ее непосредственные владельцы, то в I–II в. н. э. хозяева земли предпочитали сдавать ее в аренду сельским предпринимателям, которых называли колонами. Знаток сельского хозяйства позднего Рима *Дуций Юлий Колумелла* дает подробное описание этой формы сельского предпринимательства. Рассуждая о рентабельности имений, сданных колонам в аренду, он различал две категории колонов: одни из них — местные жители, которые обрабатывали землю своим трудом, а другие — городские жители, посылавшие работать на поля своих рабов. Колумелла предпочитал первых и стоял за долгосрочную аренду, поскольку частая смена арендаторов, с его точки зрения, дело невыгодное для владельца. Арендаторы, как правило, расплачивались деньгами, но на колонах лежали и некоторые натуральные повинности.

Интересно отметить, что среди предпринимателей времен Римской империи была значительная часть вольноотпущенников, т. е. бывших рабов. При этом мотивы освобождения рабов были самыми разнообразными. Отпускались на волю рабы, содержание которых не представляло выгоды, а также были случаи отпуска рабов на волю исходя из добрых пожеланий. Однако часто в основе этого явления лежал мотив выгоды. Сначала раб получал относительную свободу, и ему предоставлялась возможность заработать денег для его хозяина. Такой статус назывался «*пекулий*». В качестве пекулия раб мог получить мастерскую или лавку, за которые он вносил определенный залог и в то же время скапливал средства и откупался на волю. Как вольноотпущенник он не порывал связи с бывшим своим господином, который оставался его патроном. Нередко вольноотпущенники являлись подставными лицами, через которых знатные римляне участвовали в торговых и ростовщических мероприятиях.

<sup>1</sup> От лат. «*argentum*» — серебро.

## 2.3. Развитие предпринимательства в Западной цивилизации

### 2.3.1. Средневековье

Отношение к деньгам в христианстве было двояким. Христианство возникло как религия наиболее бедных и обездоленных слоев Римской империи, поэтому отношение к богатству было скорее отрицательным. Ранние христианские авторы призывали своих последователей оставить заботу о земных богатствах и обратить все свои силы на достижение духовных благ. Иисус Христос словами евангелиста Марка призывал:

«**Не** заботьтесь для души вашей, что есть и что пить, ни для тела вашего, во что одеться... Взгляните на птиц небесных: они не сеют, ни жнут, ни собирают житницы, а **Отец ваш Небесный** питает их»<sup>1</sup>.

В другой проповеди Христос, обращаясь к богатому юноше, говорит:

«Если хочешь быть совершенным, пойди, продай имение свое и раздай нищим, и будешь иметь сокровище на небесах; и приходи и следуй за **Мной**». Услышав слово сие, юноша отошел с печалью, потому что у него **было большое имение**. **Иисус же сказал ученикам** Своим: «**Истинно** говорю вам, что трудно богатому войти в Царство Божие. И еще **говорю** вам: удобнее верблюду пройти сквозь игольное ушко, нежели богатому войти в Царство Божие»<sup>2</sup>.

В I тыс. н. э. у верующих культивировались такие качества, как бескорыстие, альтруизм, **аскетичность**, религиозность и пр. Считалось, что служение Богу важнее, чем служение богатству, поэтому в эпоху Средневековья количество монахов многократно превышало число **предпринимателей**. Занятие **предпринимательством**, т. е. нацеленность на получение прибыли, если не осуждалось, то и не поощрялось церковью, так как Христос призывал своих **последователей**:

«**Не** собирайте себе сокровищ на земле, где моль и ржа истребляют их, и где воры подкапывают и крадут. Но собирайте сокровища на небе, где ни моль ни ржа не истребят их»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Евангелие от Матфея. Гл. 6: 25-26.

<sup>2</sup> Евангелие от Матфея. Гл. 19: 21-24

<sup>3</sup> Евангелие от Матфея. Гл. 6: 19-20.

Соответственно данному тезису в 1139 г. II Латеранский собор провозгласил, что ростовщик не будет допускаться к причастию и не будет погребен в святой земле [2].

С другой стороны, в Евангелии можно найти и другие призывы — к трудолюбию и предприимчивости, примером которой является притча о человеке, оставившем трем своим рабам серебро на время своего отсутствия. Двое слуг пустили эти деньги в оборот и приумножили богатство своего господина, третий же раб просто зарыл талант<sup>1</sup> серебра в землю.

В результате хозяин жестоко наказал его, сказав:

«Лукавый и ленивый раб! Ты знал, что я жну, где не сеял, и собирал там, где не рассыпал. Посему надлежало тебе отдать серебро мое торгующим, и я пришел и получил бы мое с прибылью. Итак, возьмите у него талант и отдайте имеющему десять талантов. Ибо всякому имеющему дастся и приумножится, а у не имеющего отнимется и то, что он имеет»<sup>2</sup>.

Фактически эта притча пропагандирует финансово-кредитное и торговое предпринимательство. Согласно ей, деньги должны приносить доход, а «замораживание» капитала равнозначно закапыванию своего таланта в землю.

Кроме того, следует понимать, что, несмотря на призывы отцов Церкви к отрешению от земных благ, базисные потребности людей заставляли их стремиться к богатству и благополучию. Поэтому на протяжении Средневековья предпринимательство все равно существовало — в лице купцов, ростовщиков, ремесленников и сельскохозяйственных производителей. Да и сама Церковь в лице ее духовенства не гнушалась прибыльными операциями, наиболее одиозными формами которых являлись продажи индульгенций (отпущение всевозможных грехов за деньги) и торговля фальсифицированными святынями («щепок с креста Господня», «волос с головы Иоанна Крестителя» и пр.).

### 2.3.2. Эпоха Возрождения

Переход от темного Средневековья к эпохе Возрождения не был внезапным и резким. Промежуточными звеньями между этими эпохами явились итальянские города-государства, через которые шел взаимный обмен товарами между Востоком и Западом. Венеция, Генуя

<sup>1</sup> Старинная мера веса.

<sup>2</sup> Евангелие от Матфея. Гл. 25: 14-30.

и *другие* итальянские города сумели накопить *значительные богатства еще в XI–XIII вв.* Этому *способствовали крестовые походы, торговля, специализированные ремесла, финансовые операции, пиратство и другие явления, в результате которых итальянские города* стали играть значительную роль *в мировой* политике. У них не было таких *неограниченных природных* ресурсов, как у других европейских стран, но зато были деньги и ничем *не ограниченная инициатива, которая позволяла* относительно небольшим *городам* влиять на территории, во много раз превышающие их собственную.

*В этих городах* впервые предприниматели (купцы, банкиры и цеховые мастера) *становятся столь же влиятельной силой, как дворяне и духовенство.* Люди впервые увидели, что не только высокое происхождение, но и ум, трудолюбие, смелость и личная инициатива могли вывести человека в высшие эшелоны власти. Если в эпоху Средневековья влияние человека определялось его происхождением или числом вассалов, то в эпоху Возрождения власть человека начинает определяться его финансовым состоянием. Можно сказать, что именно тогда предпринимательство начало осознавать себя экономической и политической силой. При этом основу предпринимателей в итальянских городах *составляли купцы и банкиры.*

В XIV–XV вв. товарно-денежные отношения получают дальнейшее *развитие, а в производстве намечается* переход от индивидуального труда ремесленников к коллективному труду наемных рабочих. Эти тенденции привели к возникновению первых промышленных предприятий — мануфактур. Психологические изменения в сознании людей были не менее значительными, чем экономические. Христианские мотивы самоотречения и служения Богу стали постепенно сменяться идеями служения богатству. С той же страстью, с которой средневековые рыцари отправлялись на Восток завоевывать Гроб Господний, купцы и банкиры эпохи Возрождения завоевывали новые рынки и богатство. Альтруизм в качестве ведущей мотивации стал меняться на эгоизм, что раскрепостило личную инициативу людей и дало им энергию. Безусловно, этот эгоизм и жесткая конкурентная борьба в *какой-то* мере ослабили миротворческое влияние христианства, но вместе с тем в то время возрастала и ценность отдельной человеческой *жизни.* *Если раньше жизнь человека* рассматривалась лишь как мимолетный эпизод между рождением и вечным существованием после смерти, то теперь жизнь человека на этой земле приобретала собственный *смысл.* Этому способствовало и то, что *в эпоху Возрождения для европейцев заново открывались сокровища античной культуры, находившиеся под запретом церкви.*

### 2.3.3. Эпоха географических открытий

К концу XV в. в европейской экономике возникла определенная напряженность, связанная с рядом **причин**: насыщением **внутреннего** рынка товарами, трудностью торговли с восточными странами, а также нехваткой золота, которое служило в те времена основным финансовым эквивалентом стоимости товаров. Конец XV — начало XVI в. характеризовался эпохальными географическими открытиями. Христофор Колумб в 1492 г. открыл Америку, Васко да Гама в 1497–1498 гг. впервые совершил морское путешествие из Португалии в Индию, нарушив монополию восточных государств на доставку товаров с Востока по «шелковому пути». В 1519–1521 гг. экспедиция Фернана Магеллана впервые совершила кругосветное плавание, обогнув земной шар. Эти и другие экспедиции организовывались и финансировались правителями европейских государств, а также купцами и предпринимателями, которые рассчитывали на прибыльную торговлю с богатыми землями Индии и Восточной Азии. Завоевание Америки испанскими конкистадорами и открытие португальцами морского пути в Индию сделали Испанию и Португалию ведущими морскими державами. Однако Англия и Голландия, в которых капиталистические отношения были более развиты, оказывали активное противодействие испано-португальскому могуществу. Впрочем, и те и другие страны черпали свое экономическое **могущество из** своих колоний, нещадно эксплуатируя страны Америки и Африки. Колонии служили не только источником сырья и дешевой рабочей силы, но и неограниченным рынком сбыта, что, впрочем, ограничивалось низкой покупательной способностью туземного населения. К XVI в. в общих чертах оформился мировой рынок, а приморские города Европы превратились в крупные торгово-финансовые центры.

### 2.3.4. Развитие капитализма в XVI–XIX вв.

С XVI в. в некоторых странах Европы сначала в промышленности, а затем в сельском хозяйстве капиталистические отношения начали постепенно вытеснять феодальные. Мелкое ремесленное производство как источник экономического богатства исчерпывает себя, и цеховые организации уступают пальму первенства мануфактурам. В сельском хозяйстве наиболее передовых западноевропейских стран стали все большую роль играть сельские предприниматели — фермеры, которые брали в аренду землю, вкладывали собственный капитал в приобретение средств производства и использовали наемную рабочую силу. Одновременно с этим процессом происходило **изменение**

менталитета феодалов, часть которых отказывалась от управления землей, предпочитая получать за нее арендную плату (земельную ренту). Как отмечают некоторые исследователи, в эту переходную эпоху «аграрный» переворот внес раскол в сословие дворян: появилось старое и новое дворянство. Если раньше дворянину было зазорно заниматься какой-либо коммерческой деятельностью, то теперь они полностью используют возможности обогащения с помощью своих землевладений. Земля становится выгодным вложением капитала, и богатые крестьяне, горожане, чиновники стали приобретать землю, а дворяне — заниматься предпринимательством в сфере промышленности и торговли» [2; с. 35].

Позиция государства по отношению к предпринимательству в процессе исторического развития претерпевала определенные изменения: от меркантилизма — к либерализму. Меркантилизмом называют экономическую политику раннего капитализма, которая выражалась в активном вмешательстве государства в хозяйственную жизнь с целью развития отечественной экономики. Эта стратегия выражалась в сдерживании налогов, поддержке ремесленников и мануфактур, устранении таможенных барьеров внутри страны и ужесточении таможенной политики по отношению к импортным товарам. Термин «меркантильность», который сначала обозначал только экономическую политику, впоследствии стал распространяться на личные качества. Этим словом принято обозначать прагматичного и расчетливого человека, умеющего контролировать свои эмоции и ставящего прибыль своей главной целью.

В начале XVII в. значительную роль в мировом движении товаров и капитала стали играть торговые компании. При поддержке государства создавались фирмы, наделенные монопольным правом торговать с Индией и Америкой. В 1599 г. в Англии, а спустя несколько лет и в Голландии создаются Ост-Индские компании, которые получили от своих правительств полномочия на монопольную торговлю в Индии. Затем были созданы аналогичные компании для торговли с Америкой. Со временем эти организации достигли такой степени могущества, что фактически превратились в неофициальные правительства тех областей, в которых они вели торговлю. В этих условиях отдельным предпринимателям было чрезвычайно трудно вести собственное дело и конкурировать с такими гигантами. Помимо препятствий, которые чинили крупные торговые компании отдельным купцам, занятие торговым предпринимательством было сопряжено с повышенным риском из-за потери кораблей в результате бурь или нападений пиратов.



### 2.3. Развитие предпринимательства в Западной цивилизации 33

Другой фактор риска был связан со спекулятивным характером ряда финансовых операций, в которых частные вкладчики теряли все свои сбережения. В качестве примеров крупных финансовых **скандалов** можно привести банкротство торговой **«Компании южных морей»** в Англии и дефолтом Национального банка Франции в начале XVIII в. Эти события нанесли существенный финансовый урон представителям мелкой и средней буржуазии, привели к разорению массы предпринимателей. Подобные события осуществляли психологический отбор людей, наиболее приспособленных к **предпринимательской** деятельности — **амбициозных** личностей, склонных к риску, устойчивых к эмоциональным потрясениям.

Во второй половине XVIII в. сначала в Великобритании, а затем в других развитых странах Запада стали развиваться экономические и социальные изменения, получившие название **«промышленная революция»**. С одной стороны, эти процессы были инициированы научно-техническим прогрессом и повышением производительности труда, а с другой — социальными изменениями в обществе, когда феодальные отношения стали меняться на буржуазные. Огромные массы людей, которые ранее почти безвозмездно работали на своих господ, стали выходить на рынок труда в качестве наемных рабочих, продающих свой труд, или же в качестве свободных предпринимателей.

Основными достижениями научно-технического прогресса в XVIII—XIX вв. были: механизация текстильного производства, создание паровой машины и широкое использование каменного угля, применение парового двигателя в железнодорожном и водном транспорте, возникновение химического **производства**, промышленное использование электричества и пр. Все эти изменения, с одной стороны, многократно активизировали экономику передовых западных стран, а с другой стороны, сделали ее крайне неустойчивой, что нашло отражение в первых мировых кризисах. Первым из них стал экономический кризис **1857 г.**, за которым последовала длинная череда экономических и финансовых потрясений. Наиболее известным и затяжным из них стала Великая депрессия 20-х гг. XX в. в США, нанеся значительный урон не только мелким предпринимателям, но и крупным фирмам.

В настоящее время высокая **интегрированность** мировой экономики придает ей дополнительную устойчивость, что, впрочем, не предотвращает возможности экономических кризисов. Но даже в периоды относительной стабильности миллионы предпринимателей по всему миру разоряются, едва начав свое дело, в то время как другие сотни тысяч добиваются коммерческого успеха.

## 2.4. Особенности развития предпринимательства в России

### 2.4.1. Допетровская эпоха

Развитие предпринимательства на Руси в допетровский период можно *условно разделить* на три части: дотатарский период Киевской Руси (IX-XIII вв.), период татарского нашествия (XIII-XV вв.) и период объединения Руси под началом Москвы (XV-XVII вв.).

Историк Н. М. Карамзин в своем многотомном исследовании «История государства Российского» пишет, что торговое предпринимательство на Руси известно как минимум с X в. Он отмечает:

«Первые сведения о нашем древнем купечестве относятся уже ко временам варяжских князей; договоры с греками свидетельствуют, что в X в. жило множество россиян в Цареграде, которые продавали там невольников и покупали всякие ткани. Звериная ловля и пчеловодство доставляли им множество воску, меду и драгоценных мехов, бывших, вместе с невольниками, главным предметом их торговли. В Хазарию и в Россию шли тогда из Цареграда пурпур, богатые одежды, сукна, сафьян, перец; к сим товарам, по известию Нестора, можно прибавить вино и плоды. <...> О торговле древних с народами северными находим любопытные и достоверные известия в скандинавских и немецких летописях. Средоточием ее был Новгород, где со времен Рюриковых поселились многие варяги, деятельные в морском грабеже и купечестве. Там скандинавы покупали драгоценные ткани, домовые приборы, царские одежды, шитые золотом, и мягкую рухлядь».<sup>1</sup>

Н. М. Карамзин обращает внимание на то, что сначала русские купцы не имели металлических денег, а в качестве эквивалента стоимости использовали шкуры пушных зверей, в частности белок и куниц, и поэтому деньги на Руси тогда назывались «куны». Следующим этапом были гривны — куски серебра определенной формы и веса (рис. 2.2). Так как гривны обладали слишком большой стоимостью, неудобной в повседневных делах, их стали разрубать на более мелкие части — так появились «рубли». В конце XIII — начале XIV в. «гривна серебра» окончательно уступила пальму первенства «серебряному рублю», который с тех пор стал основной денежной счетной единицей денежной системы русского государства.

<sup>1</sup> Карамзин Н. М. История государства Российского. Кн. 1. Т. 1. — Ростов н/Д., 1989. —

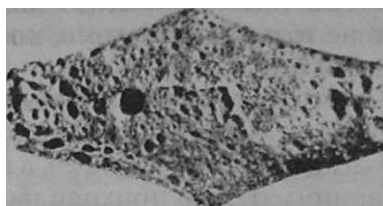


Рис. 2.2. Гривна — киевский серебряный слиток XI–XIII вв.

Тем не менее первые серебряные монеты на Руси появились значительно раньше — их стал чеканить князь Владимир в конце X в. Известны золотые и серебряные монеты Владимира. Как пишет знаток монетного дела И. Г. Спасский, «в выпуске этих монет, наряду со стремлением пополнить денежное обращение, несомненно, **немаловажная роль принадлежала и политическим мотивам, поскольку выпуск собственной монеты являлся провозглашением суверенности восточно-славянской державы**».<sup>1</sup>

На золотых монетах («златниках») на одной стороне располагалось изображение Иисуса Христа, а на другой было изображение князя с сопроводительной надписью в двух вариантах: «Владимир, а се его злато» или «Владимир на столе» (на престоле). На серебряниках надписи были похожими, а вместо изображения Иисуса Христа там помещали изображение св. Георгия (рис. 2.3).

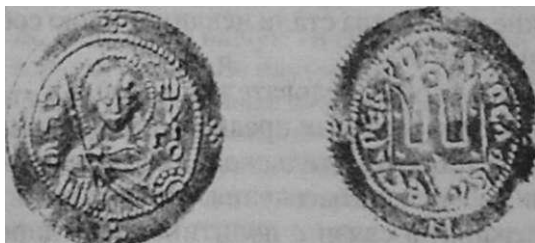


Рис. 2.3. Сребреник новгородского князя Ярослава Владимировича

Однако своих монет в то время на Руси было явно недостаточно, и купцы в расчетах между собой и с покупателями чаще использовали денарии, поступавшие в Восток. Дело в том, что по территории Древней Руси проходил торговый путь «из варяг в греки», а также ряд других важных торговых путей между странами Востока и Западной Европой. Выгодное геополитическое **положение** многих древ-

<sup>1</sup> Спасский И. Г. Русская монетная система. — Л., 1970. — С. 49.

*нерусских княжеств* обеспечивало развитие в них предпринимательства, представленного не только торговцами, но и ремесленниками, *охотниками, пасечниками* и т. д.

Нашествие *Татаро-монголов* и его последствия отрицательно сказались на развитии предпринимательства. Экономическая база страны была *подорвана*, людские ресурсы *оскудели*, а налоговый гнет стал особо сильным: предпринимателям приходилось платить дань местным *князьям* в повышенном размере, так как *последние*, в свою очередь, платили дань татарам. Однако Северная Русь в этот период, наоборот, испытывала экономический подъем, поскольку Новгород и *Псков по существу* превратились в единственных посредников между Западной Европой и Северной Русью. В отличие от покоренных южных княжеств, в северной части Руси налоговая политика была весьма терпимой: торговая пошлина составляла около 10% стоимости товара, *что было значительно* ниже обычной нормы прибыли торговых операций в те времена даже с учетом риска. Это был так называемый «*безмонетный период*» русского денежного обращения, когда единственным эквивалентом при торговых операциях были слитки серебра — гривны. Известны так называемые киевские гривны — шестиугольные отливки весом примерно 160 г и новгородские гривны — серебряные полосы весом 200 г. Данные денежные единицы использовались главным образом при *крупных* расчетах между состоятельными людьми и богатыми предпринимателями, а в быту в те времена господствовал натуральный обмен. Возобновление монетного обращения на Руси относят ко второй половине XIV в., когда многие русские княжества стали чеканить свою собственную монету — серебряные *денги*<sup>1</sup>.

По мнению *некоторых* исследователей, конец XV — конец XVI вв. ознаменовался спадом в развитии предпринимательства: сокращением численности предпринимательского сословия и его слиянием с другими слоями городского населения, что выражалось в сокращении торговых операций в связи с политикой государства [7; с. 52]. Следует отметить, что предпринимательство на Руси всегда очень сильно зависело от произвола властей — сначала *князей*, а затем и царей. При «*хорошем*» царе экономическая жизнь страны претерпевала определенный подъем, а при «*плохом*» — замирала. Примером крайне отрицательного воздействия царской власти на отечественное предпринимательство можно считать безжалостное уничтожение северной экономической зоны Иваном *Грозным* зимой 1494 г., от которого пострадали города Тверь, Псков и Новгород. В этой кровавой

<sup>1</sup> Первоначальное татарское слово «*денгъ*» в конце XVIII в. превратилось в слово «*денги*».

акции были уничтожены практически все наиболее видные предприниматели Новгорода, а богатство этого процветающего региона было захвачено в царскую казну.

Историк Костомаров пишет:

«Шестого января, в пятницу, вечером 1570 г. государь с войском подошел к Новгороду. Царь приказал привести к нему владычных бояр, новгородских детей боярских, выборных городских, приказных людей и знатнейших торговцев, с ними вместе привезли их жен и детей. Собравши перед собой всю эту толпу, Иван приказал раздевать их и терзать “неисповедимыми”, как говорит современник, муками, поджигать их каким-то изобретенным им составом, который у него назывался “поджар” (“некою составною мудростью огненной”). Потом он приказал измученных, опаленных привязывать сзади к саням, везти и волочить по замерзшей земле и бросать около домов жителей. Число истребленных показывается современниками различно и, вероятно преувеличено, но по любому велико. В новгородской летописи говорится, что царь убивал в день по 1000 человек» [12; т. 1, с. 431].

После завершения правления Ивана Грозного рост российского предпринимательства возобновился, однако темпы этого процесса были невелики. Нормальной торговле препятствовал ряд факторов: изолированность страны от мировой торговли, слабость центральной власти, отсутствие безопасных выходов к морям, набеги южных татар, войны, которые вела Россия с соседями, и т. д. К XVII в. постепенно восстановилась роль Новгорода как центра торговли с Западом.

И. Акперов и Ж. Масликова пишут: «В северные земли везли хлеб, а отсюда — рыбу, соль, пушнину. Во внутренней торговле наиболее внушительной силой выступали крупные дворяне, имевшие привилегии. Свое место в торговле занимало купечество крупных городов. В сферу товарного обращения входили продукты промыслового хозяйства и ремесленные изделия. Возрастают обороты внешней торговли, через Новгород и Смоленск осуществляются торговые связи с Западом, куда вывозились продукты русских промыслов и лес, а в Россию доставлялись промышленные товары: сукно, оружие, утварь. С Востока в Россию поступали китайские ткани, фарфор, драгоценности. В страны Востока вывозились меха, пенька, воск. В целом на протяжении XVI–XVII вв. рост товарного оборота внутренней и внешней торговли в Российском государстве привел к развитию денежных отношений и накоплению капиталов» [2; с. 92].

## 2.4.2. Преобразования Петра I

Воздействие Петра I на экономику нашей страны трудно переоценить. При нем осуществлялась беспрецедентная государственная под-

## Ц Глава 2. История предпринимательства

держка купцов, промышленников и сельскохозяйственных производителей, но с одной оговоркой — если их бизнес приносил пользу государству, Петр I способствовал **строительству фабрик и заводов, используя как государственные средства, так и собственные капиталы купцов, которым приказано было объединяться в «кумпанства»** (компании). Для защиты отечественной промышленности был установлен общий протекционистский тариф, согласно которому иностранные товары, **конкурирующие** с отечественными аналогами, облагались **большой** пошлиной. Царь старался научить людей заниматься предпринимательством и развить в них такие качества, как активность, любознательность, **целеустремленность, желание добиваться** поставленных целей. Своими указами и действиями он давал понять **людям «низкого» звания, что** в случае их **честной** и активной деятельности они могут рассчитывать на признательность власти в виде выгодных подрядов и всевозможных привилегий.

**Русский историк Н. И. Костомаров** отмечал, что при Петре I торговля и промыслы **направлялись так**, чтобы сделаться источником для **казенной прибыли**, а для **этого** в стране активно развивалось **предпринимательство. Специальным указом** 1713 г. людям всяких чинов дозволено было свободно вести торговлю, а крупным купцам отдавали в управление целые фабрики, но с тем условием, чтобы они умножили этот промысел, в противном **случае с них брали значительный** штраф — **по тысяче рублей с человека**. Петр I своими указами старался стимулировать торговлю и промышленность России, однако железная воля царя наряду с пользой порой приносила купечеству и явный вред.

Костомаров пишет:

«Царь хотел во **что бы то ни стало** направить главный торговый путь на Петербург и в октябре 1713 г. указал всем торговым людям возить пеньку, юфть, икру, клей, смолу, щетину, ремень, следуемые за границу, не в Вологду или в Архангельск, как **ранее**, а в Петербург. Такое распоряжение отозвалось тягостью на торговых людях, и они в поданной царю челобитной умоляли отменить этот закон и позволить по-прежнему возить товары в Архангельск; у них, представляли они, с **иноземцами** были там прежние долговые обязательства, которых нельзя было иначе покончить, как выручкой с товара. Так в Вологде жили три иноземные купца, занимавшиеся очищением привозимой в Архангельск пеньки и содержали для **этой** цели до 25 000 русских рабочих, которые должны были остаться без работы, если торговый путь для пеньки изменится. Притом пенька, **шедшая за границу, родилась преимущественно в областях**, более близких к Архангельску, чем к Петербургу; вдобавок местность Петербурга **была такого свойства, что пенька, пролежав там несколько месяцев, легко подвергалась порче**». Только через год Петр согласился немного

**смягчить свои указы и разрешил половину указанных товаров вести в Архангельск, но вторую часть — непременно в Петербург [12; т. 3, с. 109-111].**

Во времена Петра любой активный и предприимчивый человек мог сколотить огромное состояние. Например, простой тульский кузнец Никита Демидов при поддержке царя организовал на Урале огромное по тем временам производство, на котором работало более тридцати тысяч рабочих. При этом Демидов не имел соответствующего стартового капитала и получил в свое распоряжение казенные земли, леса и рабочую силу. Таких льготных условий для начала своего дела, как при Петре I, в России не было никогда, если не считать послеперестроечного периода, когда в частные руки практически даром попали целые отрасли народного хозяйства СССР. Главное отличие предпринимателей петровской эпохи от их постсоветских коллег состоит в том, что «птенцы гнезда Петрова» сами создавали отечественную промышленность практически на пустом месте, в то время как многие нынешние олигархи захватили то, что создавалось трудом миллионов их сограждан.

Петр может считаться также основателем финансовой системы, в основе которой лежали серебряный рубль и медная копейка с фиксированным содержанием металла. До этого в основе денежного обращения Руси лежала серебряная копейка, которую чеканили из проволоки. Она была весьма нечеткой чеканки, имела переменчивое содержание драгоценного металла, а кроме того, подвергалась «порче» — обрезке недобросовестными людьми. Монеты Петра отличались правильностью формы, фиксированным весом и четким рисунком (рис. 2.4).

После смерти Петра I предпринимательству со стороны государства уже не уделялось столь же большого внимания, но контроль, часто весьма субъективный и не всегда экономически обоснованный, продолжался. Наиболее важным для предпринимательства делом, по мнению Н. И. Костомарова, было учреждение банков, дворянского и купеческого, при Елизавете Петровне. Учрежденный в 1754 г. купеческий банк сначала не пользовался спросом, хотя брал с купцов всего 6% годовых. Предпринимателей смущало, что они должны были давать в залог товаров на четвертую долю от занимаемой суммы, кроме того, они не успевали за полгода вернуть кредит, как того требовали правила. В результате в первый год от марта до августа в банк не обратился ни один клиент. Тогда купцы попросили правительство, чтобы вместо залога им позволили представлять надежное поручительство и установили годичный срок возврата кредитов. Только

после принятия этих изменений Сенатом банк начал активную работу по кредитованию российского бизнеса.



Рис. 2.4. Монеты Петра I – серебряный рубль и медная копейка

Новый этап развития предпринимательства начался при Екатерине II, которая значительно сократила государственные монополии в сфере торговли и промышленности. При ней Россия наконец-то получила политическую и экономическую стабильность, поколебать которую не смогло даже восстание Е. Пугачева. При Екатерине в стране начало **формироваться** среднее сословие за счет предоставления экономической свободы в предпринимательских начинаниях и расширения емкости внутреннего рынка. Как отмечают некоторые исследователи, в XVIII в. активно развивается крепостное предпринимательство. Крепостная буржуазия ориентировалась на выпуск **«народных»** товаров крестьянского спроса, в частности, ей в основном принадлежала текстильная отрасль производства, центром которой стало село Иваново **графов** Шереметевых. Добившись успеха, промышленники выкупали себя и свои семьи из крепостной зависимости. Именно так возникли династии многих видных предпринимателей: **Морозовых**, Рябушинских, Гучковых и пр. [7; с. 53]. Можно также вспомнить, что именно в Екатерининскую эпоху мелкий лавочник из Курской губернии Григорий Шелихов подарил матушке-императрице Аляску. Оставив черноземный край, Шелехов сначала отправился в Сибирь, где успешно торговал сначала в Иркутске, потом на Сахалине и Камчатке и, наконец, добрался до Аляски. Впоследствии он



основал **Российско-Американскую** компанию, которая не только успешно торговала с аборигенами, но и организовывала на Аляске русские поселения, строила православные церкви и продвигала на Восток русскую культуру.

### 2.43. Россия XIX — начала XX в.

До 40-х гг. XIX в. производственная и торгово-закупочная ветви предпринимательства были разведены законом. Только в 1842 г. вышел указ, разрешающий промышленникам заниматься розничной торговлей, в результате которого производители товаров получили официальное право напрямую взаимодействовать с потребителями их **продукции**. На самом деле этот указ лишь узаконил сложившуюся в промышленности России ситуацию, когда купцы первой гильдии являлись хозяевами фабрик и **заводов**. Купцы, не имеющие своих производств, или разорялись, или вынуждены были брать ссуды на организацию производств. С этого времени норму прибыли начинает определять уже не купец, а промышленник, который захватывает сферу торговли [2; с. 109].

Важный период развития российского предпринимательства связан с реформой 1861 г., отменившей крепостное право. В результате освобождения крестьян резко усилился процесс их расслоения. Одна часть бывших крепостных так и остались обрабатывать барские поля, другая пополнила ряды городского пролетариата, а третья стала предпринимателями — торговыми, промышленными или сельскохозяйственными. Кроме того, реформа дала толчок процессу оформления единого класса российской буржуазии, который объединил **представителей** купеческого, дворянского и крестьянского сословий. Примером впечатляющего перехода освобожденного реформой крестьянина в крупного капиталиста может служить история купцов Елисеевых, создавших в течение XIX в. целую продовольственную империю.

В 1812 г. в Петербург пришел из Ярославской губернии простой мужичок Петр Елисеев и, осмотревшись в столице, открыл около полицейского моста скромную торговлю фруктами. Это была маленькая лавочка, в которой можно было купить груш и яблок и выпить бутылку вина. Лавка была на видном месте, и ее хозяин отличался замечательной энергией и торговой **смекалкой**. Не прошло и десяти лет, как маленькая фруктовая лавочка стала расширяться и расти, и вместе с ней стала расти добрая слава о **фруктовщике** Елисееве. Первоначально он закупал товар из первых и вторых рук, но уже в 1821 г. снял помещение в таможне для **привоза** зимнего из-за границы вина и стал видным оптовым торговцем в столице.

Не будучи в достаточной степени даже грамотным, этот предприимчивый крестьянин *завел* крупное торговое дело и своим наследникам передал прочно поставленное и пользовавшееся хорошим кредитом предприятие.

В 1834 г. после смерти отца дело унаследовали его сыновья Григорий и Петр Елисеевы. Они *основали* торговое товарищество с капиталом почти в восемь миллионов рублей. Главным мозговым центром в фирме был Григорий. Обладая исключительной работоспособностью, дальновидностью и предприимчивостью, он смог подобрать энергичных и толковых сотрудников и сумел сделать из них таких же неутомимых работников, как и он сам. Не зная ни одного иностранного языка, он завел отношения чуть ли не со всей Западной Европой, активно торгуя с Францией, Испанией, Португалией, Англией и Германией. Для доставки вин и фруктов в Россию он построил несколько крупных кораблей, а во Франции и на острове Мадера купил несколько виноградников и подвалов для хранения вин. О размахе деятельности братьев Елисеевых можно судить по тому, что порой они целиком *скупали весь урожай* целых винодельческих регионов. Однако основную память о предпринимателях Елисеевых хранят их знаменитые магазины — в свое время лучшие не только в России, но и во всей Европе. Они работают по сей день: один в Москве, а второй — в Санкт-Петербурге, поражая посетителей богатством отделки залов и зеркальными потолками.

Умело ведя бизнес, братья Елисеевы не забывали о милосердии. Проявляя заботу о ближних, торговый дом Елисеевых строил церкви и больницы, богадельни и приюты. Только единовременно в год столетия своей фирмы они выдали полмиллиона рублей на благотворительные цели (сумма гигантская по тем временам). Однако их благотворительность не спасла их от террора большевиков. Почти все члены семьи Елисеевых, не захотевшие покинуть Родину, после революции были расстреляны<sup>1</sup>.

Нужно отметить, что социальным капиталом купечества в те времена была *репутация*, которая нередко заменяла формальные юридические отношения. «Честное слово купца» оказывалось крепче вексельных обязательств, а у человека с «подмоченной» репутацией оставалось очень мало шансов на успех. При этом свою деятельность российские купцы и промышленники рассматривали не только и не столько как источник наживы и личного обогащения, но как своего рода служение государству и обществу, выполнение миссии, возложенной на них Богом. Широкое распространение в XIX — начале XX в. получила социально направленная и благотворительная деятельность российских предпринимателей. Почти полтора века назад промышленник Тимофей Прохоров купил у купцов Строгановых дом

<sup>1</sup> Нива. 1913. - № 45. — с. 899-900.

в Москве и открыл в нем уникальную фабрику-школу, в которой учил не только текстильному делу, но и арифметике, грамматике и даже рисованию. Содержание такого «профтехучилища» стоило недорого, но в итоге окупилось, подготовив для фабрики квалифицированных работников. Московское торгово-промышленное сословие оценило пользу образования и стало внимательно относиться к идеям подготовки не только рабочих, но и специалистов. Наряду с императорскими университетами в России появились Практическая академия и Коммерческое училище — частные учебные заведения, ориентированные на нужды реального производства. Финансировались они исключительно за счет купеческих гильдий. На пожертвования купечества и промышленников строились больницы и богадельни, **жилье** для рабочих, школы и приюты для сирот. Как отмечают исследователи, «в русских предпринимателях прошлого можно разглядеть способности и черты характера, необходимые для успешной предпринимательской деятельности сегодня: быстрое проникновение в суть вопроса, оперативное принятие точных решений, умение рисковать, твердость и уверенность в ведении своего дела, привлечение нужных умных и нестандартно мыслящих людей, щедрость в поощрении талантов, деловое общение с российскими и зарубежными партнерами, скрупулезный контроль над доходами и расходами» [7; с. 54].

#### 2.4.4. Советский период развития предпринимательства

##### Политика «военного коммунизма»

Социальной базой нового **большевистского** правительства во главе с В. И. Лениным была наиболее бедная часть российского общества, не имеющая ни средств производства, ни значительных финансовых накоплений. Привлечь их на свою сторону проще всего можно было обещанием раздела имущества более богатых слоев общества. Таким образом в массы был брошен лозунг «**экспроприация экспроприаторов**», или «**грабь награбленное**». Одновременно с этим большевики • сначала осуществили подрыв экономической базы российских предпринимателей, а затем их физическое уничтожение. Согласно «Декрету о **земле**» от 26 октября 1917 г., была навсегда отменена частная собственность на землю, которая объявлялась всенародным достоянием. В ноябре того же года Совет народных комиссаров принял **Положение о рабочем контроле над производством, куплей и продажей продуктов**, в декабре — Декрет о национализации банков и т. д.

## История предпринимательства

Бессовесники понимали, что в ситуации хронической нехватки **продовольствия**, вызванной войной, тот, кто имел запасы хлеба, становился **хозяином** положения. Поэтому в начале 1918 г. Совнарком **объявил** о начале акции против деревенской зажиточной части населения и **сохранении** государственной монополии на хлеб. Данные меры **создали** предпосылки для **проведения политики «военного коммунизма»**, основанной на прямом распределении продовольствия и товаров первой необходимости, принудительном труде и терроре как основном средстве управления людскими ресурсами. Торгово-**закупочная** предпринимательская деятельность была названа спекуляцией, и виновные в этой деятельности подлежали расстрелу. Изъятие хлеба у сельскохозяйственных производителей полностью лишило их мотивации к производству продовольствия. Таким образом, гражданская война и политика «военного коммунизма» подорвали основы частного предпринимательства, сложившиеся в течение вековой истории России [2]. Денежная система страны была также серьезно подорвана, на руках у населения находились денежные знаки **номиналом в миллионы рублей**, но покупательная способность подобных денег была крайне низкой (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Банкнота в 100 000 000 рублей Закавказской Советской республики

При такой инфляции единственно оправданным видом предпринимательства являлись краткосрочные спекуляции. Никакой речи о дордезных инвестициях в расширение производства речи быть **не** могло. Все это приводило к постепенному распаду и разрушению **народного хозяйства и снижению** эффективности деятельности российской экономики.

### **Новая экономическая политика (нэп)**

В марте 1921 г. X съезд РКП(б) принял решение о переходе от «военного коммунизма» к новой экономической политике (нэпу), предусматривавшей возрождение рыночных отношений. В области сельского хозяйства это привело к замене продовольственной разверстки натуральным налогом. Если раньше у крестьянина просто отнимали все выращенные им излишки хлеба, порой обрекая его на голодную смерть, то теперь сельские жители должны были сдать государству определенное количество зерна, а остальную часть имели право продавать по рыночным ценам. В качестве законодательного обоснования данной политики 28 марта 1921 г. Совет Народных Комиссаров издал декрет «О свободном обмене, покупке и продаже сельскохозяйственных продуктов в губерниях». К этому времени бездумная финансовая политика большевиков привела денежное обращение страны к катастрофе. Инфляция достигла астрономических величин. В ходу были деньги номиналом в несколько миллионов рублей. Для стабилизации финансового положения страны была проведена денежная реформа и выпущены серебряные рубли, которые должны были заменить обесценившиеся бумажные деньги. Для укрепления веры народа в экономические изменения страны был также организован выпуск золотых монет («советских червонцев»), которые, впрочем, не имели широкого хождения среди населения.

Краткий период нэпа показал жизнеспособность российских предпринимателей. В это время происходило возрождение акционерных обществ, товариществ и других форм предпринимательской деятельности. Государство допустило частных собственников в сферу оптово-розничной торговли и дало полную свободу частному капиталу в области розничной торговли. В результате за несколько лет произошло значительное повышение производительности труда, увеличение товарооборота, расширение посевных площадей, были организованы новые рабочие места. Переход к экономическим методам управления обеспечил подъем производительных сил, улучшение жизни всех слоев общества, однако повышение уровня жизни населения не было целью большевиков. Наоборот, возрождение российских предпринимателей было воспринято Сталиным и его окружением как угроза их власти. Поэтому во второй половине 1920-х гг. новая экономическая политика была свернута, а вместо нее в экономике главенствующей стала стратегия государственного социализма, отрицающая предпринимательство как модель хозяйственной деятельности.

### Сталинский режим и эпоха застоя

В начале 30-х гг. XX в. И. В. Сталин обозначил новую политическую стратегию, согласно которой по мере продвижения страны к социализму в ней будет обостряться *классовая борьба*. Это теоретическое положение на практике *вылилось* в обоснование самого бесчеловечного террора за всю историю России. Еще в годы Гражданской войны как классовые враги были уничтожены многие представители *крупной буржуазии* и помещики. После краткой передышки нэпа коммунисты принялись за предпринимателей среднего и мелкого уровня. Согласно плану коллективизации, тотальному уничтожению подлежали так называемые «кулаки» — наиболее предприимчивые и зажиточные *крестьяне*. Несколько миллионов их было уничтожено или *сослано в северные области* страны на принудительные работы. Оставшиеся в колхозах крестьяне были вынуждены практически бесплатно работать на благо Советской власти, получая за свой труд не деньги, а так называемые «трудодни»<sup>1</sup>.

Фактически в российские деревни вернулось крепостное право, так как крестьяне не могли уезжать в город в связи отсутствием у них паспортов.

После смерти Сталина положение крестьян было несколько улучшено, однако им *по-прежнему* запрещали заниматься самостоятельным производством сельхозпродуктов, исключая приусадебное хозяйство. Перепродажа товаров с целью обогащения (основа предпринимательства) по-прежнему считалась *уголовным преступлением* — «спекуляцией», за которое можно было получить даже высшую меру наказания — расстрел. Тем не менее в советской экономике на свой страх и риск продолжали существовать и действовать предприимчивые люди. Часть из них формировалась среди руководителей советских предприятий, которые были поставлены в условия обязательного выполнения плановых заданий, не имея для этого достаточных ресурсов. Отсюда возникало стремление скорректировать план, получить дополнительные фонды, скрыть реальные ресурсы, завысить цены на продукцию, применялись приписки, взятки и множество других хитростей и уловок. Другая часть предпринимателей действовала вне правового поля, фактически нарушая Уголовный кодекс. На преступление таких людей толкали различные мотивы: кого-то страсть к обогащению, а кого-то — стремление к самореализации на экономическом поприще.

<sup>1</sup> Условные трудовые единицы, согласно которым колхозникам выдавались натуральные продукты.

### 2.4.5. Перестройка и установление капитализма в России

Избрание М. С. Горбачева Генеральным секретарем ЦК КПСС в 1985 г. изменило отношение власти к предпринимателям. Пытаясь оживить советскую экономику, М. С. Горбачев решил сделать ставку на инициативу народа и дал старт кооперативному движению. Формально это была форма коллективного занятия бизнесом, но по своей сути кооперативы являлись продуктом инициативы и активности отдельных лиц — первых легальных советских предпринимателей после десятилетий экономического террора. Так как в то время у населения отсутствовали финансовые средства для ведения бизнеса, Правительство СССР решило предоставить кооператорам кредиты. В 1987 г. вышло Постановление Совета Министров СССР «О предоставлении кредитов гражданам, занимающимся индивидуальной трудовой деятельностью». Постепенно предпринимательство из непривычной для советского строя экзотики превращалось в реальную экономическую силу. Уже в мае 1989 г. в Москве прошел 1-й Всесоюзный съезд кооперативов, а 6 февраля 1990 г. Верховный Совет СССР принял закон о собственности, официально признав право собственности отдельных граждан на помещения, транспорт, средства производства и т. д.

За последующие полтора десятилетия в экономической и социальной жизни России произошло множество важных событий, которые позитивно или негативно влияли на формирование слоя предпринимателей в нашей стране, включая знаменитый дефолт 1998 г., разоривший массу мелких и даже крупных собственников. При этом отношение государства к предпринимательству за прошедшее с начала реформ десятилетие претерпевало серьезные изменения. Сначала власть активно поддерживала процесс формирования крупного бизнеса, так как его владельцы служили мощной защитой в борьбе с коммунистическим наследием, но к концу XX в. необходимость в такой защите отпала, власть стала тяготиться зависимостью от горстки олигархов. Были найдены разнообразные способы снижения их роли в экономике и политике [7]. В итоге была сделана ставка на малый и средний бизнес как более управляемый и зависимый от государства. При этом регуляция деятельности бизнеса осуществляется путем изменения налоговой политики и степени контроля. Ранее многие бизнесмены шли на ведение двойной бухгалтерии, использование так называемого «черного нала», сокрытие прибыли, использование фиктивной документации на товары и услуги, зачисление средств на чужие счета, использование «фирм-однодневок». В связи с благоприятной экономической конъюнктурой все больше предпринимателей в настоящее время возвращаются из «теневой экономики» в правовое поле.

*Вопросы и задания для проверки  
усвоения знаний*

1. Почему в доклассовом обществе не было предпринимательства?
2. Каковы признаки наличия цивилизации в Древнем мире?
3. Какие виды предпринимательства преобладали в Древнем Риме?
4. Почему предпринимательство было *относительно слабо* выражено в эпоху Средневековья?
5. Что послужило толчком к бурному развитию предпринимательства в XV-XVI вв.?
6. На какие периоды можно разделить развитие предпринимательства в России?
7. Какие плюсы и минусы имели преобразования Петра I для развития российского предпринимательства?
8. На какие периоды можно разделить развитие предпринимательства в Советской России?
9. Какие плюсы и минусы для социальной жизни россиян имело установление капитализма в России?

Выберите *правильный* вариант ответа

- I. Какой из приведенных факторов не является обязательным признаком древней цивилизации?
  - 1 — разделение труда на основе специализации;
  - 2 — возникновение письменности;
  - 3 — формирование официальных религий;
  - 4 — *появление денег.*
- II. Какой древнегреческий бог считался покровителем предпринимателей?
  - 1 - Зевс;
  - 2 — Афина;
  - 3 — Гермес;
  - 4 — Меркурий.
- III. Кто является автором первого фундаментального труда по сельскому предпринимательству в Древнем Риме?
  - 1 — Плутарх;
  - 2 — Катон;
  - 3 — Плиний;
  - 4 — Колумелла.



- IV. В какой стране в эпоху Возрождения началось развитие предпринимательства?
- 1 — в Италии;
  - 2 — в Франции;
  - 3 — в Германии;
  - 4 — в Испании.
- V. Кто нарушил монополию восточных государств на доставку товаров с Востока по «шелковому пути», открыв морской путь в Индию?
- 1 — Христофор Колумб;
  - 2 — Васко да Гама;
  - 3 — Фернан Магеллан;
  - 4 — Джеймс Кук.
- VI. Кто начал чеканить первую русскую монету?
- 1 — князь Ярослав;
  - 2 — князь Игорь;
  - 3 — князь Владимир;
  - 4 — князь Олег.
- VII. В каком году в России произошло событие, которое послужило толчком для бурного развития предпринимательства?
- 1 — в 1812 г.;
  - 2 — в 1861 г.;
  - 3 - в 1905 г.;
  - 4 - в 1917 г.
- VIII. В какой период в жизни Советской России активно развивалось предпринимательство?
- 1 — в период Гражданской войны;
  - 2 — в период «военного коммунизма»;
  - 3 — в период новой экономической политики;
  - 4 — в период сталинского социализма.

## Г лава 3

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ЯВЛЕНИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

### 3.1. Структура психики человека

#### 3.1.1. Базовые понятия психологии

Курс «Психология предпринимательства» является синтетическим, так как объединяет в себе две науки — психологию и экономику. Если экономические понятия хорошо знакомы менеджерам, изучающим данный курс, то принципы построения психологической науки требуют некоторых пояснений. В дословном переводе психология — наука о душе (*psyche* — душа, *logos* — понятие, учение), таким образом, психология — наука о психике и психических явлениях.

Что же такое психика?

Ученые-материалисты определяют ее как особую форму отражения окружающего мира, свойственную мозгу. Особенность психологии, определяющая ее трудности, — это **нематериальность психических явлений**, в результате *которой* они недоступны непосредственному изучению. Мы можем **исследовать** психику лишь косвенно, делая те или иные выводы о психических явлениях только по внешним, материальным признакам их проявлений.

Предметом **изучения** психологии являются **психические процессы, психические состояния и психические свойства личности** (рис. 3.1).

Психические процессы выступают в качестве первичных регуляторов поведения, они имеют начало, течение и конец. Обычно выделяют три их разновидности: познавательные, эмоциональные и волевые [3; с. 25].

**Познавательные психологические процессы** связаны с восприятием и переработкой информации (ощущение, восприятие, представление, внимание, речь, мышление и пр.). Эти процессы могут оказывать **существенное** влияние на успешность деятельности предпринимателя. **Так**, психологические закономерности внимания чрезвычайно важ-

ны при организации рекламы, от точности и **логичности** мышления зависят прогнозы экономических параметров, а умение правильно организовать свою речь важно при продажах и деловых переговорах.



Рис. 3.1. Предмет изучения психологии

**Эмоциональные психологические процессы** связаны с отношением человека к себе и окружающему миру (чувства, настроения, аффекты). Человек — это эмоциональное существо, и этот факт следует обязательно учитывать при ведении бизнеса. При ведении деловых переговоров, во время процесса продажи товаров и услуг, при организации рекламной деятельности следует, помимо применения чисто рациональных доводов, учитывать и эмоции людей, которые могут оказывать существенное влияние на их поведение.

**Волевые психологические процессы** связаны с направленностью деятельности человека, с определением его целей, принятием решений и преодолением препятствий. Они играют важную роль на первых этапах предпринимательской деятельности, когда трудности на пути начинающего бизнесмена могут привести его к отказу от первоначальных намерений открыть свое дело.

На основе психических процессов могут формироваться **психические состояния**, которые характеризуют состояние психики в целом. Психические состояния влияют на течение психических процессов. Они могут быть внешними и внутренними, индивидуальными и групповыми. Например, такое групповое психическое состояние, как паника, является причиной финансовых кризисов, дефолтов и крахов банков или падения акций предприятия.

Помимо *отставших групповых психологических состояний*, в сфере бизнеса имеются и позитивные, например сплоченность коллектива предприятия или благоприятный психологический климат внутри организации. Такие психологические состояния являются целью работы психолога на предприятии, а при его отсутствии этими вопросами должен заниматься сам предприниматель. Не менее важную роль в деятельности предпринимателя играют и внутренние индивидуальные состояния: интерес, мотивация, стресс и др.

Третья группа психических явлений. — *психические свойства*, которые характеризуются *большой* устойчивостью и постоянством. Они определяют неповторимость человека и являются основой его личности. Дело в том, что далеко не каждый человек может быть успешным предпринимателем. Кроме того, одни личностные качества могут подвергаться сознательной коррекции, а другие закономерно меняются по мере профессионального роста предпринимателя. Знание всех этих психологических особенностей повышает эффективность деятельности предпринимателя и делает его работу более осознанной.

### 3.1.2. Сознание

► Сознание человека — это сформированная в процессе общественной жизни высшая форма психического отражения действительности, которая формирует у человека обобщенную и субъективную Модель *окружающего* мира в форме словесных понятий и чувственных образов.

В структуру сознания входят *следующие* элементы:

- 1) *познавательные процессы* (ощущение, восприятие, мышление, память). На их основе формируется совокупность знаний об окружающем мире;
- 2) *различение субъекта и объекта* (противопоставление себя окружающему миру, различение «Я» и «не Я»). Сюда входят самосознание, самопознание и самооценка;
- 3) отношения человека к себе и окружающему миру (его чувства, эмоции, переживания);
- 4) *креативная (творческая) составляющая* (сознание формирует новые образы и понятия, которых ранее не было в нем, с помощью воображения, мышления и интуиции);
- 5) *формирование временной картины мира* (память хранит образы прошлого, воображение формирует модели будущего);

- б) *формирование целей деятельности* (исходя из потребностей человека сознание формирует цели деятельности и направляет человека на их достижение).

Исходя из данной структуры сознания мы можем вывести основные его *функции* (рис. 3.2), которые отличаются на разных этапах предпринимательской деятельности.

На первых этапах наиболее важную роль играет преобразующая функция, с помощью которой человек определяет цели своей деятельности и в соответствии с ними изменяет себя и окружающий мир.

Отражательная функция важна при оценке рынка, подборе товаров и услуг, анализе бизнес-процессов на предприятии.

Креативная функция особенно важна при возникновении проблемных ситуаций и кризисов.

Оценочная функция помогает предпринимателю получать положительные эмоции в случае успеха и избегать повторения ошибок, а рефлексивная нужна для формирования самооценки и определения своего места в этом мире.

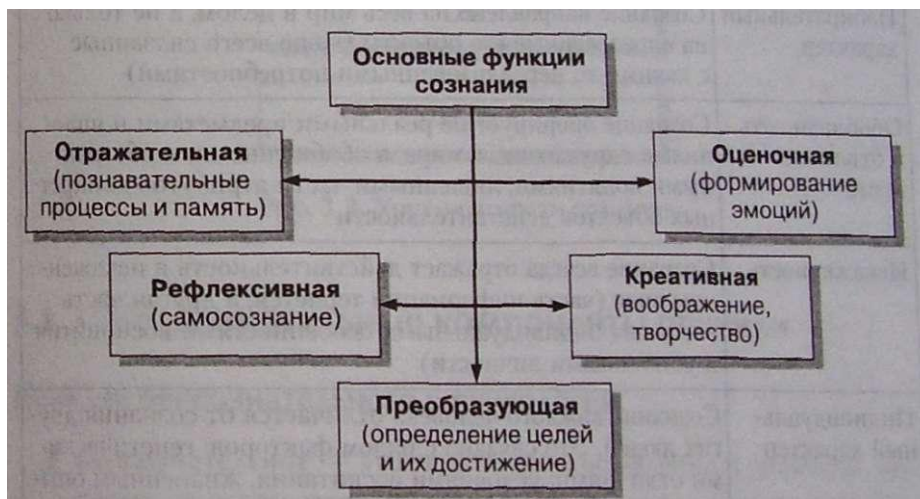


Рис. 3.2. Основные функции сознания человека

Человек сознает свободу своих действий, и ему кажется, что он волен поступать так или иначе. Но познание личностью истинной причины своих чувств, мыслей и желаний нередко оказывается ложным. Человек далеко не всегда осознает истинные мотивы и глубинные причины своих поступков. Как говорил еще Фридрих Энгельс, «люди привыкли объяснять свои действия из своего мышления, вместо того, чтобы объяснять их из своих потребностей». Люди, зани-

### ГЛАВА 3. Психологические явления в деятельности предпринимателя

**мажущиеся предпринимательством**, как правило, вполне сознательно **строят планы** и намечают цели в **бизнесе**. Однако глубинные мотивы предпринимательской деятельности могут изначально формироваться в бессознательной части психики человека (стремление к комфорту, благополучию или свободе). Если сознательные и бессознательные цели бизнесмена совпадают, его ждет успех, если же они **противоречат** друг другу, то образующийся **внутренний** конфликт может **серьезно** тормозить достижение успеха в **бизнесе**.

Сознание человека обладает рядом свойств, благодаря которым отражение им окружающего мира носит субъективный характер. Эти свойства отражены в табл. 3.1.

**Таблица 3.1**  
**Свойства сознания человека**

Свойство	Описание свойства
Активность	Сознание связано с деятельностью, с активным воздействием на окружающий мир
Избирательный характер	Сознание направлено на весь мир в целом, а не только на <b>определенные</b> его объекты (чаще всего связанные с <b>какими-то нерешенными потребностями</b> )
Обобщенность и отвлеченность	Сознание оперирует не реальными предметами и явлениями окружающего мира, а обобщенными и абстрактными понятиями, <b>лишенными</b> части атрибутов <b>конкретных</b> объектов действительности
Искаженность	Сознание всегда отражает <b>действительность</b> в искаженном виде (часть информации теряется, а другая часть искажена индивидуальными <b>особенностями</b> восприятия и установками личности)
Индивидуальный характер	Сознание каждого человека отличается от сознания других людей. Это связано с <b>рядом</b> факторов: генетическими отличиями, условиями воспитания, жизненным опытом, социальным окружением и пр.
Способность к рефлексии	Человек обладает способностью к самонаблюдению и самооценке, а также может представлять себе, как его оценивают другие люди

**Степень** ясности и четкости сознания неодинакова в различных **состояниях** существования человека. Она, естественно, будет различаться во время отдыха, привычной монотонной работы и в момент **напряженного** поиска выхода из трудной ситуации. Умение человека

управлять уровнем ясности и активности своего сознания является важным ресурсом предпринимателя. Примерные ступени уровней ясности сознания отражены на рис. 3.3.

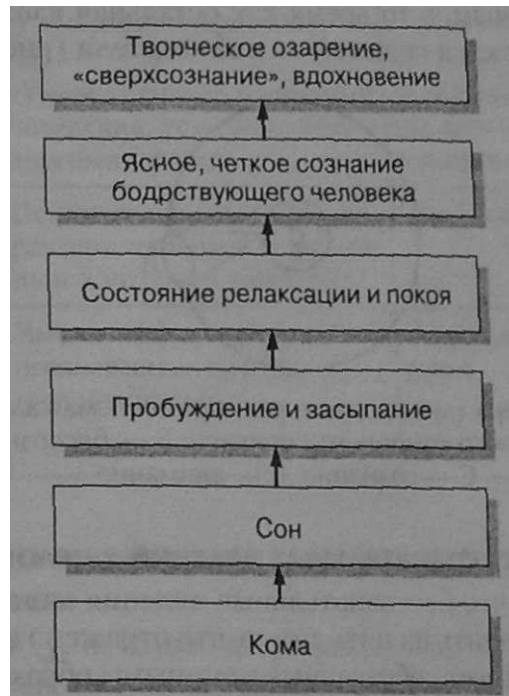


Рис. 3.3. Уровни ясности сознания

### 3.1.3. Бессознательные компоненты психики

#### Понятие бессознательного в психологии

- Бессознательное — это те психические явления и процессы, которые не осознаются человеком или не контролируются им. Любое психическое явление: ощущение, восприятие, память, мышление и т. д. — могут иметь бессознательный характер.

Например, когда после напряженного мыслительного процесса в голове человека вдруг рождается идея, то говорят об интуиции, которая носит неосознанный характер. Или другой пример: подпороговые ощущения, которые не достигают сознания, если сила раздражителя слишком слаба. Тем не менее соответствующая информация может позднее «всплыть» в сознании и оказать определенное воздействие на мысли или поступки человека.

В качестве описания механизма взаимоотношения сознательных и бессознательных частей психики человека часто применяют метафору «луч прожектора, который в полной ночи выхватывает из мрака то один, то другой предмет». То, на что направлен луч света, становится ясно видимым, в то время как остальная часть окружающего пространства остается скрытой от наблюдателя (рис. 3.4).

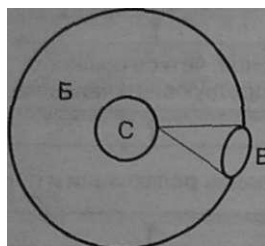


Рис 3.4. Метафора «луч прожектора», применяемая для объяснения бессознательного компонента психики: Б — бессознательное; С — сознание; В — внимание

### Разновидности бессознательных явлений у человека

Следует отметить, что бессознательные явления далеко не однородны. Их можно разделить на пять типов, что отражено в табл. 3.2. Каждый из этих типов имеет собственные механизмы образования и функционирования.

Таблица 3.2

Типы бессознательных явлений

Тип	Сущность	Пример
I — Предсознание	Информация, которая не дошла до сознания	Слабые подпороговые ощущения и подсознательная память
II — Автоматизированные процессы	То, что раньше осознавалось, но потом перешло в подкорковые структуры	Автоматизированные двигательные навыки: плавание, вязание, вождение автомобиля и пр.
III — Бессознательные явления личности	а) неосознанные генетические программы (инстинкты); б) негативные явления, вытесненные из сознания;	а) половое влечение — либидо б) обиды, оскорбления и пр.



### 3.1. Структура психики человека 57

Тип	Сущность	Пример
	<p>в) неосознанные «случай-ные» действия</p> <p>г) навязчивые привычки</p> <p>д) неосознанные программы поведения, установленные другими людьми</p>	<p>в) описки, оговорки</p> <p>г) навязчивые действия — жесты, ритуалы, движения;</p> <p>д) родительские программы, внушение и гипноз, идеологические установки</p>
IV ~ Особые психические состояния	Психические состояния, характеризующиеся ослабленным контролем сознания	Сон, гипноз, транс, аффект
V ~ Надсознательные процессы	Высокоэффективные неосознаваемые мыслительные процессы	Интуиция, творческое озарение

#### Зигмунд Фрейд и концепция трехуровневого строения психики человека

Согласно Фрейду, психика человека состоит из трех компонентов (рис. 3.5): огромного темного бессознательного, которое никогда не будет до **КОНЦА** познано человеком («Оно», или «Ид»), из осознаваемого, рационального компонента («Я», или «Эго») и социального цензора («Сверх Я», или «Супер Эго»).

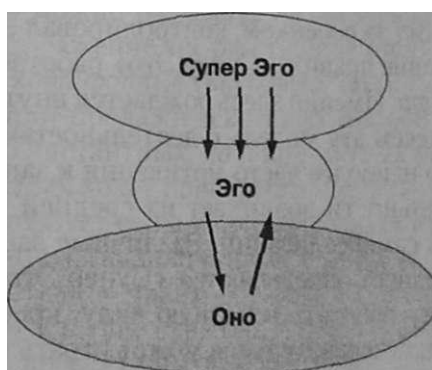


Рис. 3.5. Трехкомпонентная модель психики по З. Фрейду

Бессознательное («Оно») является наиболее древней основой психики, в которой господствуют первичные потребности. Здесь **лока-**

лизованы инстинкты (в первую очередь, по мнению Фрейда, сексуальный и агрессивный). «Оно» работает *по принципу удовольствия*. Контакт с этой частью своей психики человек может осуществлять во время сна, медитации, гипноза и некоторых других форм измененного сознания.

Вторая часть сознания человека — «Я» в большей степени соответствует представлению человека о себе, так как именно в этой части сознания мы «находимся» большую часть времени. Наши мысли, планы, чувства, оценки — все это компоненты «Я». Данная часть психики выполняет две важные функции: во-первых, руководит контактом с реальностью (при этом может как приспосабливаться к реальности, так и менять ее), а во-вторых, осуществляет связь с бессознательным, например, вытесняя психотравмирующие ситуации в область бессознательного (защитная функция). Фрейд считал, что основная задача «Я» состоит в том, чтобы поддерживать чувство собственной безопасности и самоуважения. Для этого «Я» приходится выводить за рамки сознательного, в социально неприемлемые бессознательные переживания. Сознание оказывает сопротивление бессознательному, не пропуская его в высшие этажи психики. В результате этого сопротивления могут возникать различные нарушения органов чувств и нервной системы. «Эго» работает *по принципу целесообразности* (биологической реальности).

Наконец, третий компонент сознания — «Сверх Я», или, как его чаще называют, «Супер Эго» — совесть человека, его внутренний сторож, который осуществляет надзор как бы изнутри сознания. Фрейд считал, что «Супер Эго» является видоизмененным родительским авторитетом, сублимацией строгого, но справедливого Отца, который в детстве следил за ребенком, контролировал его поступки и наказывал за нарушение правил. «Супер Эго» работает *по принципу социальной реальности*. Именно здесь рождается внутренняя критика.

Если мы соотнесем эту модель с деятельностью предпринимателя, то увидим, что наиболее часто мотивация к занятию предпринимательской деятельности возникает из средней части психики — стремления «Я» к самореализации. Различные запреты и ограничения на ведение бизнеса определяются «Супер Эго», а лень, которая мешает бизнесмену работать в полную силу, кроется в его «Оно». С другой стороны, бессознательное может играть и положительную роль, оберегая здоровье предпринимателя и не давая ему работать сверх меры. Если же человек не прислушивается к его голосу, то через некоторое время у него могут возникать различные психосоматические заболевания, такие как язва желудка, артериальная гипертензия или неспецифический колит.

## 3.2. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя

### 3.2.1. Ощущение и восприятие

► Ощущение — простейший психический процесс, состоящий в отражении отдельных свойств предметов и явлений при их непосредственном воздействии на соответствующие рецепторы.

*Рецепторы* — чувствительные нервные образования, воспринимающие раздражения, поступающие из внешней или внутренней среды, и генерирующие в ответ электрические сигналы.

Часть рецепторов человека объединена в более сложные образования — *органы чувств*. У человека есть орган зрения — глаз, орган слуха — ухо, орган равновесия — вестибулярный аппарат, орган обоняния — нос, орган вкуса — язык. В то же время некоторые рецепторы не объединяются в один орган, а разбросаны по поверхности всего тела. Это рецепторы температурной, болевой и тактильной чувствительности<sup>1</sup>.

Большое количество рецепторов находятся внутри тела: рецепторы давления, химического чувства и т. д. Например, рецепторы, чувствительные к содержанию глюкозы в крови, обеспечивают возникновение чувства голода. Рецепторы и органы чувств — это единственные каналы, через которые мозг может получать информацию для последующей переработки.

Все рецепторы можно разделить на *дистантные*, которые могут воспринимать раздражение на расстоянии (зрительные, слуховые, обонятельные) и *контактные* (вкусовые, тактильные, болевые).

В процессе купли-продажи некоторых товаров требуется использование не только дистантных, но и контактных рецепторов. Например, когда покупатель хочет приобрести материю, он не только смотрит на нее, но и пробует ее на ощупь. Продавая изделия из стекла и хрусталя, продавец слегка постукивает по ним, подключая слуховые рецепторы покупателя — таким образом, он демонстрирует целостность изделия и отсутствие скрытых дефектов. При продаже мягкой мебели (диванов, кресел) опытные продавцы предлагают потенциальному покупателю сесть на них, чтобы подключить к восприятию контактные рецепторы прикосновения и дать возможность ощутить мягкость и комфорт.

<sup>1</sup> Тактильную чувствительность обеспечивают рецепторы прикосновения и давления.

Плотность потока информации, поступающей через рецепторы, имеет свои оптимальные границы. При усилении этого потока возникает *информационная перегрузка* (авиадиспетчеры, биржевые брокеры, директора крупных предприятий), а при его *снижении* — *сенсорная изоляция* (у подводников и космонавтов).

Ощущения являются продуктом деятельности *анализаторов* человека. Анализатором называют взаимосвязанный комплекс нервных образований, который осуществляет прием (Сигналов, их трансформацию, настройку рецепторного аппарата, передачу информации к нервным центрам, ее обработку и *расшифровку* (рис. 3.6).



Рис. 3.6. Схема строения анализатора

Если в качестве примера взять зрительный анализатор человека, через который поступает большая часть информации, то эти четыре основных блока будут представлены конкретными нервными центрами (табл. 3.3).

Таблица 3.3

Компоненты зрительного анализатора человека

Название блока анализатора	Соответствующий отдел зрительного анализатора	Функция
Рецепторный	Палочки и колбочки сетчатки	Восприятие изображения и превращение его в систему нервных импульсов
Блок настройки	Верхние бугры четверохолмия среднего мозга	Настройка резкости и оптимальной освещенности изображения на сетчатке глаза
Блок фильтрации	Латеральные колленчатые тела таламуса	Отсеивание <i>повторяющейся</i> или неизменной информации
Блок анализа информации	Затылочная область коры больших полушарий мозга (зрительная кора)	Анализ изображения, формирование зрительных ощущений

Рецепторный блок образован палочками и колбочками — специальными клетками, способными вырабатывать электрические потенциалы в ответ на воздействие света на глаз человека.

Блок настройки отвечает за формирование четкого изображения на сетчатке глаза. Четкость обеспечивается, во-первых, созданием оптимального уровня освещенности, а во-вторых, точной фокусировкой изображения на сетчатке. Первая задача осуществляется путем автоматического изменения диаметра зрачкового отверстия, а вторая — путем изменения кривизны хрусталика.

Анатомическое устройство глаза таково, что человек не может одновременно хорошо видеть и сильно, и слабо освещенные предметы, а также одновременно близко расположенные и далекие предметы. Эти факторы следует учитывать при создании рекламных текстов. Кроме того, нужно иметь в виду, что угол преломления света зависит от длины его волны, а значит — от цвета. Поэтому глаз не может четко видеть расположенные рядом на одной плоскости красные и синие буквы, соответственно красные буквы на синем фоне или синие буквы — на красном будут восприниматься нечетко и вызывать напряжение глаз.

В психологии существует понятие абсолютного порога чувствительности. Он бывает двух видов: нижний абсолютный порог чувствительности и верхний абсолютный порог чувствительности.

1. *Нижний абсолютный порог чувствительности* определяют как наименьшую силу раздражителя, которая может вызывать ощущение.

Рецепторы человека отличаются очень высокой чувствительностью к адекватному раздражителю. Так, например, нижний зрительный порог составляет всего 2-4 кванта света, а обонятельный равен 6 молекулам пахучего вещества.

Раздражители, имеющие силу менее пороговой, не вызывают ощущений. Они называются *подпороговыми* и не осознаются, однако могут проникать в подсознание, определяя поведение человека, а также составляя основу его *сновидений, интуиции, неосознанных влечений*. Эти явления были изучены в опытах психолога Кастандова, который показал, что подсознание человека может *реагировать* на очень слабые или очень короткие раздражители, которые не воспринимаются сознанием.

Однако коммерческое использование данных явлений в бизнесе малоэффективно, хотя попытки применения свойств *подпороговых* раздражителей были неоднократно. Речь идет о так называемом феномене «25-го кадра» (неосознаваемом восприятии информации), вставленном между кадрами *нейтрального* фильма. Однако следует

отметить, что данный феномер не подтвердился научными исследованиями и является мифом.

В 1957 г. неудачливый маркетолог Джеймс М. Вайкари заявил об открытии феномена «подсознательной рекламы», более известного в России как феномен «25-го кадра». Известие о «феноменальном открытии» он разослал в средства массовой информации, которые раздули шумиху по этому поводу. Умело подогревая интерес к своему «открытию», Вайкари выпустил пресс-релиз, в котором заявлял, что «подсознательное убеждение представляет собой новую полосу человеческого восприятия». Он утверждал, что провел серьезные исследования, позволяющие утверждать, что невидимое изображение может заставить людей покупать что угодно даже против их воли. Вайкари якобы провел шестинедельный «научный тест» на 45 699 зрителях одного кинотеатра, которые были подвергнуты подсознательному воздействию двух сообщений: «Пей Coca-Cola» и «Голоден? Ешь попкорн». При этом он зафиксировал рост потребления Coca-Cola на 18,1% и попкорна на 57,5%.

Пресса и политики подняли шум о том, что открыто средство зомбирования и что его надо запретить. В то же время заказы на применение нового метода рекламы посыпались на Вайкари один за другим, причем даже от крупных корпораций, заинтересованных в сбыте своей продукции. Но постепенно нарастала критика мифа о 25-м кадре. По заказу Федеральной комиссии по коммуникациям США независимые эксперты провели контрольные исследования, которые полностью опровергли «теорию» Вайкари. В январе 1958 г. Вайкари согласился публично провести эксперимент на всех телестанциях *Canadian Broadcasting Company*. На протяжении получасового шоу 352 раза вставлялось сообщение «позвони сейчас». Но никакого заметного увеличения количества телефонных звонков зафиксировано не было. Вместо этого CBC получила тысячи писем, сообщающих о необъяснимых позывах взять банку пива, сходить в туалет, сменить канал и т. д. Ни один из написавших не отгадал настоящего сообщения!!!

В июне 1958 г. *American Psychological Association* официально опровергла все псевдонаучные утверждения Вайкари, а через некоторое время Вайкари исчез, закрыв банковские счета и прихватив с собой кругленькую сумму — \$22,5 миллиона в нынешних ценах. Фирмы, которые столь щедро оплачивали «услуги» Вайкари, поняли, что их надули, и предпочли не поднимать шума. В 1962 г. Вайкари все же отыскали, и в интервью газете *Advertising Age* он признался, что он все это сфабриковал с тем, чтобы привлечь к себе внимание<sup>1</sup>.

2. *Верхний абсолютный порог чувствительности* меняет сам характер ощущений (чаще всего — на болевую чувствительность). На-

<sup>1</sup> Weir W. Another look at subliminal «facts», *Advertising Age*, 15 October 1984; *Pratkanis A., Aronson E. Age of Propaganda*, W. H. Freeman. — N. Y., 1991.

пример, при постепенном увеличении температуры воды человек начинает воспринимать не тепло, а уже боль. То же самое происходит при сильном звуке и или давлении на кожу.

**Относительный порог** (порог различения) — минимальное изменение интенсивности раздражителя, вызывающее изменения в ощущениях. Согласно закону Бугера—Вебера, порог различения по каждому анализатору имеет постоянную относительную величину.  $\Delta I/I \approx \text{const}$ . Константы Вебера для разных органов чувств составляют: 2% для зрительного, 10% для слухового (по интенсивности) и 20% для вкусового анализатора. Это означает, что человек может заметить изменение освещенности порядка 2%, в то время как для возникновения изменения слуховых ощущений требуется изменение силы звука на 10%.

Хотя наши ощущения возникают относительно независимо, тем не менее они могут взаимно влиять друг на друга. В этом случае говорят о **сенсбилизации** — повышении чувствительности при взаимодействии анализаторов. Сенсбилизация может быть двух видов:

- а) как результат компенсации сенсорных дефектов (улучшение слуха у слепых людей);
- б) как результат профессиональной деформации (например, обычный человек различает просвет 0,05–0,1 мм, а опытный шлифовальщик — 0,0005 мм).

Если в результате ощущения человек получает знания об отдельных свойствах, качествах предмета (холодное, шероховатое, зеленое), то восприятие дает целостный образ предмета.

Для иллюстрации принципиального отличия процесса восприятия от процесса ощущения можно вспомнить притчу о трех слепых, которые гуляли по зоопарку и по одному подходили к вольеру со слоном. Когда их спросили потом, что такое слон, то один сказал, что он похож на толстую веревку, другой — что слон напоминает лист лопуха: он плоский и шершавый, а третий сказал, что слон напоминает высокую и мощную колонну. Такое разнообразие описаний одного и того же животного заключалось в том, что один слепец взял слона за хвост, другой потрогал за ухо, а третий — обнял ногу. Соответственно они получили разные ощущения, и никто из них не смог построить целостное восприятие объекта.

- **Восприятие — целостное** отражение предметов и явлений совокупности их свойств и частей при их непосредственном воздействии на органы чувств.

В процессе восприятия формируются образы, которыми в дальнейшем оперируют внимание, память и мышление. Образ представ-

ляет собой субъективную форму объекта; он является порождением **внутреннего мира данного человека** (рис. 3.7). Восприятие следует отличать от **представлений, т. е. мысленного создания образов** предметов и явлений, когда-то воздействовавших на организм, но отсутствующих в данный момент.

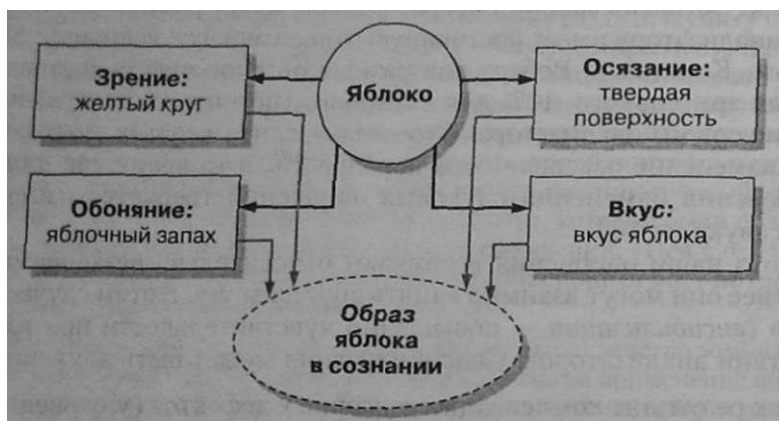


Рис. 3.7. Схема формирования психических образов при восприятии

В процессе формирования образа на него воздействуют **установки, интересы, потребности и мотивы ЛИЧНОСТИ**. Так, образ, возникающий при виде одной и той же собаки, будет различным у случайного прохожего, собаководо-любителя и **человека, которого недавно покусала** какая-то собака. Их восприятия будут отличаться полнотой и эмоциональностью. Огромную роль в восприятии играет желание человека воспринимать тот **ИЛИ** иной предмет, активность его восприятия.

Существуют две основные **классификации** процессов восприятия — по форме существования материи и по ведущей модальности. Первая классификация показана на рис. 3.8.



Рис 3.8. Классификация видов восприятия



**Восприятие пространства** наше всего осуществляется с помощью зрительного анализатора, но к этому процессу может подключаться и тактильный анализатор, который помогает человеку преодолеть некоторые зрительные иллюзии. В темноте этот вид восприятия может использовать также слух — так, человек может примерно определить размеры помещения по эху, а глубину колодца — по звуку брошенного в него камня.

В **восприятии движения** участвуют суставно-мышечный и вестибулярный анализаторы человека. С помощью последнего человек определяет величину ускорения и интенсивность вращения или поворотов. Для этого в височной кости имеется система трех полукружных каналов, расположенных в трех взаимно перпендикулярных плоскостях, которые реагируют на любое вращение головы.

**Восприятие времени** — пока наименее изученная область психологии. Пока только известно, что оценка длительности временного отрезка зависит от того, какими событиями (с точки зрения конкретного человека) он был заполнен. Если время было заполнено множеством интересных событий, то оно проходит быстро, а если значимых событий было мало, то время тянется медленно. При воспоминании имеет место обратный феномен — период времени, заполненный интересными делами, кажется нам более продолжительным, чем «пустой».

Другая классификация восприятия (по ведущей модальности) включает в себя зрительное, слуховое, вкусовое, обонятельное, тактильное восприятие, а также восприятие своего тела в пространстве.

В соответствии с этой классификацией в НЛП<sup>1</sup> — одном из направлений современной психологии — всех людей принято делить на три основные категории в соответствии с преобладанием у них какого-то вида восприятия: визуалов, аудиалов и кинестетиков. Оказывается, учет этих индивидуальных особенностей способен повысить эффективность продаж товаров и услуг. Например, визуалу — человеку с преобладанием зрительного типа восприятия — следует лучше показывать товар, аудиалу — больше рассказывать о его достоинствах, а кинестетику — давать его пробовать на ощупь, кроме того, продавец может использовать в своей речи соответствующие эпитеты — твердый, крепкий, мощный (об инструменте), мягкий, теплый (об одежде) и т. д.

**НЛП (нейролингвистическое программирование)** — одно из направлений современной психологии, рассматривающее мозг как особый суперкомпьютер, по особым законам обрабатывающий информацию.

### 3.2.2. Внимание

- **Внимание** — это направленность и сосредоточенность сознания человека на определенных объектах, что обеспечивает их особо ясное отражение при одновременном отвлечении от других.

Выделяют следующие основные функции внимания:

- обеспечение отбора поступающей в организм информации в соответствии с актуальными потребностями человека;
- обеспечение избирательной и длительной сосредоточенности психической активности на одном объекте или виде деятельности;
- активизация нужных и торможение ненужных в данный момент психических процессов.

Виды внимания

Существует несколько подходов к классификации различных видов внимания: исходя из ведущего анализатора, по направленности на различные объекты, по главной форме деятельности, в которой участвует внимание, и т. д. Основные виды внимания, различаемые в соответствии с этими подходами, показаны в табл. 3.4.

Таблица 3.4

Виды внимания

По форме деятельности	По ведущему анализатору	По направленности	По степени волевого контроля
Сенсорно-перцептивное	Зрительное	Внешнее	Непроизвольное
Интеллектуальное	Слуховое	Внутреннее	Произвольное
Двигательное	Кинестетическое и др.	Пограничное (с кожи и слизистых оболочек)	Послепроизвольное

О сенсорно-перцептивном виде внимания говорят, когда основным видом деятельности человека является восприятие информации. Вратарь, наблюдающий за мячом, или повар, пробующий только что изготовленное блюдо, находятся в данном состоянии. Примером интеллектуального вида внимания является *состояние биржевого брокера*, которому нужно быстро принимать решения о покупке или продаже акций в соответствии с **изменениями** их курса. Двигательная разновидность внимания характерна для **людей**, выполняющих

точные движения в ответственных ситуациях — для **музыканта**, спортсмена, хирурга. Понятно, что это разделение достаточно **условно**, тем не менее его используют, когда хотят подчеркнуть сосредоточенность человека на определенном компоненте **деятельности**. Две другие классификации внимания — по ведущему анализатору и по направленности на объект — не требуют комментариев, так как их сущность понятна из названия.

Более важна для деятельности предпринимателя степень волевого контроля. Дело в том, что некоторые объекты как бы сами «притягивают» наше внимание, а для сосредоточения на других нужно **прилагать** определенные усилия.

Один из видов внимания, классифицированный по данному критерию, называется **непроизвольным** («пассивным»). Такое внимание может быть вызвано или особенностями раздражителя (его силой, яркостью, громкостью и пр.), или же связью между объектом и потребностями человека. Поэтому рекламные объявления стараются делать крупными и яркими, чтобы они сами бросались в глаза потребителям. Подробнее об этом мы поговорим в разделе 9.2, посвященном психологии рекламы, а пока только отметим, что данный вид внимания быстро истощается.

Другой вид — **произвольное** (его еще называют «активным») внимание — контролируется волевым усилием. В этом случае человек концентрирует внимание на объекте, даже если он ему не интересен, но нужен для достижения цели. Так, продавец должен оказывать внимание каждому человеку, зашедшему в магазин, потому что любой из них может оказаться потенциальным покупателем и приобрести товар. Данный вид внимания может быть усилен за счет ряда факторов: включения в процесс внимания практических действий и удаления отвлекающих раздражителей.

**Послепроизвольное** внимание имеет промежуточный характер — сначала оно требует волевых усилий, а затем, по мере того, как человек начинает интересоваться процессом, за которым наблюдает, переходит в непроизвольное.

### Свойства внимания

Внимание человека обладает **различными** свойствами (рис. 3.9).

Когда человек сосредоточивает его в одной точке, то говорят о **высокой концентрации** внимания, когда долго **поддерживает** его активность — об **устойчивости**.

**Объем** внимания определяется количеством одновременно отчетливо воспринимаемых объектов (он совпадает с объемом кратковременной памяти).

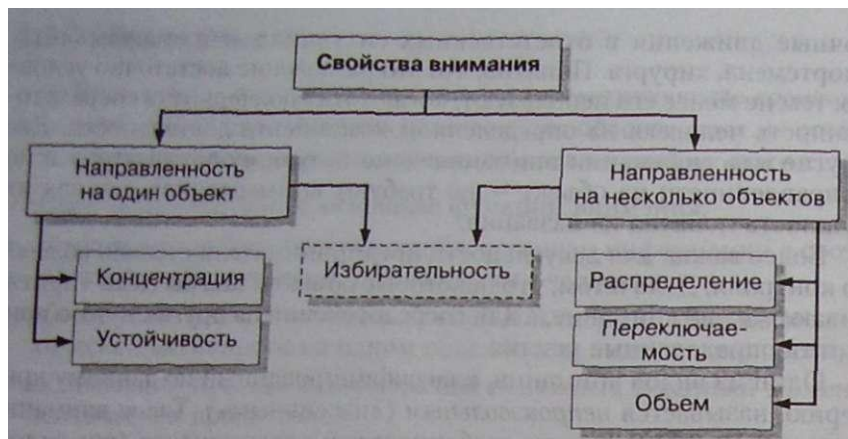


Рис. 3.9. Свойства внимания

**Избирательность** внимания называют возможность успешной настройки внимания на сознательное восприятие информации при наличии помех.

Способность внимания быстро переключаться с одного объекта на другой выражает **переключаемость** внимания, а одновременное восприятие нескольких объектов или выполнение нескольких действий называют **распределением** внимания. Правда, некоторые психологи считают, что последнее свойство на самом деле отражает очень быстрое переключение внимания, когда оно так быстро переходит с одного объекта на другой, что у наблюдателя создается иллюзия одновременного сосредоточения внимания на нескольких объектах.

Существует легенда, что римский правитель Юлий Цезарь мог одновременно делать несколько дел: читать, слушать и отдавать распоряжения. Скорее всего, он просто мог очень быстро переключать свое внимание с одного дела на другое, но на современников такая способность производила сильное впечатление. Современным предпринимателям поневоле приходится подражать Юлию Цезарю, так как они одновременно должны планировать свою деятельность, отдавать распоряжения работникам, вносить коррективы в планы, контактировать с клиентами и деловыми партнерами и при этом стараться делать все это наилучшим образом.

Согласно представлениям И. П. Павлова, внимание отражает наличие в коре больших полушарий очага возбуждения, который, в свою очередь, является проявлением безусловного ориентировочного рефлекса. По Ухтомскому, внимание определяется доминантой — господствующим устойчивым очагом возбуждения в коре. Доминанта не только тормозит другие очаги возбуждения, но и способна усили-

### 3.2. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя 69

ваться за их счет, переключая на себя процессы возбуждения, возникающие в других нервных центрах. Особенно выражена интенсивность внимания, когда цель обусловлена биологически значимой мотивацией (**голодом**, жаждой, половым инстинктом). В этом случае происходит как бы **«перскачивание»** нервной энергии из участка мозга, связанного с удовлетворением потребности, в участок коры, связанный с определенным объектом внешнего мира.

Следует отметить, что мотивация, усиливающая внимание, может иметь не только биологический, но и социальный характер. Так, предприниматель, который ищет финансовые средства на организацию нового производства, будет неосознанно выбирать из окружающего мира именно ту информацию, которая касается его потребности: рекламу банков и других кредитных организаций, информацию о возможных партнерах, ценовые характеристики нужного ему оборудования и т. д., а другие сигналы будут отсеиваться мозгом.

#### 3.2.3. Память

- Память — это форма психического отражения действительности, заключающаяся в **запечатлении**, сохранении, узнавании и **воспроизведении** следов прошлого опыта и **обеспечивающая целостность** личности человека, его связь с прошедшим ранее.

Существует два основных вида классификации видов памяти: по характеру психической активности, которая сопровождает запоминание и фиксируется в памяти, и по длительности сохранения материала (табл. 3.5). Обе классификации независимы друг от друга — например, в кратковременной памяти может храниться информация словесно-логического или двигательного характера.

Таблица 3.5

#### Классификация видов памяти

По характеру психической активности	По продолжительности сохранения материала
Образная	Мгновенная
Эмоциональная	Кратковременная
Двигательная	Оперативная
Словесно-логическая	Долговременная

В *образной памяти* хранятся образы: зрительные представления, звуки, запахи. Соответственно выделяют отдельно зрительную, слуховую, тактильную, обонятельную, вкусовую и другие виды памяти.

В *эмоциональной памяти* содержатся воспоминания о чувствах и эмоциях, которые когда-то переживал человек.

*Двигательная память* лежит в основе запоминания и воспроизведения движений.

*Словесно-логическая память* содержит информацию не в виде образов, а в виде словесных понятий и чисел.

Таким образом, у бухгалтера должна быть хорошо выражена словесно-логическая память, у владельца магазина — зрительная, у музыканта — слуховая, у таксиста — зрительная и двигательная и т. д. Характеристики памяти, с одной стороны, имеют исходные индивидуальные различия, а с другой — поддаются тренировке и улучшению.

#### Физиологические основы ПАМЯТИ

*Мгновенная* память определяется процессами, происходящими в периферическом отделе анализатора (в рецепторах). Информация там хранится очень недолго — от долей секунды до нескольких секунд. Тем не менее этот процесс лежит в основе деятельности кино и телевидения. Дело в том, что человек в кинотеатре видит не одно непрерывное изображение, а череду неподвижных картинок. Каждое последующее изображение накладывается на память о предыдущей, в результате чего создается иллюзия движения.

В основе *кратковременной* памяти лежит циклическое вращение импульсов в нейронных цепях. Электрический сигнал, попавший в такую ловушку, может какое-то время циркулировать в ней, пока его не сотрет следующий импульс (рис. 3.10). Длительность хранения информации здесь — от нескольких секунд до нескольких минут. Поэтому, получив важную информацию, желательно перенести ее на материальный носитель — бумагу или электронный блокнот, чтобы обезопасить ее от возможной потери.

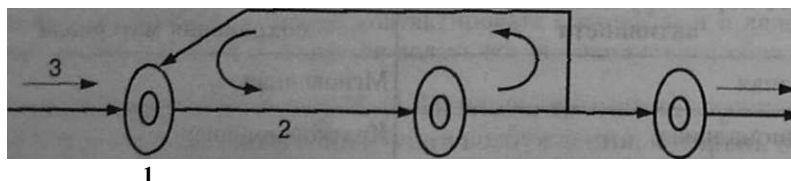


Рис. 3.10. Модель работы кратковременной памяти:

1 — нервные клетки; 2 — отростки нервных клеток;

3 — нервные импульсы

Объем кратковременной памяти  $\sim 7 \pm 2$  единицы информации, причем не имеет значения, что понимается под единицей информации — буква **или** слово.

Так как предпринимателю приходится запоминать массу информации, он может объединять единицы информации в более крупные блоки, расширяя, таким образом, емкость своей памяти. Например, ему **нужно** запомнить телефонный номер **75-41-13**. Если он родился в **1975 г.**, то вместо шести единиц информации (цифр) ему придется запоминать только три: год рождения, начало Отечественной войны и **«чертову дюжину»** (запоминается комбинация «рождение — война — **черт**»). Если он **родился** в другом году, то можно использовать другие ассоциации, например с номером своей квартиры, дома или автомобиля.

**Большая** часть информации из кратковременной памяти стирается, но какое-то ее количество переходит в **оперативную память**. Переход информации из кратковременной в оперативную называется консолидацией. Этому процессу способствуют определенные условия: важности информации для **субъекта**, неоднократное повторение информации, яркость, необычность информации, а также наличие **эмоций при этом**.

В оперативной памяти информация хранится от нескольких **минут** до нескольких часов (суток), а чаще всего один день  $\sim$  от пробуждения до сна, после чего одна часть ее переходит в долговременную память, а другая стирается. Срок хранения информации в оперативной памяти связан с задачей, стоящей перед человеком. При этом логическая обработка информации, поступившей за день, происходит во время **«медленного» сна**, а перевод ее в долговременную память — во время **«быстрого» сна**.

**Долговременная память** может хранить информацию как угодно долго — на протяжении всей жизни человека. Этот процесс осуществляется при участии специфических белков памяти и нуклеиновых кислот. В настоящее время имеется **гипотеза**, что функционирование информации в этом виде памяти связано с изменением структуры нервных клеток и их электрических контактов  $\sim$  синапсов.

### Условия эффективности произвольного запоминания

Исследования психологов показали, что на прочность запоминания в основном влияют два **фактора**: активность и **осмысленность**.

**Активность** заключается в:

- наличии осознанной **цели**;
  - мотивации процесса запоминания;
- f** включении запоминания в деятельность.

### Глава 3. Психологические явления в деятельности предпринимателя

*Осмысленность* заключается в:

- ◆ структурировании материала;
- ◆ образовании логических связей между его частями;
- многократном повторении материала;
- ◆ самоконтроле процесса запоминания.

#### 3.2.4. Мышление

Высшей формой познавательной деятельности человека является мышление. С помощью этого процесса человек может связывать воедино отдельные события и явления логическими связями. Например, мы знаем, что нельзя курить на автозаправочной станции, и даже не пробуем этого делать. Наше сознание выстроило логическую связь между взрывоопасностью бензина и курением и дало прогноз того, что может произойти в случае нарушения правил **техники** безопасности.

#### Главные особенности процесса мышления

- ▶ **Мышление — это социально обусловленный психический процесс опосредованного и обобщенного отражения действительности, процесс поисков и открытия существенно нового.**

Обобщенное отражение действительности означает, что в процессе мышления мы обращаемся к тому общему, что объединяет сходный ряд предметов и явлений. Когда мы говорим о рекламе, то подразумеваем под этим словом телевидение, радио, газеты, буклеты, растяжки, баннеры и т. д. Опосредованное отражение действительности можно увидеть на примере арифметической задачи сложения **нескольких** *блок или* на определение **скорости** двух поездов, движущихся навстречу друг другу. «Яблоки», «поезда» — это лишь символы, условные образы, за которыми вовсе не должны стоять конкретные фрукты или составы.

Мышление возникает на основе практической деятельности, из чувственного познания, но выходит далеко за его пределы. В свою очередь, **правильность** мышления проверяется в ходе **практики**.

Важно отметить, что мышление неразрывно **связано** с речью. Оно оперирует понятиями, которые по своей форме являются словами, а по сути — результатом мыслительных **операций**<sup>1</sup>.

В свою очередь, в результате мышления может **происходить** уточнение словесных понятий.

<sup>1</sup> Подробней об этом см. в разделе 4.1 — «Речь».



Мышление имеет место только тогда, когда имеется **проблемная ситуация**. Если же можно обойтись старыми способами **действия**, то мышления не требуется.

Итак, особенностями протекания процесса мышления **являются**:

- обобщенное и опосредованное отражение **действительности**;
- связь с практической деятельностью;
- ♦ связь с речью;
- ♦ наличие проблемной ситуации и отсутствие готового ответа.

### Основные виды мышления

Мышление формируется у человека не сразу. У новорожденного оно отсутствует, его деятельность определяется исключительно **безусловными рефлексами** — однозначными ответными реакциями на определенные раздражители. У грудного младенца в возрасте нескольких месяцев мышления также нет, но у него уже формируются так **называемые условные рефлексы**. Это означает, что его мозг учится гибко связывать между собой два раздражителя и адекватно на них **реагировать** — например, младенец улыбается матери, и плачет при виде незнакомого человека. Только к концу первого года жизни у ребенка начинают проявляться первые элементы мышления, причем оно **существенно** отличается от мышления взрослого. Возможные виды мышления человека показаны на рис. 3.11.



Рис. 3.11. Виды мышления человека

Первый способ мышления ребенка - **наглядно-действенное мышление** (в возрасте от 1 до 3 лет), т. е. мышление в виде практических действий. Маленькие дети познают окружающий мир и делают **первые** выводы о его устройстве, пробуя предметы руками, разбирая их и ломая.

Следующий способ — *наглядно-образное* мышление в виде наглядных образов и представлений (зрительных, слуховых, тактильных). Оно наиболее развито в возрасте от 4 до 7 лет, но сохраняется и у взрослых людей. Это мышление опирается на практическую реальность, но уже может создавать и хранить образы, не имеющие прямого аналога в ощущениях (сказочные персонажи).

В *образном мышлении*, которое наиболее развито у художников, дизайнеров, рекламистов, портных, парикмахеров и архитекторов, материалом для решения задачи являются не понятия, а образы, чаще зрительные (у музыкантов — слуховые). Они либо извлекаются из памяти, либо воссоздаются воображением. Преобладающую роль в этом виде мышления играет правое полушарие человека. Отличием от предыдущего этапа *является широкое* использование словесных конструкций в формировании и преобразовании образов, а также отвлеченных понятий.

*Абстрактно-логическое* (отвлеченное или понятийное) мышление работает в форме отвлеченных понятий, символов и цифр. В этом случае человек оперирует понятиями, не имея дела с опытом, полученным при помощи органов чувств. Примером может *служить* предприниматель, который рассчитывает возможную прибыль своего предприятия в преддверии какой-то торгово-закупочной операции. В этом случае для него не имеет существенного значения, что он будет продавать — телевизоры или стулья, так как прибыль определяется закупочной ценой, продажной ценой, торговыми издержками, налоговыми ставками и т. д. — т. е. такими показателями, которые не связаны напрямую с потребительскими свойствами самого товара.

## Основные формы мышления

- *Понятие* — мысль, в которой отражаются общие, существенные признаки предметов и явлений. Например, в понятие «человек» входят такие существенные признаки, как трудовая деятельность, прямохождение, членораздельная речь и т. д.<sup>1</sup>

Отличие понятия от представления состоит в том, что представление — это всегда образ, а понятие — это мысль, выраженная в слове. Кроме того, представление включает в себя как существенные, так и несущественные признаки, а понятие — только существенные. (Образ автомобиля в представлении разных людей может отличаться: кто представит себе КамАЗ, кто «Жигули», а для кого-то автомо-

<sup>1</sup> Согласно этому определению, сильно пьяный представитель вида *Homo sapiens* формально не является человеком.

### 3.2. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя 75

биль — это как минимум «Мерседес».) А понятие «автомобиль» более однозначно: это «безрельсовый вид транспорта с двигателем внутреннего сгорания, имеющий более двух колес».

Содержание понятий раскрывается в суждениях.

- **Суждение** есть отражение связей между предметами и явлениями или между их свойствами и признаками. Так, суждение «предприниматель — это активный, предприимчивый человек, желающий улучшить свое благосостояние путем экономической деятельности» отражает связь между психологическими свойствами предпринимателя и способом его действий.

Суждения бывают:

- ♦ **общими:** «Деятельность предпринимателя всегда должна учитывать экономические законы, действующие в данном обществе»;
- **частными:** «Некоторые предприниматели не выполняют налоговое законодательство»;
- ♦ **единичными:** «Предприниматель Иван Разгильдяев не успел вовремя подготовить и сдать квартальный отчет и был оштрафован налоговым инспектором».
- **Умозаключение** — такая связь между понятиями или суждениями, в результате которой из одного или нескольких суждений мы получаем новое суждение.

Пример:

- предпринимателю на первом этапе своей деятельности приходится выполнять функции руководителя фирмы, менеджера по продажам и подсобного рабочего;
- выполнение каждой функции требует затрат времени;
- на первом этапе своей деятельности предприниматель будет испытывать нехватку времени.

Известны два основных вида умозаключения: индукция и дедукция.

При *индукции* из конкретных, частных посылок выводятся общие положения.

При *дедукции* на основании общих положений делаются выводы о частных случаях.

### Мыслительные операции

Процесс мышления включает в себя несколько операций: *сравнение, анализ, синтез, абстракция, обобщение, конкретизация*.

**Сравнение** — вскрытие сходства и различия между вещами. Результатом сравнения является классификация. Например, покупатель сравнивает потребительские качества различных моделей стульев в мебельном магазине (по их цене, качеству, изготовителю и т. д.).

**Анализ** — мысленное расчленение объекта на составляющие его элементы с последующим их сравнением. Например, хозяин мебельного магазина производит анализ продаж различных видов мебели различных мебельных фабрик.

**Синтез** — объединение отдельных компонентов в целое, обычно соседствует с анализом. Например, бизнесмен составляет будущий ассортимент своего магазина.

**Абстрагирование** — выделение существенной стороны предмета или явления и отвлечение от других частных его свойств. В результате абстракции формируются **понятия**. В качестве примера можно взять понятие «**надежность**» как низкая вероятность поломки какой-нибудь разновидности бытовых приборов.

**Обобщение** — выделение общих существенных свойств в сравниваемых объектах. Например, произведя анализ продаж отдельных сортов хлеба, хозяин мини-пекарни приходит к выводу, что наилучшим спросом пользуются сдобные булочки независимо от их размеров и начинок.

**Конкретизация** — операция, обратная обобщению, выделение у предмета или явления характерных именно для него черт, не связанных с чертами, общими для класса предмета или явления. Например, хозяин мини-пекарни, выяснив повышенный спрос на сдобные булочки, решает выпекать их новый вид — с кунжутом и клубничной начинкой.

### 3.3. Мотивация предпринимательской деятельности

#### 3.3.1. Потребности и мотивации

Переход человека из статуса наемного работника в статус предпринимателя активизируется процессом, который психологи обозначают как мотивация.

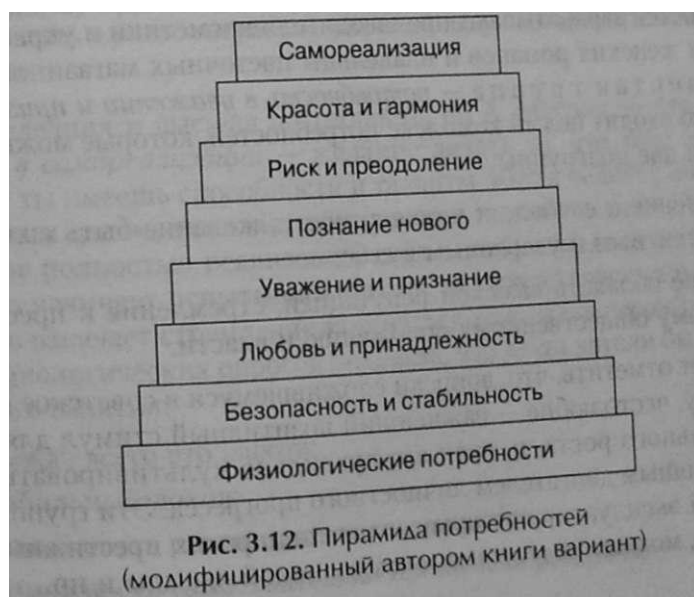
► **Мотивацией** называют совокупность побуждений, вызывающих активность индивида и **направляющих** его к определенному виду деятельности.

Считается, что в основе мотивации лежат те или иные нереализованные потребности, которые, преломляясь через призму личност-

особенностей и индивидуального жи  
 человека к тем или иным действиям. нного опыта, направля-  
 ют Потребность определяется как нужда индивидов тех или иных  
 условиях существования, предметах или людях, без которых дан-  
 ный индивид испытывает состояние дискомфорта

Существует множество классификаций потребностей. На  
 их можно разделить на биологические, социальные и духовные. К био-  
 логическим можно отнести стремление человека поддерживать свое  
 существование (потребность в еде, одежде, сне, безопасности и пр.).  
 К социальным потребностям относится стремление человека к обще-  
 ществу, к популярности, к господству над другими людьми и пр. Духов-  
 ные потребности человека — это потребность познать окружающий  
 мир и себя самого, стремление к самосовершенствованию и самореа-  
 лизации.

Обычно у человека одновременно имеется более десяти нереали-  
 зованных потребностей одновременно, и его подсознание расставля-  
 ет их по степени значимости, образуя довольно сложную иерархиче-  
 скую структуру, известную как «пирамида потребностей» Абрахама  
 Маслоу. Согласно идее этого американского психолога, нижний уро-  
 вень ее составляют физиологические потребности, затем идут *потреб-  
 ность в безопасности* — *потребность в любви*, затем *потреб-  
 ность в уважении и признании*, а на самом вершине пирамиды — *стрем-  
 ление личности к самореализации* (рис. 3.12).



**Первая группа потребностей**, по А. Маслоу, — **физиологические (биологические) потребности**, цель которых — удовлетворить насущную нужду человека в еде, питье, отдыхе, половой активности и пр. Эти потребности чрезвычайно важны, но как только они удовлетворяются, сила их сразу же резко ослабевает. Если вы голодны, то будете думать только о еде, но когда вы насытитесь, то вам хочется **чего-то** еще, например почитать свежую газету (потребность в информации). Так как потребностей на этом этаже немало, то и зарабатывают на нем многие виды бизнеса: продавцы продовольственных товаров и безалкогольных напитков, производители повседневной одежды и снотворных препаратов, строительные компании и владельцы закусочных «*fast food*» типа «Макдоналдса».

Вторая группа — потребности в **безопасности и стабильности** — включает в себя уверенность в завтрашнем дне, ощущение, что вам ничто не угрожает, а старость будет обеспеченной. На этой потребности зарабатывают страховые компании, производители сейфов и стальных дверей, а также многочисленные охранные агентства.

Третья группа потребностей, по А. Маслоу, — **в любви и принадлежности к группе** — в настоящее время часто остается неудовлетворенной. Многие люди, желая любви и привязанности, **одновременно** боятся этих чувств. Они не знают, как добиться любви, и пытаются использовать наиболее простые способы: женщины идут по пути повышения внешней привлекательности, а мужчины — создавая внешний антураж своей значительности. На удовлетворении этих потребностей зарабатывают производители косметики и украшений, издатели женских романов и владельцы цветочных магазинов.

Четвертая группа — **потребность в уважении и признании**, в которую входит целый комплекс потребностей, которые можно разделить на две подгруппы:

- а) стремление к свободе и независимости; желание быть сильным, компетентным и уверенным в себе;
- б) желание обладать высокой репутацией, стремление к престижу, высокому общественному положению и власти.

Следует отметить, что, вопреки сложившемуся в советское время стереотипу, честолюбие — важнейший **позитивный** стимул для профессионального роста, и, если его **правильно** культивировать, оно служит мощным двигателем личностного прогресса. Эти группы потребностей эксплуатируют производители дорогих **престижных** автомобилей, модных ресторанов, **эксклюзивной** одежды и пр.

### 3.3. Мотивация предпринимательской деятельности 79

Пятая группа — *потребность в новизне, стремление к получению новой информации*. Сюда также относится потребность что-то знать и уметь. На этих видах потребностей человека неплохо зарабатывают производители и продавцы учебников, кроссвордов, энциклопедий и наборов «Сделай сам».

Шестая группа потребностей состоит в стремлении к *риску, приключениям и преодолению трудностей*. На той группе потребностей зарабатывают производители туристского снаряжения и оборудования для подводного спорта. Этой потребности нет в перечне А. Маслоу, но без нее мы не поймем мотивы поступков альпинистов, приверженцев боевых единоборств, профессиональных наемников и посетителей луна-парков, предпочитающих аттракционы типа «американские горки» или прыжков вниз головой на резиновом канате.

Седьмая группа — *потребность в красоте и гармонии*. Люди, у которых она является преобладающей, становятся поэтами, музыкантами и художниками. Другие люди делают на этом бизнес, продавая живопись, музыкальные диски или ювелирные украшения.

Следует отметить, что только по одному предмету торговли (не зная покупателя) бывает трудно понять, какую потребность данный товар удовлетворяет. Так, ювелирные украшения могут покупаться женщиной для того, чтобы привлекать мужчин (потребность в любви), для того, чтобы показать свою «крутизну» (потребность в уважении и престиже), или просто потому, что они очень понравились этой женщине (потребность в красоте). Грамотный продавец может быстро выявить актуальную потребность и умело сыграть на ней, подтолкнув тем самым клиентку к покупке.

Последняя и высшая потребность, по А. Маслоу, — это *потребность в самореализации* — желание делать то, что тебе нравится, к чему ты имеешь способности и таланты. Когда человек занимается любимым делом, появляется ощущение гармонии, если же человек не смог полностью реализовать себя в любимом деле, он рано или поздно начинает испытывать чувство неудовлетворения и скуки.

Что означает стремление заниматься малым бизнесом? Результаты социологических опросов показали, что люди хотели бы получить от этого занятия:

- ◆ прежде всего это работа;
- ◆ стабильный доход;
- ◆ возможность реализоваться как личность;
- возможность самостоятельно принимать решения;

- возможность эффективно использовать свою квалификацию;
- ◆ получать моральное удовлетворение от своей деятельности.

Соответственно основными мотивами занятий бизнесом выступают такие понятия, как свобода, богатство, стремление к успеху, радость творчества и самореализация своих способностей. Но не нужно обманывать себя и думать, что занятие индивидуальным предпринимательством дает человеку только положительные моменты (например, высокие доходы и свободу действий). Предпринимательство несет в себе и массу отрицательных сторон: риск, высокие психологические и физические нагрузки, ненормированный рабочий день и т. д. Никто в мире не начинал своего дела, уже изначально имея все необходимое для этого. Успех и крах — это два нормальных компонента бизнеса. Некоторые люди многократно терпели неудачу, но все-таки делали очередную попытку. Американский психолог и философ У. Джеймс считал, что предпринимательская деятельность определяется рядом инстинктов, например инстинктом стремления к соперничеству и инстинктом честолюбия. У. Джеймс считал, что человеку присуще сравнение себя с другими людьми, а также сравнение своего личного «Я» с прошлым и будущим, а своих притязаний — с достижениями<sup>1</sup>.

Цена успеха у предпринимателя неизмеримо выше, чем у наемного менеджера или госслужащего. Исследования показывают, что предприниматель должен полностью отдаваться своему делу, быть готовым работать практически круглые сутки, рисковать своими деньгами и здоровьем, понимать, что времени для семьи на первых порах занятием бизнесом у него почти не останется.

### 3.3.2 Ценности и установки

Так же, как мы не осознаем принципы жизнедеятельности своего организма, мы и живем, не задумываясь о том, что наша жизнь во многом определяется принципами и ЦЕННОСТЯМИ, заложенными в подсознание в далеком детстве. И если наши ЖИЗНЕННЫЕ цели вступают в противоречие с этими глубинными принципами, то цели не достигаются, какие бы усилия мы ни прикладывали. Принципы играют роль своеобразных «фильтров», просеивающих информацию, и пока человек не осознает этого внутреннего противоречия, он будет испытывать неудачу за неудачей. В этом случае остается или сменить цель

<sup>1</sup> Джеймс У. Психология. — М., 1991,



(приведя ее в соответствие с принципами), или же, осознав свои базовые принципы, попытаться их изменить.

Жизненный успех человека во многом зависит от его родителей. Дело даже не в том, что родители определяют материальные возможности ребенка (в том числе уровень его образования и социальную среду), а в том, что родители вольно или невольно навязывают ребенку определенный жизненный путь. Известный психолог Эрик Берн считал, что родительские наставления с детства формируют сценарий жизненного пути ребенка. Программу, которая **«вкладывается»** в сознание ребенка, Берн называл **«скриптом»**, при этом он считал, что эта программа оказывает решающее влияние на всю жизнь, определяя как меру успеха или неудачи, так и отношение к ним.

Э. Берн писал: «На языке скриптов проигрывающий именуется **“лягушкой”**, а победитель — **“принцем”** или **“принцессой”**. Родители хотят, чтобы их ребенок был или победителем, или неудачником. Они могут хотеть, чтобы дети были **“счастливы”** в избранной для них роли, но не хотят их трансформации, кроме особых случаев. Мать, воспитывающая лягушку, может желать дочери быть счастливой лягушкой, но оборвет любую попытку стать принцессой (**“Кем ты себя возомнила?”**), потому что сама мать запрограммирована воспитывать лягушку. Отец, воспитывающий принца, хочет, чтобы его сын был счастлив, но он скорее согласится видеть его несчастливым, чем превратившимся в лягушку (**“Мы давали тебе самое лучшее”**)»<sup>1</sup>.

Как же определить, к какому типу относится человек? По мнению Эрика Берна, послушав, как и что говорит человек, уже можно определить, что он несет в своем подсознании — скрипт победителя или скрипт неудачника.

Победитель говорит что-нибудь вроде: **«Я ошибся, но больше этого не случится»** или **«Теперь я знаю, как делать это правильно»**. То есть он быстро учится на своих ошибках и извлекает из них позитивное зерно, уверенно **идя** к своей цели. Неудачник говорит: **«Если бы только...»** или **«Мне нужно было...»** или **«Да, но...»**. Таким образом, неудачник всегда ищет и находит **причины**, мешающие ему достигать своих целей, ибо глубоко внутри себя он понимает, что обречен на неудачу. Что касается непобедителей, то скрипт требует от них упорной работы не в надежде **победить**, но чтобы остаться при своем. Это люди **«по крайней мере»**, они говорят: **«По крайней мере я...»** или **«Нужно сказать спасибо, что хотя бы...»**. Они считают, что **им** не суждено стать **победителями**, но они и не собираются становиться неудачниками. Такие люди примерно представляют свой **уровень** достижений и гордятся тем, что на этом уровне они точно удержатся.

<sup>1</sup> Эрик Берн. Секс в человеческой любви. - М., 1990. —С. 63.

Предпринимательскую деятельность могут начать люди из *любой* названной категории, однако *«неудачники»* делают это реже всех, так как и не надеются на успех. *«Не-победители»* — самая массовая *категория бизнесменов, они усердны и трудолюбивы, не склонны рисковать и довольствуются средним уровнем нормы прибыли.* *«Победители»* достигают наивысшего успеха, но, как считал Берн, они могут быть *опасны для своего окружения*, особенно когда вынашивают какие-то *особо грандиозные планы.* И все же, по мнению Берна, *больше всего* беспокойства окружающим людям создают неудачники, поскольку даже если они попадают на вершину, они по-прежнему остаются неудачниками и стаскивают с собой вниз всех, когда приходит момент расплаты.

Исследования основных ценностей предпринимателей показывают, что они отдают *явное* предпочтение ценностям, отражающим ориентацию на личное *благополучие и* профессиональное саморазвитие [7]. Самой важной ценностью, по данным этих авторов, у предпринимателей оказалось здоровье, что может быть связано с высокой напряженностью их работы и необходимостью преодоления чрезмерных умственных или физических нагрузок. Важной ценностью для предпринимателей также является семья, которая становится *той тихой гаванью, в которой они отдыхают* после чрезмерных нагрузок, связанных с бизнесом. Кроме того, предприниматель вкладывает в семью определенную часть своих средств, превращая ее в некий символ своего благополучия и успеха. В то же время, как показали результаты исследований указанных авторов, если у потенциальных предпринимателей близость с любимым человеком выступает в роли предпочитаемой жизненной ценности, то у реальных — отвергаемой. Это может быть связано с тем, что активно работающие предприниматели на первое место ставят прежде всего деловые качества, отвергая эмоциональный фон жизни как одну из возможных помех в реализации своего делового потенциала. Высокий рейтинг у предпринимателей имели также такие ценности, как интересная работа и материально обеспеченная жизнь. В качестве средств для достижения поставленных целей и ценностей предприниматели выбирали эффективность в делах, твердую волю, образованность, рационализм, трудолюбие, работоспособность, образованность.

Социальные и экономические особенности российского общества переходного периода создают определенные трудности для гармонизации системы ценностей у предпринимателей. Им бывает достаточно трудно совместить в себе деловые и моральные ценности, например

успех в бизнесе, с одной стороны, и доброту и честность – с другой. В этом плане интересен вывод Е. К. Завьяловой и С. Т. Посоховой:

«Отвержение такой ценности, как счастье других, объясняется трудностями совмещения на данном этапе развития отечественного предпринимательства общечеловеческих ценностей и ценностей, определяющих деловой успех. Обращает на себя внимание тот факт, что потенциальные и реальные бизнесмены категорически отрицают чуткость как возможное средство достижения жизненного благополучия и делового успеха. Выявленное сочетание предпочитаемых и отвергаемых средств достижения ценностей в определенной мере отражает нравственный конфликт, который создают современные социокультурные условия развития отечественного предпринимательства. В реальной жизни предприниматели сталкиваются с тем, что эффективность в делах противоречит соблюдению этических норм. Чуткость как проявление заботы, высокой чувствительности по отношению к переживаниям, нуждам другого человека мешает успеху, отнимает энергию, силу и материальные средства, необходимые для дела. Не исключено и то, что проявление чуткости рассматривается предпринимателями как "эмоциональная слабость", которая несовместима с твердой волей и рационализмом» [7; с. 110].

### 3.3.3. Волевые качества предпринимателя

Все действия человека можно условно разделить на произвольные и непроизвольные. К *непроизвольным действиям* относятся: безусловные рефлексы; инстинкты; автоматизированные движения и действия, совершаемые в состоянии сильного эмоционального возбуждения. В отличие от них *произвольные действия* осуществляются под контролем сознания. Для их выполнения требуется та или иная степень волевого контроля.

- **Воля** — сознательное регулирование человеком своего поведения и деятельности, выраженное в умении преодолевать внутренние и внешние трудности при совершении целенаправленных действий.

Воля может проявляться различным образом (рис. 3.13):

- **Для** умножения усилий по пробиванию препятствия (1);
- для устранения препятствия (2);
- для удержания выбранного направления (3), в случае отклонения от выбранной цели.

### Глава 3. Психологические явления в деятельности *предпринимателя*

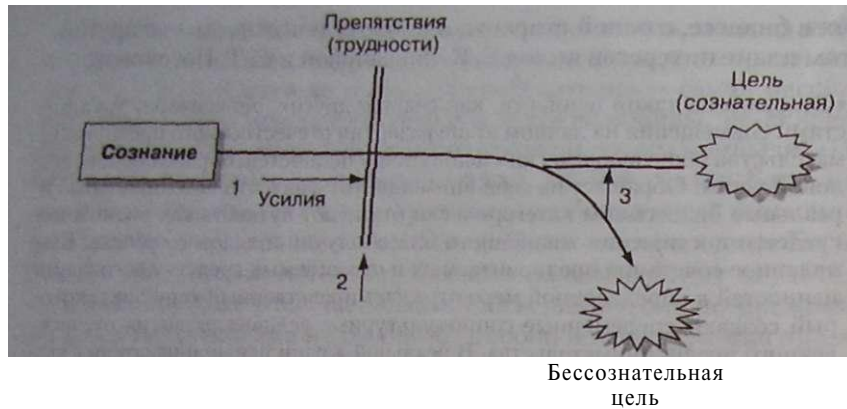


Рис. 3.13. Схема действия воли

Структура волевого акта

Действие воли проявляется не мгновенно, а занимает определенный период, за время которого в сознании человека происходит ряд событий. Цепочка внутренних процессов, происходящих в это время, называется волевым актом. Его структура показана на рис. 3.14.

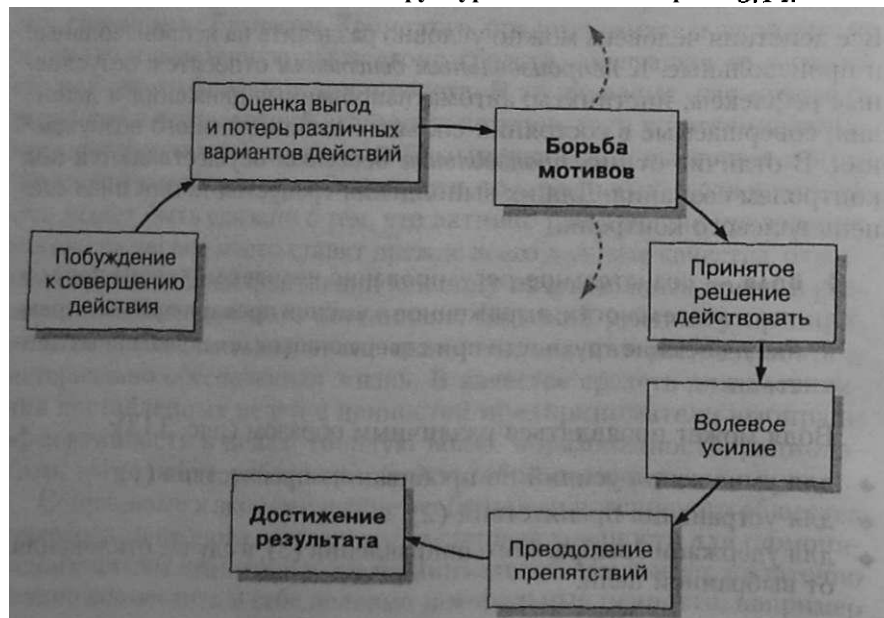


Рис. 3.14. Структура волевого акта (дана в сокращении)

## Волевые качества личности

Предпринимателю необходим ряд волевых качеств. Хотя у разных психологов *ИМЕЕТСЯ* разное понимание отдельных волевых качеств [13], все-таки можно привести описание главных личностных качеств, имеющих отношение к воле (табл. 3.6).

Таблица 3.6 Волевые качества личности	
Положительные волевые качества	
Сила воли	Интегральное свойство личности, которое проявляется во всем волевом процессе: в появлении стремлений, в скорости принятия решений, в решимости, в самообладании или других волевых качествах
Решимость	Отсутствие излишних колебаний и сомнений при борьбе мотивов, своевременное и быстрое принятие решений
Самообладание	Умение сдерживать свои чувства, когда это требуется, недопущение импульсивных и необдуманных действий, умение владеть собой и заставлять себя выполнять задуманные действия, а также воздерживаться от того, что хочется делать, но что представляется неразумным или неправильным
Смелость	Сила воли, проявляющаяся в преодолении опасных для благополучия и жизни человека препятствий
Настойчивость	Умение совершать неоднократно волевые акты в течение длительного времени для достижения определенной цели, а также стремление человека к достижению поставленной цели даже в самых сложных условиях
Отрицательные волевые качества	
Упрямство	Неадекватная настойчивость в выполнении решений, принятых без достаточных оснований
Импульсивность	Горопливость в принятии решений, необдуманность поступков
Податливость	Легкость изменения решения под влиянием других лиц или случайных обстоятельств

### 3.3.4. Эмоциональная сфера личности

► **Эмоции** есть выражение отношения человека к явлениям окружающего мира в связи с возможностью удовлетворения своих потребностей.

Переживания имеют две стороны: объективную (человек, испытывающий эмоции, может улыбаться, хмуриться, плакать, дрожать и т. д.); а также **субъективную** — внутренние мысли и переживания человека по поводу тех или иных событий. Наиболее древние по происхождению и простейшие по механизму эмоции — удовольствие при удовлетворении органических потребностей (насыщение при голоде, питье при жажде и пр.) и неудовольствие, связанное с невозможностью их удовлетворения или повреждением организма.

Таким образом, под **эмоциями** понимают психические процессы, протекающие в форме субъективных переживаний и физиологических реакций, отражающие личную значимость и оценку ситуации для жизнедеятельности человека [13].

Основные функции эмоций:

- 1) **оценочная** (оценка возможности удовлетворения актуальных потребностей);
- 2) **подкрепляющая** — благодаря эмоциям лучше вырабатываются условные рефлексы и остаются более глубокие следы памяти;
- 3) **коммуникативная** — эмоции улучшают понимание людьми других людей;
- 4) **мобилизующая** — эмоции мобилизуют скрытые резервы организма в критических ситуациях;
- 5) **запуск стереотипных реакций** — в критических ситуациях, при дефиците времени для размышления эмоции запускают стереотипные реакции (страх — бегство; ярость — борьба).

### Классификация эмоциональных процессов

1. По знаку эмоции делятся на положительные и отрицательные.
2. По интенсивности и длительности разделяются на:
  - ◆ **настроение** — устойчивое эмоциональное состояние человека, окрашивающее в течение некоторого времени все его переживания. В отличие от чувств не имеет явной направленности на какой-то объект;

- ♦ *эмоция* (в узком смысле слова) — переживание, возникающее у человека в ходе удовлетворения актуальной потребности;
  - ♦ *чувство* — высшая, культурно обусловленная эмоция человека, связанная с определенным объектом. Чувство играет мотивирующую роль, ориентируя активность человека в определенном направлении. Эмоции — более широкое понятие, чем чувства. Эмоции больше связаны с потребностями, а чувства носят предметный характер (предмет, имеющий отношение к удовлетворению потребностей);
  - *страсть* — чисто человеческое эмоциональное состояние. Это сплав эмоций, мотивов и чувств, сконцентрированных вокруг определенного вида деятельности или предмета;
  - ♦ *аффекты* — интенсивные, но кратковременные эмоциональные вспышки, захватывающие всю психику человека. Аффект приводит к утрате человеком чувства реальности, навязывая ему необходимость выполнения определенных действий, что сопровождается видимыми изменениями в поведении человека. Чаще всего это негативные состояния, которые приводят к бурной эмоциональной разрядке и влекут за собой ощущение усталости, подавленности, депрессии.
3. По степени мобилизации организма эмоции делят на *стенические*, которые активизируют организм и поднимают настроение, и *астенические*, расслабляющие человека и подавляющие активность организма.
  4. По специфическому содержанию эмоции можно разделить на ряд разновидностей<sup>1</sup>:
    - *радость* — положительное эмоциональное состояние, связанное с возможностью достаточно полно удовлетворить актуальную потребность. Здесь в основе лежит переживание чувственного удовольствия. У человека радость — социальное чувство, проявлением которого является улыбка. Такая эмоция важна для психического и соматического здоровья человека. Предприниматель может получать радость от реализации своих планов или получения дополнительной, незапланированной прибыли;
    - ♦ *удивление* — не имеющая четко выраженного положительного или отрицательного знака эмоциональная реакция на внезапно возникшие обстоятельства. Удивление вызывается резким

<sup>1</sup> Изард К. Э. Психология эмоций. - СПб., 1999.

изменением обстановки и может вызывать позитивные эмоции, если обстоятельства оказались *благоприятны, или негативные* (например, при неожиданном отказе делового партнера продолжать сотрудничество);

- ♦ *страдание* — отрицательное эмоциональное состояние, связанное с получением информации о невозможности удовлетворения *важнейших* жизненных потребностей;
- *печаль* — негативная эмоция, связанная с переживанием негативного факта (смерть, разлука, разочарование);
- *гнев* — отрицательное эмоциональное состояние, как правило, протекающее в форме аффекта и вызываемое внезапным возникновением серьезного *препятствия* на пути удовлетворения важных для субъекта потребностей;
- *отвращение* — отрицательное эмоциональное состояние, вызываемое объектами, соприкосновение с которыми вступает в резкое противоречие с нравственными или *эстетическими* принципами и установками субъекта;
- *презрение* — отрицательное эмоциональное состояние, возникающее в *межличностных взаимоотношениях* порожаемое рассогласованием жизненных позиций, взглядов и поведения субъекта с жизненными позициями, взглядами и поведением объекта чувства;
- *страх* — отрицательное эмоциональное состояние, появляющееся при получении субъектом информации о реальной или воображаемой опасности. Стараясь соблюдать экономические законы страны, предприниматель избавляет себя от возможного страха перед *санкциями со стороны* государства. Если же в погоне за сиюминутной прибылью бизнесмен *нарушает закон*, то в дальнейшем он обрекает себя на чувство страха перед наказанием;
- *стыд* — отрицательное состояние, выражающееся в осознании несоответствия собственных помыслов, поступков и внешности не только ожиданиям окружающих, но и собственным представлениям о подобающем поведении и внешнем облике;
- *интерес* — позитивная эмоция, без которой невозможно освоение нового. Интерес подавляет боль и усиливает радость, он играет важнейшую роль в мотивации успеха предпринимателя.



## 3.4. Психология деятельности

### 3.4.1. Психологические аспекты деятельности человека

- **Деятельность** — активное взаимодействие сокружающей действительностью, в ходе которого человек выступает как субъект, целенаправленно воздействующий на объект и удовлетворяющий таким образом свои потребности.

В структуре деятельности можно выделить следующие элементы:

- *мотивы*, побуждающие субъект к деятельности;
- *цели* (результаты), на которые деятельность направлена;
- *средства*, с помощью которых деятельность осуществляется.

Например, в деятельности предпринимателя, открывшего свою автомастерскую, можно различить такие мотивы, как стремление к самостоятельности и желание улучшить свое материальное благосостояние. Целью предпринимательской деятельности может быть стремление заработать определенную сумму денег, а средством — собственные знания и умения, гараж, в котором человек открыл мастерскую, и помощь со стороны сына.

Одним из основных видов социализированной деятельности человека является труд.

*Труд* — это деятельность по обязательному заданию, результаты которой представляют непосредственную ценность для других людей, общества. Основные результаты труда показаны на рис. 3.15.

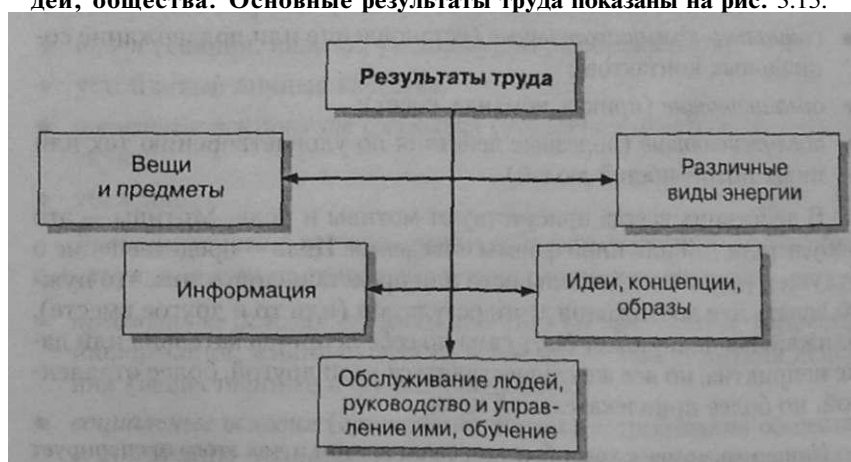


Рис. 3.15. Основные категории возможных результатов труда

Деятельность складывается из отдельных действий. В свою очередь, действие можно разложить на отдельные движения.

Например, в деятельности предпринимателя, занимающегося торгово-посредническим бизнесом, можно выделить такие действия, как закупка товара, поиск покупателей, деловые переговоры с ними, процесс продажи и т. д. Каждое из этих действий требует определенных движений. Например, для приобретения товара через *Интернет* нужно включить компьютер, найти соответствующий портал, открыть базу данных, сравнить цены различных поставщиков и условия приобретения товара и т. д.

Психологическая **сущность** действий

- Действия — совокупность процессов познания и исполнения, направленных на достижение ближайшей цели деятельности.

Признаки понятия «*действия*»:

- совокупность процессов познания и исполнения;
- направленность (наличие мотивации) на достижение ближайшей осознанной цели.

Действия в зависимости от главной цели и особенностей реализации делятся на следующие виды:

- *двигательные*;
- *гностические* (познавательные);
- ◆ *перцептивные* (рассмотреть, расслышать, определить на ощупь);
- *мыслительные* (умственные, логические, интеллектуальные — вывести новое знание из известного, сделать вывод);
- *социально-коммуникативные* (установление или поддержание социальных контактов);
- ◆ *организующие* (приказ, команда, совет);
- *обслуживающие* (полезные действия по удовлетворению тех или иных потребностей людей).

В действиях всегда присутствуют мотивы и цели. Мотивы — это побудители той или иной формы поведения. Цель — представление о будущем результате деятельности или представление о том, что нужно делать для достижения этого результата (или то и другое вместе). Ближайшая цель может быть сама по себе непривлекательна или даже неприятна, но все же осуществляться ради другой, более отдаленной, но более привлекательной цели.

Например, человек хочет быть хорошим врачом и для этого препарирует труны. Или фермер, который выращивает поросят: он вынужден терпеть

грязь, неприятный запах, но у него есть цель – он хочет заработать денег и купить маслозавод. Мотив узнается по тому, ради чего человек прилагает усилия, а цели узнаются по тому, что он делает.

### Регуляция действия и самоконтроль

Внесение изменений, направленных на уменьшение рассогласования между задуманным (или требуемым) и фактически складывающимся ходом действий, называется их регулированием.

Человек, мастерски владеющий действием (трудовым, спортивным), отличается от новичка не тем, что просто затвердил это действие, а тем, что умеет тонко регулировать свое поведение. Регулирование действий обычно идет по схеме ОПОКС:

- Ориентировка в обстановке.
- Пробное выполнение действий.
- Оценка соответствия требуемого и реального хода действия.
- Корректирование.
- Совершение нового действия, более близкого к намеченному.

### Условия успешного выполнения действий

Различают внутренние и внешние условия осуществления действий и операций.

**Внутренние условия:** все особенности человека и его поведения, способствующие или противодействующие достижению цели:

- ◆ **состояние здоровья** (телесного и нервно-психического);
- **опыт** (знания, навыки, умения, уровень образования);
- устойчивые личные качества;
- **временные психические состояния** (устомление, заинтересованность, скука);
- убеждения.

**Внешние условия:** все предметы и действия сторонних людей, способствующие или противодействующие достижению цели:

- **предметные условия:** объекты действия (вещественные предметы, информация, живые существа, в том числе люди); орудия действия (вещественные и функциональные);
- ◆ **социальные условия** (социальные нормы) — требования общества к поведению человека; особенности психологического климата в коллективе.

### 3.4.2. Предприниматель как субъект деятельности

#### Особенности предпринимательской деятельности

Особенностью деятельности предпринимателя по сравнению с деятельностью наемных работников являются *инициативность* и *неопределенность*.

Предприниматель не просто активно взаимодействует с окружающей действительностью, но сам является инициатором активности, тогда как наемных работников стимулируют внешние факторы. Ему никто не приказывает, что и как он должен делать, никто не следит за его занятостью и режимом дня. Тем не менее на первых этапах предприниматели, как правило, годами **работают** без выходных и отпусков, развивая такую активность, какой невозможно добиться от менеджеров, работающих «на хозяина». Некоторые психологи полагают, что активность предпринимателя настолько специфична, что может быть выделена в особую форму — «деловую **активность**»<sup>1</sup>.

Направленность деловой активности проявляется в выборе организационно-экономических условий деятельности, а ее уровень характеризуется совокупностью энергетических и ресурсных затрат.

Другая особенность заключается в том, что предприниматель никогда не знает наверняка, какой результат **он получит** в итоге своей работы: прибыль или убыток. Он не получает фиксированной зарплаты и за свою работу может получить и меньше, и больше наемного работника той же квалификации. Таким образом, риск является неизбежным спутником предпринимательской деятельности. Элемент неопределенности, согласно взглядам П. Друкера, содержится в отличии предпринимательства от других форм малого бизнеса: предприниматель создает новый **сегмент рынка** и находит новых покупателей. 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.

#### Другие субъекты предпринимательской деятельности

Помимо самого предпринимателя субъектами экономической деятельности являются другие его участники: клиенты (покупатели),

<sup>1</sup> *Поляничкин В. П. Психологические отношения и деловая активность субъектов экономической деятельности в условиях разных форм собственности // Психологический журнал. — 2000. Т. 21. № 6. — С. 38–39.*

конкуренты, деловые партнеры, государственные и муниципальные организации.

Игнорирование этого факта может негативно сказаться на результате экономической деятельности предпринимателя. Если начинающий бизнесмен воспринимает потенциальных покупателей только как пассивный объект, которому **нужно** продать свой товар или услуги, он обречен на провал. Покупатели, будучи полноправными субъектами бизнес-процессов, активно противодействуют стремлению продавца забрать их деньги в обмен на товар, воспринимая такую стратегию как манипулирование собой. Если же воспринимать потенциального покупателя как субъекта, имеющего определенные потребности, то появляется возможность сделать так, чтобы он сам захотел приобрести товар. Такой подход значительно ослабляет защитные механизмы личности, направленные против воздействия извне, и повышает вероятность приобретения товара или услуг предпринимателя.

Государство также выступает субъектом экономической деятельности, так как может активно вмешиваться в бизнес-процессы предпринимателя, вводить законы, определяющие условия его работы, определять уровень налогов, применяя карательные меры, и т. д. Особую опасность для деятельности предпринимателя представляют некоторые недобросовестные чиновники, которые **формально** представляют интересы государства, а фактически лоббируют свои личные интересы. Преодолеть сопротивление таких чиновников помогает учет их личностных особенностей, потребностей и уязвимых мест.

### **Сравнительный анализ различных ВИДОВ деятельности предпринимателя**

Предпринимательская деятельность в различных отраслях экономики имеет как общие, так и специфические черты. Общие черты: инициативность, нацеленность на получение прибыли, рискованность и пр. — мы уже разобрали. Различия между разными видами предпринимательства тоже имеют место. Например, производственная деятельность требует больших первоначальных затрат и отличается меньшим уровнем прибыли и риска по сравнению с торговлей. В то же время эти два вида деятельности возможны силами одного человека, чего нельзя сделать в других областях.

Финансово-кредитная и страховая деятельность требует значительного стартового капитала, а образовательная деятельность предполагает определенный интеллектуальный капитал и опыт работы в **данной** области. В целом можно сказать, что выбор направления работы определяется следующими факторами: интересами и **склонно-**

имателя

стями, профессиональным опытом, величиной стартового капитала, кругом знакомств и связей набором личностных качеств предпринимателя и т.д. Основы на рис. 3.16.

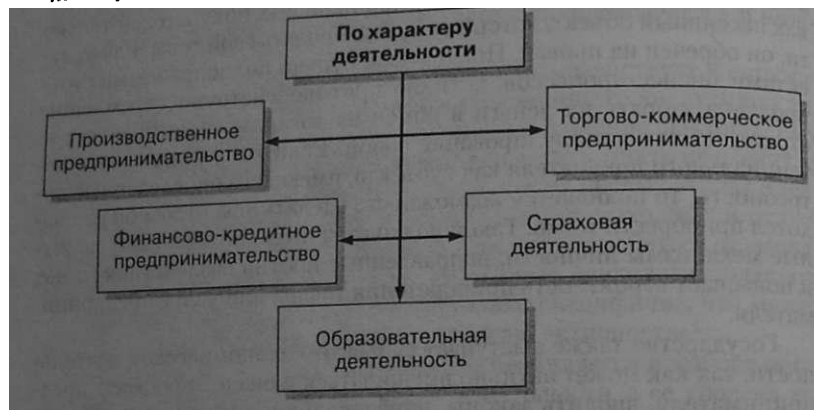


Рис. 3.16. Виды предпринимательства по характеру экономической деятельности

### Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Каковы основные функции сознания человека?
2. Что относится к бессознательной части психики?
3. Чем ощущение отличается от восприятия?
4. Какой вид внимания чаще учитывается при создании рекламы?
5. Когда происходит переход информации из оперативной в долговременную память?
6. Какой тип мышления у человека появляется позже всего?
7. Какие функции может выполнять воля человека?
8. Какие основные виды деятельности вы знаете?

Выберите правильный вариант ответа

- Вставьте недостающее слово в определение сознания человека:  
«Сознание человека можно определить как сформированную в процессе общественной жизни высшую форму психического

отражения действительности, которая формирует у человека... и субъективную модель окружающего мира в форме словесных понятий и чувственных образов> .

- 1 — отвлеченную;
- 2 ~ обобщенную;
- 3 ~ конкретную;
- 4 ~ интеллектуальную.

II. Что не входит в структуру сознания человека?

- 1 — автоматизированные движения;
- 2 — эмоции;
- 3 — познавательные процессы;
- 4 — формирование целей деятельности.

III. Какая функция сознания обеспечивает возможность самоанализа и самосознания человека?

- 1 — креативная;
- 2 — преобразующая;
- 3 — рефлексивная;
- 4 — оценочная.

IV. К какому виду бессознательного относятся опiski и оговорки?

- 1 — к предсознанию;
- 2 — к автоматизированным процессам;
- 3 — к бессознательным явлениям личности;
- 4 — к особым психическим состояниям.

V. Какая часть психики, по Зигмунду Фрейду, работает по принципу удовольствия?

- 1 — «Эго»;
- 2 — «Оно»;
- 3 — «Супер Эго»;
- 4 — все три части.

VI. Какую функцию в ощущениях выполняет кора больших полушарий человека?

- 1 — рецепторную (воспринимающую);
- 2 — настройки;
- 3 — фильтрации;
- 4 — анализа и распознавания.

VII. Какой **порог** ощущений определяется как «минимальное изменение интенсивности раздражителя, вызывающее изменение в ощущениях»?

- 1 — нижний порог;
- 2 — минимальный порог;
- 3 — верхний порог;
- 4 — относительный порог.

VIII. Что формируется в сознании человека в результате восприятия?

- 1 — образы;
- 2 — ощущения;
- 3 — представления;
- 4 — понятия.

IX. **Какое** свойство внимания обеспечивает одновременное восприятие человеком нескольких объектов?

- 1 — концентрация;
- 2 — устойчивость;
- 3 — переключение;
- 4 — распределение.

X. Какой вид памяти имеет объем  $7 \pm 2$  объекта?

- 1 — мгновенная;
- 2 — кратковременная;
- 3 — оперативная;
- 4 — долговременная.



## Глава 4

# КОММУНИКАТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

### 4.1. Речь

#### 4.1.1. Основные понятия о речи

- **Речь** — процесс общения людей посредством языка.
- **Язык** — система условных символов (словесных знаков), служащая средством общения, мышления и рефлексии<sup>1</sup>.

Речь — это главное приобретение человечества, катализатор всех его **Достижений**. Она делает доступными не только те объекты, с которыми непосредственно контактирует человек, но и отсутствующие в его индивидуальном жизненном опыте. Это позволяет оперировать и с объектами, которые человек вообще не встречал раньше, перенесенными из опыта других людей. Основное предназначение языка — закрепление за каждым словом определенного значения, т. е. обобщение ряда схожих предметов или явлений в одном символе. Например, словесное выражение «**прибыльная сделка**» обобщает в себе огромное **КОЛИЧЕСТВО** самых разнообразных финансовых операций, которые объединяет превышение дохода над расходами.

Человеческий язык имеет сложную структуру, включающую в себя лексику, грамматику и синтаксис (рис. 4.1).

#### 4.1.2. Развитие речи и ее виды

Первоначальной формой диалога первобытных людей являлась **КОМ-плексная кинетическая речь**, которая **ВКЛЮЧАЛА** в себя как звуки, так и движения всего тела и возникла примерно 500 тыс. лет назад.

<sup>1</sup> Рефлексия - отражение в сознании собственных мыслей, поступков и мотивов поведения.



Рис. 4.1. Структура языка

Следующим этапом стала *ручная кинетическая речь* с преимущественным использованием жестов — 200-300 тыс. лет назад.

*Звуковая речь в виде лепета* возникла 100–150 тыс. лет назад, а *настоящая членораздельная речь* стала главным средством общения примерно 40-50 тыс. лет назад.

*Письменная речь появилась* 5-6 тыс. лет назад. Сначала она представляла собой иероглифы и пиктограммы — символы отражали целые слова и даже выражения, и лишь потом письменная речь стала состоять из букв, обозначающих отдельные звуки. Но и сейчас в некоторых языках отдельные символы обозначают целые слова (Китай, *Корея*).

Существуют различные виды речи (рис. 4.2). Самой древней формой является устный диалог. Диалог — это непосредственное общение двух или нескольких людей, обмен репликами. В ходе совместного труда и жизни люди испытывают потребность согласовать свои действия, обменяться информацией. Психологически диалог является наиболее простой формой речи.

Особенности диалога:

- 1) *автономность* (диалог состоит из вопросов, ответов и реплик, с помощью которых поддерживается разговор);
- 2) *эмоциональный контакт* (без него диалог быстро заканчивается или превращается в свою крайнюю форму — *допрос*);
- 3) *ситуативность* (диалог всегда привязан к чему-то конкретному, имеющему значение для обоих участников).

В некоторых видах предпринимательской деятельности — во время процесса продаж, деловых переговоров и пр. — нужно уметь под-

держивать непринужденный диалог, который способствует успеху бизнеса. В процессе исторического развития из диалога возник монолог, а затем — внутренняя речь. Письменная речь сформировалась позже всего.

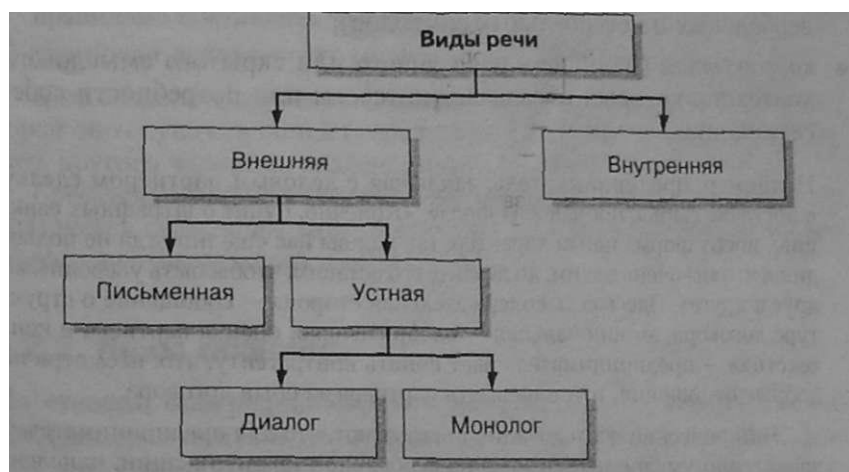


Рис. 4.2. Виды речи

### 4.1.3. Функции и компоненты речи

Функции речи:

- 1) *сообщение* — обмен мыслями и информацией между людьми;
- 2) *выражение* — человек выражает свое отношение к чему-либо (при этом речь часто имеет эмоциональную окраску);
- 3) *обозначение* — способность давать названия предметам и явлениям;
- 4) *воздействие* — с ПОМОЩЬЮ речи человек может побудить другого человека или группу лиц к определенным действиям или сформировать точку зрения. Это происходит в форме *приказа, призыва или убеждения*.

Например, предприниматель нанял нового работника, знакомит его с оборудованием своей мастерской и говорит ему: «В этой мастерской вы будете работать с 9 до 18 часов с перерывом на обед (1). Надеюсь, что вы будете трудиться хорошо, так как я очень не люблю недисциплинированных работников (2). Вот чертежи, по которым вы будете вытачивать детали мебели из фанеры(3). Ну а теперь, если все понятно, — за работу! (4)».

Стороны (компоненты) речи:

- **содержательная** (передача определенной информации посредством словесных значений);
- ◆ **эмоциональная** (отношение к передаваемой информации в виде вербальных и невербальных символов);
- ◆ **контекстная** (наличие в речи явного или скрытого смыслового контекста, который **обозначает** интересы или потребности собеседников).

Например, предприниматель, заключая с деловым партнером сделку о поставке сырья, произносит фразу: «Конечно, пункт о штрафных санкциях носит формальный характер, так как вы нас еще *никогда не подводили, что мы очень* ценим, *но* давайте его оставим, чтобы быть уверенными друг в друге». Здесь есть содержательная сторона — сообщение о структуре договора, эмоциональная — одобрительная оценка партнера и контекстная — предприниматель дает понять контрагенту, что, несмотря на добрые отношения, готов наказать партнера за срыв договора.

Эмпирические исследования показывают, что для предпринимателей характерно умелое использование вербальной коммуникации, нацеленной на успех. Ориентация на успех у предпринимателей вербально проявляется в ряде признаков: способности управления процессом общения с целью достижения необходимого результата; поиске выхода из сложных деловых ситуаций с наименьшими **затратами**; редкой фиксации на препятствиях к достижению целей; тщательной подготовке к процессу коммуникации; целенаправленном овладении коммуникативными умениями и навыками [19].

В то же время установлено, что общение предпринимателей отличается недостаточно обширным словарным запасом, **высокой** эгоцентричностью и направленностью исключительно на деловое взаимодействие [7].

## 4.2. Общение

### 4.2.1. Содержание, цели и средства общения

- Общение — это процесс взаимодействия между людьми, заключающийся в обмене информацией, а также в восприятии и понимании партнерами друг друга.

Субъектами общения являются живые существа, люди. В принципе, общение характерно для любых живых существ, но Лишь у людей процесс общения опосредован речью и становится осознанным.

*Содержанием общения* могут быть:

- 1) передача информации (налоговый инспектор объясняет предпринимателю особенности налогового законодательства);
- 2) передача умений и навыков (опытный бухгалтер обучает новичка правильно составлять отчет);
- 3) групповая деятельность (бригада каменщиков строит дом).

*Цель общения* определяется целью той деятельности, в рамках которой оно осуществляется (передать или получить информацию, познать другого человека, воздействовать на него).

*Средства общения* могут быть *вербальными* (когда в основном используется смысловое содержание слов) и *невербальными* (с применением жестов, мимики и интонации).

## 4.2.2. Виды общения

По степени опосредованности различают *непосредственное* общение (лицом к лицу) и *опосредованное* (через письмо, телефон, факс или электронную почту). При опосредованном общении теряется много информации, которая обычно передается по невербальным каналам, поэтому ЭТОТ вид общения чаще используется только в деловых ситуациях.

По соотношению «цель—средство» общение можно разделить на *деловое* (общение как средство достижения бизнес-целей) и *личностное* (само общение выступает как цель). Личностное общение формирует человека как личность, дает ему возможность приобрести определенные черты характера, интересы, привычки, склонности, усвоить нормы и формы нравственного поведения, определить цели жизни и выбрать средства их реализации. Деловое общение формирует и развивает деловые способности человека, служит средством приобретения знаний и навыков. Этот вид общения помогает совершенствовать умение взаимодействовать с людьми, развивает необходимые для этого *деловые* и организаторские качества.

По главной цели общения можно выделить три его формы: *коммуникативную* (передача информации), *интерактивную* (взаимодействие) и *перцептивную* (взаимовосприятие).

По количеству участников можно выделить три варианта общения: *межличностное* лично-групповое и *межгрупповое* (рис. 4.3).

По своему основному содержанию общение может носить *биологический* характер, иметь выраженный когнитивный, эмоциональный или материальный аспект или же относиться к кондиционному типу (рис. 4.4).



Рис. 4.3. Классификация общения по количеству участников

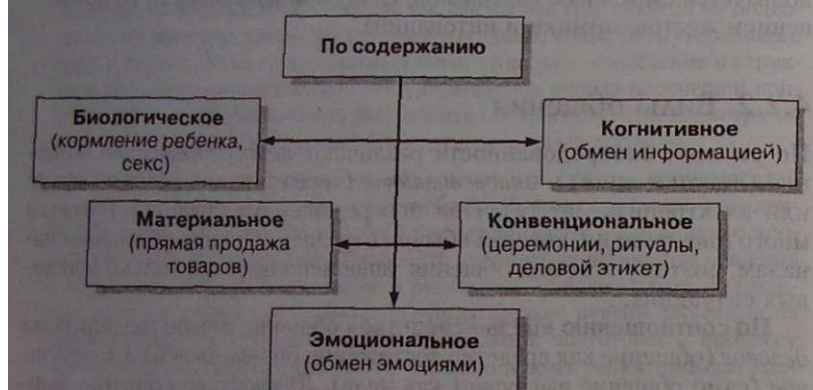


Рис. 4.4. Классификация общения по его основному содержанию

**Материальное общение** позволяет человеку получать необходимые для нормальной жизни предметы материальной или духовной культуры.

**Когнитивное общение** выступает как фактор интеллектуального развития, так как общающиеся индивиды обмениваются и, следовательно, взаимно обогащаются знаниями.

**Кондиционное общение** создает состояние готовности к другим видам общения, формулирует установки, необходимые для оптимизации других видов общения.

**Эмоциональное общение** служит источником дополнительной энергии для человека, своеобразной «подзарядкой» для его чувств. **Биологическое общение** способствует сохранению нормальных параметров организма и является условием поддержания и развития его жизненных функций.

### 4.2.3. Функции общения

Общение выполняет разнообразные функции, наиболее важными из которых являются следующие.

1. *Обмен информацией.* (Пример: покупатель узнает у продавца цену товара и интересуется возможностью скидок.)
2. *Воздействие на других людей.* (Пример: налоговый инспектор призывает предпринимателя вовремя сдавать налоговую декларацию.)
3. *Соблюдение социальных условностей.* (Пример: во время деловых переговоров их участники обмениваются приветствиями.)
4. *Выражение своих чувств.* (Пример: директор фирмы выражает недовольство опозданием своего сотрудника.)
5. *Получение обратной связи о себе.* (Пример: менеджер спрашивает у своего коллеги, насколько убедительно он провел презентацию.)

### 4.2.4. Деловое общение

К деловому общению относятся деловые встречи, деловые переговоры и деловая переписка. Деловое общение сохраняет основные функции обычного общения, но имеет некоторые специфические черты: определенную формализованность, нацеленность на результат и преобладание информационной составляющей над эмоциональной. От того, насколько умело построено это общение, зависит результативность деловых переговоров, степень взаимопонимания с партнерами, клиентами и сотрудниками, морально-психологический климат в коллективе и др.

**Правила подготовки и проведения делового разговора.**

1. **Сформулировать главную цель беседы.** Чем точнее вы определите, что хотите получить от взаимодействия с человеком, тем вернее добьетесь желаемого.
2. **Наличие плана беседы.** В плане следует отметить основные этапы вашего разговора и варианты хода беседы в зависимости от возможных ответов оппонента. Здесь же имеет смысл подготовить наиболее значимые аргументы в пользу своей позиции и возможные контраргументы, ослабляющие предложения оппонента.
3. **Наличие необходимых документов, справочной информации, ссылок, образцов продукции и пр.**
4. **Правильный выбор времени и места деловой беседы.** Помещение должно быть комфортным, а количество времени зависит от важности и сложности

#### НИ Глава 4. Коммуникативные процессы...

ности обсуждаемой темы. Имейте в виду, что через 1,5 часа деловой беседы или совещания продуктивность работы резко снижается. Если вопрос может потребовать *для обсуждения больше времени, нужно предусмотреть* так называемый «кофе-брейк» (чай, кофе, лечение). Во время *деловой* беседы следует исключить отвлекающие факторы (звонки, посетители и пр.).

5. Установление *психологического* контакта с собеседником во время первой части беседы. Для начала разговора можно использовать нейтральные темы разговора и продемонстрировать партнеру дружелюбный настрой. Затем следует обозначить готовность прийти к взаимовыгодному *соглашению* *поговорить* процедуру деловой беседы.

6. Прежде чем переходить к дискуссиям, следует уточнить потребности и нужды оппонента. Только тогда можно будет более точно понять позицию другой стороны и подобрать наиболее убедительные аргументы для обсуждения проблемы. При этом необходимо продумать, как связать ваш вопрос с проблемами собеседника, или *найти*, что его может заинтересовать в вашем предложении. Для этой *цели используются так* называемые «открытые вопросы», на которые невозможно ответить «да» или «нет» и которые требуют более полного, развернутого ответа. Задавая вопросы, вы имеете возможность лучше изучить вашего собеседника и в результате можете добиться информационного преимущества в переговорах.

7. Фиксируйте полученную информацию. Для этого можно использовать пометки на бумаге или диктофон. В первом случае записи следует расшифровать сразу после переговоров, пока в памяти *свежи детали встречи*.

8. В любом случае независимо от исхода переговоров заканчивайте беседу в позитивном ключе, уверяя своего собеседника в вашем уважении и выражая надежду на дальнейшее взаимовыгодное сотрудничество.

Рекомендации для поддержания психологического контакта с собеседником:

1. Старайтесь сопровождать ваш диалог с человеком открытой и дружелюбной улыбкой. Ничто так не располагает к откровенности и не обезоруживает, как доброжелательное лицо собеседника.
2. *Стремитесь* во время диалога расположиться так, чтобы между вами и партнером не было значительных препятствий и барьеров. Дистанция во время разговора должна находиться в «комфортной зоне» (примерно от 80–120 см).
3. *Избегайте* закрытых поз (скрещенные руки и ноги или спрятанные под стол руки), так как для подсознания они являются сигналом защиты и обороны. Люди испытывают больше доверия к собеседнику, когда видит его руки расположенными ладонями вверх.



4. Во время разговора старайтесь голову держать прямо, как можно чаще и дольше смотреть в глаза собеседника.

5. Тональность речи и ее громкость должны соответствовать тональности собеседника.

## 4.3. Управление конфликтными ситуациями

### 4.3.1. Понятие конфликта и его социальная роль

- Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) — это отсутствие согласия между двумя или более сторонами, результат столкновения их интересов или потребностей.

В этой ситуации чаще всего каждая сторона делает все, чтобы приняты были ее точка зрения и цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, враждебностью, спорами и т. п. В результате бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его следует всячески избегать. Однако в некоторых случаях конфликт дает дополнительную информацию, помогает выявить разнообразие точек зрения и большее число альтернатив или проблем. Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют **конструктивными**. Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют **деструктивными**. Положительная роль конфликта может также заключаться в росте самосознания участников конфликта, если последний преследует социально значимую цель; во многих случаях конфликт формирует и утверждает определенные ценности, объединяет единомышленников, играет роль предохранительного клапана для безопасного и даже конструктивного выхода эмоций. Возникновение конфликта зависит от трех параметров: сущности противоречия, сопутствующих обстоятельств и внешнего повода для конфликта (рис. 4.5).

*Сущность противоречия* является истинным поводом для конфликта, его глубинной причиной, причем не всегда осознанной. Такие негативные чувства, как зависть, соперничество, личная неприязнь, жадность и др., могут лежать в основе столкновения людей. В то же время повод может быть и более осознанным, например желание захватить рынок сбыта, потеснить конкурента или заработать побольше денег. В любом случае противоречия накапливаются по-

степенно, достигая в определенный момент «критической массы», которая уже может привести к эмоциональному взрыву.

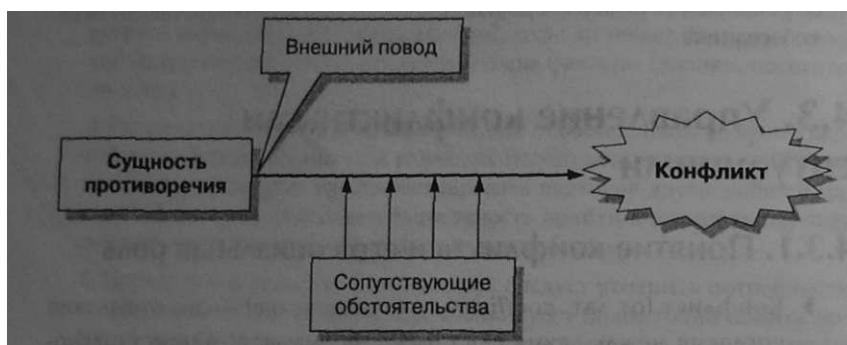


Рис. 4.5. Схема возникновения конфликта

*Сопутствующие обстоятельства* могут видоизменять время начала и характер конфликта, не затрагивая его сущности. Например, два работника, испытывающие взаимную неприязнь друг к другу, могут сдерживать свои эмоции в присутствии начальника или третьего лица и начать конфликт, оказавшись наедине.

*Внешний повод для конфликта* — это то стечение обстоятельств, которое запускает механизм конфликта (чаще всего — острая фраза, оскорбление, насмешка и т. д.). В западной психологии этот момент часто называют триггером (спусковым крючком).

Пример: два работника из бухгалтерии и отдела продаж столкнулись у копировального аппарата. Конфликт разгорелся из-за того, что каждый из них хотел первым отсканировать документы. Однако по ходу разрастания конфликта проявилось взаимное недоброжелательное отношение работников этих подразделений. В данном случае компоненты конфликта могли быть следующими:

*Сущность противоречия*: взаимная зависть работников отдела продаж и бухгалтерии.

Менеджеры по продажам считали, что именно они «в поте лица своего» зарабатывают деньги для фирмы, бегая по клиентам, а бухгалтеры сидят без дела, получая почти такую же зарплату. Работники бухгалтерии, наоборот, считали, что менеджеры находятся в привилегированном положении, получают больше, а на самом деле в рабочее время решают свои проблемы.

*Сопутствующие обстоятельства*: возникшая одновременно необходимость сделать копии документов.

*Внешний повод для конфликта:* оскорбительная фраза менеджера о том, что это они кормят бухгалтеров, а значит те должны во всем уступать отделу продаж.

Полностью разрешить конфликт можно только, урегулировав сущность противоречий на сознательном или бессознательном уровне. Нередко предприниматели уклоняются от разрешения конфликта до тех пор, пока это остается возможным, пуская дело на самотек. Однако неурегулированный конфликт может перерасти в большую проблему для организации, мешая ее эффективной работе. Дополнительной проблемой является воздействие эмоций на динамику конфликта. С одной стороны, эмоциональная составляющая способна значительно усилить противостояние («сделать из мухи слона»), а с другой стороны — замаскировать его сущность. Такие человеческие чувства, как гнев, ЗАВИСТЬ, обида, желание отомстить и пр., приводят к тому, что человек, во-первых, перестает слышать собеседника, а во-вторых, начинает воспринимать даже мелкий конфликт, как неразрешимое противоречие.

Психологи пишут:

«Очень часто бывает так, что человека раздражает одно, а говорит он совсем о другом. Подчас незначительный повод дает такой ураган эмоций, который буквально сносит все вокруг. Почему это происходит? Да потому, что истинный повод конфликта остается в тени. Люди конфликтуют только тогда, когда задеты их эмоционально значимые интересы. Это могут быть чувство собственного достоинства, деньги, неоправданные ожидания, ревность, ощущение, что их предали, обидели, оскорбили. Это все ощущения достаточно субъективные. Подчас люди предпочитают не называть истинную причину конфликта, в то время как именно ее выявление приводит к скорейшему урегулированию отношений. Правда, подчас человек может и сам не понимать, что стоит за его такой неожиданно сильной вспышкой гнева. Неприятное вытесняется и не осознается» [11; с. 68-69].

### 4.3.2. Классификация конфликтов

По количеству участников конфликты можно разделить на *межличностные*, конфликты *между личностью и группой* и *межгрупповые*<sup>1</sup>.

Межличностный конфликт чаще всего возникает между двумя людьми, если их цели, установки или моральные ценности вступают

<sup>1</sup> В принципе можно выделить и особую форму внутриличностных конфликтов, но этот вид конфликтных ситуаций выходит за рамки данного учебного пособия и является объектом изучения психологии бессознательного.

#### ЮН Глава 4. Коммуникативные процессы..

**В противоречие.** Причиной таких конфликтов может быть конкуренция за ресурсы — деньги, материальные ценности, социальный статус или время. К данному типу *относятся* конфликты между начальником и подчиненным, между двумя предпринимателями, между двумя сотрудниками одной организации и т. д. Первый из этих примеров является классическим, так как многие подчиненные убеждены, что руководитель предъявляет к ним непомерные требования, хотя платит меньше положенного, а руководитель, наоборот, считает, что подчиненный не желает *работать в полную силу* и выставляет необоснованные требования по зарплате.

Конфликт между личностью и группой может явиться следствием противоречий между ожиданиями отдельной личности, пришедшей в организацию, и сложившимися в группе нормами поведения и особенностями корпоративной культуры труда.

Противоречие между руководителем и работниками фирмы — другая разновидность конфликта из этой группы. Чаще всего такой конфликт возникает из-за неадекватности стиля *руководства* данной корпоративной культуре и неприятия группой нравственного облика и характера руководителя. Однако подобная ситуация обычно возникает в случае прихода нового руководителя в уже сложившийся коллектив. Если же предприниматель постепенно набирает работников, такой конфликт отсутствует.

К причинам межгрупповых конфликтов можно отнести *следующие* противоречия:

- между отдельными подразделениями внутри одной организации;
- между двумя коллективами конкурирующих фирм;
- между формальной и неформальной группами одной организации (например, администрацией и профсоюзом) [4].

По длительности протекания конфликты можно подразделить на *кратковременные и длительные*.

*Первые* чаще всего являются следствием взаимного непонимания или ошибок, которые быстро осознаются.

*Вторые* же связаны с глубокими нравственно-психологическими травмами или с объективными трудностями. Эти конфликты представляют особую опасность, так как по мере их развития происходит трансформация деловых противоречий в межличностные, которые обладают свойством разрастаться и затрагивать эмоциональную сферу личности.

По источнику возникновения конфликты можно разделить на *объективные и субъективные*. Объективным считается возникновение конфликта в сложной противоречивой ситуации, в которой ока-

зываются люди. Форс-мажорные обстоятельства, изменение рыночной ситуации или налогового законодательства, плохие условия труда, нечеткое разделение функций и ответственности являются причинами объективных конфликтов. Субъективным можно считать возникновение конфликта в связи с личностными особенностями конфликтующих людей, их ценностными установками или манерой общения.

Еще одна возможная классификация конфликтов — по их локализации. В этом смысле их можно разделить на *внутрифирменные* и *внефирменные*. Если говорить о внутрифирменных конфликтах, то чаще они формируются по вертикальному принципу (начальник-подчиненный), но могут возникать и на горизонтальном уровне (между коллегами). «Вертикальные» конфликты вызываются неадекватным стилем руководства или провоцируются типом корпоративной культуры, не соответствующим задачам организации или ценностным установкам сотрудников. Особенностью таких конфликтов является то, что они пагубно действуют не только на подчиненных, но и на руководителей, причем стрессы последних в этом случае могут носить скрытый характер, что затрудняет их диагностику и коррекцию. «Горизонтальные» конфликты обычно возникают на фоне конкурентной борьбы за карьерный рост или на почве межличностных несоответствий.

«Внефирменные» конфликты также могут быть источником серьезного стресса, а их особенность заключается в том, что они носят не столько персональный, сколько корпоративный характер. Например, на стороне сотрудника, вступившего в конфликт с налоговым или пожарным инспектором, находится вся его организация, которая морально или материально будет его поддерживать. Поэтому данная категория конфликтов может иметь даже позитивное значение для сплочения коллектива фирмы. Другой характер имеют конфликты персонала с клиентами организации, например покупателями. При достаточно большом потоке клиентов у персонала организации может развиваться хронический стресс и «синдром эмоционального выгорания». Общая структура возможных конфликтов в организации показана на рис. 4.6.

#### 4.3.3. Причины и последствия конфликтов

Существуют разные теории, объясняющие причины конфликтов. Одно из мнений заключается в том, что в основе человеческих конфликтов лежат *биологические программы*, направленные на стремление выжить в схватке за существование (соревнование особи с враждебным миром, с представителями других видов, с сородичами). Даже

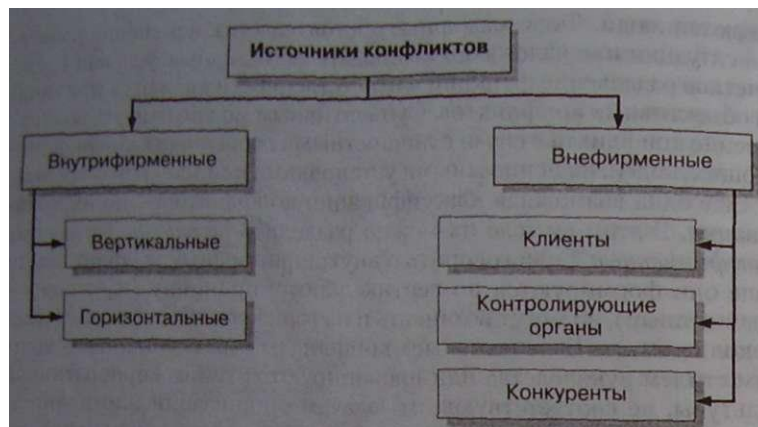


Рис 4.6. Источники производственных конфликтов

у стадных животных, где существуют определенные правила поведения, предполагается соперничество за лучшую пищу, за самку, за лидерство в стае. Соответственно **некоторые** западные психологи причину конфликтов связывают с **нарушением норм социальной справедливости**, вызывающим ущемление чувства собственного достоинства. При этом сама справедливость — это соответствие между вкладом человека в решение каких-то вопросов и получаемыми за это благами (моральными или материальными). Данное «соответствие» определяется уровнем развития конкретного общества, группы или отдельного индивида. Исходя из этого конфликт порождается либо нарушением существующих и общепринятых норм справедливости, либо столкновением разных представлений о нормах справедливости.

По мнению специалистов, в основе большинства конфликтов лежат такие психологические причины, как стремление к превосходству, проявление агрессивности или эгоизма. Стремление к превосходству может выражаться в необоснованной критике, обвинении, насмешке, сарказме, подчеркнуто снисходительном отношении, хвастовстве и пр. Агрессивность проявляется в желании подавить собеседника и его волю, унижить его, заставить признать свою неправоту и подчиниться. Проявление эгоизма заключается в стремлении удовлетворить только свои **интересы**, игнорируя потребности и желания другого человека.

Все причины конфликтов можно объединить в пять групп в соответствии с обуславливающими их факторами — информацией, структурой, ценностями, отношениями и поведением (табл. 4.1).

Таблица 4.1

## Причины производственных конфликтов

Причины конфликтов	Примеры
Информационные	Информация, приемлемая для одной из сторон и неприемлемая для другой: неполные и неточные факты, слухи, подозрения в умышленном сокрытии информации и т. д.
Структурные	Противоречия в формальной и неформальной организации социальной группы. Вопросы собственности, социального статуса, властных полномочий и отчетности. Системы поощрения и наказания, распределения ресурсов и доходов
Ценностные	Нравственные, культурные, религиозные, политические, профессиональные ценности
Взаимоотношения	Эмоциональные отношения между людьми
Поведенческие	Действия, поступки и привычки людей

- Последствия конфликтов могут быть как отрицательными, так
- положительными.

*Отрицательные стороны конфликта:* переход конфликта на личностный уровень, отвлечение внимания от работы, потеря самоуважения и социального статуса некоторых участников конфликта, ухудшение морально-психологического климата в коллективе, снижение производительности труда.

*Положительные стороны конфликта:* вскрытие накопившихся противоречий, выявление конфликтных личностей, нахождение более совершенных способов решения производственных проблем, проверка коллектива на прочность, снятие напряжения («выпускание пара») во взаимоотношениях между людьми, сплочение участников конфликта, выступающих на одной стороне против общего врага.

Психологи полагают, что хотя любое столкновение влечет за собой потери, умело управляя конфликтной ситуацией, можно найти вариант, удовлетворяющий всех участников противостояния, а кроме того, противоречия могут играть и конструктивную роль, помогая решать возникающие проблемы. Например, С. Бакулин считает, что конфликт деструктивен либо на очень ранней стадии развития (когда он еще незаметен), либо на очень поздней стадии (когда стрессо-

вое состояние участников конфликта не позволяет им объективно взглянуть на проблему со стороны) [4; с. 66].

#### 4.3.4. Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях

Процесс взаимодействия людей в конфликтной ситуации можно представить в двухмерной системе координат, где по оси  $Y$  отражена нацеленность на собственные цели, а по оси  $X$  — стратегии, ориентированные на достижение целей партнера по общению. Тогда в соответствии с исходной мотивацией участников общения можно выделить пять основных стратегий их поведения в процессе взаимодействия (рис. 4.7).

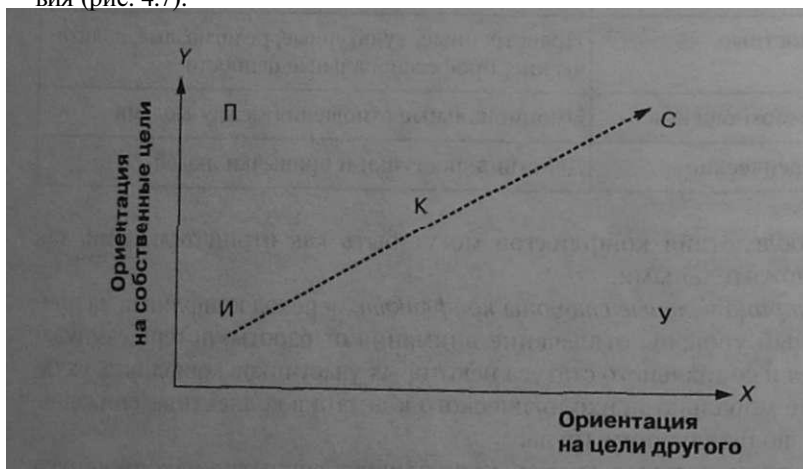


Рис. 4.7. Стратегии поведения в конфликтных ситуациях

1. Стратегия противоборства (П) соответствует мотиву максимизации собственного выигрыша. Человек ориентирован только на свои интересы и цели без учета целей партнеров по общению. Эту стратегию еще обозначают как «соперничество» или «конкуренция», и она заключается в силовом решении проблемы.
2. Стратегия избегания (И) соответствует мотивам миролюбия или выжидания. Смысл этой стратегии состоит в уходе от конфликта в надежде, что конфликтная ситуация разрешится сама собой.
3. Стратегия уступчивости (У) ориентирована на реализацию мотива альтруизма. В этом случае человек жертвует собственными



целями ради достижения цели партнером. Он приспосабливается к другому человеку и к ситуации в целом.

4. Стратегия компромисса (К) состоит в поиске взаимных уступок, в результате которых снижается острота противоречий и создается видимость справедливого разрешения конфликта.
5. Стратегия сотрудничества (С) направлена на полное удовлетворение участниками взаимодействия своих социальных потребностей. Данная стратегия позволяет реализовать один из двух мотивов социального поведения человека — мотива кооперации. Она является наиболее эффективной во взаимодействии людей, однако достаточно трудна в реализации, так как требует от партнеров во общении значительных психологических усилий.

Описание основных стратегий поведения в конфликтных ситуациях дано в табл. 4.2. В ней приводятся условия, которые определяют ту или иную стратегию, хотя, конечно, нужно иметь в виду, что выбор оптимального решения зависит от конкретных особенностей каждой конфликтной ситуации.

Таблица 4.2

Применение стратегий поведения в конфликтных ситуациях

Способ действия	Сущность стратегии	Когда имеет смысл применять
Противодействие (соперничество, конкуренция, конфронтация, соревнование)	Жесткое настаивание на своем решении	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Ваша позиция сильнее, чем у оппонента</li> <li>♦ Вас не интересуют возможные отдаленные последствия конфликта</li> <li>♦ Вы находитесь в критической ситуации, и предмет спора чрезвычайно важен для вас</li> </ul>
Уступка (соглашательство)	Жертва <i>своими</i> интересами ради сохранения мира	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Если сохранение хороших отношений с оппонентом для вас важнее, чем победа в конфликте</li> <li>♦ Если вы оппонент заведомо сильнее вас и настроен только на жесткую конкурентную позицию</li> <li>♦ Если вы не правы и не ощущаете моральной силы для настаивания на своем решении</li> </ul>

Таблица 4.2 (окончание)

Способ действия	Сущность стратегии	Когда имеет смысл применять
<b>Избегание</b> (выжидание; уклонение)	Уход из конфликта. Перемена темы общения. Нарочитое преуменьшение важности сути конфликта	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Если вы видите, что конфликт приводит к разрастанию отрицательных чувств и требуется время, чтобы дать эмоциям остыть и вернуться к проблеме в более спокойном состоянии</li> <li>• Если стержень конфликта не очень важен для вас</li> <li>♦ Если вы не видите реальных шансов конструктивно разрешить конфликт иным путем</li> </ul>
<b>Компромисс</b> (торговля)	Поиск взаимных уступок, перевод конфликта в заключение сделки, равноценной для обоих участников	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Если вы имеете равные права и возможности со своим оппонентом</li> <li>♦ Если есть риск серьезно испортить отношения, излишне твердо настаивая на своем</li> <li>• Если нужно получить хоть какие-то преимущества и вам есть что предложить взамен</li> </ul>
<b>Сотрудничество</b> (кооперация)	Стремление выработать соглашение, удовлетворяющее потребности обеих сторон. Упор не на потери, а на приобретение каждой стороны в процессе урегулирования спора	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Вы добиваетесь полного разрешения конфликта и окончательного завершения спора</li> <li>♦ Оба оппонента настроены на конструктивное взаимодействие</li> <li>• Решение проблемы равно важно для обеих сторон</li> </ul>

#### 4.3.5. Подходы к разрешению конфликтных ситуаций

Способы преодоления стрессов, вызванных производственными конфликтами, можно условно разделить на три категории: *рациональные, эмоциональные и поведенческие* (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Способы преодоления стрессов, вызванных производственными конфликтами

К первой группе относятся приемы рациональной психотерапии, позитивное мышление, рефрейминг<sup>1</sup> и другие приемы, направленные преимущественно на разум людей, вовлеченных в конфликт.

Однако давно известно, что по мере эскалации конфликта он все больше захватывает эмоциональную сферу людей. Поэтому прежде чем подключать методы первой группы, зачастую бывает необходимо снизить эмоциональное напряжение. Для этого используются способы, отнесенные ко второй группе — аутотренинг, эмпатия<sup>2</sup>, нейро-лингвистическое программирование, юмор и глубокое дыхание.

И, наконец, к третьей группе — поведенческим методам нейтрализации производственных стрессов — относят улучшение коммуникативных навыков, приемы активного слушания, уверенного поведения, способы постановки адекватных целей, применение «принципа Парето»<sup>3</sup> и т. д.

Согласно этому подходу, значительная часть конфликтов возникает только **из-за того**, что люди или не могут понять другого человека, не умеют правильно донести свою мысль или же не научились

<sup>1</sup> Рефрейминг (дословно — «смена рамки») — способ изменить отношение к ситуации путем Изменения ее контекста. Например, факт увольнения работник может воспринимать не как трагедию, а как удачный шанс найти другую, более высокооплачиваемую работу.

<sup>2</sup> Эмоциональное понимание другого человека

<sup>3</sup> О «принципе Парето» подробнее см. раздел 8.1.

связывать свои интересы с потребностями собеседника. Данным навыкам можно научиться, что снизит частоту и интенсивность конфликтных ситуаций в сфере бизнеса [29].

Для нейтрализации конфликтов с помощью стратегии сотрудничества можно использовать аналог метода «интеграции конфликтных частей», используемый в НЛП для преодоления внутриличностных конфликтов [29]. Для применения этого метода в организационной психологии следует найти глубинные цели обоих участников конфликта и выяснить, каким образом каждый из участников противостояния может помочь своему «противнику» их достичь. При наличии обоюдного желания сотрудничать в дальнейшем, примерного паритета сил и резерва времени вполне можно найти такой способ взаимодействия, который принесет выгоду обеим сторонам, вовлеченным в конфликт.

Выделяются следующие этапы перевода конфликта в область сотрудничества:

- создать позитивный настрой, нейтрализовать отрицательные эмоции;
- подчеркнуть взаимное стремление к нахождению взвешенного решения;
- максимально четко определить суть проблемы, вызвавшей конфликт, причем сделать это с максимально нейтральной (объективной) позиции;
- ◆ определить желаемый результат для обеих сторон, а также итоговый результат, выгодный обеим сторонам;
- подтвердить, что достижение этого результата будет взаимовыгодно для обеих сторон, в то время как любое иное разрешение конфликта может иметь для них негативные последствия;
- собрать и проанализировать имеющуюся информацию по данному вопросу, особенно относящуюся к желаемому результату;
- пересмотреть возможные варианты решений. Добавить в этот список новые, нетривиальные варианты решения;
- выбрать оптимальное решение и определить порядок его реализации (при необходимости — с фиксацией в виде протокола о намерениях);
- реализовать принятое решение и осуществить контроль над его выполнением;
- дать итоговую оценку достигнутого и оценить свои действия по преодолению конфликта. Закрепить партнерские отношения.

Существуют общие рекомендации (правила) по разрешению конфликтных ситуаций, которые можно применять не только при реализации стратегии сотрудничества, но и при других способах разрешения конфликта.

**Первое правило:** *следует устранить из делового общения негативные суждения и оценки, которые могли бы ущемить честь и достоинство собеседника.* Весьма нежелательны также покровительственные реплики, высказанные с чувством плохо скрытого превосходства или пренебрежения. Очень важно, чтобы ваши предложения не унижали оппонента, чтобы они давали ему возможность даже в случае уступок «сохранить свое лицо».

**Второе правило:** *нужно стараться делать упор на положительные суждения и оценки, помня, что все люди более благосклонно принимают позитивную информацию, а не негативную, которая часто приводит к конфликтным ситуациям.*

**Третье правило** состоит в том, что *следует больше внимания уделять обсуждению совпадающих позиций и меньше обсуждать разногласия в подходах и установках, которые слабо поддаются коррекции, т. е. избегать неконструктивного спора.* Дело в том, что во время эмоционально окрашенного спора человеку редко удастся сохранить самообладание и достоинство. По мере развития спора люди начинают горячиться, делать обидные замечания и допускать грубости.

По этому поводу Д. Карнеги писал: «В девяти случаях из десяти спор кончается тем, что каждый из его участников еще больше, чем прежде, утверждает в своей абсолютной правоте... В споре нельзя одержать верх. Нельзя потому, что, если вы проиграли в споре, значит, вы проиграли, если же одержали верх, то тоже проиграли... Вы можете быть абсолютно правы, доказывая вашу точку зрения, но все ваши попытки переубедить собеседника останутся, вероятно, столь же тщетными, как если бы вы ошибались»<sup>1</sup>.

**Четвертое правило** поведения в конфликтной ситуации можно коротко определить как *вежливость и самообладание.* Существенно снижает остроту конфликтной ситуации уважительная манера разговора, включающая слова и фразы типа: «извините», «пожалуйста», «прошу Вас», «не могли бы Вы», «если это Вас не затруднит» и т. д. Добавление учтивости, конечно, не может ликвидировать сущности конфликта, но во многом препятствует появлению у собеседников внутреннего сопротивления и способствует снятию отрицательных эмоций.

<sup>1</sup> Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей. Пер. с англ. – М: Прогресс, 1990. – С. 136-138.

Пятое правило состоит в том, *что нужно проанализировать наиболее значимые интересы сторон и постараться найти истинную причину конфликта*. Как утверждают психологи, повод, лежащий на поверхности, зачастую всего только повод. Обычно люди стесняются назвать истинную причину недовольства, предполагая, что это ущемит их гордость или унизит, или же эта причина скрыта от их сознания механизмами бессознательной защиты. Нередко одно только выявление настоящей причины участниками конфликта быстро приводит к урегулированию отношений. Поняв истинные потребности другого, проще договориться и предложить подходящий компромиссный вариант.

Шестое правило: необходимо найти *творческое решение проблемы*. Если вы рассчитываете на конструктивное решение и дальнейшее сотрудничество, не застревайте на привычных для вас вариантах, а включите воображение и подготовьте как можно больше различных способов выхода из кризиса, выполнение которых будет работать на обоих оппонентов. Выделите общие интересы, те, которые вы сможете реализовать вместе.

## Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Как происходила эволюция речи в процессе исторического развития человечества?
2. Какие функции и компоненты речи вы знаете?
3. Назовите содержание общения, его цели и средства.
4. В чем состоит специфика делового общения?
5. В чем состоит позитивная и негативная роль производственных конфликтов?
6. Назовите основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях и сферы их применения.
7. Способы разрешения конфликтных ситуаций.

Выберите правильный вариант ответа

1. Какую функцию выполняет речь человека благодаря способности давать названия предметам и явлениям?
  - 1 — сообщение;
  - 2 — выражение;
  - 3 — обозначение;
  - 4 — воздействие.

- II. Какая функция речи выражается в форме приказа, призыва или убеждения?
- 1 — сообщение;
  - 2 — выражение;
  - 3 — обозначение;
  - 4 — воздействие.
- III. Какая особенность диалога как формы речи названа неверно?
- 1 — ситуативность;
  - 2 — автономность;
  - 3 — необходимость эмоционального контакта;
  - 4 — отсутствие эмоционального контакта.
- IV. К какому виду общения (по основному содержанию) относится обмен приветствиями перед началом деловой встречи?
- 1 — материальному;
  - 2 — когнитивному;
  - 3 — эмоциональному;
  - 4 — кондиционному.
- V. К какому виду общения (по основному содержанию) относится обмен деловой информацией во время переговоров?
- 1 — материальному;
  - 2 — когнитивному;
  - 3 — эмоциональному;
  - 4 — кондиционному.
- VI. Какая функция общения имеет место, когда начинающий продавец спрашивает у своего более опытного коллеги, как он работал первый день?
- 1 — воздействие на других людей;
  - 2 — соблюдение социальных условностей;
  - 3 — выражение своих чувств;
  - 4 — получение обратной связи о себе.
- VII. Какая рекомендация, направленная на поддержание психологического контакта с собеседником, названа неверно?
- 1 — старайтесь, чтобы между вами и партнером не было препятствий;
  - 2 — избегайте «закрытых поз»;

- 3 - во время разговора как можно реже смотрите в глаза собеседника;
- 4 - тональность речи должна соответствовать тональности собеседника.

**VIII.** Какой источник конфликтов относится к категории внутрифирменных?

- 1 — клиент;
- 2 — налоговый инспектор;
- 3 — конкурент;
- 4 — начальник.

**К.** Какая стратегия разрешения конфликтов ориентирована на реализацию мотива альтруизма?

- 1 — избегание;
- 2 — компромисс;
- 3 — уступка;
- 4 - сотрудничество.



## Глава 5

# ЛИЧНОСТНЫЕ КАЧЕСТВА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

## 5.1 . Психология личности

### 5.1.1. Понятие личности в психологии

Понятие «личность» относится к наиболее сложным и дискуссионным категориям психологии, поэтому в данном курсе мы не будем углубляться в детали противоречий между различными психологическими школами, а остановимся на общепризнанных концепциях, а также рассмотрим роль личности предпринимателя в достижении коммерческого успеха.

В русском языке слово «личность» близко понятиям «лицо» и «личина» (маска), т. е. относится скорее к внешним проявлениям психики, чем к внутренним психическим процессам.

В английском языке слово *personality* происходит от лат. *persona*, обозначавшего маску, которую надевали актеры в античных представлениях.

Таким образом, понятие «личность» отражает внешний социальный образ, который принимает человек, играющий определенные жизненные роли. Однако каждая психологическая школа по-своему трактовала это понятие. Одни психологи (Г. Оллпорт) больше подчеркивали поведенческий аспект личности, определяя личность как динамическую организацию всех психофизических систем человека, обуславливающую его поведение и мышление. Другие (З. Фрейд) понимали личность как сложную систему непрерывно взаимодействующих сознательных и бессознательных структур психики. Третьи (К. Г. Юнг) подчеркивали связь конкретной личности с коллективным бессознательным, четвертые (Э. Эриксон) рассматривали



**Личность** в аспекте ее поэтапного **становления**, включающего ряд психосоциальных кризисов, и т. д.

Таким образом, можно сказать, что личность есть **объединение** всех характеристик индивида в единую структуру, которая, сохраняя определенное постоянство, все же изменяется в результате адаптации к **меняющейся среде** обитания. Человек как личность постоянно развивается и совершенствуется в процессе обучения и воспитания. При всем разнообразии трактовок в подавляющем большинстве определений личности можно выявить следующие общие положения.

1. Личность любого человека представляет собой совокупность индивидуальных и специфичных характеристик человека, отличающих его от других людей.
2. В то же время в каждом конкретном обществе личности людей несут общие черты, которые определяются историческими, национальными, политическими или религиозными особенностями.
3. Личность имеет относительно устойчивую структуру, в которой отдельные черты взаимосвязаны в сложную иерархическую систему.
4. Личность человека не является чем-то застывшим и неизменным, а развивается и меняется в процессе индивидуального развития и воздействия на нее внешних обстоятельств.

Уточним эти положения в приложении к курсу «Психология предпринимательства».

Личность каждого предпринимателя уникальна, что определяет способ организации предпринимателями бизнес-процессов. Например, один бизнесмен может часто менять направления своей предпринимательской деятельности, в то время как другой будет постоянен в своих пристрастиях и бизнес-стратегиях. Один будет честен с компаньонами и государством, другой попытается уклоняться от уплаты налогов и своих обязательств по отношению к деловым партнерам.

Личности всех предпринимателей времен царской России, нэпа и России конца XX в. будут иметь много общего внутри каждой исторической группы, но будут отличаться от личностей предпринимателей **иной эпохи**.

Если предприниматель проявляет высокие моральные качества: верность своему слову и взятым обязательствам, трудолюбие и ответственность, — то у него с высокой долей вероятности будут отсутствовать такие качества личности, как лень, лживость и непоследовательность.

В процессе своего развития личность может меняться. Например, в личности предпринимателя, которого неоднократно обманывали его партнеры или работники, могут со временем возникнуть такие черты, как подозрительность или агрессивность.

Таким образом, мы можем определить личность как формирующуюся в течение жизни совокупность индивидуальных психологических особенностей, которые определяют своеобразное для данного человека отношение к себе, обществу и окружающему миру в целом.

### 5.1.2. Соотношение между понятиями «личность», «субъект» и «индивид»

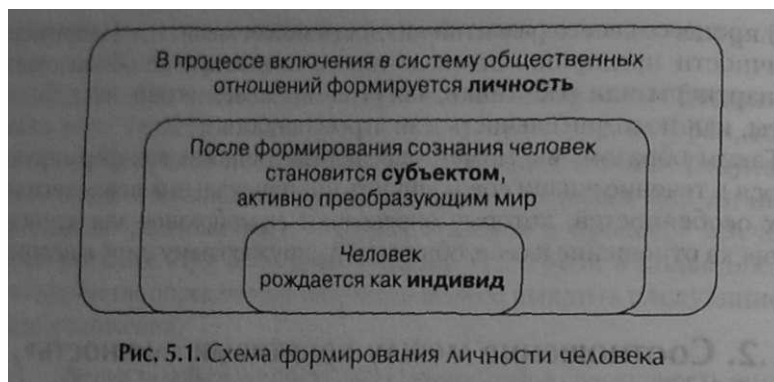
В психологии помимо термина «ЛИЧНОСТЬ» имеются близкие к нему понятия «индивид» и «субъект», которые следует различать между собой. Основные отличия между этими понятиями отражены в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Основные категории психологии личности

Понятие	Определение	Характерные признаки
Индивид	Человек как типичный представитель своего вида, носитель природно обусловленных свойств	Пол, биохимические и физиологические особенности, возраст, конституция, биологические потребности
Субъект	Человек как типичный носитель видов человеческой активности	Сознание, воля, мышление, восприятие, эмоции, психологические потребности, темперамент
Личность	Человек как типичный представитель сформировавшегося его общества	Способности, направленность, ценности, установки, социальные потребности

Процесс перехода (превращения) одной формы развития личности в следующую стадию отражен на рис. 5.1. Здесь следует отметить, что наступление последующей стадии не уничтожает предыдущую: человек, ставший субъектом в связи с формированием сознания и речи, не перестает быть индивидом, но может рассматриваться и как ИНДИВИД, и как субъект. Таким образом, каждая последующая стадия включает в себя все предыдущие.



### 5.1.3. Структура личности

В качестве модели иерархической структуры личности можно взять концепцию советского психолога К. К. Платонова, который выделял в личности четыре подструктуры<sup>1</sup>.

Этот психолог представлял структуру личности в виде своеобразной пирамиды, фундаментом которой являлись генетические, физиологические и биохимические особенности человеческого организма, а высший уровень определялся социальными и духовными особенностями личности (рис. 5.2). Каждый следующий уровень в процессе индивидуального развития надстраивался над предыдущим. При этом высшие уровни, с одной стороны, зависели от низших, а с другой — активно влияли на них.

Например, социальная направленность предпринимателя зависит от его половой принадлежности: у мужчин-бизнесменов она ориентируется больше на внешние признаки престижа и богатства, в то время как у женщин, занимающихся бизнесом, немаловажную роль играют семейные ценности и гармоничность их отношений с близкими людьми. С другой стороны, сформированные интересы в области бизнеса могут влиять на биологические программы личности: так, у всех успешных предпринимателей независимо от пола и возраста отмечаются такие личностные качества как трудолюбие, настойчивость, активность и пр., позволяющие им компенсировать недостатки биологической подструктуры их личности.

Наиболее важную роль в структуре личности играет ее направленность, понимаемая как совокупность устойчивых мотивов, убеждений и устремлений, ориентирующих человека на достижение относительно его жизненных целей.

<sup>1</sup> Платонов К. К. Структура и развитие личности. - М.: Наука, 1986.

Направленность личности	Убеждение, мировоззрение, желания, влечения и пр.
Жизненный опыт	Знания, умения, навыки, привычки
Формы отражения	Особенности познавательных процессов: внимания, памяти, мышления, восприятия
Биологический фундамент личности	Пол, возраст, особенности протекания нервных процессов

Рис. 5.2. Структура личности по К. Платонову

Эта характеристика личности всегда социально обусловлена и формируется в процессе индивидуального развития, под влиянием обучения и воспитания. Она проявляется в целях, которые ставит перед собой человек, в его интересах, социальных потребностях, пристрастиях и установках, а также в его влечениях, желаниях, склонностях, идеалах и т. д.

*Влечение* — неполностью осознанное стремление к достижению чего-либо, неосознаваемая потребность.

*Желание* — потребность, четко осознаваемая человеком.

*Стремление* — желание, в котором присутствует волевой компонент, т. е. готовность к преодолению препятствий.

*Идеал* — образ, являющийся воплощением совершенства и образом высшей цели в стремлениях индивида.

*Мировоззрение* — система взглядов и представлений о мире, обществе, природе, самом себе. *Убеждение* — высшая форма направленности личности, проявляющаяся в осознанной потребности действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями на фоне эмоциональных переживаний и волевых устремлений.

*Установка* — готовность индивида к определенной деятельности, актуализирующаяся в создавшейся ситуации. Она проявляется в устойчивой предрасположенности к определенному восприятию, осмыслению и поведению индивида.

*Цель* — желаемый и представляемый в сознании результат конкретной деятельности человека.

Выделяют три основных вида направленности личности: личная, общественная и деловая.

*Личная направленность* создается преобладанием мотивов собственного благополучия, стремлением к личному первенству, прести-

жу. Человек с преобладанием такой направленности чаще занят **самим собой**, **своими** чувствами и переживаниями и мало реагирует на **потребности** окружающих его людей. В своей профессиональной **деятельности** он нередко игнорирует **интересы** сотрудников или **работу, которую** должен выполнять. В работе видит прежде всего **возможность** удовлетворить свои притязания вне связи с интересами дела или других сотрудников.

**Общественная направленность** имеет место, если мысли и поступки **человека** в основном определяются потребностью в общении и для него важно поддерживать хорошие отношения с коллегами по работе или **учебе**. Такой человек проявляет интерес к совместной деятельности, **но** его больше интересует сам процесс общения, чем конечный результат работы. Нередко такие люди, несмотря на видимую повышенную активность, не только не способствуют, но даже мешают достижению цели организации, создавая ненужную суету и отвлекая других работников от их прямых обязанностей. **Деловая направленность** отражает приоритет мотивов к достижению **профессиональных** целей, увлечение процессом деятельности, стремлением овладеть новыми навыками и умениями. Общение для человека не является самоцелью, а служит лишь средством достижения профессиональных целей.

**Среди** предпринимателей преобладают люди первой и третьей группы, причем, хотя вступают на путь предпринимательства чаще люди первой группы, действительно выдающихся успехов в бизнесе достигают лица с преобладанием деловой направленности.

## 5.2. Личностные качества предпринимателя

### 5.2.1. Личностные качества, способствующие и препятствующие успеху в бизнесе

#### Личностные качества, способствующие 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, который раньше казался им недоступным. 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**<sup>1</sup>.

Для удовлетворения интересов общества предпринимателю необходимо:

- а) изучить интересы определенной группы людей;
- б) предложить какие-то способы удовлетворения существующих интересов или решения актуальных проблем;
- в) суметь при помощи предпринимательской активности извлечь собственную выгоду, разрешая социальную проблему.

А. Менегетти считает, что экономический лидер — это оперативный центр множества отношений и функций, который создает новые рабочие места, приносит прибыль и способствует развитию сферы услуг. По представлениям этого автора, лидер обладает тремя группами качеств, среди которых условно можно выделить интеллектуальные способности, личностные качества и приобретенные умения (табл. 5.2).

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 [28]:

- самостоятельность;
- ◆ амбициозность;
- настойчивость;
- трудолюбие;
- ◆ стойкость.

<sup>1</sup> Менегетти А. Психология лидера. - М., 2001. - С. 15.

Таблица 5.2

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
Любознательство	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	

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 потребностью 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 различается 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, т. е. 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: способности не падать духом при неблагоприятных обстоятельствах и умения извлекать позитивный опыт из неудач.

Еще один важный момент, касающийся эффективного руководства, заключается в том, что успешный руководитель должен всегда уметь находить оптимальный баланс между двумя крайностями. Анализ личностных особенностей наиболее успешных лидеров бизнеса Америки показывает, что большинство из них обладают шестью парами качеств, которые на первый взгляд кажутся взаимоисключающими друг друга:

Амбициозность — Скромность;

Стратегическое мышление — Внимание к мелочам;

Энтузиазм — Внутреннее спокойствие;

Способность идти на риск — Умение извлекать пользу из ошибок.

Самый интересный момент заключается в том, что любое из данных качеств при своем развитии превращается в недостаток, и только в балансе со своей противоположностью, подобно восточному символу «Инь—Янь», обретает гармонию и ведет к успеху.

**Амбициозность** — важнейшее качество предпринимателя, которое дает успешному руководителю ту энергию, без которой невозможна победа в современном бизнесе. В то же время **скромность** лидера проявляется в том, что он не будет приписывать себе все достижения организации, в противном случае у его подчиненных может возникнуть ощущение, что шеф просто использует их. Следует отметить, что ничто так не окрыляет работников, как демонстрация их достижений руководством.

Удачная **стратегическая идея** — это то, что отличает успешную компанию от посредственной, **выдающегося** лидера — от подражателя чужим идеям. Главная стратегическая идея многих успешных бизнесменов заключалась в том, что они отталкивались не от своих желаний, а от нужд людей, которые платили за исполнение своих же-

лений. Так, желание людей общаться между собой привело к росту богатства компаний сотовой связи, стремление людей к здоровью обогатило фармацевтические компании, а жажда развлечений породила индустрию шоу-бизнеса. В то же время, стараясь мыслить масштабно, руководитель должен понимать, что иногда досадная мелкая оплошность может погубить самое грандиозное предприятие. Поэтому мудрый руководитель думает и о мелочах.

**Энтузиазм** — это то, что заражает эмоции, что заставляет совершать трудовые подвиги. Ни один великий проект не был выполнен только на основе холодного расчета. Вера в будущее, вера в успех, гордость за свою организацию, радость совместного труда — все эти факторы значительно усиливают ресурс организации, при этом они исходят от ее лидера. В то же время на одних чувствах и эмоциях далеко не уедешь. Когда время вдохновения и эмоционального порыва заканчивается, наступает время логики и спокойной уверенности в правильности своего пути.

Ведение предпринимательской деятельности невозможно без *риска*, поэтому повышенная склонность к рискованным поступкам является нормальной особенностью предпринимателя. Однако следует помнить, что риск бывает оправданным и неоправданным. В первом случае человек готов совершить какие-то действия в условиях неопределенности, если видит, что вероятность успеха достаточно велика. Если же человек не оценил вероятность наступления неблагоприятного события или же он начинает дело при крайне низких шансах на успех, риск не оправдан. Поэтому предприниматель должен, с одной стороны, уметь идти на определенный риск, но с другой — он должен быть достаточно мудрым и осторожным, чтобы не рисковать напрасно. От неудачи никто не застрахован, поэтому для предпринимателя чрезвычайно важно умение спокойно анализировать каждый свой промах и извлекать из него пользу, чтобы не повторять своих ошибок.

### 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, 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 проявит 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 — 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-мистическая настроенность** — вера в приметы, гадания, порчу, астрологические прогнозы и т. д., которая объясняется невозможностью полного интеллектуального контроля над социальной, деловой и жизненной ситуацией [7; с. 69-70].

Дж. Стивенс выделил ряд личностных качеств, мешающих человеку гармонично и **успешно** жить и действовать. Он назвал их «драконами» и показал, что личностные особенности могут быть как **полезными**, так и вредными для человека [19]. К числу этих черт данный автор, в частности, отнес **высокомерие**, в основе которого могут скрываться страх перед собственной незащищенностью, боязнь негативных оценок или завышенное представление о собственной **значимости**. Другая негативная черта — **нетерпеливость**, которая проявляется в страхе перед возможностью упустить время. Люди, зараженные **подобным страхом**, постоянно пребывают в состоянии стресса, пытаются сделать многое за короткий промежуток времени и живут мечтами о будущем, не умея **жить** в настоящем.

Внешним проявлением поведения таких людей будет легкая возбудимость, грубость, раздражительность, вспыльчивость и поспешность в решениях. Внутренние проявления поведения будут проявляться в беспокойстве, склонности к панике, раздражительности и капризности. Еже один «дракон», поедаящий человека, — это *жадность*. Внешне она проявляется в эгоизме, скупости, склонности к торгашеству и зависти к чужому богатству, а на внутреннем уровне — в чувстве обделенности и ненасытности. Дж. Стивенс полагает, что совсем избавиться от этих черт характера невозможно, но их можно приручить и использовать на благо себе и людям [19].

Следует отметить, что, помимо собственно личностных качеств, предприниматель должен обладать набором специфических знаний, умений и навыков в той области, в которой он работает. Понятно, что для успешного ведения финансовых операций предпринимателю необходим хотя бы минимальный набор знаний в финансово-кредитной области и бухгалтерского учета, а человек, решивший организовать производство мебели, должен иметь минимальное техническое образование. Тем не менее эти ограничения не являются определяющими. Часто бывало так, что предприниматель *получал* специальные знания и умения уже в ходе развития своего бизнеса, а на первых его этапах действовал или интуитивно, или с помощью привлеченных специалистов. Главное здесь — желание учиться и повышать свою *квалификацию* *целях* совершенствования своего бизнеса, а такое желание относится уже к личностным качествам (любопытности, настойчивости, амбициозности).

### 5.2.2. Уровень субъективного контроля

Уровень субъективного контроля (УСК) может находиться внутри человека и вовне.

В первом случае (интернальный локус контроля) человек полагает, что вся его *жизнь зависит* в основном от него самого, от его упорства, силы, терпения и старания. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни являются результатом их собственных действий, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и *за то*, как складывается их жизнь в целом. Планируя свою жизнь, *подобный* человек исходит из того, что выполнение задач больше зависит от его собственных усилий. Высокий уровень субъективного контроля связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности.

Во втором случае (*экстернальный* локус контроля) человек считает, что слишком многое в его жизни зависит от внешних обстоя-

тельств ~ судьбы, удачи, других людей. Такие люди не **видят** связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать эту связь и полагают, что большинство событий и поступков являются результатом случая или действий других людей. Подобный человек не пытается **само**-стоятельно определять свою жизнь, полагая, что слишком многое зависит от случая и судьбы.

Люди с внутренним уровнем контроля чаще становятся предпринимателями, в то время как преобладание внешнего локуса контроля чаще встречается у наемных рабочих и менеджеров. Некоторые люди имеют повышенный уровень субъективного контроля по отношению к своим успехам. Они считают, что сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем. Низкие показатели данного личного качества свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

Похожая ситуация наблюдается в отношении неудач в жизни и бизнесе. Одни люди склонны обвинять самих себя в разнообразных неприятностях и страданиях, а другие, наоборот, приписывают ответственность за подобные события другим людям или считают эти события результатом невезения.

Тест на оценку локуса субъективного контроля дан в приложении.

### 5.3. Методы оиенки личностных качеств

Существует достаточно много психологических тестов, предназначенных для оценки личностных качеств, однако пока ни один из них не может считаться оптимальным для прогноза предпринимательской деятельности. 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, чем больший круг личностных качеств охватывает тест, тем лучше, но при этом неизбежно возрастает и **раз-**мер теста, и время тестирования. Например, один из самых распространенных в мире тест Айзенка позволяет определить две стороны человека — его *нейротизм* (возбудимость) и *характер направленности* (во внешний мир или на самого себя), но недостаточно двух сторон личности, чтобы делать какие-то определенные выводы. Если же мы постараемся охватить больше аспектов личности, то неизбежно **сделаем** инструментарий более трудоемким в работе и длительным по времени использования. Поэтому в таких методиках уменьшается

количество вопросов, отведенных на каждую черту личности, что делает результаты менее точными.

Например, тест Кэттелла оценивает 16 личностных качеств, и для определения каждого из них задействует 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. Использование 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 методик, оценивающих ту или иную сторону личности<sup>1</sup>.

Если оценивать личность предпринимателя по тесту Кэттелла, то можно предположить, что успешными предпринимателями могут оказаться люди с высокими показателями факторов *С, Е, Н, N, Q1, Q2, Q3* и низкими показателями факторов *F, М, О*. Это означает, что предпринимателю нужно обладать высокой эмоциональной устойчивостью, доминантностью (стремлением к руководству), смелостью, проницательностью, стремлением к освоению новых способов производства, самостоятельностью и высокой степенью внутренней дисциплины. С другой стороны, ему нежелательно быть беспечным или излишне мечтательным, отрываться от реальности и быть неуверенным в себе.

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 выявлять скрытые и явные психопатологические черты личности, но малоинформативен 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-Орриса, который специально адаптирован к российской реальности. Благоприятными предпосылками для достижения успеха в бизнесе могут считаться высокие показатели по шкалам *С, Е, D, J, L* и низкие — по шкалам *И, I, К* и *М<sup>2</sup>*.

<sup>1</sup> Этот тест дан в приложении к данному учебному пособию.

<sup>2</sup> В каждом тесте используется свое наименование шкал, и их значения не совпадают между собой.

Это обусловлено тем, что для успеха нужны амбициозность ( $G$ ), высокая активность и энергия ( $E$ ), трудолюбие ( $J$ ), готовность пойти на риск ( $D$ ), жесткость и властность ( $L$ ). В то же время излишняя послушность и преданность более сильному человеку ( $I$ ), повышенная чувствительность и тревожность ( $H$ ), склонность к праздности ( $K$ ), а также высокий альтруизм — готовность делать добро окружающим, служить людям ( $M$ ) — не способствуют личному успеху. Конечно, все это вовсе не означает, что люди с другой комбинацией факторов не могут достичь успеха, но им может понадобиться больше волевых усилий, настойчивости и работы над собой.

С другой стороны, каждое из «ПОЗИТИВНЫХ» качеств успешного человека при достижении крайних значений начинает мешать успеху. Так, качество  $J$  («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» ( $E$ ) обладают огромным запасом энергии, необходимой для преодоления препятствий, но при избытке внутренней энергии она приводит к разбросанности и чувству опустошенности и усталости. В принципе любой человек может добиться успеха, но он должен знать и учитывать особенность своей личности. Если он обладает повышенной амбициозностью ( $G$ ), то должен развивать самокритичность, если ленив (низкий показатель шкалы  $J$ ), то усилием воли заставлять себя доводить дела до конца. Если он излишне много уделяет внимания другим людям (высокий показатель по шкале  $M$ ), то он должен развивать в себе здоровый эгоизм и больше думать о собственном успехе.

Таким образом, исследование личности предпринимателя при помощи психологических тестов не только помогает уточнить те или иные стороны его личности, но и показывает, в каком направлении ему следует работать над собой, чтобы повысить эффективность своей предпринимательской деятельности.

## Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Какие определения понятия «личность» существуют в психологии?
2. Как соотносятся между собой понятия «личность», «субъект» и «индивид»?
3. Как устроена структура личности согласно мнению К. Платонова?
4. Какая подструктура личности играет определяющую роль в деятельности предпринимателя? Обоснуйте свой ответ.

**Часть 5. Личностные качества предпринимателя**

**Ц. Какие** личностные качества способствуют успеху в бизнесе?

**В.** Какие проблемы и трудности возникают при оценке личностных качеств с **помощью** тестов?

Выберите правильный вариант ответа

**Л.** Кто из психологов особо подчеркивал связь личности с **коллективным** бессознательным?

- 1 - К. Юнг;
- 2 - З. Фрейд;
- 3 - Г. Оллпорт;
- 4 - Э. Эриксон.

**П.** Кто из психологов рассматривал личность в аспекте ее поэтапного становления, включающего ряд психосоциальных кризисов?

- 1 - К. Юнг;
- 2 - З. Фрейд;
- 3 - Г. Оллпорт;
- 4 - Э. Эриксон.

**Ш.** Какое положение, характеризующее личность **человека**, названо неправильно?

- 1 - личность представляет собой совокупность отдельных индивидуальных характеристик;
- 2 - в каждом конкретном историческом обществе личности людей имеют общие черты;
- 3 - личность имеет структуру, в которой отдельные черты личности не связаны между собой;
- 4 - личность человека развивается и меняется в процессе индивидуального развития.

**Ч.** Заполните пробел в определении: «Личность — это формирующаяся в течение жизни **совокупность** [...] особенностей, которые определяют своеобразное для данного человека отношение к себе, обществу и окружающему миру в **целом**».

- 1 - индивидуальных биологических;
- 2 - общих для всех **людей** психологических;
- 3 - индивидуальных психологических;
- 4 - **основных** социальных.

Человек как типичный **представитель** своего вида, носитель **природно** обусловленных свойств называется [...].



- 1 — индивидом;
  - 2 — субъектом;
  - 3 — индивидуальностью;
  - 4 — личностью.
- VI. Человек как типичный представитель сформировавшего его общества называется [...]:
- 1 — индивидом;
  - 2 — субъектом;
  - 3 — индивидуальностью;
  - 4 — личностью.
- VII. Особенности познавательных процессов в структуре личности относятся к подструктуре [...]:
- 1 — биологического фундамента;
  - 2 — форм отражения;
  - 3 — жизненного опыта;
  - 4 — направленности.
- VIII. Потребность, четко осознаваемая человеком, называется [...]:
- 1 — влечением;
  - 2 — желанием;
  - 3 — стремлением;
  - 4 — идеалом.
- IX. Высшая форма направленности личности, проявляющаяся в осознанной потребности действовать в соответствии со своими ценностными ориентациями, называется [...]:
- 1 — убеждением;
  - 2 — мечтой;
  - 3 — идеалом;
  - 4 — установкой.
- X. Какое личностное качество препятствует успеху предпринимателя?
- 1 — самостоятельность;
  - 2 — амбициозность;
  - 3 — настойчивость;
  - 4 — упрямство.

## Глава 6

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСОБЕННОСТИ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

### 6.1. Способы достижения успеха в бизнесе

#### 6.1.1. Стратегии личности

*Существуют* три основные системы координат, через которые **можно** определить жизненные **стратегии** личности любого человека, в том числе и предпринимателя.

**Первая** — обозначает место стратегии на оси эгоизм — альтруизм. Одни люди больше ориентируются на собственные интересы, другие — на общественную пользу.

**Вторая** — определяет степень ответственности человека за собственную судьбу, что обусловлено уровнем субъективного контроля (об этом см. в разделе 5.2.2).

**Третья** — определяет возможные средства достижения целей. На одном ее полюсе располагается **прагматизм**, на другом — моральные ограничения и нравственный самоконтроль (рис. 6.1).

Если говорить о стратегии предпринимательской деятельности, то она смещена по этим осям в области эгоизма, прагматизма и внутреннего локуса контроля. Это не означает, что предпринимателям не присущи такие черты, как альтруизм, высокие моральные принципы и вера в судьбу, — просто эти ориентиры не являются главными в жизни **бизнесмена**. Нетрудно представить себе, что произойдет, если предприниматель станет больше заботиться о выгоде своих конкурентов в ущерб себе, начнет размышлять, насколько нравственно навязывать потенциальным клиентам свои товары или же прекратит усилия по расширению своего бизнеса, решив, что от судьбы не убежишь. Такой предприниматель почти не имеет шансов для **выживания** в жестоком мире **бизнеса**. Реалии жизни свидетельствуют, что **благотворительность**, определенный альтруизм и размышления «о веч-

ном и **СВЯТОМ**», как правило, начинают занимать сознание бизнесменов в конце их жизненной карьеры, когда они уже добиваются **серьезного** финансового успеха, а значит, выходят из стадии предпринимателя. В рамках этих главных стратегических направлений жизненного пути можно выделить более узкие направления деятельности людей, связанные с реализацией потребностей личности<sup>1</sup>.

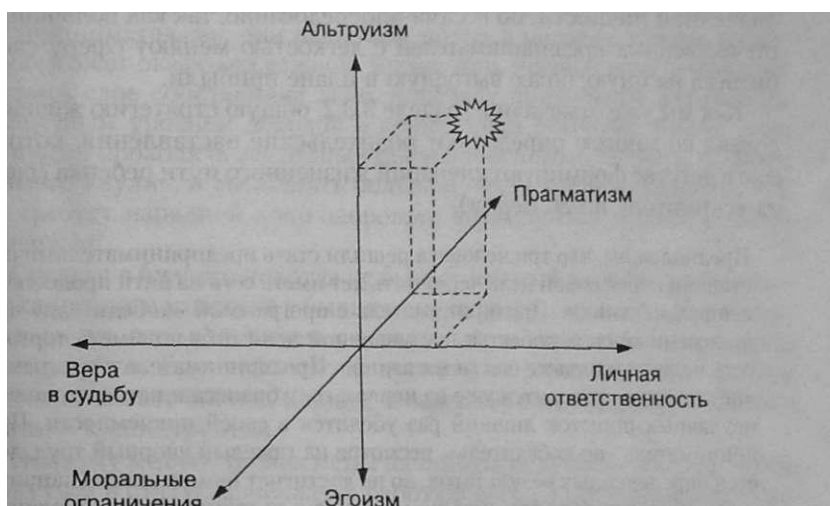


Рис. 6.1. Трехмерная сетка координат, определяющая направленность стратегии личности

Для одних предпринимателей главной целью является удовлетворение физиологических потребностей, для других — престиж и уважение окружающих, для третьих — свобода и независимость, для иных — возможность самореализации.

Само понятие «жизненной стратегии» может иметь различное содержание и зависеть от исходных философских, психологических или экономических воззрений различных исследователей. В одной из работ, посвященных предпринимательству, жизненная стратегия понимается как «способ бытия, системы ценностей и целей, реализация которых, согласно представлениям человека, позволяет сделать жизнь эффективной и успешной»; «целью жизненной стратегии человека является поиск и осуществление своего уникального смысла» [2; с. 338]. Здесь можно заметить, что далеко не каждый человек имеет осознанную и сложившуюся стратегию жизни, большинство людей

<sup>1</sup> См. пирамиду потребностей А. Маслоу в разделе 3.3.1.

«Исследуют свои приоритеты частью импульсивно, а частью интуитивно, а *поиском собственной уникальности* занимается ничтожно малая часть популяции предпринимателей. Для отечественных бизнесменов *поиск* уникальности актуален лишь в плане поиска того сегмента рынка, в котором они ожидают для себя максимальной прибыльности. В какой-то мере это тоже связано с уникальным предназначением личности, но весьма опосредованно, так как большинство отечественных предпринимателей с *легкостью* меняют сферу своего бизнеса на иную, более выгодную в плане прибыли.

Как мы уже отметили в разделе 3.3.2, общую стратегию жизни человека во многом определяют родительские наставления, которые еще в детстве формируют сценарий жизненного пути ребенка (система «скриптов» по Э. Берну).

Предположим, что три человека решили стать предпринимателями и поставили перед собой цель через пять лет иметь сеть из пяти продовольственных магазинов. Предприниматель с программой «победителя» через положенный срок добьется поставленной цели и будет иметь торговую сеть из пяти или даже шести магазинов. Предприниматель с программой «несудачника» разорится уже на первом году бизнеса и после нескольких неудачных попыток лишний раз убедится в своей никчемности. Предприниматель «не-победитель», несмотря на тяжелый упорный труд, добьется определенных результатов, но не достигнет намеченного (например, у него будет только три-четыре магазина с устойчивой, но не слишком прибыльной торговлей). Интересно, что если бы «не-победитель» поставил своей целью иметь три магазина, то имел бы два только потому, что заложенная в нем программа нацеливает его на упорный труд, но не позволяет ему добиваться легкого и полного успеха.

Причины, побуждающие людей заняться предпринимательской деятельностью, могут быть самыми разными, как внутренними, так и внешними. К внутренним причинам можно отнести стремление к свободе, желание самореализовать свои способности, улучшить свое благосостояние и т. д. Внешние причины также могут быть весьма разнообразными. Е. Н. Емельянова и Е. Е. Поварницына в их числе называют:

- 1) давление обстоятельств — «предприниматели по традиции» (когда фирма передается по наследству);
- 2) переход из категории менеджеров в категорию собственников, становление бизнесмена с помощью «бизнес-инкубаторов» при поддержке государства<sup>1</sup>.

Емельянов Е. Н., Поварницына В. Е. Психология бизнеса. — М., 1998.

Исследователи *бизнес-процессов* в России отмечают, что желание расстаться с наемной работой менеджеров часто объясняется ростом амбиций. Людям становится неинтересно работать на *хозяина*, и они рассчитывают значительно увеличить свой доход, который уже не будет ограничивать кто-то «сверху». Однако переход в новое амплуа редко проходит без жертв. Дело в том, что бывшие топ-менеджеры привыкли к решению вопросов стратегического уровня, а становясь предпринимателями, они начинают тонуть в мелочах, каждая из которых может оказаться важной. Кроме того, менеджерам, решившим открыть свое собственное дело, поначалу приходится жертвовать привычным уровнем доходов и социальным статусом. Кроме того, им нужно проходить все этапы становления нового бизнеса, начиная с самого «нуля», и выполнять большой объем черновой работы. Все это требует изрядной доли здорового авантюризма и колоссальной выдержки<sup>1</sup>.

Средств в бизнесе никогда не бывает много. Каков бы ни был размер стартового капитала у бывшего менеджера, ему приходится серьезно менять свое отношение к деньгам после перехода в статус предпринимателя. Ему приходится пускать в оборот все свои доходы, чтобы развивать бизнес, и платить зарплату сотрудникам, чтобы они не ушли к конкурентам.

Поэтому многие бизнесмены начинают подумывать о том, чтобы вернуться в статус менеджера, работающего на преуспевающего хозяина. Кто-то возвращается в наемные работники, потому что не смог наладить эффективный бизнес, а кто-то потому, что не сумел набраться опыта в более масштабном предприятии. Такие процессы — из менеджеров в предприниматели и обратно — постоянно протекают в обществе, постепенно формируя две во многом противоположные группы людей — собственников и менеджеров. Только побывав и в той, и в другой роли, человек может с полным пониманием сказать, что у него получается лучше.

Конечно, представление об успехе у разных людей может различаться достаточно сильно. Для одних предпринимателей — это богатство, для других — власть, для третьих — независимость. Как показывают эмпирические исследования, мужчины-предприниматели с небольшим стажем в бизнесе понимают успех довольно широко [7]. Чаще всего в него вкладывается положительное эмоциональное содержание и успех ассоциируется с переживанием счастья, радости, покоя, с чувством удовлетворенности. Кроме этого, успех приносит предпринимателям ощущение стабильности, устойчивости. Успех

<sup>1</sup> Серин С. Из менеджеров в собственники... и наоборот // Правильное решение. 2006. Июль. С. 28-53.

Для мужчин-предпринимателей имеет также и определенный социальный смысл — положение в обществе, приобретение известности или даже славы. Значимость материальной стороны отражается в ассоциациях успеха с конкретными вещами: квартирой, дачей, машиной, двумя машинами и т. п. [7; с. 111].

### 6.1.2. Основы эффективного целеполагания

Чтобы достичь цели, нужно правильно ее формулировать. Это простое правило нередко забывают люди и в жизни, и бизнесе, а в результате путь к цели оказывается длинным и путаным. Существует ряд признаков, отличающих правильно поставленную цель от цели смутной и нечетко очерченной [28], и далее мы разберем их применительно к предпринимательству.

**1. Принципиальная** достижимость. Перед тем как сформулировать цель, предпринимателю следует хотя бы примерно определить границы своих возможностей (хотя последние и расширяются вместе с тренировкой и практикой). Цели, которые ставит предприниматель, должны быть принципиально достижимы.

Во-первых, это касается их научной обоснованности. Цель «Я хочу научиться летать» достижима, если иметь в виду самолет или дельтаплан, но не достижима, если иметь в виду желание научиться летать, как птицы.

Во-вторых, нужно учитывать экономическую обоснованность цели. Если у человека в кармане всего сто долларов, неразумно ставить цель стать миллионером уже через год. Если предполагается низкая стоимость товара и высокий уровень товарооборота (табачный киоск), то начальный капитал может быть относительно небольшим, при обратных же условиях (мебель, автомобили) начинающему предпринимателю придется обзавестись значительным запасом финансовой прочности, если он не хочет закончить свой бизнес срочной распродажей. При планировании своих доходов следует учитывать существующие в данной отрасли средние и максимальные нормы прибыли.

В-третьих, нельзя сбрасывать со счетов такой фактор, как социальная обоснованность. В каждом стабильном обществе есть свой элемент консервативности: в царской России купец, сколь богатым он ни был, не мог рассчитывать на место в высшем дворянском обществе. В нынешнее время, хотя общество стало более демократичным, этот фактор также существует. Свободный переход из одного социального слоя в другой, более высокий, возможен лишь в переходные

периоды (коренных реформ, революций, «перестроек»), когда люди с самых низов общества поднимались до его вершин. Говоря иными словами, цель должна быть реальной, т. е. учитывать объективные законы, действующие в обществе.

**2. Конкретность.** Формулируя желаемую цель, следует четко описывать ожидаемый конкретный результат. В этом плане цели *«стать богатым»*, *«организовать свое дело»*, *«иметь свой бизнес»* абстрактны, а посему бесполезны. Если человек ставит себе цель *«хочу иметь машину»*, то он может легко ее осуществить, приобретя битый «запорожец», с трудом подлежащий ремонту. Поэтому вместо расплывчатой цели *«хочу иметь свою фирму»* лучше максимально уточнить свою цель, например так: *«Хочу быть владельцем фирмы, которая будет заниматься операциями с недвижимостью, офис которой будет иметь не менее 50 м<sup>2</sup> и в которой будет работать как минимум три сотрудника кроме меня»*. Тогда, во-первых, у вас будут четкие ориентиры успеха, к которым вы будете стремиться, а во-вторых, вы сможете четко узнать момент достижения цели.

**3. Возможность воспроизведения цели в сознании.** Когда ваша цель конкретна, вы можете очень точно воссоздать ее в своем воображении. Задайте себе ряд вопросов:

- Как вы узнаете, что поставленная цель достигнута?
- Какими должны быть ваши ощущения и чувства при этом?
- Что вы при этом увидите, услышите, почувствуете?

Следует так тщательно и любовно описать каждую деталь вашей желаемой цели, чтобы у вас сформировалась глубокая и непоколебимая уверенность в неизбежном успехе. Тогда речь пойдет **только** о сроках и средствах.

Если предприниматель собирается открыть свой магазин, то он должен во всех деталях представить в своем воображении его интерьер, прилавки, продавцов, посетителей, причем в таком виде, чтобы это вдохновляло его и давало силы для работы над своей целью.

**4. Сроки достижения.** При формулировке цели следует обязательно определять для себя срок ее достижения. Вспомните, что в любом деловом договоре о поставках продукции есть несколько обязательных пунктов: обязанности сторон, описание товара, его стоимость и срок исполнения договора. Эти же пункты должны присутствовать и в договоре с самим собой, иначе хитрое и инертное подсознание человека будет всеми силами откладывать работу над достижением успеха в бизнесе. Например, молодой учитель решил оставить школу и открыть свои собственные образовательные курсы. Если он поставил цель заработать миллион рублей, но не оговорил срок **выполнения**,

то у него всегда останется лазейка для лени: «Мол, я все равно зарабатую миллион — не в этом роду, так в следующем».

5. Цель должна максимально зависеть от нас. Определяя перспективу своих действий, предприниматель должен делать себя центральным звеном своих планов.

Например, приведенные желания сформулированы некорректно:

- ~ Хочу, чтобы покупатели расхватывали мои товары.
- ~ Хочу, чтобы налоговый инспектор *привял* мой отчет с первой попытки.
- ~ Хочу, чтобы мои работники не воровали, а работали с энтузиазмом.

Желания в принципе хорошие и понятные, но в такой формулировке их выполнение не зависит от желающего. Для того чтобы подобных целей можно было достичь, их нужно переформулировать, задавая себе вопрос: «Каким я должен стать, чтобы...?» или «Что я должен сделать, чтобы...?». Ответы могут выглядеть следующим образом:

- Я хочу максимально точно рассчитать потребности рынка, чтобы покупатели расхватывали мои товары.
- Я хочу так разобраться в налоговом законодательстве, чтобы налоговый инспектор принимал мой отчет с первой попытки.
- Я хочу так организовать отбор персонала в своей фирме, чтобы исключить прием на работу сотрудников, склонных к воровству.
- На моем предприятии я хочу так организовать мотивацию персонала, чтобы вдохновить своих работников на добросовестный труд.

6. Приемлемая цена. Задайте себе ряд вопросов:

- В каком случае вы бы не хотели достичь этой цели?
- ◆ Не будет ли цена за ее достижение слишком высокой?
- Сколько своего времени, сил и денег вы согласны потратить на достижение этой цели?
- Есть ли другие цели примерно такой же или меньшей цены, которые кажутся вам столь же привлекательными, но более дешевыми?

Деятельность российского предпринимателя, особенно на начальном этапе бизнеса, — это тяжелый и изнуряющий труд. Чем выше поднимает человек планку своего успеха, тем тяжелее ему придется. Поэтому лучше сразу определить, чем готов пожертвовать человек на пути к своему финансовому успеху, а чем он не хочет поступиться. Кому-то легче отказаться от мысли о своем собственном торговом центре и довольствоваться небольшим магазинчиком, зато необхо-



димо больше **общаться с семьей** и иметь возможность каждое **воскресенье** ездить на рыбалку.

В самом начале предпринимательской карьеры следует подумать, как достижение этой цели повлияет на отношения с другими людьми? Особенно остро эти вопросы возникают при организации бизнеса с друзьями или иными партнерами, когда люди впоследствии ссорятся и становятся врагами на всю жизнь. Бывает и так, что человек строит **успешный** бизнес, но теряет семью или становится чужим для детей.

7. Определение необходимых ресурсов. Ресурсы — это средства для достижения целей. Они бывают внутренние и внешние.

К **внешним ресурсам** относятся деньги, товары, оборудование, помещения, информация, время и другие люди.

К **внутренним ресурсам** относятся ваши знания, настойчивость, уверенность в себе, здоровье, коммуникативные навыки и т. д.

Почему-то большинство начинающих предпринимателей фиксируют свое внимание только на внешних ресурсах, а среди них преувеличивают роль финансового фактора. На самом деле важная информация, уникальное оборудование или удачное расположение магазина могут оказаться важнее денег. Например, тот, кто в 1998 г. располагал информацией о дефолте, **имел** неоспоримые преимущества перед теми, кто не предполагал обвала рубля.

Не менее важными являются и внутренние ресурсы. Если человек не умеет правильно общаться, ему будет очень трудно продавать свои товары или услуги. Если у предпринимателя слабое здоровье, ему не выдержать напряженной конкуренции, и т. д. Поэтому для начинающего бизнесмена важно правильно оценить все свои ресурсы и поработать над теми из них, которые являются его **«слабым звеном»**. При этом полезно задать себе ряд вопросов:

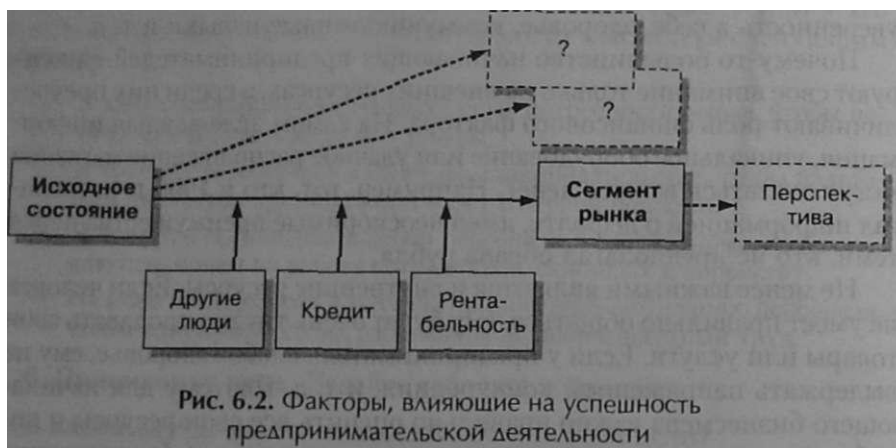
- Обладаете ли вы ресурсами, необходимыми для достижения цели?
- В чем именно вы нуждаетесь?
- ◆ Возможно ли получить эти ресурсы?
- Как именно вы собираетесь получить эти ресурсы?

**Определяя** человеческие ресурсы, подумайте о возможных союзниках и противниках на своем пути, задав себе такие вопросы:

- Кто еще стремится к той же цели?
- Кому выгодно, чтобы вы ее достигли, а кто не заинтересован в этом?
- ◆ Как можно использовать других людей в своих интересах, как заинтересовать **их**?

### 6.1.3. Факторы, влияющие на успешность предпринимательской деятельности

Мы уже выяснили, что для эффективного продвижения к успеху следует выполнить ряд действий: во-первых, осознать свою цель в бизнесе и правильно ее сформулировать, а во-вторых, рассмотреть как можно больше путей для ее достижения. При этом помимо чисто психологических моментов начинающий предприниматель вынужден учитывать большое число экономических факторов, причем при их различных комбинациях оптимальная стратегия его бизнеса будет меняться. Наиболее важные социально-экономические факторы, влияющие на выбор стратегии предпринимательской деятельности, показаны на рис. 6.2.



1. Определите свой сегмент рынка. Бизнесмен, планирующий начать свое производство, должен четко определить, на какой сегмент рынка рассчитана его продукция. Так, производитель автомобилей может ориентироваться на выпуск дорогих, эксклюзивных автомобилей, таких как «Альфа-Ромео», «Порш» или «Бентли», а может и на массовое производство, как было в случае «Модели Т» Генри Форда или «Жука» фирмы «Фольксваген». В первом случае прибыль с каждой проданной машины может быть очень высокой, но продажи единичны, во втором случае доходы с каждой машины будут небольшие, зато благодаря частым продажам прибыль составит миллионы долларов.

Точно так же человек, собирающийся открыть свою парикмахерскую, должен определить, на каких клиентов он будет ориентиро-

ваться. Выбор зависит от ряда факторов: места, где будет располагаться салон, финансовых возможностей бизнесмена, квалификации парикмахеров, которые будут там работать, и собственных предпочтений. Понятно, что если предприниматель обладает минимумом средств и опыта и открывает парикмахерскую в рабочем районе на периферии города, то он вынужден ориентироваться на людей с **низким** и средним доходом, предлагая им ограниченный выбор недорогих причесок. Если же предприниматель обладает достаточными средствами, чтобы снять и оформить приличное помещение в центре города, а также с помощью рекламы создать соответствующий имидж своему **заведению**, то он может достаточно высоко поднять планку цен на свои услуги.

2. Опора на собственные силы **или** на других людей. Если у начинающего бизнесмена есть особый талант **или** нет желания взваливать на себя **ответственность** за других людей, то он скорее выберет такую профессию, которая требует определенных индивидуальных способностей: адвоката, художника, журналиста, бизнес-консультанта или мастера по ремонту автомобилей.

- Если же у человека нет особых талантов, но он жаждет успеха и богатства, а также готов напряженно работать для их достижения, то ему остается самый неблагодарный, но наиболее доходный бизнес — эксплуатация других людей. При этом, согласно учению Карла Маркса, он может недоплачивать своим работникам часть денег (это так называемая прибавочная стоимость), оставляя ее себе. По крайней мере, согласно статистике представители первой сотни самых богатых людей планеты возглавляют многочисленные коллективы наемных работников, по своей сути являясь эксплуататорами чужого труда.

3. Опора на кредит или собственные средства. В начале своей карьеры автомобилестроителя Генри Форд практически не использовал заемные средства. Свой первый автомобиль на четырех велосипедных колесах Генри Форд собрал сам в 1896 г., затем он продал его и использовал полученные деньги для сборки второго автомобиля, который также был впоследствии продан. На вырученные средства он построил свой третий автомобиль, а дальше уже начинается история его ошеломительного успеха в качестве **«отца»** американского автомобилестроения.

Правда, это отнюдь не означает, что следует всегда избегать кредитования, напротив, порой только заемный капитал дает возможность предпринять поистине масштабные проекты. Но при принятии решения о взятии кредита надо учитывать как минимум два фактора — **возможность** возврата долга и свои личностные особенности.

Если человеку нравится риск, если от груза ответственности у него *не перехватывает дыхание* и он может спокойно принимать решения, когда у него на плечах лежат серьезные финансовые обязательства, тогда можно брать кредит. Но есть люди, которые в принципе не *любят* залезать в долги, люди, склонные к гиперответственности и из-за *этого* беспокойству. Для них кредит может оказаться слишком тяжелым грузом, и им бывает гораздо легче постепенно наращивать свою финансовую мощь или объединиться с другими бизнесменами для выполнения того или иного проекта, лишь бы не залезать в долги.

4. Стать конкурентными на рынке. Для повышения конкурентоспособности любого предприятия нужно сделать так, чтобы соотношение «качество/цена» на услуги или продукт было выше, чем у других компаний в данной отрасли. Проблема качества заслуживает отдельного *разговора, поэтому начнем* с обсуждения вопроса себестоимости продукции. Для снижения данного показателя необходимо провести оптимизацию торговых, общих и административных издержек, максимально сократить накладные расходы.

Например, когда Майкл Армстронг пришел в корпорацию AT&T, *суммарные общие, торговые* и административные издержки составляли почти 30% от доходов. Узнав, что средний показатель по отрасли составляет 22%, Майкл поставил задачу добиться этого показателя за два года, одновременно сократив *количество рабочей силы компании*. На деле ему понадобился для этого один год. Через реорганизацию, модернизацию и увольнение прошли 20 тыс. человек, а общие расходы компании уменьшились на \$1,5 млрд, что позволило AT&T *снизить цены на свои услуги и стать* одной из наиболее конкурентоспособных компаний мира [15].

5. Экстраполяция в будущее. Когда охотник стреляет в летящую утку, он целится не в нее, а в определенное место *перед ней*. Этот же принцип действует и в бизнес-планировании. В то время как тактические задачи бизнеса решаются исходя из принципа «Здесь сейчас», стратегические задачи следует разрабатывать *исходя* из принципа «*вероятного будущего*». В наиболее отчетливом виде этот принцип применяется в работе с ценными бумагами и игре на курсах валют, а также при оформлении венчурных сделок, где прибыль извлекается именно из наилучшего угадывания будущего. На самом деле речь, конечно, идет не о «гадании на кофейной гуще», а о максимально точном расчете, сознательном (основанном на *аналитическом мышлении*) или бессознательном (который называют *интуицией*). Тем не менее определенная цикличность мировой экономики, политические изменения и неуклонный рост научно-технического прогресса при-

водят к тому, что ситуация в бизнесе **непрерывно** меняется. В этом **плане** всех руководителей можно условно разделить на четыре категории.

1. Самые неудачливые бизнесмены — те, которые не чувствуют тенденций развития общества и живут исключительно сегодняшним днем. Они обречены вечно **«догонять»** ускользающий успех, потому что мир меняется и эти изменения застают их **врасплох**. Люди из этой категории строили дирижабли после **Первой** мировой войны, открывали каретные фабрики в то время, когда **Генри Форд** уже строил свой автомобильный завод, или пытались модернизировать производство грампластинок в 1970-е гг., когда **Акио Морита**, глава корпорации **SONY**, проектировал свой знаменитый Walkman, принесший компании миллиардные доходы и всемирную популярность.

2. Бизнесмены второй категории наиболее многочисленны. Они стараются «держать нос по **ветру**» и, когда ситуация меняется, более или менее оперативно перестраивают свою работу в соответствии с требованиями сегодняшнего дня. Именно такие люди открывают сейчас магазины по продаже сотовых телефонов и интернет-салоны. Они все делают правильно, но им приходится работать в условиях жесткой конкуренции, ибо, когда изменения уже наступили, это одновременно понимают множество людей, **желающих** ухватить за хвост жар-птицу удачи.

3. Следующая категория деловых людей отличается тем, что они обладают определенным предвидением будущего. Они тщательно анализируют глобальные и местные тенденции экономического развития, вычисляют наиболее вероятные направления научно-технического прогресса, непрерывно думают о том, что будет завтра.

4. К четвертой категории относят бизнесменов, которые сами определяют будущее. Впрочем, к этой группе относятся не только бизнесмены, но и крупные политики, ученые, деятели искусства. Эти люди, помимо дара предвидения, обладают еще и огромной энергией, позволяющей им создавать именно такое будущее, какое они желают. **Генри Форд**, положивший основу автомобильной промышленности, **Бил Гейтс**, стоящий во главе империи «Майкрософт», королева косметики **Эсте Лаудер** и ряд других выдающихся представителей бизнеса могут по праву гордиться тем, что они собственными руками создали такое будущее, о котором мечтали.

Когда **Генри Форд** только начинал создавать свою автомобильную империю, автомобиль был роскошью, доступной лишь аристократам и **крупным** бизнесменам. Тем не менее **Генри** мечтал о том дне, когда автомобиль станет обычным средством передвижения для **большинства** населения Америки. Для осуществления этой мечты **Форд**

*сделал три вещи: он создал самое мощное на тот момент в мире автомобильное производство, сделал максимально доступной цену на свои автомобили и стал платить рабочим максимально возможную высокую зарплату* (в 1914 г. его рабочие получали \$5 в день, в то время как средняя зарплата в отрасли составляла тогда \$2,34). В результате рабочие его заводов получили возможность покупать автомобили, которые они производили, а автомобиль из предмета роскоши стал привычной вещью для миллионов американцев.

Как отмечают некоторые исследователи, в условиях рыночной экономики успех все отчетливее превращается в важный показатель жизнеспособности как отдельного человека, так и общества в целом [7]. При этом критерии успеха могут быть самые разные. Это не только количество заработанных денег, но и профессиональный успех, т. е. успех в своей профессии, в создании успешного предприятия и т. п. Успешность личности в сфере бизнеса во многом зависит от силы ее мотивации, от настойчивости и от силы желания достичь успеха. Как показывают исследования, потребность в достижении носит генерализованный характер и проявляется в любой ситуации, независимо от конкретного ее содержания [8]. Она характерна не только для бизнесменов, но и для людей, работающих в других областях, только в бизнесе она выражена в наибольшей мере и ее результат может быть легче измерен количеством заработанных денег.

Согласно концепций Х. Хекхаузена, мотивация достижения представляет собой попытку увеличить или сохранить максимально высокими способности человека ко всем видам деятельности, которые оцениваются по критерию успешности и приводят к успеху или к неудаче [26]. Данный автор полагал, что существует ряд характеристик поведения личности, в которых проявляется мотивация к достижениям: периодический пересмотр вспомогательных целей деятельности, а также постоянное возвращение к прерванному заданию ради возобновления основной направленности действий. Таким образом, благодаря последовательному достижению вспомогательных целей обеспечивается неуклонное достижение основной цели. Нетрудно видеть, что все эти признаки мотивации достижений в полной мере присущи деятельности предпринимателя, которому приходится преодолевать многочисленные трудности на пути к своей основной цели — созданию прибыльного высокоэффективного предприятия.

На соотношение между стремлением к успеху и избеганием неудачи существуют разные точки зрения:

- одни специалисты считают, что мотивация успеха и мотивация избегания неудачи — это взаимоисключающие полюсы на шкале

«мотива достижения» и человек, ориентированный на успех, не будет испытывать страха перед неудачей;

- другие же считают, что это взаимно независимые стороны личности и у каждого человека могут присутствовать обе эти мотивации. Существует также мнение, что выраженное стремление к успеху вполне может сочетаться с не менее сильным страхом неудачи [8].

Тем не менее у каждого отдельного человека чаще преобладает одна из этих мотиваций: или стремления к успеху, или страха перед неудачей. Жизнь показывает, что именно первые чаще становятся предпринимателями, а вторые предпочитают довольствоваться ролью наемных работников. Исследователи в области психологии бизнеса отмечают:

«В предпринимательстве, как и в любой другой деятельности, неудовлетворенность потребности достижения приводит к постепенному угасанию интереса к делу. Как это ни парадоксально, но у предпринимателей в их каждодневной деятельности мотив успеха нередко сочетается с мотивом избегания неудач, хотя успешных предпринимателей отличает доминирование первого вида мотивации. Оптимальным же является соотношение: высокая мотивации успеха при умеренной мотивации избегания неудач» [7; с. 89].

## 6.2. Психологические аспекты принятия решений

### 6.2.1. Специфика функции принятия решения в деятельности предпринимателя

В структуре управленческой деятельности руководителя-бизнесмена можно выделить несколько важнейших элементов: *целеполагание, прогнозирование, планирование, организация, мотивирование, контроль* и т. д. Все они по-своему важны для успешной деятельности предпринимателя, однако многие специалисты в области менеджмента полагают, что наиболее существенным элементом среди этих аспектов работы руководителя является принятие управленческих решений [5, 6, 10, 23]. Это связано еще и с тем, что большинство других функций руководитель может делегировать своим подчиненным, но если он делегирует функцию принятия решений, то сразу теряет бразды правления и возможность управлять ситуацией, *автоматиче-*

ски переставая быть руководителем. Если говорить об определениях, то решением называют выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей [5].

В своей реальной работе предпринимателю каждый день приходится иметь дело с информацией и принимать множество решений, которые касаются самых различных сфер его деятельности. Иногда ошибки в этом процессе могут быть *легко* исправлены, но иногда они могут оказаться фатальными для его бизнеса. Однако, хотя все понимают, что эффективная работа руководителя немыслима без умения принимать качественные решения, этому предприниматели, как правило, не обучены и вынуждены обучаться этому умению самостоятельно через процедуру проб и *ошибок*.

Отличительной особенностью функции принятия решения является то, что ее гораздо труднее стандартизировать и свести к ограниченному набору алгоритмов, в связи с этим в ней очень велика роль субъективных собственно психологических факторов [23]. Существуют, конечно, многочисленные правила, процедуры и методы принятия решения, которые облегчают этот процесс, однако каждый бизнесмен по своему личному опыту знает, как велика роль субъективных и интуитивных факторов в этом процессе. В силу этого функция принятия решения является предметом изучения двух наук — теории управления и психологии. Это в равной мере и организационно-экономическая проблема, и психологическая. Именно функция принятия решения с наибольшей отчетливостью заставляет почувствовать, что управление — это не только наука, но и искусство [10].

### 6.2.2. Классификация управленческих решений

Длительное время — вплоть до возникновения поведенческого подхода — теория управления базировалась на постулате рациональности поведения в целом и принятия решения в частности. Он состоит в том, что руководитель должен и может строить свое поведение и принимать решения, ориентируясь на максимальный учет всех факторов ситуации. Это обусловило развитие так *называемых* жестких схем управления, исходящих из представлений о «человеке рациональном». Однако в дальнейшем было показано, что объективно *присущие* человеку *психофизиологические* ограничения делают невозможными строго рациональное поведение и принятие решения, а *полный* учет всех объектных факторов при этом также в принципе *невозможен*. В результате была разработана концепция «ограниченной рациональности», одним из главных тезисов которой является то, что субъективные, психологические особенности — это объективные, огра-



влияющие факторы поведения. Они оказывают важное, а часто определяющее влияние и на процессы принятия решения, и на управление. В результате возникает «школа принятия решения», обосновавшая необходимость перехода от жестко-рационалистических представлений к «мягким» схемам управления; классическая теория фирмы уступила место поведенческой теории.

Существуют различные подходы к типологии управленческих решений. Одна из классификаций разделяет их на *интуитивные, основанные на суждениях*, и *рациональные* решения. Интуитивные решения отличаются тем, что в них слабо представлены те этапы, которые были рассмотрены ранее, и в частности этап осознанной оценки — «взвешивания» альтернатив. Решение, основанное на суждениях, — это выбор, обусловленный знаниями и прошлым опытом. В отличие от них рациональные решения не имеют непосредственной опоры только на прошлый опыт как «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности аналитических процедур.

Принятое решение должно отвечать определенным критериям — только в этом случае его можно считать оптимальным [23]. Несмотря на многообразие условий и подходов, делающих неповторимым каждое управленческое решение, можно выделить ряд универсальных критериев «хорошего» и «плохого» управленческого решения (табл. 6.1).

Таблица 6.1

Критерии управленческого решения

Вид решения	«Хорошее»	«Плохое»
Признаки решения	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ эффективность</li> <li>◆ обоснованность</li> <li>◆ своевременность</li> <li>◆ реализуемость</li> <li>• конкретность</li> <li>◆ сочетание жесткости и гибкости</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ решения, принятые на безальтернативной основе</li> <li>◆ решения, основанные на ошибочном прогнозе развития рынка</li> <li>◆ решения, основанные на ошибочно выбранных критериях</li> </ul>

### 6.2.3. Этапы выработки управленческих решений

Процесс выработки управленческого решения закономерно проходит через несколько стадий. Число их варьирует, согласно представлениям различных авторов, однако внутренняя логика и последовательность этапов, сохраняется (рис. 6.3).

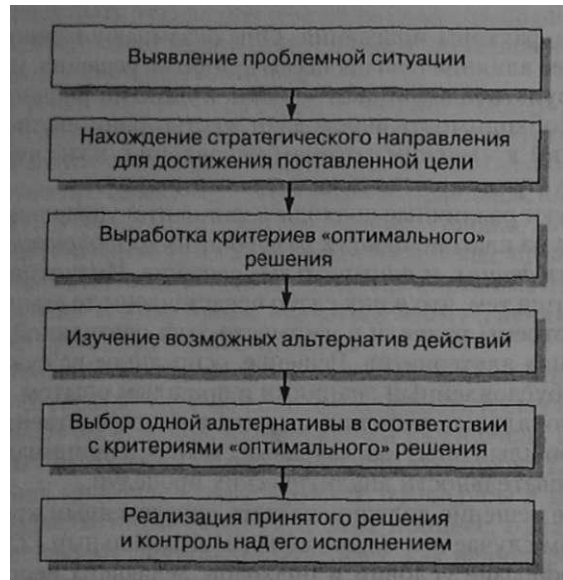


Рис. 6.3. Этапы принятия управленческого решения

Начало процесса выработки решения определяется характером проблемной ситуации, которую невозможно разрешить стандартными и привычными способами. После осознания данного факта следует сознательно затормозить естественное решение «хвататься» за первую приходящую на ум возможность разрешить проблему. Дело в том, что, во-первых, далеко не всегда первая мысль, приходящая в голову, является самой удачной, а во-вторых, нужно сначала уточнить стратегию движения. Следующий этап — выработка критериев оптимального решения, что отсекает ряд внешне привлекательных, но невыгодных решений. После этого идет накопление и рассмотрение возможных альтернатив и сравнение их с признаками «идеального» решения. Заключительный этап — реализация решения и контроль за его внедрением в жизнь.

#### 6.2.4. Психологические механизмы, влияющие на принятие управленческих решений

Одни предприниматели могут быстро и четко принимать верные решения, в то время как другие начинающие бизнесмены периодически испытывают трудности в критических сложных ситуациях. Это свя-

зано не только с наличием или отсутствием каких-то знаний, умений и навыков, но и с личностными особенностями руководителей. Считается, что на принятие решений особенно влияют следующие психологические факторы [23]:

- **особенности мышления** (творческие способности, логика, скорость мышления, пространственное мышление и пр.);
- **мотивация** (степень заинтересованности в принятии тех или иных решений);
- **личностные особенности** (тревожность, уровень самооценки и пр.);
- **деловые качества** (ответственность, настойчивость, самостоятельность, коммуникабельность и пр.);
- **ценности и установки**, лежащие в основе приоритетов, и predisposition к конкретным действиям;
- **этические принципы**, которых придерживается руководитель (справедливость, честность, внимание к людям и пр.).

Бизнесменам часто приходится принимать решения в условиях дефицита времени, когда нет возможности долго и кропотливо изучать ситуацию и тщательно оценивать вероятные ситуации. Все эти факторы побуждают руководителей действовать на основе интуиции. **Интуитивное** решение внешне выглядит как мгновенное озарение. Однако оно возможно лишь в том случае, если человек владеет всей полнотой информации по данному вопросу.

Особый интерес представляют собой психологические трудности, мешающие выявлению проблем на стадии выработки управленческого решения. Интересно, что многие руководители даже не догадываются об их существовании, так как их источник носит подсознательный характер. К психологическим барьерам, лежащим на пути выработки управленческого решения, можно отнести ряд феноменов, отраженных в табл. 6.2.

Как отмечает В. А. Смирнов, практически каждое управленческое решение отражает индивидуальность его инициатора и систему его ценностей [18]. Роль человеческого фактора проявляется в двух аспектах: влиянии личностных характеристик на процесс разработки управленческого решения и **личностных оценок** уже существующего решения.

К личностным характеристикам относятся: **воля, внушаемость, эмоциональность, темперамент, профессионализм, опыт, ответственность, здоровье, характеристики внимания, параметры мышления** и пр.

## 156 Глава 6. Психологические особенности успешной деятельности

Таблица 6,2

Психологические барьеры на пути принятия управленческих решений

Вид психологического барьера	Проявление психологического барьера
Избирательное восприятие и сужение поля зрения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Бизнесмены, принимающие решение, имеют свою систему оценок, установок и ожиданий и часто не замечают то, чего подсознательно не хотят замечать. При этом мышление оперирует не всей информацией, а только той, что проходит через фильтры восприятия</li> </ul>
Недостаточный объем информации	Получив информацию по какому-то вопросу, предприниматель может посчитать ее исчерпывающей, в то время как для оптимального решения проблемы требуется больше данных. Использование только части информации ведет к скороспелым и ошибочным выводам, так как при этом исключается много альтернатив
Распыление внимания на частности в ущерб целому	В попытках найти решение внимание руководителя может быть приковано к частным вопросам, на которые уходит большая часть мыслительных усилий, в то время как первостепенную важность имеет решение главной задачи
Ложные установки	Часто принятию правильного решения мешают ошибочные установки, ограничивающие широту мышления и гибкость руководителя. К ним могут относиться негативизм, неоправданные опасения и обобщения, установки долженствования и пр.

Если взять отдельно одну из этих характеристик (например, мышление), то для каждого человека **МОЖНО** выделить следующие его основные параметры: *глубина, широта, быстрота и гибкость*. Глубина характеризует аналитический характер мышления человека, поиск им причинно-следственных связей внутри анализируемой ситуации. Человек при этом может абстрагироваться от окружающих элементов. Широта отражает синтетический характер мышления, благодаря чему человек умеет оценить роль анализируемой ситуации в общем сценарии деятельности. Быстрота определяется временем выполнения задания относительно среднего уровня, принятого в данной компании. Работник может быстрее, чем *другие*, разобраться в ситуации

или разработать эффективное решение. Гибкость обеспечивает своевременный и обоснованный переход на новые методы разработки и реализации управленческого решения.

По мнению В. А. Смирнова, большое влияние на разработку управленческого решения оказывают такие качества руководителя, как *практицизм, оптимизм и пессимизм*.

**Практицизм** руководителя или специалиста связан с большим опытом работы и отработкой стереотипных подходов к разработке управленческих решений. Например, учитывая необязательность поставщиков, такой руководитель будет заключать резервные договоры на поставку необходимых ресурсов для *своей* компании. Если *какой-то* поставщик не поставит товар, то поставит другой.

**Оптимизм** руководителя базируется на завышенной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. В любых экономических, финансовых, организационных расчетах и оценках всегда имеется вилка (диапазон) допустимых исходных данных и возможных результатов, т. е. работнику дается право (делегируются полномочия) самому выбирать лучший вариант в заданном диапазоне и отвечать за это решение. Оптимизм должен подкрепляться высоким профессионализмом в управленческой деятельности и технологическими возможностями компании. Руководители-оптимисты полезны для компании. Они увеличивают риски реализации управленческого решения как в положительную сторону, так и в отрицательную. Они самоотверженно берутся за рискованные, но полезные для компании работы и часто доводят до положительного результата, казалось бы, безнадежные проекты. При этом необходимо решать вопрос о том, как соотносить победы, поражения и стабильность. Руководитель компании должен определить меру оптимизма или соотношение таких руководителей среди других.

**Пессимизм** руководителя базируется на заниженной расчетной оценке возможностей персонала, в том числе и своих, самой компании и сотрудничающих с ней клиентов. Руководитель считает, что заниженный вариант будет обязательно реализован, что принесет компании стабильный, но небольшой доход. Такой подход может **был** эффективным в традиционных, мало изменяющихся производствах. Для руководителя компании пессимисты также нужны для принятия взвешенных решений и сбалансированности подходов к управленческим решениям.

Рассматривая феномены влияния личностных качеств руководителя на процесс разработки управленческого решения, следует учитывать различную степень устойчивости отдельных личных качеств.

Важно отметить, что среди набора психологических качеств есть *неизменяемые, слабо изменяемые и сильно изменяемые*.

По мнению В. А. Смирнова, к неизменяемым можно отнести темперамент, генетически заданные реакции и тип высшей нервной деятельности; к слабо изменяемым — внушаемость, уровень эмоциональности, характер внимания, склонность к риску и параметры мышления; к сильно изменяемым — волю, ответственность, коммуникабельность.

Согласно представлениям этого автора, существует модель преуспевающего руководителя, которая обеспечивает максимальную возможность успешной разработки и реализации управленческих решений. В этот набор входят экстравертированность, коммуникабельность, решительность, профессионализм, открытость, любознательность, ориентация на результат, уверенность в себе и еще тринадцать характеристик. Здравый смысл подсказывает, что найти человека с таким набором из такого количества идеальных психологических качеств невозможно, а это значит, что среди этих качеств есть менее и более важные. К последним, например, относится темперамент. В. А. Смирнов предлагает свое видение влияния темперамента на характеристики выработки управленческих решений, которое приведено в табл. 6.3 [18].

Таблица 6.3

**Влияние темперамента на выработку управленческих решений**

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Холерический	Предпочитают быстроту, оперативность и индивидуализм при разработке управленческого решения. Часто именно эти качества оказываются важнее долговременной проработки решения. Однако холерики не всегда успевают тщательно оценить ситуацию и сформулировать истинную проблему. Их решения порой носят спонтанный характер. Решения, принятые холериком, характеризуются высоким уровнем риска, решительностью и бескомпромиссностью
Сангвинический	Имеют более спокойный тип мыслительной деятельности. Они так же, как и холерики, быстры и оперативны при разработке управленческого решения, однако индивидуализму предпочитают коллективное обсуждение ключевых проблем или ключевых элементов уже принятых ими решений. Сангвиники хорошо работают как со специалистами, так и с информационными системами поддержки решений

Тип темперамента	Особенности подхода к управленческому решению
Флегматический	Предпочитают затратить больше времени на разработку управленческого решения, чем на его реализацию. Для них важен избыток информации, мнений и советов по решаемым задачам. Их решения характеризуются высоким уровнем безопасности и обдуманности. При реализации своих решений флегматики решительны и настойчивы. Они больше доверяют специалистам, чем информационным системам
Меланхолический	Очень ответственно подходят к разработке управленческого решения. Они пытаются учесть все возможные отрицательные последствия реализации решений. Часто второстепенные проблемы (мелочи) возводятся ими в ранг первостепенных. Меланхоликам требуется много времени, большой объем информации, советников и различных утверждений. Решение, принятое меланхоликом, отличается детальной проработанностью и реальностью выполнения. Меланхолики принимают эффективные решения в области стратегического планирования, конструирования и т. д. Работа в напряженных ситуациях им противопоказана. При реализации своих решений они постоянно следят за ходом их выполнения, помогают исполнителям, вникают во все тонкости возникших проблем

## 6.3. Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация

### 6.3.1. Препятствия на пути к цели и их преодоление

Вместо слова «проблема», которое часто используют предприниматели, лучше использовать слово «препятствие», так как оно отражает факт движения к определенной цели, что позволяет быстрее находить выходы в сложных ситуациях. В то время как проблема может казаться неясной и труднопреодолимой, цель всегда конкретна и, следовательно, для ее достижения, несмотря на трудности, можно

подобрать конкретные методы. При этом нужно научиться не бояться **препятствий**, а радоваться им, ибо именно они превращают нашу жизнь из серых скучных будней в интересное и увлекательное приключение. Стефанг Цвейг писал: «Лишь сумма преодоленных препятствий является действительно правильным мерилom подвига и человека, совершившего этот **подвиг**».

Одна из часто встречающихся ошибок при столкновении с препятствием — это чрезмерная фиксация на нем до такой степени, что из виду теряется **стратегическая цель**. **На самом деле** препятствие, как правило, отделяет вас от цели промежуточной, которая является лишь одним из возможных вариантов достижения стратегической цели. Если же препятствие очень серьезно, то можно подобрать иную, более достижимую промежуточную цель. В этом случае предприниматель должен задать себе ряд важных вопросов:

А для чего я это делаю?

Какова моя стратегическая цель?

Могу ли я достичь своей цели иным способом?

Дело в том, что достичь своей главной цели при столкновении с препятствием можно разными способами. Самый простой из них (но не всегда самый удачный) заключается в том, чтобы добавить **ресурсов** и пробить препятствие. Кроме этого, существуют и другие, часто более удачные способы: **обойти** препятствие, убрать его с дороги, договориться с препятствием (если это человек), подключить других людей, чтобы убрать препятствие, сменить промежуточную цель или даже цель стратегическую.

Возможные варианты преодоления препятствий на пути к цели изображены на схеме (рис. 6.4).

Главный итог этой схемы заключается в том, что *на любом этапе движения важно помнить о своей стратегической цели, достижению которой подчинены все промежуточные шаги*. На этом пути нет и не может быть прямой столбовой дороги, вместо этого предпринимателю придется не раз менять курс, намечать иные промежуточные цели, совершать обходные маневры. Но в любой ситуации его внутренний компас должен указывать на главную цель данного отрезка жизни. Тактика действий будет различаться в зависимости от того, на что нацелен предприниматель:

- ◆ достижение максимальной рентабельности;
- ◆ получение максимальной прибыли;
- захват определенной части рынка;
- ◆ создание имиджа своей компании и т. д.



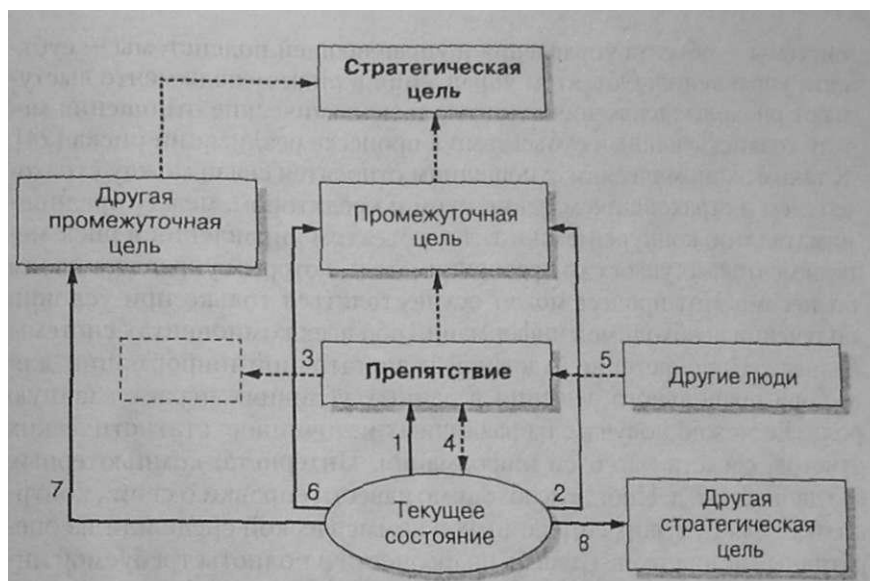


Рис. 6.4. Способы преодоления препятствий:

1 — пробить препятствие; 2 — обойти препятствие; 3 — убрать препятствие; 4 — договориться с препятствием; 5 — подключить других ЛЮДЕЙ, чтобы убрать препятствие; 6 — использовать препятствие как опору для толчка; 7 — сменить промежуточную цель; 8 — сменить конечную цель

### 6.3.2. Предпринимательский риск

Предпринимательства без риска не бывает. Наибольшую прибыль, как правило, приносят рыночные операции с повышенным риском. Однако во всем нужна мера. Риск обязательно должен быть **рассчитан** до максимально допустимого предела [24]. Как известно, все рыночные оценки носят многовариантный характер. Важно не бояться ошибок в своей рыночной деятельности, поскольку от них никто не **застрахован**, **главное** — не повторять оплошностей и постоянно корректировать систему действий с позиций максимума прибыли. Предприниматель должен стараться действовать так, чтобы при самом худшем раскладе речь могла идти только **об** уменьшении прибыли, но не стоял вопрос о банкротстве.

Принимать на **себя** риск предпринимателя вынуждает неопределенность хозяйственной ситуации, неизвестность условий **политической** и экономической обстановки и перспектив изменения этих условий. Чем больше неопределенность хозяйственной **ситуации** при принятии решения, тем выше и степень риска. Риск-менеджмент как система управления состоит из двух **подсистем**: управляемой под-

системы — объекта управления и управляющей подсистемы — субъекта управления. **Объектом управления в риск-менеджменте выступают рискованные** вложения капитала и **экономические отношения** между хозяйствующими субъектами в **процессе реализации риска** [24]. К таким экономическим отношениям относятся связи между страхователем и страховщиком, заемщиком и кредитором, между предпринимателями, конкурентами и т. д. **Субъектом управления в риск-менеджменте выступает сам предприниматель**, который управляет своим бизнесом. Этот процесс может **осуществляться только при условии получения** необходимой информации обо всех компонентах системы бизнеса. Приобретение надежной и достаточной информации для выбора правильного решения в данных условиях играет главную роль. Ее можно получать из различных источников: статистических отчетов, средств массовой информации, Интернета, компьютерных баз данных и т. д. Иногда необходимо навести справки о **своих контрагентах** или будущих сотрудниках в коммерческой среде или из оперативных источников. **Степень** подробности и полноты требуемой информации определяется важностью предстоящего действия. В указанную информацию также могут входить сведения о вероятности **того или иного страхового случая**, данные о наличии и устойчивости спроса на товары, о платежеспособности своих клиентов, партнеров, конкурентов. Как утверждают специалисты, тот, кто владеет информацией, владеет рынком. Наличие у **предпринимателя достаточной и** надежной деловой информации позволяет ему быстро принимать финансовые и коммерческие решения, влияет на **правильность** таких решений. Это ведет к снижению потерь и увеличению прибыли. Однако в любом случае полностью избежать риска невозможно, особенно если деятельность новая. Поэтому речь идет о том, чтобы сделать риск оправданным, т. е. таким, когда предполагаемая прибыль с лихвой покрывает возможные потери. Вот как пояснял такой подход Луисо Ното, председатель совета директоров «Мобил корпорейшен»:

«Я пытаюсь объяснить ребятам такую вещь: если вы рискнете ста долларами ради того, чтобы выиграть пятьсот, и проиграте, я хочу, чтобы ваш руководитель подсказал, как найти еще такую возможность. Потому что это тот риск, в котором мы заинтересованы. Но если вы поставили на кон сто долларов ради получения ста пяти или ста одного доллара, я уволю вас. Меня не волнует, что вы выиграли, потому что это глупый **риск**» [15; с. 279].

Экономисты классического направления понимали экономический риск только как возможный ущерб вследствие какого-то **экономического события** или реализации неудачного бизнес-решения [25]. В противоположность этому, согласно взглядам приверженцев нео-

классической теории, понятие экономического риска не ограничивается только потерями — оно значительно шире. В рамках этого **научного** направления считается, что предприятие, работающее в условиях неопределенности с прибылью как случайно-переменной величиной, должно руководствоваться двумя **положениями**:

- размерами ожидаемой прибыли;
- ◆ величиной ее возможных колебаний (отклонений от ожидаемой величины).

Поведение предпринимателя в таких условиях определяется предельной полезностью, т. е. он должен выбрать тот вариант инвестирования средств, в котором колебания прибыли будут **меньшими**. Однако в настоящее время эти экономические теории претерпели определенную трансформацию и не используются в чистом виде. Общераспространенной теорией экономического риска сейчас является неоклассическая с теми дополнениями, которые внес известный экономист Дж. Кейнс [25]. Он впервые дал подробную классификацию предпринимательских рисков, дополнив неоклассическую теорию фактором удовольствия. Основным недостатком предыдущей неоклассической теории Кейнс считал недооценку склонности к азарту, часто встречающуюся в практике предпринимателей. По его мнению, ради большей прибыли предприниматель, как правило, идет на **большой риск**.

В настоящее время наиболее сложной и актуальной является проблема оптимального варианта инвестирования средств. Предприниматель в этом случае сталкивается с различными видами неопределенностей. В суммарном виде они образуют критическую **неопределенность**, при которой и возникает элемент **риска**. Тогда перед предпринимателем возникает сложная задача — определить степень риска по уровню допустимости, учитывая конъюнктуру рынка и другие факторы.

Для предвидения **величины** возможных рисков без применения сложных математических моделей (как правило, **недоступных** предпринимателям) используется «**дерево событий**». Данный метод представляет собой графический способ прослеживания отдельных возможных инцидентов с оценкой вероятности каждого из возможных **событий** и вычислением суммарной вероятности главного события, **приводящего к выводу из строя всей системы**<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Човушян Э. О., Сидоров М. А. Управление риском и устойчивое развитие. — М., 1999. — С. 63.

Конечно, математически точно вычислить вероятность того или иного события в реальном бизнесе весьма трудно, однако примерно оценить возможность наступления некоторых событий можно и нужно.

Например, предприниматель, имеющий мини-типографию, заключил договор с крупной фирмой на изготовление для нее рекламных буклетов, приуроченных к открытию нового супермаркета. Так как заказ срочный и должен быть изготовлен к определенной дате, в договоре оговорены серьезные штрафные санкции. Чтобы предусмотреть возможные риски, предприниматель может составить «дерево событий» (рис. 6.5).



Рис. 6.5. Пример «дерева неблагоприятных событий»

Составление подобного «дерева», во-первых, покажет предпринимателю возможные риски, а во-вторых, позволит наметить профилактические меры, заблаговременное применение которых поможет предотвратить наступление некоторых неблагоприятных событий. На схеме обычно отражаются события, вероятность наступления которых достаточно велика. Например, если электроснабжение типографии осуществляется нормально, то нет смысла предвидеть какой-то сбой в электропитании. А если из-за слабости электропроводки уже отмечалось срабатывание аварийных выключателей, то подобную возможность нужно учесть на схеме.

### 6.3.3. Обеспечение безопасности бизнеса

Обеспечение безопасности бизнеса со стороны предпринимателя заключается в работе по трем основным направлениям: защита собственного бизнеса от экономических и природных катаклизмов, от криминала и госструктур.

Организация безопасности по отношению к форс-мажорным обстоятельствам может заключаться в предвидении возможных неприятностей: резкого изменения конъюнктуры рынка, введения новых таможенных пошлин, скачков валютного курса или цен на нефть, каких-то политических изменений и т. д. Какие-то риски можно застраховать, от каких-то — «застраховаться». Например, заключая сделку на поставку продукции с одним партнером, можно на всякий случай предусмотреть возможность поставок от других контрагентов на случай отказа основного поставщика. Если в производстве задействован уникальный специалист, болезнь которого может поставить на грань краха весь технологический процесс, то стоит заранее позаботиться о подготовке его дублера, и т. д.

Обеспечение защита от криминальных элементов требует различных мероприятий — от установки стальной решетки на окнах и охранной сигнализации до проведения оперативных мероприятий совместно с органами милиции или частными охранными структурами. К этой же области относятся меры по защите важной коммерческой информации, система подбора кадров, исключающая прием на работу потенциально опасных работников, а также тщательный отбор партнеров по бизнесу.

Особый характер имеют меры, направленные на запалу предпринимателей от необоснованных претензий со стороны госструктур. Такие действия могут быть спровоцированы или коррумпированными госслужащими, или неизбежными в нашей стране сбоями в работе государственной машины, которые могут выражаться в противоречивости законов или резких изменениях государственной политики. Дело Ходорковского показало, что предпринимателям любого уровня приходится опасаться атак государственных органов, что связано со специфическими чертами российского законодательства, которое до сих пор находится в стадии формирования. Специалист в области налогового консультирования С. Пронин пишет по этому поводу:

«Наше законодательство на определенном этапе было несовершенным, и оно очень неоднозначно трактовало многие вещи, так как в России многие законы непрямого действия, они все нуждаются в каких-то разъяснениях, инструкциях, письмах. Эти письма сегодня трактуют одним образом, завтра по-другому» [17; с. 25].

Разъясняя наиболее острые моменты безопасности российского бизнеса, этот автор обращает внимание на то, что «сдают» предпринимателей, как правило, «свои» или «бывшие свои». Он пишет:

«Платить налоги наполовину еще хуже, потому что есть документы, есть люди, которые всегда тебя предадут. Это естественно. Люди очень неадекватно реагируют на стрессовую ситуацию. Если им есть что сказать, они скажут. И надеяться на то, что *что-то темное* останется в тайне, очень, я бы сказал, неперспективно. Тем более, если руководитель работника уволил» [17: с. 26].

## 6.4. Психологические основы противодействия обману в бизнесе

### 6.4.1. Основные виды обмана в бизнесе

Обман в бизнесе условно можно разделить на несколько разновидностей. Если в качестве жертвы обмана оказался предприниматель, то обманывать его могут партнеры, его собственные работники, клиенты и различные криминальные элементы. Рассмотрим эту схему немного подробнее (рис. 6.6).



Рис. 6.6. Обман в бизнесе

Обман со стороны *деловых партнеров* или *конкурентов* может выражаться:

- ◆ во включении в договор определенных пунктов, выгодных партнерам, но невыгодных предпринимателю;
- в поставке недоброкачественной продукции;
- ◆ в задержке платежей;

- в отказе от платежа за поставленную им продукцию или оказанные услуги;
- в переманивании ценных работников;
- в организации ложного банкротства;
- в получении обманным путем ценной коммерческой информации;
- во введении в заблуждение относительно истинных намерений и пр.

*Пример №1. Мошенничества с передачей товара на консигнацию.* Фирма-мошенник передает частному предпринимателю слаболиквидный товар для реализации на условиях консигнации. Оговаривается конкретный срок, на который товар передается для продажи. В договор также вводится пункт примерно такого содержания: «За невозврат товара или его стоимости после истечения срока консигнации или невозврат стоимости утраченного или поврежденного товара в трехдневный срок комиссионер (т.е. получатель товара на консигнацию) дополнительно уплачивает неустойку в размере 10% стоимости невозвращенного товара за каждый день просрочки». После подписания такого договора и передачи товара на консигнацию комитент исчезает. Если товар комиссионером не продан, то к моменту окончания действия договора комитента-мошенника практически невозможно найти. Он появляется снова лишь через два-три месяца после окончания срока консигнации с требованием вернуть товар и уплатить неустойку в соответствии с изложенным пунктом договора. Такая неустойка может достигать десятикратной стоимости товара. Поэтому комиссионерам, подписавшим договор на описанных условиях, целесообразно любыми способами реализовывать товар в оговоренные договором сроки. Если этого сделать не удалось, необходимо принимать все меры к своевременному возврату товара. В крайнем случае по окончании срока действия договора целесообразно перечислить стоимость не реализованного товара хитрому комитенту, а уже потом заниматься реализацией товара как своего собственного<sup>1</sup>.

Обман со стороны *собственных работников* может выражаться в:

- недобросовестном отношении к делу;
- завышении объема выполненных работ;
- ◆ неоправданном завышении расходов;
- воровстве;
- необоснованном уклонении от работы по причине мнимой болезни и пр.;

<sup>1</sup> Лученок А. Справочник по нестандартным методам бизнеса и экономическим мошенничествам. По материалам сайта: <http://antitax.ru/moshennik/luchенок/luchенок.html>

- ◆ ~~предать~~ важной информации конкурентам или государственным органам.

**Пример № 2. Завышенные расходы.** Водитель, нанятый на работу, завышает расходы на бензин, который якобы потратил во время служебных ~~по-  
ездок~~. Для этого он представляет для отчета чеки автозаправочных станций, приобретенные им у работников АЗС за символическую сумму.

Обман со стороны **клиентов** может выражаться в:

- ◆ воровстве продукции фирмы;
- имитации дефектов ~~продукции~~ ради получения компенсаций;
- необоснованных претензиях к фирме.

**Пример № 3. Оригинал по цене подделки.** Клиент приобретает в ~~дорогом  
магазине~~ товар известной фирмы. Затем он приобретает аналогичный контрафактный товар (подделку) за гораздо меньшую сумму, после чего в течение гарантийного ~~срока~~ имитирует неисправность товара и оформляет возврат денег. В результате он имеет фирменный дорогой товар по цене контрафактного.

Обман со стороны **криминальных элементов** может выражаться в:

- создании подставных фирм с целью заключения заведомо ложных договоров;
- ◆ многократном использовании залога;
- ◆ выдаче фальшивых чеков или заведомо неверно оформленных векселей;
- компрометации конкурентов;
- ◆ шантаже;
- подделке гарантий и ~~писем~~, удостоверяющих надежность партнера.

**Пример № 4. «Многократное использование залога».** Предприятие-мошенник предлагает осуществлять совместную деятельность. Деньги должны быть перечислены этому предприятию не просто так, а под залог. Предпринимателю показывают этот залог, который многократно перекрывает перечисляемую сумму и к тому же очень ликвиден. После перечисления средств предприниматель ждет товар. Когда же он не поступает, то он решает ~~забрать~~ залог. Однако оказывается, что на этот залог претендует ~~еще~~ несколько десятков кредиторов<sup>1</sup>.

**Лученок А.** Справочник по нестандартным методам бизнеса и экономическим мошенничествам. По материалам сайта  
<http://antitax.ru/moshennik/luchenok/luchenok.html>



**Пример №5. Обман посредника.** К посреднику обращается малоизвестная фирма с просьбой помочь купить **определенный** товар, причем сделать это согласна по высокой цене. «Совсем случайно» через несколько дней к посреднику обращается клиент, **который** может продать запрашиваемый товар, но весьма **недешево**. Приятно он требует залог и уплаты значительной неустойки в случае отказа от получения товара. Посредник предварительно бежит к покупателю, заключает с ним договор с аналогичным размером **неустойки** (но **без залога**), а затем подписывает контракт с поставщиком и **предоставляет** залог. Когда посредник привозит товар покупателю, то фирма-покупатель оказывается «пустышкой» **без** уставного фонда и с липовой печатью, а ее офис арендован на подставных лиц. Посредник остается с товаром, купленным по баснословной цене, и несет неизбежные убытки, в то время как продавец и **«покупатель»** делят полученный **доход**<sup>1</sup>.

Как отмечает А. Лученко, рекомендовать универсальные методы, надежно **защищающие** от мошенничества партнеров, трудно из-за многообразия жульнических приемов. Но некоторые рекомендации начинающим предпринимателям запомнить следует. Главная из них элементарно проста, однако в стремлении заработать много и сразу некоторые бизнесмены ею пренебрегают:

Не спешите расставаться с собственными деньгами.

Старайтесь оплачивать товар только после его поставки, а **услуги** — после их качественного оказания.

Другие рекомендации тоже достаточно просты, и дело **заключает**ся лишь в том, чтобы им тщательно следовать, каким бы выгодным, на первый взгляд, ни казалось предложение нового коммерческого партнера.

В договоре четко оговаривайте свои экономические интересы.

В случае срыва контракта оговаривайте получение максимальной **компенсации** по условиям договора.

**Тщательно** пропишите штрафные санкции, которые должен понести партнер в случае неисполнения своих обязательств.

**Проверьте** паспорт и полномочия **лица, подписывающего** с вами договор, а также совпадение названия **предприятия-партнера** в тексте договора, в других документах и на печати.

Обязательно ознакомьтесь с уставом **предприятия-партнера**.

Выясните, имеет ли предприятие по уставу право заниматься **пред-**усмотренной договором деятельностью.

<sup>1</sup> **Лученко А.** Справочник по нестандартным методам бизнеса и **экономическим** мошенничествам. По материалам сайта: <http://antitax.ru/moshennik/luchenok/luchenok.html>

Уточните, имеет ли право директор заключать с вами договор без согласования с *вышестоящим* руководством.

Если партнер ссылается на солидных учредителей, *проверьте это в учредительном договоре*.

Очень полезно также ознакомиться с балансом предприятия-партнера.

Если вы провели с новым партнером одну-две небольшие сделки, не считайте, что обязательно будет удачной и третья, крупная сделка, *особенно в случае*, если при совершении крупной сделки вашими деньгами будет распоряжаться партнер.

При *заключении договора* совместной деятельности предусмотрите ваше обязательное участие во всех основных операциях по совместной деятельности, ваш жесткий контроль над расходованием средств и распределением доходов.

В тексте договора должны отсутствовать ссылки на обязательства *других* юридических и физических лиц, кроме подписавших договор.

Необходимо быть особенно внимательным в случае, если договор заключается от имени известной фирмы, а деньги направляются в адрес другого предприятия (даже если последнее называет себя дочерней структурой или региональным представителем известной фирмы).

#### 6.4.2. Технологии обмана

##### Инструменты обмана

Инструментом обмана может быть что угодно: любой факт, предмет, явление, но чаще всего в качестве инструмента аферисты используют слово [30]. Оно может быть устным (это используется в гипнозе и различных формах внушения) или письменным (что является инструментом обмана при составлении договоров). Помимо слова, средством обмана может являться одежда. В человеческом обществе одежда тесно связана с социальным статусом человека, поэтому использование человеком какой-то формы одежды почти автоматически переводит его в определенную социальную группу. Этим нередко пользуются *мошенники, которые при* помощи униформы представляют себя врачами, военнослужащими, сотрудниками милиции и т. д.

В 1994 г. в газете «Мошенники» была опубликована следующая информация: «Пресс-служба ГУВД сообщила о задержании некоего гражданина С., жителя Красноярска. Он подозревается в том, что, проживая в Санкт-Петербурге с августа 1993 г. по поддельным документам, занимал-

#### 6.4. Психологические основы противодействия обману в бизнесе 171

ся мошенничеством в особо крупных размерах. В этом малоблагородном занятии ему помогала... форма полковника Российской армии, которая придавала задержанному больше солидности в глазах руководителей школ и яслей, к коим он обращался с предложением посреднических услуг в сфере приобретения продовольствия оптом. Злоумышленник являлся к директору школы или яслей и объяснял, что его полк выведен из Прибалтики и вынужден распродавать полковое имущество и продовольствие. Администраторы собирали деньги, отдавали их "посреднику и — прощались с ними навсегда. Выяснилось, что только в Петербурге на эту удочку попались руководители 12 образовательных учреждений. Кроме того, устанавливается причастность задержанного к тридцати подобным аферам в Москве, Новосибирске и Нижнем Новгороде».

Прежде чем перейти к основной части обмана какого-то бизнесмена, преступники сначала подготавливают почву для своей аферы, создавая подходящую для обмана атмосферу. Для этого чаще всего используется четыре способа: внушение чувства доверия, создание образа «простака», подбрасывание ложных доказательств и создание «параллельной реальности». Подробнее об этом можно прочитать в других книгах, посвященных данной теме<sup>1</sup>, а мы в данном пособии коснемся лишь основных принципов обмана, без их детализации.

Предпринимателю следует знать, что обманщики первым делом стремятся внушить своим потенциальным жертвам чувство полного доверия и лишь после этого приступают непосредственно к обману. Здесь все идет в дело: формирование соответствующей репутации и создание имиджа правдивого, честного человека, открытая, обаятельная улыбка, доверительный тон разговора, создание некой легенды, обеспечивающей не критическое восприятие со стороны объекта обмана, лесть, вызывание жалости, игра на индивидуальных личностных особенностях человека, создание соответствующей ролевой ситуации и т. д. Одним из приемов является вызывание у потенциальной жертвы обмана чувства собственной значимости. Этот прием несколько отличается от обычной лести, тоньше ее, а значит, более эффективен. Дейл Карнеги более семидесяти лет назад писал:

«Неприкрашенная истина заключается в том, что почти каждый встречающийся вам человек считает себя в каком-то отношении выше вас, и вы найдете верный путь к его сердцу, если ненавязчиво дадите ему понять, что признаете ту важную роль, которую он играет в своем маленьком мире, и признаете ее искренне».

Поэтому, если незнакомый или малознакомый прежде человек вдруг начинает оказывать вам явно выраженные знаки внимания,

<sup>1</sup> См., например: *Щербатых Ю. В. Искусство обмана*. — М., 2006.

чутко слушает, задает дополнительные вопросы, принимает горячее участие в вашей судьбе, остановитесь и задайте себе вопросы: «С чего бы это?» или «Что этот человек хочет от меня?» После этого переключитесь на проблемы вашего собеседника. Нормальный человек с благодарностью воспримет такой поворот беседы, мошенник (если время начать комбинацию еще не пришло) снова переведет разговор на вас.

Еще один распространенный прием мошенников — использование образа простака, т. е. недалекого или некомпетентного гражданина, который слабо разбирается в жизни и бизнесе. Такой прием усыпляет бдительность, что ловко используется мошенниками в их корыстных целях. Чтобы дать преступникам должный отпор и не попасться на их удочку, нужно помнить, что простота бывает натуральной (используемая «для внутреннего употребления») и искусственной (предназначенная исключительно «на экспорт»). Они могут быть весьма похожи, но разница заключается именно в предназначении. Поэтому, если некто настойчиво демонстрирует вам, какой он простецкий и незамысловатый парень, насторожитесь и подыграйте ему, не скрывая своего впечатления от мизерного интеллекта собеседника. Настоящий дурак обидится, дурак ряженный радостно подхватит игру. Так вы их и отличите.

Когда дело идет о достаточно крупной сумме, ловкие преступники идут на самые изощренные выдумки для того, чтобы не спугнуть потенциального клиента и усыпить его бдительность. При этом довольно часто используется прием, который называется «создание параллельной реальности». Другими словами, обманщики с помощью мелких, но выразительных деталей создают вокруг своей жертвы уголок фальшивого пространства, который должен придать словам и действиям преступников особую убедительность.

Например, в конце 90-х гг. прошлого века в Лондоне были арестованы два британца, которые совершили первое в мировой практике мошенничество с помощью фальшивого банкомата. Они установили отличную подделку — аппарат, который вежливо отказывал клиентам в выдаче денег, но запоминал номера и кодировку их кредитных карточек. После этого мошенники по поддельным кредитным карточкам, пользуясь знанием кодов, снимали деньги в настоящих банкоматах. В итоге они украли около 120 000 фунтов. Жертвам мошенничества деньги компенсированы банками, но украденные деньги пока так и не найдены [30].

Обман в общем виде — это создание ложной модели действительности в сознании другого человека, что может осуществляться различными способами и на разных этапах прохождения информации от одного человека к другому. При этом намеренному искажению мо-

жет подвергаться как сама информация, так и сознание. Конечно, акт обмана представляет собой цельное явление, в котором обманщик, канал передачи информации и обманываемый образуют единую систему, не сводимую к ее компонентам. Однако для удобства анализа нам представляется возможным рассмотреть по отдельности каждый компонент данной системы. Это связано с тем, что способы манипулирования информационным потоком принципиально отличаются от методов воздействия на личность и осуществляются по разным законам: в первом случае мы имеем дело с семантикой, а во втором — с психологией. Для начала разберем методы обработки информации с целью обмана.

Существуют различные способы манипулирования информацией, в результате чего у противной стороны создается ложная модель окружающей действительности. К основным способам обработки данных относятся шесть: *умолчание, селекция, передергивание, искажение, переворачивание, конструирование*. Первый способ обмана заключается в утаивании информации от ее получателя; второй — в избирательном пропуске к реципиенту только выгодной индуктору информации; третий — в сознательном выпячивании и подчеркивании только одних, выгодных обманщику сторон явления, четвертый — в искажении (это может быть преуменьшение, преувеличение и нарушение пропорций); в пятом происходит замена «черного на белое», а в шестом случае обманщик сам выдумывает ложные данные, не существующие в реальности. Возможны также и комбинированные способы обмана, например селекция с искажением отдельных сторон пропускаемой информации<sup>1</sup>. Например, обвес в торговле относится к количественному искажению информации, а доведение до покупателя только положительных свойств товара при сокрытии недостатков — к селекции.

#### **Использование психологических особенностей человека при обмане J**

Мошенники редко воздействуют исключительно на информацию, которую они поставляют своим потенциальным жертвам. Чаще они стараются сначала воздействовать на сознание бизнесмена, сделать его более доверчивым и чувствительным к их соблазнительным предложениям. Для этого они умело пользуются психологическим состоянием человека и его личностными особенностями в целях обмана. К психологическим состояниям, делающим человека более восприимчивым к предложениям аферистов, относятся:

<sup>1</sup> Щербатых Ю. В. Искусство обмана. — М., 2002.

- ◆ повышенная мотивация;
- любовная ревность;
- I благородные мотивы;
- I сильные эмоции.

Первый способ может выражаться в том, что коммерческие партнеры стараются узнать, насколько велико желание предпринимателя заключить ту или иную сделку. Если бизнесмен, например, очень хочет приобрести земельный участок под строительство торгового комплекса, то продавцы постараются еще больше разжечь уже имеющееся стремление потенциального клиента к приобретению участка. Для этого они будут рассказывать ему о массе других претендентов, причем один из них будто бы уже дал им задаток. Теперь его придется отдавать в двойном размере, так что, если предприниматель очень хочет получить в свою собственность землю, ему придется покрыть эти расходы. Далее придумываются другие «трудности» и проблемы, разрешение которых требует *новых* средств и так далее — до выжимания всех денег клиента, который имел неосторожность выказать свою мотивацию.

В качестве индивидуальных личностных особенностей, которые провоцируют обман, можно отметить жадность, глупость, страх и другие человеческие слабости.

### 6.4.3. Методы распознавания обмана

Так как успешные предприниматели время от времени подвергаются атакам мошенников самых разных мастей, то им стоит взять на вооружение полезный навык: заподозрив обман, нельзя выдавать свои подозрения потенциальному противнику. Следует, наоборот, усыпить его бдительность и выиграть время и, пока он будет считать себя неуязвимым, подобрать адекватные контрмеры против его комбинации. Как писал французский философ XVIII в. Ларошфуко, «притворяясь, будто мы попали в расставленную нам ловушку, мы проявляем поистине утонченную хитрость, потому что обмануть человека легче всего тогда, когда он хочет обмануть вас».

Анализ информации с целью выявления обмана может проводиться двумя способами: *вертикальным*, когда сопоставляются сведения, поступившие в разное время от одного и того же источника, и *горизонтальным*, когда сравнительной проверке подвергается информация, полученная от различных источников.

#### 6.4. Психологические основы противодействия обману в бизнесе 175

В первом случае имеет смысл неоднократно расспросить вашего контрагента о предстоящей сделке, о ее разнообразных мелких деталях, чтобы исключить противоречия и неясности.

Во втором случае метод предполагает получение аналогичной информации из разных рук. Так, иногда сведения, полученные от мелкого клерка фирмы, позволяют пролить свет на туманные высказывания его шефа, а информация, найденная в Интернете, помогает вам узнать детали, которые скрывал от вас партнер. Можно отметить, что второй метод широко применяется в разведке — как военной, так и промышленной. Там тщательно собирается и сопоставляется информация, просачивающаяся из различных источников: газет, телевидения, научных журналов, докладов на конференциях и т. п.

Для выявления возможного обмана можно запомнить некоторые рекомендации психологов:

«Если вы хотите удостовериться в истинности сообщаемых вам сведений, постарайтесь перепроверить эту информацию путем неоднократно-го дублирования вопросов. Задавать их следует в ходе отвлеченных разговоров, неожиданно, как бы внезапно вспомнив об интересующем вас предмете и затем быстро возвращаясь к первоначальной теме беседы. На наличие лжи могут указывать паузы в ответах на «скользкие» вопросы, а также движения глаз по диагонали из левого верхнего в правый нижний угол и обратно (что свидетельствует о конструировании зрительных образов и тщательном подборе слов для ответа)» [30; с. 258].

Распознавание обмана возможно на разных уровнях. Бывает, что ложь оказывается разоблаченной еще до того, как человек раскрывает рот. Это так называемый *невербальный* уровень общения, включающий в себя мимику, жесты, микродвижения и внешние проявления деятельности внутренних органов (учащение пульса, потливость, изменение ритма дыхания). Второй уровень, на котором происходит выявление обмана, — *вербальный*, включающий в себя как логический анализ полученной информации, так и соотнесение произносимых слов с сигналами невербального уровня.

В последнее время в нашей стране для выявления обмана все шире применяется так называемый «детектор лжи». Под этим термином большинство людей понимают прибор, способный на основании регистрации ряда физиологических функций определить, когда человек лжет, а когда говорит правду. На самом деле все обстоит значительно сложнее. Во-первых, большинство специалистов избегают применять само название «детектор ЛЖИ», предпочитая ему более нейтральный термин «полиграф» (от слов «поли» — много, и «граф» — пишу, указывающих, что хороший полиграф должен одновременно регистрировать множество физиологических показателей). Во-вторых, так

называемый «детектор лжи» определяет вовсе не **уровень правды** в ответе, а степень волнения проверяемого человека, что лишь косвенно связано с его искренностью.

В завершение раздела, посвященного выявлению обмана в бизнесе, хочется отметить, что предпринимателю следует, с одной стороны, самому развивать навыки выявления обмана, а с другой — вовремя обратиться к специалисту, если ситуация **становится** очень серьезной и начинает выходить из-под контроля.

## Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Почему необходимо тщательно проработать цель предпринимательской деятельности?
2. Перечислите основные факторы, влияющие на успешность предпринимательской деятельности.
3. Чем «удачные» управленческие решения отличаются от «неудачных»?
4. Через какие этапы проходит процесс выработки управленческих решений?
5. **Какие психологические** факторы влияют на принятие управленческих решений?
6. Какие способы преодоления препятствий вы знаете?
7. Дайте классификацию основных видов обмана в бизнесе.
8. Какие существуют основные методы распознавания обмана?

Выберите правильный вариант ответа

- I. Какая система координат определяет **жизненные** стратегии личности?
  - 1 — эгоизм — альтруизм;
  - 2 — прагматизм — моральные ограничения;
  - 3 **В** рассудительность — импульсивность;
  - 4 — личная ответственность — вера в судьбу.
- II. Какое правило формулировки целей **составлено неправильно**?
  - 1 — принципиальная достижимость;
  - 2 **В** максимальная конкретность;
  - 3 **В** цель должна зависеть от самого человека;
  - 4 — неопределенные сроки достижения цели.



- III.** К какому из факторов, влияющих на успешность предпринимательской деятельности, относится маркетинг?
- 1 — выбор опоры на собственные силы или на других людей;
  - 2 — выбор заемных или собственных средств;
  - 3 — экстраполяция в будущее;
  - 4 — определение своего сегмента рынка.
- IV.** Какие решения не имеют непосредственной опоры исключительно на прошлый опыт или на «здравый смысл», а принимаются на основе последовательности аналитических процедур?
- 1 — рациональные;
  - 2 — интуитивные;
  - 3 — основанные на суждениях;
  - 4 — основанные на советах более опытных товарищей.
- V.** Какой признак присущ «хорошему» решению?
- 1 — решения, принятые на безальтернативной основе;
  - 2 — решения, основанные на ошибочном прогнозе развития рынка;
  - 3 — решения, основанные на ошибочно выбранных критериях;
  - 4 — решение, в котором имеется сочетание жесткости и гибкости.
- VI.** Какой признак присущ «плохому» решению?
- 1 — решения, принятые на безальтернативной основе;
  - 2 — решение, в котором имеется сочетание жесткости и гибкости;
  - 3 — решение, которому присуща своевременность;
  - 4 — решение, которое достаточно обосновано.
- VII.** Какой из этапов принятия решения стоит четвертым по порядку?
- 1 — выбор одной альтернативы в соответствии с критериями «ОПТИМАЛЬНОГО» решения;
  - 2 — изучение возможных альтернатив действий;
  - 3 — реализация принятого решения и контроль над его исполнением;
  - 4 — выявление проблемной ситуации.
- VIII.** Какие психологические факторы относительно *слабо* влияют на выработку управленческого решения?
- 1 — ценности и установки;
  - 2 — творческие способности;

- 3 — уровень мотивации;
- 4 - коммуникабельность.

**IX.** К какому из источников обмана в бизнесе относится переманивание ценных работников?

- 1 — обман со стороны клиентов;
- 2 - обман со стороны собственных работников;
- 3 - обман со стороны криминальных элементов;
- 4 - обман со стороны недобросовестных партнеров и конкурентов.

**X.** К какому способу обработки данных относится избирательное пропускание только выгодной для обманщика информации?

- 1 — конструирование;
- 2 — селекция;
- 3 — передергивание;
- 4 — переворачивание.

## Глава 7

# ОСНОВЫ ЭФФЕКТИВНОГО РУКОВОДСТВА БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ В ММБ: ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ И МЕТОДЫ

## 7.1. Основные управленческие функции

### 7.1.1. Базовые принципы эффективного управления бизнесом

Можно считать, что наука об эффективном управлении (менеджмент) возникла в XX в. Ее основание принято связывать с именем Ф. Тейлора, первым выделившего научные принципы управления, среди которых важнейшими можно назвать следующие:

- любой труд можно структурировать и измерить;
- скорость выполнения работы не менее важна, чем ее содержание;
- персонал нужно отбирать и обучать;
- платить нужно за конечный результат, а не просто за работу.

Через некоторое время французский управляющий А. Файоль предложил функциональный подход к деятельности руководителя, выделив пять «классических» функций: *планирование, организация, руководство, координация и контроль*.

Идеи этих авторов, а также работы М. Вебера о бюрократической организации легли в основу первого этапа развития менеджмента – *делового администрирования*. В дальнейшем менеджмент развивался по разным направлениям, получившим названия школ, среди которых можно выделить:

- 1) *школу человеческих отношений*, которая подчеркивала важность учета межличностных отношений между сотрудниками (Э. Мейо, М. Фоллет);
- 2) *поведенческую школу*, которая указывала, что эффективное достижение целей организации требует использования психологиче-

ских социологических закономерностей (Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг) и др.

Современный этап развития менеджмента можно назвать *интегративным*, так как он включает ряд различных и, на первый взгляд, взаимно противоречивых концепций, превращающих науку управления в некое искусство, которому тем не менее можно и нужно учиться. Характерным представителем данного направления является Питер Друкер, главный труд которого «Эффективное управление»<sup>1</sup> не потерял своего значения и поныне.

К основным составляющим интегративного менеджмента относятся следующие принципы.

1. Системный подход — управленческие решения должны приниматься с учетом всей совокупности факторов внешней и внутренней среды и их возможных взаимосвязей и взаимовлияний.

В деятельности предпринимателя можно выделить три взаимосвязанные подсистемы: экономическую, правовую и психологическую. К первой из них относятся товарно-денежные отношения, ко второй — совокупность законов страны, к третьей — взаимоотношения предпринимателя с окружающими людьми (покупателями, конкурентами, членами его семьи и т. д.). Понятно, что некоторые элементы подсистем будут тесно связаны. Так, взаимоотношения с покупателями его продукции будут подчиняться экономическим закономерностям, на них будут влиять психологические факторы межличностного общения, и они должны соответствовать действующему законодательству.

2. Ситуационный подход — конкретное решение зависит от конкретной ситуации. Нет рецептов, годных на любой случай. В силе остаются только принципиальные соображения.

Применительно к предпринимательству это означает, что бизнес начинающего бизнесмена невозможно рационализировать до конца и свести к набору простых алгоритмов. Законы экономики и психологии столь сложны, что в каждом конкретном случае предпринимателю приходится принимать решения в ситуации неопределенности, когда часто приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

3. Автоматизация процессов управления — все, что может сделать компьютер, нужно переложить на него, оставив людям наиболее сложные виды работ, требующие принятия решений в условиях неопределенности.

Это означает, что предприниматель, желающий достичь успеха в своем деле, должен максимально использовать возможности ком-

<sup>1</sup> Managing for Results, by Peter F. Drucker, 1964.

пьютеров, начиная от внедрения современных автоматизированных систем бухгалтерского учета до специальных программ прогноза тенденций товарного и валютного рынка.

4. Демократизация управления — формирование корпоративного сознания работников, когда проблемы фирмы воспринимаются ими как личные, а рядовые сотрудники активно участвуют в управлении производством.

Данный принцип в наименьшей степени приложим к деятельности предпринимателя, особенно на начальной стадии его карьеры. Дело в том, что на первых порах он часто действует самостоятельно, не имея в своем распоряжении подчиненных. Ему некому делегировать полномочия, он вынужден все делать сам, и от этой привычки ему придется избавляться впоследствии. Однако, когда предприниматель расширяет свое дело и привлекает других людей к процессу производства товаров и их продажи, он может использовать данный принцип в своей деятельности для сплочения коллектива и повышения активности своих работников.

Ранее мы уже отмечали, что эффективное управление складывается из ряда вполне конкретных качеств, к числу которых, как правило, относят:

- ♦ способность правильно выбирать стратегические цели;
- умение грамотно подбирать персонал;
- навыки организации своего рабочего времени;
- способность мотивировать персонал к производительному творческому труду;
- владение искусством эффективного делегирования полномочий подчиненным;
- навыки, позволяющие учитывать корпоративную культуру организации и влиять на нее;
- способность управлять стрессом и умение разрешать конфликты.

В то же время, по-видимому, нет единого универсального рецепта успешного руководства, годного для всех времен и народов. Набор приоритетных направлений, на которых должен сосредоточиться лидер бизнес-организации, зависит, по крайней мере, от трех факторов:

- 1) *личностных особенностей самого руководителя;*
- 2) *требований социальной среды;*
- 3) *текущей ситуации, складывающейся на рынке товаров или услуг.*

Так, в условиях демократического общества принципы успешного управления фирмой будут иными, чем в условиях жестко структу-

## Глава 7. Основы эффективного руководства бизнес-процессами

ризованного иерархического общества, а стратегии, эффективные в условиях экономического подъема, не сработают в эпоху глобального кризиса.

### 7.1.2. Оптимальное соотношение основных функций руководителя

В настоящее время принято выделять четыре основные управленческие функции: *планирование, организация, мотивация и контроль*, которые объединены в единый цикл. Предприниматель (если он хочет руководить осмысленно, а не хаотично) начинает с того, что определяет цель, к которой будет стремиться, после чего составляет план достижения этой цели (шаг 1 на рис. 7.1). Затем он должен организовать финансы, сырье, информацию и людей так, чтобы путь к поставленной цели оказался максимально коротким и рентабельным (шаг 2). Следующая функция руководителя — мотивация себя самого (или своих работников, если таковые имеются) (шаг 3). Завершает цикл контроль над исполнением планов (шаг 4), после чего цикл повторяется.



Рис. 7.1. Управленческий цикл

Чем бы ни занимался предприниматель, он в той или иной степени должен уделять часть своего времени всем функциям: *планированию, организации, мотивации и контролю*. Если он уделит слишком мало времени планированию, то рискует захлебнуться в повседневной рутине и упустить из виду стратегические цели организации. Упустит из вида организационный аспект, не создаст соответствующую структуру для выполнения своих замыслов — эффективность работы его команды будет не такой высокой, как могла бы быть. Игнорирование мотивационного фактора приводит к тому, что персонал или начинает работать с низкой отдачей, или же вообще покидает

фирму, а отсутствие контроля над выполнением своих решений пагубно влияет на авторитет начальника. Поэтому можно сказать, что *главным фактором искусства руководить людьми является нахождение оптимального баланса между этими четырьмя управленческими функциями.*

### 7.1.3. Планирование

Функция планирования предполагает определение стратегических целей организации и способов их достижения, т. е. что и когда должны делать члены организации для достижения этих целей (постановка более конкретизированных задач). Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и обеспечить единство цели для всех членов организации. К планированию также относится определение ресурсов, необходимых для достижения целей и решения задач. Конечно, надо признать, что сам по себе хорошо составленный план еще не гарантирует успеха. Во-первых, его еще нужно претворить в жизнь, а во-вторых, никакой, даже самый точный план не может учесть все до мельчайших деталей. Тем не менее успешно работать без плана вообще невозможно.

### 7.1.4. Организация

Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые *нужно* структурировать: общая задача, персонал, информация, материальные и финансовые ресурсы. Поскольку в организации работают люди, необходимо установить, кто будет выполнять конкретное задание, в каком обеспечении он нуждается и с кем необходимо организовать взаимодействие. В арифметике от перестановки мест слагаемых сумма не меняется. В бизнесе все по-другому. Иногда бывает достаточно поменять местами двух работников, чтобы резко повысить эффективность деятельности.

Следует отметить, что существуют различные подходы к организации предприятия, т. е. созданию его структуры. Практика показывает, что наиболее эффективной является структура, ориентированная на результат, которая является более динамичной и легко перестраивается в соответствии с текущими задачами. Например, вы можете создавать отделы с постоянными функциями (производственный, экономический, маркетинга, рекламы и пр.), которые будут вести бюрократическую переписку по каждому вопросу, *или* организуете временную проектную группу с четко поставленной целью и сроком ее достижения.

Теперь коротко коснемся темы организации труда работников. Здесь также несомненным первооткрывателем является Фредерик Тейлор. Он смог первым на примере реального производства доказать, что если работника максимально специализировать на выполнение определенной функции, материально заинтересовать, хорошо проинструктировать и *сделать* «прозрачным» принцип оплаты, то *производительность* его труда возрастет в 3–4 раза. Он доказал это на примере грузчиков железной руды, однако принципы научной организации труда Тейлора равно применимы и к деятельности программиста, бухгалтера, токаря и продавца. Основные положения его теории отражены на рис. 7.2.

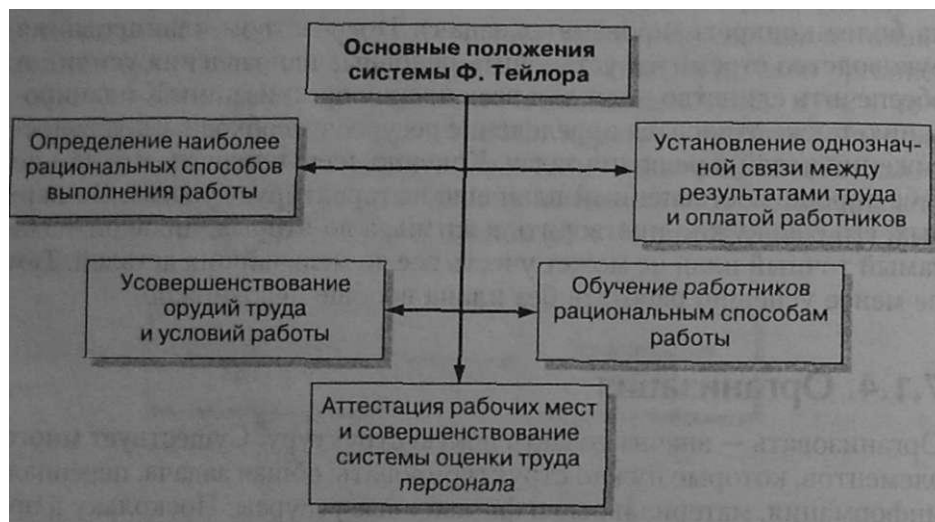


Рис. 7.2. Основные положения системы Ф. Тейлора

Ф. Тейлор в своих работах особенно настаивал на необходимости установления оптимальных нормативов оплаты труда. Он писал, что если нормативы будут низкими, то фирма понесет потери из-за перерасхода фонда заработной платы, если слишком высокими, то снизится мотивация сотрудников и возрастет текучесть кадров. Таким образом, мы естественно подошли к следующей функций руководителя — мотивации.

К элементам организации труда предпринимателя нужно отнести и проблему закрепления ответственности и делегирования полномочий. Проблемой ее можно назвать потому, что многим предпринимателям, привыкшим все делать самим, с трудом удастся передавать часть *СВОИХ* дел подчиненным. Такие люди, не доверяя своим подчиненным, стараются или выполнить как можно больше дел лично, или обязательно лично *проконтролировать* выполнение поручений



сотрудниками. Это очень распространенная ошибка, особенно в России. На самом деле руководитель должен руководить, а не выполнять работу своих подчиненных. Для решения этой задачи необходимо осуществить две операции: во-первых, делегировать часть своих полномочий помощникам, оставив себе наиболее важные стратегические функции управления, и во-вторых, обеспечить четкое закрепление ответственности за каждым сотрудником. Конечно, делегирование полномочий не исключает контроля, а просто делает его более мягким и менее регулярным. Постоянный жесткий контроль, являющийся нормой в жестких иерархических структурах, заменяется на возможность контроля, которую люди чувствуют, но это не должно давить на них и мешать творчески трудиться.

### 7.1.5. Мотивация

О мотивации было много сказано почти во всех разделах данной книги. Специально на этом вопросе по отношению к предпринимательству мы останавливались в разделе 3.3. Здесь мы остановимся на этой теме в контексте обсуждения проблем эффективного руководства.

Мотивация призвана побуждать сотрудников к выполнению порученных задач в соответствии с планом. Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет. В древние времена для этого служил хлыст и угрозы, а для немногочисленных избранных — подарки. Современным предпринимателям важно знать, что мотивация определяется целой совокупностью потребностей человека, которая постоянно изменяется. Поэтому для руководителя очень важно уметь определять потребности сотрудников и обеспечивать их удовлетворение через работу в организации.

Чтобы эффективно стимулировать работников к производительному труду, нужно знать, что представляет для людей наибольшую значимость. Исследования психологов показывают, что среди наиболее важных мотивов, влияющих на их деятельность, можно выделить:

- высокую оплату труда, соответствующую затраченным усилиям;
- перспективу карьерного роста;
- хорошие взаимоотношения с руководством и коллегами по работе;
- комфортные условия труда;
- положительные эмоции, связанные с работой (возможность самореализации, признание профессионализма работника, увлеченность работой, возможность принятия самостоятельных решений, свобода творчества и пр.).

Задача руководителя состоит в **ТОМ, чтобы понять**, какие мотивы являются преобладающими у ключевых работников предприятия, **ЧТОБЫ** дать им возможность удовлетворить их потребности в обмен на эффективный труд. Здесь важно иметь в запасе несколько **направлений**, по которым руководитель может мотивировать своих **работников**. На рис. 7.3 показаны некоторые из них.

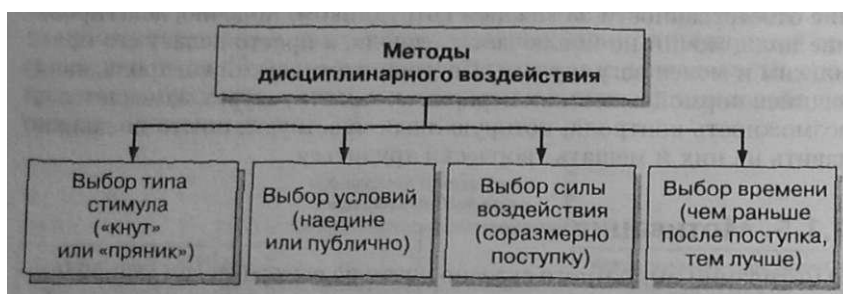


Рис. 7.3. Методы дисциплинарного воздействия

Это означает, что эффективность дисциплинарного воздействия зависит от его силы, времени применения, выбора условий наказания или поощрения. Правильно подобрав все четыре фактора, руководитель может добиться максимального результата, если же начальник **будет** действовать спонтанно, непродуманно, эффект от его воздействия будет минимальным или вообще отрицательным.

Кроме **ТОГО**, предприниматель может повышать мотивацию работников к труду, повышая уровень оплаты труда, предоставляя им возможность для самореализации или карьерного роста, выражая им признание со стороны руководства и т. д. (рис. 7.4).

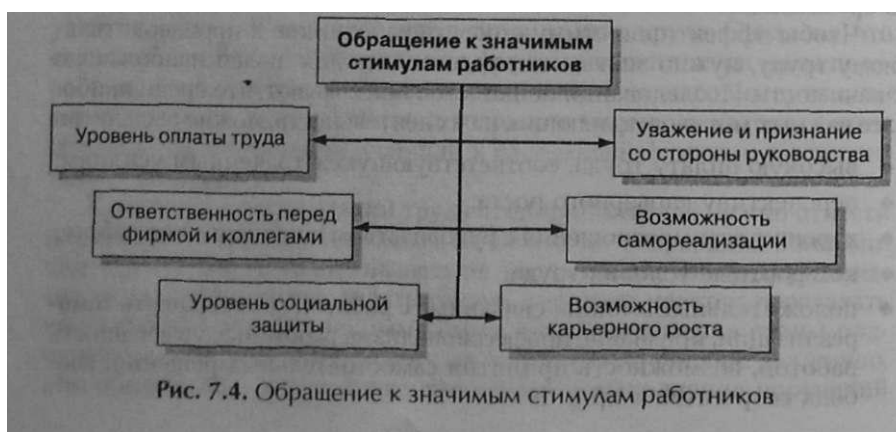


Рис. 7.4. Обращение к значимым стимулам работников

Практика показывает, что оптимальное соотношение поощрения и наказания должно составлять примерно 3 : 1, соответственно хвалить подчиненных следует в несколько раз чаще, чем ругать. На наших предприятиях, к сожалению, наблюдается обратное. Большинство российских руководителей пока гораздо лучше владеют методами наказаний и угроз, в то время как диапазон их средств позитивной мотивации (особенно моральной) весьма узок. На самом деле возможностей для стимулирования работы персонала достаточно: вовремя сказанное «доброе слово», благодарность, почетная грамота или диплом лучшего работника подразделения, корпоративные мероприятия и многое другое.

При организации системы мотивационного воздействия на персонал предприниматель должен помнить, что любая мотивация со временем теряет свою силу, поэтому нужно разнообразить методы и приемы. Соответственно руководитель предприятия должен знать не менее двух десятков способов мотивировать своих работников.

Среди *прямых материальных стимулов* можно отметить следующие:

- повышение базовой ставки;
- *специальные надбавки*;
- повышение в должности и зарплаты;
- регулярные или разовые премии (за особо сложную или срочную работу);
- участие в прибыли фирмы (получение дивидендов) и пр.

К *косвенным стимулам материальной мотивации* относят:

- оплаченные отпуска;
- оплату периода временной нетрудоспособности;
- медицинское страхование;
- ♦ оплату транспортных расходов и др.

К моральной стимуляции можно отнести похвалу, благодарность в приказе, грамоту и пр. Вдохновлять персонал можно десятками способов, например публичной похвалой за каждое достижение. Не следует бояться перехвалить сотрудника за хорошую работу. Во-первых, похвалы никогда не бывает много, а во-вторых, доброе слово в любом случае обойдется вам дешевле, чем самая маленькая премия за принесенную этим работником дополнительную прибыль.

Основатель компании «Гэл», которой принадлежит более 23 тыс магазинов модной одежды по всему миру, Дон Фишер говорил:

«Эгоизм сильно мешает управлению компанией. Я никогда не позволяю себе *выпячивать свои* заслуги и скорее похвалю других за хорошие результаты. Если бы я приписывал все себе, у сотрудников, непосредственно выполняющих работу, пропало бы желание работать. У нас был случай, когда один человек организовал потрясающую рекламную кампанию, но заведующий Отделом рекламы все лавры присвоил себе, и тот уволился из компании. Это несправедливо. Награды должны доставаться тем, кто их заслуживает. Крайне важно оценивать людей по достоинству» [15; с. 141].

Особую и *достаточно* эффективную форму морального стимулирования представляет соревнование [8]. Оно может быть организовано как между *отдельными* сотрудниками, так и между целыми подразделениями на предприятии. В последнем случае конечный эффект соревнования возрастает, так как, помимо повышения производительности труда, возрастает еще и сплоченность команды. При этом исследователи показывают, что при организации соревнований следует учитывать *индивидуальные* особенности работников. Лица с сильной нервной системой больше стимулируются соревновательной обстановкой, чем лица со слабой нервной системой, особенно если это очень важные соревнования [8; с. 306].

В систему негативной материальной мотивации входят штраф, понижение зарплаты, депремирование, а в систему моральной негативной мотивации — замечание, приказ и запись в трудовой книжке.

Специалист по организационному развитию Т. Андреева выделяет ряд действий, которых *следует* избегать руководителю предприятия, если он не хочет снизить мотивацию к труду своих работников. В своей статье она также приводит рекомендации, которые позволяют избежать подобных ошибок [3; с. 30–32]. Причины снижения мотивации работников и меры ее устранения приведены в табл. 7.1.

Таблица 7.1

**Причины демотивации персонала и способы ее коррекции**

Причины снижения мотивации	Преодоление (рекомендации руководителю)
1. Нарушение негласного « <b>контракта</b> » — расхождение между обещаниями, которые дают сотруднику при приеме на работу, и реальностью, с которой он сталкивается	Давайте максимум правдивой информации в процессе приема на работу Предоставляйте человеку возможности проявить максимум своих способностей, творчества и инициативы
2. Неиспользование навыков сотрудника, которые он ценит. Игнорирование его идей и инициатив	Вовлекайте сотрудников в процесс планирования деятельности. Организуйте их участие в корпоративных мероприятиях

Причины снижения мотивации	Преодоление (рекомендации руководителю)
3. Отсутствие чувства причастности к деятельности организации 4. Отсутствие ощутимых результатов в работе 5. Отсутствие признания достижений со стороны руководства	«Разбавляйте» рутинную работу краткосрочными проектами, дающими ощутимый результат. При долговременной работе определяйте промежуточные этапы, за которые следует вознаграждать  Радуйтесь победам ваших сотрудников, поощряйте их активность и достижения

### 7.1.6. Контроль

- **Контроль** — это процесс выяснения того, что организация действительно достигает своих целей.

Существует три аспекта управленческого контроля (рис. 7.5).

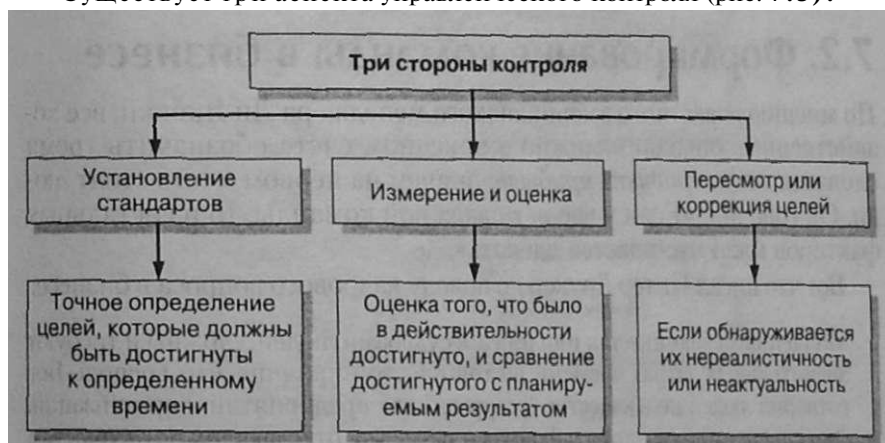


Рис. 7.5. Три стороны контроля

В более широком смысле слово «**контроль**» можно заменить выражением «**обратная СВЯЗЬ**». Это выражение означает, что эффективное движение к конечному результату возможно **лишь** тогда, когда руководитель получает непрерывную информацию о ходе движения, причем не только о достижениях, но и обо всех сбоях и ошибках на этом **пути**.

Существует несколько разновидностей контроля в зависимости от времени его проведения: опережающий, текущий и заключительный (рис. 7.6).

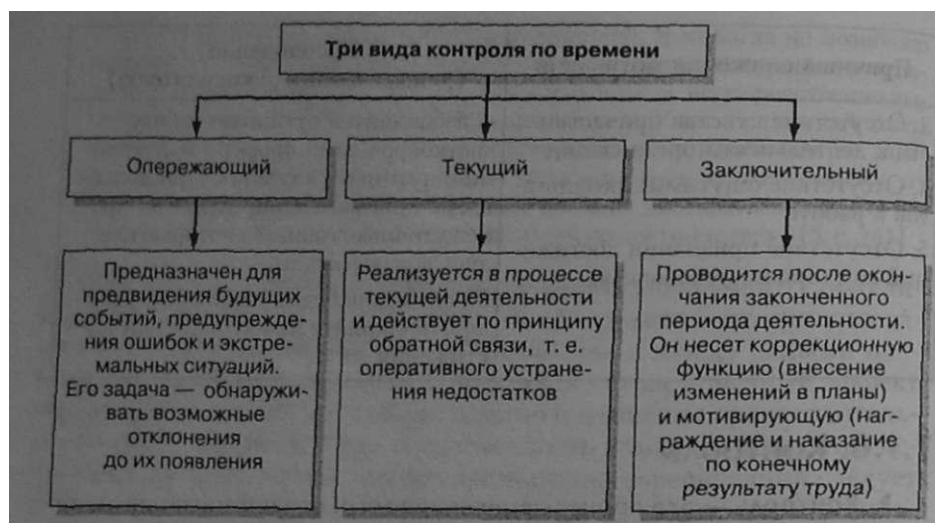


Рис. 7.6. Виды контроля по времени

## 7.2. Формирование команды в бизнесе

По мнению известного американского менеджера Ли Якокки, все хозяйственные операции можно в конечном счете обозначить тремя словами: *люди, продукт, прибыль*, причем на первом месте стоят люди. Он говорил: «Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать».

Вот что писал Питер Друкер по поводу кадрового вопроса в бизнесе:

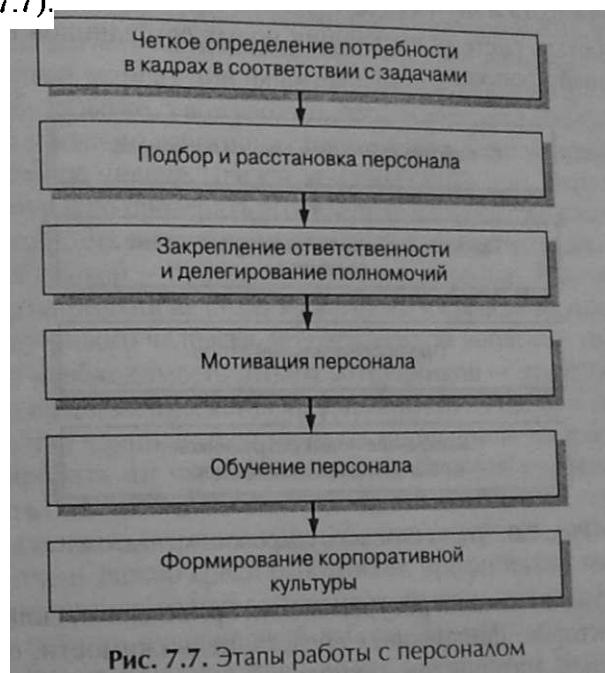
«Решения, связанные так или иначе с судьбами людей, сложны и требуют значительных затрат времени по той простой причине, что Господь Бог сотворил людей не в качестве “ресурсов” для предприятий и организаций. Люди не изготавливаются в формах и размерах, отвечающих потребностям тех или иных организаций, и их нельзя обработать или переналадить соответственно требованиям. В лучшем случае они “почти подходят” для выполнения стоящих перед ними задач. Для того чтобы осуществить работу силами реально существующих людей (ничего другого нам делать не приходится), необходимо много времени и большие интеллектуальные усилия»<sup>1</sup>.

После знакомства с мнениями авторитетных мастеров менеджмента перейдем к более детальной проработке вопроса кадрового обеспечения успешного бизнеса. Мало кто из нынешних российских руко-

<sup>1</sup> Managing for Results, by Peter F. Drucker, 1964.

во телей  
использования  
предприятий  
дет по накомитесь  
недждм , а иными  
лом, к 7 позволяют  
получе  
нии с поставленной  
работе с персоналом,  
глов в р  
ние (рис. 7.7).

станет отрицать, что в настоящее время эффективность кадрового потенциала на большинстве отечественных предприятий весьма далека от идеала. В связи с этим не лишним будет познакомиться с основными этапами эффективного кадрового менеджмента, а иными словами, с такими правилами работы с персоналом, которые позволяют наиболее рационально его использовать для получения максимальной прибыли длительное время. В соответствии с поставленной целью мы можем выделить шесть основных этапов работы с персоналом, каждый из которых имеет важное значение (рис. 7.7).



### 7.2.1. Подбор персонала

Первый этап формирования дееспособной команды — **определение потребности в кадрах** в соответствии с задачами бизнеса. Здесь одинаково плохо и набрать лишних людей (тогда вы понесете потери, связанные с выплатой лишней зарплаты), и недобрать людей (тогда пострадает бизнес или клиенты, а вы в итоге недополучите прибыль). Обычно в наше быстротекущее время потребность в персонале больших фирмах планируется на год-два, а в стабильно и давно работающих предприятиях — на 3-4 года вперед.

Второй этап — правильный *подбор и расстановку персонала* который можно обозначить как базовый кадровый менеджмент (рис. 7.8). Для решения этой задачи необходимо последовательно выполнить следующие операции;

- определить набор профессионально важных качеств, необходимых для вакантных позиций штатного расписания;
- привлечь новых работников со стороны с помощью рекламы, кадровых агентств, службы занятости или иным способом;
- оценить опыт, личностные качества, знания и **навыки** кандидатов на должность и выбрать лучших;
- разработать систему включения новых сотрудников в производственный процесс.

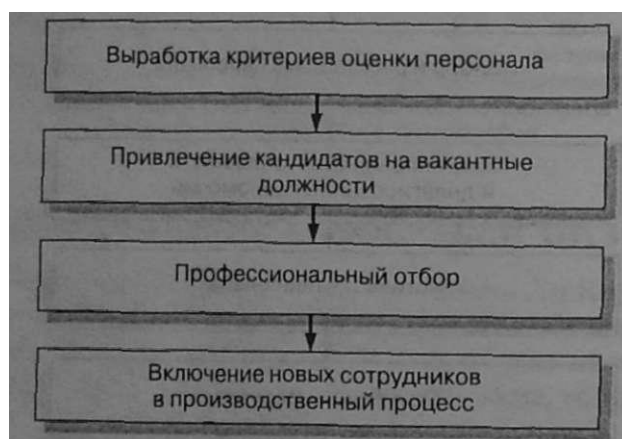


Рис. 7.8. Этапы базового кадрового менеджмента

Как мы уже отмечали, ресурсы любой организации **складываются** из ряда факторов: финансовых средств, недвижимости, оборудования, персонала, материалов, технологий, но главным фактором, без которого все остальное становится мертвым грузом, являются *люди*. Поэтому подбор персонала, его обучение и стимулирование являются важнейшей составляющей деятельности руководителя. В реальной жизни только малая часть наемных работников предприятия работает во всю силу, большая часть работает на половину своих возможностей, а некоторые служащие **вообще** стараются особо не перетруждаться. Средний показатель использования персонала на предприятии составляет порядка **50–60%**, что означает почти двукратный перерасход заработной *платы*.

По этому поводу Можно привести высказывание *Джона Шепера*, глава всемирно известной фирмы «Проктер энд Гэмбл» говорил:



«Начинать надо, конечно, с подбора людей. Значение этого фактора трудно переоценить. Например, мы даем двум группам из отделения, занимающегося расширением рынка, один и тот же товар, те же стартовые возможности и ресурсы, а разница в результатах может составлять пятьдесят процентов. Самый главный и единственный фактор здесь — мы знаем это, потому что проверяли на практике, — *лидирующая группа*» [15; с. 294].

Необходимость применять методы отбора персонала возникает в деятельности предпринимателя время от времени.

В первую очередь — в начале второй стадии его работы, когда он перестает справляться сам со всеми функциями и начинает привлекать к своей деятельности наемных работников. Это, пожалуй, самый ответственный момент при формировании команды. Принять человека на работу легко, а вот уволить его значительно сложнее, так как на стороне наемного работника стоит трудовой кодекс профсоюз, суд и общественное мнение. Прежде чем взять на работу сотрудника, следует многократно проверить его деловые и личностные качества. Хороший сотрудник может принести предпринимателю значительную прибыль, а плохой — привести фирму к разорению. Поэтому руководителю предприятия не стоит жалеть сил и средств на предварительную оценку нового человека, ибо эти усилия вполне окупаются.

Другая необходимость отбора сотрудников — это формирование резерва на выдвижение, когда предприниматель настолько расширил свое дело, что начинает формировать корпус менеджеров с тем, чтобы делегировать им часть полномочий. Каждый руководитель должен думать о своих ближайших помощниках и сподвижниках. От того, кто воплощает его идеи в жизнь, зависит успех любого проекта. Поэтому очень важно среди работников предприятия вовремя заметить будущего руководителя среднего звена и дать ему возможность проявить себя на руководящей работе. Заместители могут пойти в отпуск, заболеть или уволиться, но эти ситуации не поставят бизнесмена в тупик, если на предприятии имеется система выявления и подготовки резерва руководящих работников.

Технология профессионального отбора состоит из нескольких звеньев.

Первый этап чаще всего ограничивается анализом присланных резюме, из которых заочно выбираются наиболее подходящие кандидаты на вакантные должности. При этом следует помнить, что резюме — это вид рекламы, а значит, все достоинства человека будут преувеличены, а недостатки опущены или преуменьшены.

На втором этапе кандидат приглашается на предприятие, где с ним проводится личная беседа, а при необходимости и тестирова-

ние. В собеседовании руководитель предприятия или его менеджер по персоналу должен затронуть ряд важных моментов из прошлой и будущей жизни кандидата на должность. Во время интервью незначительные вопросы должны чередоваться с важными, с тем чтобы усыпить бдительность кандидата и отследить его эмоциональные реакции на критические вопросы.

Лоренс Боссиди, несмотря на то что он руководит «Эллайд-сигнал, Инк.», корпорацией с многомиллиардным оборотом, сам часто беседует с сотрудниками, намеченными им к продвижению по службе. При этом он любит задавать один вопрос:

«Что вы умеете хорошо делать?» — и порой не может услышать четкого ответа. Он говорит, что каждый человек должен четко знать, в чем заключаются его сильные стороны, потому что это его козырные карты в жизненной борьбе. А если человек не знает четко, какие козыри у него на руках, его шансы на выигрыш невелики» [15; с. 78].

На третьем этапе кандидату на должность можно предложить один или несколько психологических тестов. Однако тест — это инструмент, который хорошо работает только в руках профессионала. Поэтому во многих случаях предпринимателю для проведения тестирования лучше обратиться за помощью к профессиональному психологу, специализирующемуся на профотборе.

Помимо результатов тестирования, информацию о претенденте на вакантную должность можно получать из разных источников:

- рекомендации (в них, как в резюме, будут избирательно освещаться в основном сильные стороны кандидата);
- сведения, полученные от общих знакомых;
- ответы предыдущих работодателей на прямые запросы;
- иные источники (налоговая служба и органы внутренних дел).

Для оценки профессионально важных качеств кандидата в настоящее время широко используют кейсы и деловые игры. Сущность метода кейсов заключается в том, что испытуемому предлагают решить определенный набор производственных задач в условиях недостатка или избытка информации и дефицита времени. Такие методики проверяют профессиональную и общую компетентность кандидата, а также его стрессоустойчивость и умение работать в команде.

Прежде чем принять человека на работу, следует определить соответствие ценностей и установок кандидата сложившейся в организации корпоративной культуре. Этот параметр проверяется путем сопоставления выявленных у кандидата на должность ценностных установок и жизненных правил, с одной стороны, и сложившихся в вашей организации норм и принципов — с другой. Здесь важны та-

кие личностные шкалы кандидата, как «эгоизм—альтруизм», «честность—лживость», «трудолюбие—лень», «демонстративность—скромность», «исполнительность—инициативность» и т. д.

На последнем этапе, во время итогового собеседования, следует не только узнать что-то дополнительное о кандидате, но и рассказать ему о специфике работы в данной организации, в том числе ее «темных» и слабых местах. Лучше, если о каких-то специфических трудностях новичок узнает заранее, до подписания контракта, чем выяснит это уже после подписания приказа о приеме на работу.

И еще одно соображение — по поводу оценки самого оценщика. Если у предпринимателя нет знакомого психолога и он приглашает специалиста со стороны, то не всегда стоит ориентироваться на его дипломы и сертификаты. Лучше всего связаться с его предыдущими клиентами и узнать, насколько точно он «попадает в яблоčko», или же попросить его сделать пробную оценку кого-то из хорошо знакомых людей.

Кроме того, учтите, что в области оценки персонала, как и в других областях психологии, есть немало мифов, кочующих из одной книги в другую. Это, в частности, относится к графологии — науке об исследовании личности человека по почерку<sup>1</sup>.

Поэтому следует с осторожностью относиться к таким околонучным методам, как астрология, хиромантия, графология и ясновидение, которыми пользуются некоторые «специалисты», называющие себя психологами.

### 7.2.2. Обучение персонала

В эпоху научно-технического прогресса обучение сотрудников является ключевым моментом повышения конкурентоспособности предприятия. Заимствование со стороны уже обученных сотрудников не решает проблемы по следующим причинам:

- готовые высококвалифицированные специалисты стоят дорого;
- новым работникам нужно определенное время, чтобы приспособиться к данной организации и чему-то научиться;
- ◆ непрерывное развитие технологий и неизбежные перемены на рынке требуют постоянного совершенствования квалификации сотрудников.

*Щербатых Ю. В. Связь почерка с личностными особенностями и функциональным состоянием человека // Системный анализ и управление в биомедицинских системах. - 2003. Т. 2. № 1. - С. 29-30.*

Обучение сотрудников является весьма важным, а в некоторых областях ключевым моментом повышения конкурентоспособности предприятия. Формы обучения могут быть самыми различными: внутрифирменное обучение, система наставников, приглашение преподавателей со стороны, обучение в головной фирме, традиционные заочные, вечерние и дистанционные формы образования. Правда, на самом деле обучение ради диплома приносит мало пользы организации, так как работникам в первую очередь не хватает специальных знаний, умений и навыков, а этому не учат в вузах. Для этого обычно специально приглашают экспертов в нужной области, хотя услуги подобных специалистов могут стоить достаточно дорого. Разнообразные виды обучения, чаще всего применяемые на практике, показаны на рис. 7.9.

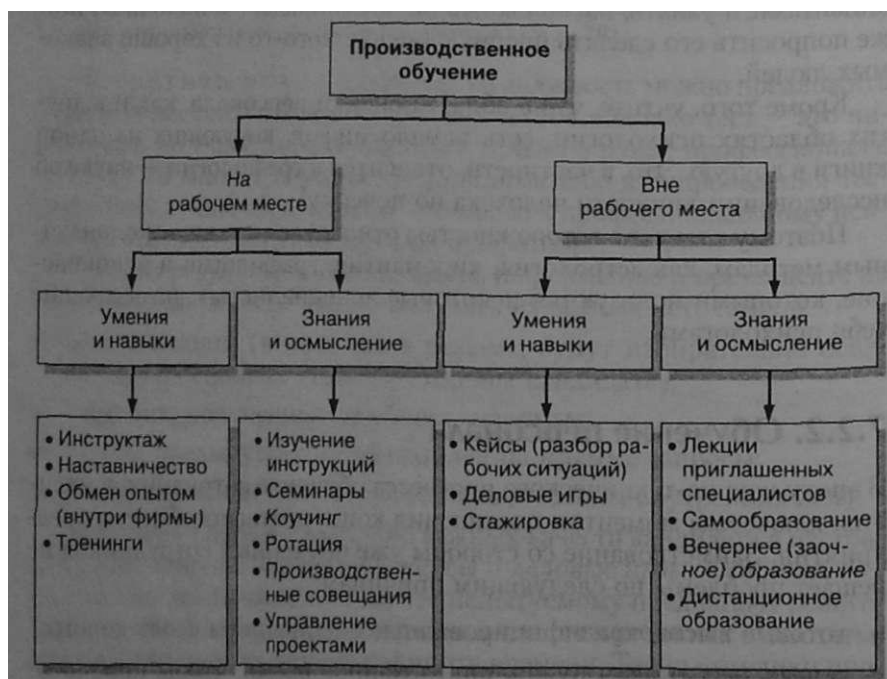


Рис 7.9. Виды производственного обучения сотрудников

Для подтверждения необходимости систематического обучения сотрудников в эпоху высоких технологий приведем рассказ Энди Гроува, главы всемирно известной компьютерной корпорации «Интел»:

«Однажды на одном из наших заводов, выпускающем кремниевые полупроводники, слегка разладилась работа одного из узлов установки ион-

ного легирования. Оператор, женщина, пришла на завод недавно. Она была обучена основным навыкам работы на установке, но ее не научили улавливать признаки начинающихся неполадок, поэтому женщина продолжала работать, пропуская через разлаженную установку практически всю дневную норму почти полностью готовых кремниевых полупроводниковых пластин. К тому времени, когда это было обнаружено, через ее установку прошел материал стоимостью более одного миллиона долларов, который пришлось забраковать. Проблема осложнилась еще из-за того, что на восстановление потерянной продукции требовалось две недели, в результате чего наши клиенты недополучили товар» [15; с. 190–191].

Энди Гроув утверждает, что обучение должно быть систематическим и плановым, а не напоминать спасательные акции, направленные на решение сиюминутных проблем. Иными словами, обучение должно быть процессом, а не событием. Для того чтобы обучение по-настоящему приносило пользу компании, этот специалист советует составить список того, чему, по вашему мнению, должны обучаться подчиненные или сотрудники вашего подразделения. Он рекомендует включить в него все — от простых вещей до абстрактных, таких, например, как ценности компании. Гроув считает, что имеет смысл вкладывать больше средств в развитие и обучение наиболее ценных сотрудников, от которых в первую очередь зависит успех компании, а не распылять средства равномерно среди всего персонала.

Конечно, в прогрессивной образовательной политике есть и свои минусы. Обучившись на рабочем месте за счет предприятия, работник может уйти на другое место работы. Чтобы этого не происходило, следует принимать соответствующие меры:

- создать для квалифицированных работников перспективу карьерного роста;
- платить обученным работникам больше, чем необученным (как минимум на уровне средней зарплаты по отрасли для работников соответствующей квалификации);
- шире вовлекать квалифицированных специалистов в процессы стратегического планирования организации, делая их заинтересованной стороной по отношению к перспективе развития фирмы.

## 7.3. Формирование корпоративной культуры

Понятие корпоративной культуры включает в себя целый ряд показателей: стиль руководства, которого придерживаются руководители любого звена; отношение сотрудников к своей организации и друг

к другу; отношение персонала к себе (как к временным наемным рабочим или как к единой семье) и т. д. В. Тикки определяет ее как «совокупность основных убеждений, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому должны передаваться новым членам коллектива в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам» [22; с. 45].

Какую корпоративную культуру построит в своей организации ее лидер, зависит от его характера, наклонностей и целей. Хуже, если он вообще ее не строит, а она хаотично и спонтанно формируется сама совсем не в том направлении, в каком он желал бы ее видеть. Возьмем такое направление, как стиль работы. Есть организации, где приветствуется спокойный профессионализм, и есть фирмы, где для того, чтобы продвинуться, нужно обязательно изображать кипучую деятельность на глазах шефа и сослуживцев.

Есть организации, где руководство заботится о своем персонале, а коллектив любит и уважает своих лидеров, а есть и такие организации, где все держится на страхе и силе. Что лучше? Универсального ответа не существует. Глупо было бы требовать демократических порядков в армии, когда приказ командира о начале атаки *выставлялся* бы на голосование среди солдат (было и такое в Российской империи в 1917 г.), но заставить сотрудника с помощью служебного распоряжения *написать поэму или совершить* открытие в текущем квартале тоже не получится.

В свое время широкий резонанс в мире бизнеса получил успех компании «Старбакс», в которую входит сеть кофейных магазинов по всему миру. Казалось бы, что принципиально нового могли внести в бизнес торговцы кофе и сопутствующими товарами? Тем не менее ежегодные доходы компании составляют около \$2 млрд, а ее акционеры получают до 40% дохода на вложенный капитал, что по западным меркам *является* превосходным показателем.

Когда Говарда Шульца спрашивают, как ему это удалось, он часто указывает на особенности корпоративной культуры компании. «Если люди связаны с компанией, в которой они работают, у них образуется эмоциональное родство с ней. Они мечтают вместе с ней и вкладывают свое сердце в ее процветание» [15; с. 306]. Шульц говорит: «В коллективе "Старбакс" мы говорили о создании прочной, стабильной компании. Это совсем другое, чем обеспечение долгосрочного повышения дивидендов для акционеров. Для того чтобы достичь прочности, надо снизить текучесть кадров и создать для людей атмосферу увлеченности на работе. И возможно, самое важное достижение этой цели — укрепление доверия между руководством и персоналом компании». И далее идет ключевая фраза: «Я понял: если мы хотим вдохновлять покупателей, то должны воодушевлять сотрудников» [15; с. 308].

И еще одна особенность корпоративной культуры: она может **быть** нацелена на *достижение успеха* или на *избежание неудачи*. В первом случае среди сотрудников будут преобладать новаторские идеи и стремление достичь новых рубежей или высоких **прибылей**, несмотря даже на возможный риск. Во втором случае сотрудники будут проявлять в делах чрезмерную осторожность и предпочитать скорее остаться при своих, нежели потерять то, что уже имеют. Оба типа корпоративной культуры не возникли на пустом месте, а были сформированы соответствующими реакциями руководства. Если лидер организации чаще наказывал за проступки, чем хвалил за достижения, то тем самым создал тенденцию бегства от неудач, а если стимулировал своих сотрудников к экспериментам и больше хвалил за успехи, чем наказывал за «проколы», то способствовал созданию корпоративной культуры, нацеленной на успех.

Иногда руководство компанией решает изменить приоритеты, и порой такая смена курса **оказывается** весьма полезной, как это произошло с «Мобил».

Луисо Ното, председатель совета директоров этого нефтяного **концерна**, признался: «Раньше у нас была культура, ориентированная *только* на успех. В результате корпорация редко рисковала. Мы не хотели ставить отдаленных задач, потому что определяли цели, которые можно достигнуть, а *если* терпели в этом неудачу, наступал конец света. Я не говорю, что мы поощряем неудачу, мы только хотим поддерживать оправданный риск. Для того чтобы внедрить это в культуру корпорации, приходится нарушить твердое правило, согласно которому проштатившихся ждет расстрельная команда. *Чтобы корпорация работала эффективно, этого не должно быть*» [15; с. 280].

Когда люди, относящиеся к принципиально разным корпоративным культурам, оказываются в одной организации, конфликт становится неизбежным. Психологи выделяют несколько видов корпоративных культур, плохо сочетающихся друг с другом. Например, С. Бакулин насчитывает четыре основных **варианта**: «культуру власти», «культуру равенства», «культуру креатива» и «культуру родства» [4; с. 65]. Первая встречается в больших многоуровневых организациях с четкой иерархией, где функция контроля однозначно **превалирует** над функцией мотивации. Культура равенства встречается в организациях **дивизионального** типа, где ценятся самостоятельность и личная ответственность за результат. «Культура креатива» **характерна** для творческих коллективов, например рекламных компаний, а «культура родства» процветает в фирмах, которые начинались как семейное дело. С. Бакулин пишет, что, когда в организацию с четкой иерархической **структурой** власти приходит сотрудник с ценностями

«культуры производства» или, наоборот, в рекламное агентство на должность главного бухгалтера **приходит** властный специалист, конфликта культур не миновать.

*По мнению этого специалиста, одним из* способов конструктивного разрешения подобных конфликтов является «согласование культур». Так как в основе культуры лежат корпоративные ценности, то данный метод заключается в согласовании ценностей. Он пишет:

*«Ценности во многом основаны на вере и носят иррациональный характер, определяя поступки и стремления людей. А поскольку основной принцип согласования культур — это включение, а не исключение, то важнейшей необходимостью выступает признание важности каждой ценности, входящей в каждую из всего многообразия культур. На базе этого списка ценностей вырабатываются определенные договоренности в рамках общей культуры (своеобразный этический кодекс), где все ценности должны быть описаны и сведены в иерархические связи по определенным принципам, которые должны быть прописаны в философии и миссии компании» [4; с 66].*

## Вопросы и Задания для проверки усвоения знаний

1. Укажите основные управленческие функции руководителя предприятия.
2. В чем выражается функция планирования?
3. Какие виды контроля вы знаете?
4. Какие методы подбора персонала реально существуют в распоряжении предпринимателя?
5. Как может происходить обучение персонала на предприятии?
6. Каковы преимущества материальной и моральной мотивации персонала?
7. Что входит в понятие «корпоративная культура»?

Выберите правильный вариант ответа

1. Какой принцип управления Ф. Тейлора сформулирован неверно?
  - 1 — любой труд можно измерить;
  - 2 — важна скорость выполнения работы;
  - 3 **1** персонал нужно отбирать и обучать;
  - 4 — платить нужно за общее время работы.



- II.** Какой из элементов интегративного менеджмента гласит: «Конкретное решение зависит от конкретной ситуации»?
- 1 — принцип демократизации управления;
  - 2 — принцип автоматизации управления;
  - 3 — принцип ситуационного подхода;
  - 4 — принцип системного подхода.
- III.** Какая из управленческих функций замыкает управленческий цикл?
- 1 — мотивация;
  - 2 — контроль;
  - 3 — планирование;
  - 4 — организация.
- IV.** Какой метод дисциплинарного воздействия утверждает, что, чем раньше следует реакция руководителя после поступка работника, тем лучше?
- 1 — выбор типа стимула;
  - 2 — выбор условий;
  - 3 — выбор силы воздействия;
  - 4 — выбор времени.
- V.** Против какой причины снижения мотивации сотрудников направлено вовлечение сотрудников в процесс планирования деятельности фирмы?
- 1 — расхождение между обещаниями, которые дают сотруднику при приеме на работу, и реальностью, с которой он сталкивается;
  - 2 — отсутствие чувства причастности к деятельности организации;
  - 3 — отсутствие ощутимых результатов в работе;
  - 4 — отсутствие признания достижений со стороны руководства.
- VI.** Какой вид контроля (по времени) предназначен для предвидения будущих событий, предупреждения ошибок и экстремальных ситуаций?
- 1 — итоговый;
  - 2 — опережающий;
  - 3 — текущий;
  - 4 — заключительный.

VII Какой этап работы с персоналом логически следует за этапом подбора и принятия на работу?

1 - формирование корпоративной культуры;

2 -- обучение;

3 - закрепление ответственности и делегирование полномочий;

4 - определение потребности в кадрах.

VIII. Какой метод обучения, как правило, осуществляется вне рабочего места?

1 - инструктаж;

2 — ротация;

3 — наставничество;

4 — стажировка.

IX. Какой метод обучения, как правило, осуществляется на рабочем месте?

1 — управление проектами;

2 — метод кейсов;

3 — деловые игры;

4 - самообразование.

## Глава 8

# МЕТОДЫ ПОДДЕРЖАНИЯ РАБОТОСПОСОБНОСТИ И СНИЖЕНИЯ СТРЕССА

### 8.1. Тайм-менеджмент

В современном индустриальном обществе для многих людей время, точнее его нехватка, становится большой проблемой. В отличие от остальных ресурсов бизнеса (материальных, финансовых и людских), которые можно накапливать, покупать, брать в кредит или обменивать, со временем эти операции невозможны. Поэтому иногда у бизнесмена много времени, а порой его отчаянно не хватает. В последнее время управление временем (тайм-менеджмент) стало предметом анализа специалистов в области бизнеса и управления. Приняв за аксиому положение, что человек пока не научился напрямую воздействовать на время, специалисты по тайм-менеджменту рекомендуют, во-первых, научиться уменьшать потери времени, а во-вторых, максимально продуктивно использовать его полезную часть. Согласно результатам опросов предпринимателей, все причины нехватки времени можно свести к четырем основным.

1. Предприниматель берет на себя лишние дела, без которых можно обойтись.
2. Предприниматель не поручил другим то, что можно было делегировать.
3. Предприниматель выбрал неэффективное направление своей деятельности.
4. Предприниматель стремится откладывать «на завтра» то, что можно сделать сегодня.

Итак, рассмотрим первую причину нехватки времени — стремление бизнесмена взвалить на себя мелкие ненужные дела, отнимающие его время. Внешней, логически обоснованной причиной

такого повеления может быть стремление держать ситуацию под контролем. Если же мы заглянем глубже, то, возможно, обнаружим вторую причину — недоверие по отношению к своим работникам. Она может быть основной, но еще глубже может лежать страх, что в случае ослабления личного контроля предпринимателя над событиями что-то пойдет не так, как следовало, что в результате может закончиться катастрофой. Но и это не единственная причина. Возможно, что истинными, подсознательными источниками сверхзанятости бизнесмена являются следующие:

- желание показать свою сверхзагруженность другим людям (родным, близким или собственным подчиненным);
- стремление заполнить внутреннюю пустоту и придать осмысленность своему существованию;
- ◆ неумение отказать другим людям.

Вторая причина потерь времени — это неумение делегировать полномочия. Предназначение руководителя — решать стратегические вопросы, которые слишком важны, чтобы их можно кому-то доверить. Кроме того, предприниматель должен оставить за собой часть функций контроля и мотивирования подчиненных. Все остальные дела можно делегировать кому-то из подчиненных. Определяющими здесь является два фактора: важность дела и длительность его исполнения. Если какое-то мелкое дело, занимающее больше 15 минут<sup>1</sup>, можно кому-то поручить — сделайте это!

Третья причина временных потерь — неумение выбрать главное среди множества альтернатив. В этом случае помощь может оказать «принцип Парето». Итальянский экономист Вильфредо Парето (1848–1923) предложил свой подход к оценке производительности труда, согласно которому человек работает с переменной эффективностью. По его мнению, люди выполняют примерно 80% работы, затрачивая на это 20% времени, в то время как остальные 4/5 своего времени они тратят гораздо менее эффективно, так что 80% затраченного времени дают только 20% нужных результатов.

Осталось сделать следующий логический шаг и рассортировать все ваши дела и начинания по двум «ящикам»: в один положить то, что дает 80% успеха при минимальных затратах, а во второй поместить хлопотные и малополезные занятия, которые отнимают уйму времени, но в итоге приносят лишь 20% дохода. Один из возможных

<sup>1</sup> Для того чтобы найти исполнителя и объяснить, что и как нужно сделать, требуется от 10 до 15 минут. Соответственно, если дело слишком мелкое, лучше сделать его сам.

подходов к разделению дел на действительно эффективные и те, что только крадут время бизнесмена, приводится в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Критерии разделения дел в соответствии с принципом В. Парето

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

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

1. Самое лучшее, что можно придумать, — это вообще стараться действовать только более эффективным способом. Предприниматель может раз за разом обходить несговорчивых клиентов, теряя время и нервы, а может поставить себе за правило при втором отказе переключаться на нового потенциального покупателя, оставляя «за бортом» неперспективных персон. Можно самому выискивать ошибки в деловом письме, а можно просто включить соответствующую опцию в компьютере. Это первое следствие из принципа Парето: «Ищите наиболее эффективные пути к цели и не увязайте в рутине».

2. «Делегируйте малоэффективные дела другим людям». Как мы уже писали, если хорошенько подумать, то окажется, что большую

часть дел мы можем перепоручить другим людям, чтобы высвободить время и усилия для более важных дел. Раньше большинство российских автолюбителей из-за отсутствия доступного автосервиса сами ремонтировали свои машины. Но и сейчас некоторые бизнесмены тратят время, копаясь в моторе, в то время как их час стоит гораздо больше часа автомеханика. На работе мы можем делегировать часть дел подчиненным, экспертам или консультантам, дома — членам своей семьи или фирмам, специализирующимся на бытовом обслуживании граждан. Только в этом случае у вас будет возможность сосредоточиться на таких делах, которые за 20% своего времени позволяют достичь 80% результатов.

Четвертая причина нехватки времени — привычка откладывать дела «до завтра», а потом приходить в ужас от огромной горы скопившихся за неделю срочных дел. При планировании и реализации времени хорошие результаты дает применение так называемого «директ-принципа», который в интерпретации специалиста по тайм-менеджменту Л отара Зайверта звучит так: «Если не сейчас, то когда?» Необходимость его применения связана с тем, что, во-первых, из-за нехватки времени, а во-вторых, из-за недостаточной мотивации у предпринимателя часто накапливается куча не сделанных вовремя дел и невыполненных обязательств. Вся эта гора заданий и поручений постепенно накапливается в деловом ежедневнике, на рабочем столе или в оперативной памяти, вызывая состояние стресса и ощущение невозможности справиться с ситуацией. В этом хламе важных и не очень дел можно с трудом отличить стратегические дела от рутинных и случайных, и предприниматель начинает хвататься то за одно «срочное Дело», то за другое, уже «сверхсрочное», которые обещал сделать еще позавчера.

Чтобы выйти из этого тулика, рассмотрим две стратегии:

- 1) когда человек до последнего момента откладывает дела в надежде, что они как-то «рассосутся» сами собой;
- 2) когда человек, не медля, или принимается за дела, или вообще отказывается от них.

В первом случае (когда предприниматель откладывает дела «на потом») в его голове накапливается список дел (так называемый «мыслительный мусор»), который периодически всплывает из памяти и, отвлекая от главного дела. Кроме того, увеличиваются шансы что-то забыть или сделать не вовремя из-за наличия большого числа заданий. Человеку приходится как минимум дважды приступать к одному и тому же делу: первый раз — когда он получает задание, а второй — когда приходится вспоминать, в чем его суть.

ЕСЛИ же предприниматель решает дела сразу, то его сознание становится свободным от мелких заданий, которые создают барьеры на пути творчества. В этом случае он делает все вовремя и сводит к минимуму шансы забыть что-то важное. Он экономит время, так как постановка задания и решение проблемы происходят последовательно и все исходные данные находятся у него в голове.

Здесь *нужно* помнить один важный момент: вовсе не все дела следует делать немедленно. От некоторых лучше немедленно отказаться!

Как же определить, какую стратегию лучше выбрать?

Если предполагаемая работа займет от 5 до 15 минут времени, то лучше выполнить ее сразу, не тратя время на сомнения и «раскачку». Если выполнение работы займет от 15 до 30 минут, то нужно постараться найти в своем расписании другие подобные типы работ и сгруппировать их в один блок, который следует поместить в удобный период дня. «Оптом» мелкие дела решаются быстрее, так как уменьшается время на перерывы и они не отвлекают от крупных и *длительных дел*.

Если предполагаемое дело занимает от 30 минут до 3 часов, то, прежде чем его выполнять, подумайте:

- а) можно ли без него вообще обойтись;
- б) можно ли его делегировать кому-то другому.

Если дело требует от 3 до 6 часов (весь рабочий день), то нужно определить, насколько оно необходимо для достижения стратегической цели, и нельзя ли добиться тех же результатов иными, более эффективными методами (вспомните правило Парето).

Может быть, стоит потратить полчаса на поиски других, более удачных путей решения проблем, чем сразу хвататься за работу?

## 8.2. Стресс предпринимателя

### 8.2.1. Основные причины стрессов предпринимателя

Основатель концепции стресса, канадский ученый, Нобелевский лауреат Ганс Селье писал в одной из своих работ: «**Каждый** человек испытывал его, все говорят о нем, но почти никто не берет на себя труд выяснить, что же такое **стресс**». Действительно, бизнесмен, узнавший о неожиданном «обвале» курса акций, спортсмен, проигравший важные соревнования, жена, случайно узнавшая об измене **своего** супруга, ученый, сделавший важное открытие, рыбак, провалив-

шлись в прорубь, игрок казино, сорвавший банк в рулетку, — все они испытывают стресс, причем, несмотря на столь разные причины, их организм выбрасывает в кровь практически один и тот же набор гормонов. С другой стороны, одно и то же событие для одного человека является мощным стрессом, а для другого — обыденным делом. Более того, наука утверждает, что периодические, умеренные по силе стрессы необходимы для нормального существования организма, что без них человек страдает от скуки и испытывает неудовлетворенность жизнью. В этом смысле искусство жить состоит не в том, чтобы избегать стрессов или защищаться от них, а в том, чтобы подбирать себе приемлемый уровень напряжения, а также управлять ответными реакциями своего организма на воздействия окружающей среды.

Причин «производственного» стресса у бизнесменов и предпринимателей может быть много:

- чиновники, которые требуют с бизнесменов взятки;
- ♦ бандиты, которые покушаются на имущество и деньги предпринимателя, *нажитые тяжелым трудом*;
- ♦ конкуренты, сбивающие цены и переманивающие клиентов;
- ♦ собственные сотрудники, нарушающие трудовую дисциплину, ворующие имущество фирмы или передающие коммерческие секреты конкурентам;
- капризные клиенты, требующие за минимальные деньги максимальный уровень сервиса;
- ♦ налоговые инспекторы, настаивающие на уплате нереальных налогов, и многое другое.

При этом мы коснулись только так называемого «человеческого фактора», а есть еще и другие источники стресса (рис. 8.1).

Исследователи отмечают, что в настоящее время отечественные бизнесмены работают в среднем по 13–14 часов в день, часто без отпуска и выходных дней. Социальная нестабильность, резкие изменения законодательства, сложные криминогенные условия занимают далеко не последнее место в перечне источников предпринимательского стресса. Неотъемлемыми признаками образа жизни предпринимателей являются: хронический стресс и перенапряжение, патогенный режим труда и отдыха, коммуникативные перегрузки, нередкие семейные конфликты и нездоровые способы снятия нервного напряжения. Непропорциональная значимость деловой сферы при обесценивании других важных сфер жизнедеятельности: дома, семьи, друзей, увлечений, образования, культурного развития, досуга и т. п. — представляет собой один из специфических признаков образа жизни





Рис. 8.1. Причины стрессов предпринимателей

предпринимателей. Идея создания и поддержания конкурентоспособного дела превращается в сверхценную и не только оттесняет другие **стороны** жизни, но и поглощает предпринимателей, заменяя собой всю полноту жизни [7; с. 67–68]. На этом фоне любые серьезные проблемы, возникающие в сфере бизнеса предпринимателя, вызывают у него бурную психофизиологическую реакцию. Если же решение проблемы затягивается или предприниматель вообще не видит способа их конструктивного разрешения, то у него развивается состояние психологического стресса, которое может завершиться развитием психосоматического заболевания. Характер соматических нарушений в данном случае обуславливается особенностями организма человека по принципу «слабого звена». У одного бизнесмена на фоне длительных **нервно-эмоциональных** перегрузок развивается артериальная гипертензия, у другого — нарушения желудочно-кишечного тракта, у третьего — снижается иммунитет и т. д.

**Типичным** для стресса бизнесменов также является постоянное **мышечное** напряжение и наличие «мышечных **зажимов**» в области

шеи и плечевом поясе, а также остеохондроз шейного отдела позвоночника, что с точки зрения психоаналитической медицины интерпретируется как следствие гиперответственности и накопления груза неразрешенных проблем [7]. Помимо изменений в психомоторной сфере человека, стресс на поведенческом уровне проявляется также в изменении привычного образа жизни, в профессиональных нарушениях и нарушении социально-ролевых функций (рис. 8.2).

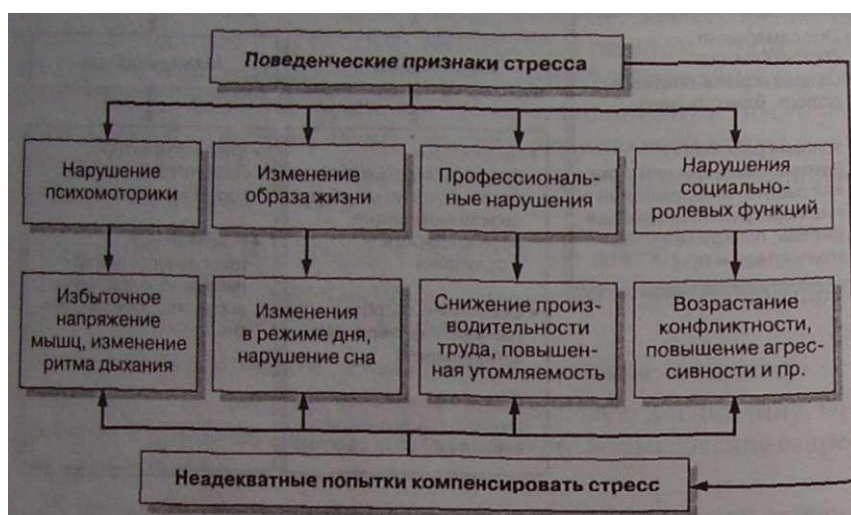


Рис. 8.2. Поведенческие признаки стресса [29]

Нарушения режима дня могут выражаться в сокращении сна, смещении рабочих циклов на ночное время, отказе от полезных привычек и замене их на неадекватные способы компенсации стресса. Профессиональные нарушения могут выражаться в увеличении числа ошибок при выполнении привычных действий на работе, хронической нехватке времени, низкой продуктивности профессиональной деятельности.

Нарушения социально-ролевых функций при стрессе выражаются в уменьшении времени, которое уделяется на общение с близкими и друзьями, повышении конфликтности, появлении различных признаков антисоциального поведения. При этом человек, находящийся в длительном стрессе, меньше учитывает социальные нормы и стандарты, что иногда может проявляться в потере внимания к своему внешнему виду.

Не обладая в своем подавляющем большинстве адекватными навыками релаксации, предприниматели для снятия напряжения при-

бегают к алкоголю, перееданию, сексу, азартным играм и экстремальным развлечениям.

Неадекватные попытки компенсировать стресс выражаются в более интенсивном употреблении алкоголя, повышении ежедневных норм курения, избыточном приеме пищи и т. д. Проведенные исследования показывают, что такие способы компенсации психологического дискомфорта присущи отечественной культуре в целом и очень сходно проявляются у предпринимателей, бухгалтеров и даже студентов, испытывающих экзаменационный стресс. Неадекватные методы снятия стресса в основном характерны для людей, индуцируемых во внешней среде причины своих проблем и стрессов, причем в большей мере это относится к стремлению таких людей использовать алкоголь в качестве «универсального антистрессорного метода». Полученные данные показывают выраженную корреляцию между частотой применения алкогольных напитков и выкуриваемых сигарет, а также между едой и телевизором. Таким образом, выявляются «парные» привычки адаптационного плана, одна из которых может приводить к алкоголизации и болезням легких, а другая — к появлению избыточного веса.

В наших исследованиях также было отмечено, что неадекватные методы купирования стрессов чаще применяли люди, которые жаловались на постоянную нехватку времени и невозможность поддержания привычного режима дня. При этом нарушение режима жизнедеятельности при стрессе часто проявлялось в возрастании уровня агрессивности по отношению к окружающим [29; с. 37–38].

Помимо указанных способов компенсации стресса предприниматели также используют различного рода азартные игры, что, возможно, связано с попыткой компенсации излишней рациональности, доминирующей в их профессиональной сфере, и желанием положиться на удачу и вверить себя воле случая.

Еще одним следствием стресса предпринимателей являются серьезные нарушения сферы их семейных отношений, что отмечают многие исследователи.

«Поскольку сфера деловых отношений почти полностью вытесняет из жизни все остальное, то вполне очевидно, что бизнесмены-мужья проводят с семьей крайне мало времени. Даже находясь дома, они поглощены своими проблемами, мыслями, состоянием дел и стараются избегать контактов с женой и детьми. Более того, в семью часто привносится привычный деловой стиль поведения, что повышает уровень конфликтности и вызывает нарастание взаимной неудовлетворенности супругов. Отношения супругов часто становятся отчужденными и холодными. Измены, алкоголизация, поглощенность своей деловой жизнью расстраивают интимные отношения супругов» [7; с. 71].

### 8.2.2. Способы нейтрализации стрессов

Существуют четыре разновидности методов нейтрализации стресса (рис 8.3).

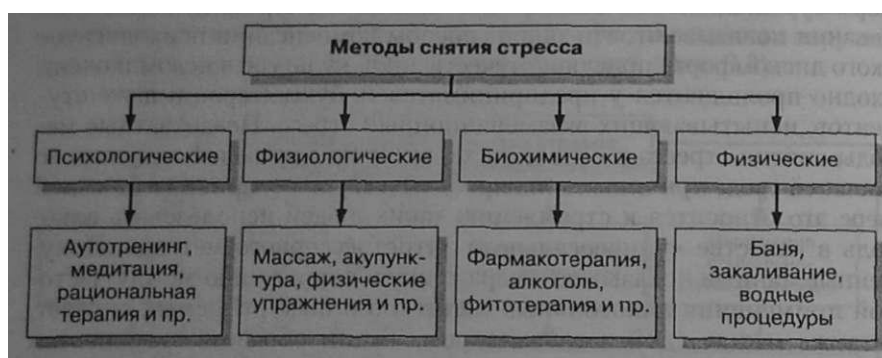


Рис. 8.3. Классификация антистрессорных методов [29]

ЕСЛИ начать с низших уровней организации материи, то наиболее простыми будут *физические* методы уменьшения стресса — воздействие высокими или низкими температурами, светом различного спектрального состава и интенсивности и т. д.

Многочисленные наблюдения доказывают, что закаливание, сауна и русская парная баня являются прекрасными антистрессорными методами, которые веками использовались в народной медицине и не потеряли своего значения и в настоящее время. Солнечные ванны (загар) в умеренных дозах также оказывают благоприятное действие на психическое и физическое здоровье. Исследованиями последних лет доказано, что не только интенсивность света, но и его спектральный состав также влияют на психическое состояние человека. Так, при наблюдении группой испытуемых красного цвета, полученного с помощью обычных проекционных ламп с дополнительными светофильтрами, их восприятие было связано с эмоциями негативного характера: ОГРАНИЧЕНИЕ, ощущение тесноты, головная боль. При облучении в положении стоя — тенденция отступить или расширить пространство. Отмечались также нерегулярные физиологические реакции: периодическое повышение артериального давления и учащение пульса. В то же время сине-зеленый цвет оценивался испытуемыми как спокойный, симпатичный, приятный, некоторыми из них ассоциировался с водой и лунным светом. Он частично затормаживал повышенные физиологические функции и нормализовал пониженные показатели<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Гройсман А. Л. Медицинская психология. — М., 1998. — С. 120-220.

Следующая группа **биохимических** методов снятия стресса включает в себя различные фармакологические препараты, лекарственные растения, наркотические вещества, алкоголь и ароматерапию. Последний метод заключается в управлении психическим состоянием человека с помощью запахов. Для этого используется специальная ароматическая водяная лампа, курящиеся палочки, душистые ванны или массаж с добавлением ароматических масел. Среди множества эфирных масел есть набор веществ, которые обладают хорошими седативными и **антистрессорными** свойствами. Наиболее известными и проверенными **успокаивающими** свойствами обладают запахи вальерианы, лаванды, мелиссы, **иланг-иланга** и нероли, впрочем, при использовании ароматерапии следует учитывать индивидуальную переносимость запахов и сформированные ранее обонятельные ассоциации.

**Физиологические** методы регуляции стресса заключаются в непосредственном воздействии на физиологические процессы в организме, в частности на сердечно-сосудистую, дыхательную и мышечную системы. Эти методы включают в себя массаж, акупунктуру, физические упражнения, мышечную релаксацию и дыхательные техники.

**Психологические** методы уменьшения стресса будут более подробно разобраны далее, поэтому отметим лишь, что они направлены не столько на нормализацию физиологических функций организма, сколько на «обесценивание» стрессорного фактора. Снижение значимости негативного воздействия **идет** или через рациональный, рассудочный компонент психики, или через эмоциональную сферу личности.

### 8.2.3. Психологические методы нейтрализации стрессов

Несмотря на многообразие причин **стрессов**, их можно отнести к одной из трех категорий (провести классификацию), так как работать с каждой группой стрессоров нужно **по-разному**.

**1. Стрессоры, которые нам неподвластны.** Это уровень цен, ваш пол и возраст, погода, правительство, привычки и характеры других людей, страна проживания и т. д.

**2. Стрессоры, на которые мы можем непосредственно влиять** (чаще всего такие события находятся или в настоящем, или в непосредственном будущем). Примеры: проблемы межличностного взаимодействия, собственные неконструктивные действия, неумение ставить жизненные цели и определять **приоритеты**, неумение **управлять** сво-

## **21 4 Глава 8. Методы поддержания работоспособности...**

им временем. Сюда также можно отнести показатели здоровья, избыточный вес, уровень артериального давления при начальных стадиях гипертонии и другие факторы.

3. *Стрессоры, которые вызывают стресс только из-за нашей интерпретации.* Такие события произошли в прошлом или находятся в отдаленном будущем, но их возникновение маловероятно. Эти события могут находиться и в настоящем времени, но оцениваются неадекватно. Примерами могут служить беспокойные мысли о маловероятных будущих событиях («а вдруг партнеры сорвут поставки комплектующих?»), а также переживания по поводу прошлых событий, которые мы не можем изменить («если бы я тогда смог предвидеть рост цен на недвижимость, то не потерял бы столько денег при продаже офиса»).

Предпринимателю нужно знать, что стресс приносит не сама ситуация как таковая, а лишь способ ее оценки. Поэтому действия человека, у которого развивается психологический стресс, должны развиваться по двум направлениям: с одной стороны, он должен предпринимать активные действия по нейтрализации стрессора, а с другой — *воздействовать* на собственную психику в целях обесценивания важности стрессорного события. Для этого применяется ряд техник: *рациональная терапия, аутогенная тренировка, метод диссоциирования от стресса* и пр. [29].

### **Рациональная психотерапия**

Рациональная терапия — это преодоление трудностей с помощью разума. Если вы попали в трудную ситуацию и испытываете стресс, вы можете применить одну из следующих стратегий мышления.

#### **Жить «здесь и сейчас»**

Мы находимся между двумя Вечностями: той, что уже прошла, и той, что еще не наступила. И пока мы на мгновение задержались между Прошлым, в котором уже ничего нельзя изменить, и Будущим, которое еще нельзя изменить, мы, из-за краткости этого положения, находимся в безопасности. В этом бесконечно малом и одновременно бесконечно большом мгновении Перехода у нас есть, во-первых, возможность расслабиться и перевести дух, а во-вторых, шанс изменить свою жизнь к лучшему. Поэтому давайте научимся ценить драгоценный миг настоящего, потому что это единственная реальность нашей жизни, в которой мы существуем.

#### **Лучшее — враг хорошего**

Совершенствоваться можно до бесконечности! Если все время стремиться к совершенству, то можно тратить слишком много сил на процесс и потерять из виду конечную цель. Многие люди доводят себя до состоя-

ния хронического стресса тем, что пытаются добиться совершенства там, где это вовсе не обязательно. Речь идет о вполне разумных, организованных и целеустремленных менеджерах или предпринимателях, которые тратят массу усилий на то, чтобы их бизнес был совершенен, и которые не могут успокоиться при любом показателе продаж. Таким людям можно напомнить слова Ганса Селье, который предупреждал: «Признайтесь, что совершенство невозможно. Установите себе реальную вершину, стремитесь к ней и довольствуйтесь этим. Оставьте себе время для радостей и отдыха».

#### «Принцип зебры»

Счастье и несчастье перемешано не только в пространстве, но и во времени. Вслед за чередой проблем и неприятностей неизбежно наступает полоса светлых дней и хорошего настроения. Если судьба уж слишком энергично «прессует» вас, не давая передышки, замрите на некоторое время, отступитесь от борьбы и переведите дух. Может быть, ваше время просто еще не наступило и вам следует не биться насмерть с неприступной фортуной, а накопить сил и хорошенько подумать, какой дорогой вы идете. Имейте в виду: очень часто подобные черные полосы посылает нам не чуждый нам рок, а наше собственное подсознание, которое таким образом просто хочет показать, что мы выбрали неверную цель. В этом случае не следует всеми силами упираться, сопротивляясь своей сущности, а есть смысл подкорректировать свои намерения.

#### Аутогенная тренировка

Сущность аутогенной тренировки (АТ) заключается в многократном проговаривании определенных формул самовнушения на фоне измененного сознания человека. Чем больше расслаблен человек и чем большее количество раз он произносит формулы, тем глубже они внедряются в сознание человека. Стандартный сеанс аутогенной тренировки состоит из трех частей:

- 1) базового самовнушения покоя и отдыха;
- 2) целевого самовнушения;
- 3) выхода из состояния релаксации.

На первом этапе лучше всего заниматься в тихом, спокойном помещении с мягким, неярым светом, комфортной температурой, в свободной одежде. По мере освоения методики АТ тренировку можно будет применять в любой обстановке: на работе, дома, даже в транспорте. Глаза обычно закрыты. Заниматься АТ можно 1–2 раза в день по 10–20 минут. Если кому-то трудно запомнить формулы самовнушения, то на первых порах можно использовать магнитофон, на который эти формулы зачитываются спокойным, неторопливым голосом.

Для тренировки можно использовать одно из следующих положений:

1. В кресле: затылок и спина удобно и мягко опираются на спинку кресла, а расслабленные руки лежат на подлокотниках или на бедрах.
2. Сидя на стуле: позвоночник слегка согнут так, что плечи свисают вперед, голова *опущена*, *руки* расслабленно *лежат на бедрах*, *кисти свешены* внутрь, ноги удобно расставлены. Это так называемая «*поза кучера*», в которой можно сидеть длительное время, не напрягаясь.

В начале занятий используют следующие формулы самовнушения (*слова, произносимые* в отдельных дыхательных циклах, отделены друг от друга *двумя косыми чертами*):

«Я (на вдохе) — отдыхаю (на выдохе)»; «Я (на вдохе) — спокоен (на выдохе)»; «Я (на вдохе) — расслабляюсь (на выдохе) // и (на вдохе) — успокаиваюсь (на выдохе)».

После достижения первичного расслабления всего тела начинают расслаблять отдельные его части: руки, ноги, лицо и т. д. Затем нужно внушить себе чувство приятного тепла. Формулы внушения следующие:

«Моя рука — становится теплой»; «Рука — тяжелая и теплая»; «Обе руки — тяжелые и теплые»; «Я — спокоен // Я — совершенно спокоен»; «Все тело — согревается // Мышцы — расслаблены»; «Приятное тепло — смывает все неприятности»; «Я — спокоен // Я — совершенно спокоен».

Когда человек достаточно расслабится и погрузится в дремотное состояние (его еще называют аутогенным), то можно перейти к активной фазе аутотренинга — формулам самовнушения:

«Я — спокоен — и уверен — в себе!».

Дыхание в этой части упражнения будет другим: первая часть формулы, произносимая на вдохе, должна быть достаточно протяженной, а вторая (на выдохе) — короткой.

После этого нужно создать мысленную модель своей успешной деятельности (ведение деловых переговоров, проведение презентации, организаций продажи и т. д.) и «проиграть» эту ситуацию в уме несколько раз. Таким образом создается своеобразная «программа» успешной деятельности, которой предприниматель будет следовать в трудной или ответственной ситуации. Эта программа включает в се-



**бя** образ спокойного, уверенного в себе **человека**, обладающего свободным доступом к имеющимся у него ресурсам памяти.

### Метод диссоциирования от стресса

Этот метод заключается в психологическом «отстранении» от неприятного или психотравмирующего события за счет изменения временного или пространственного масштаба событий.

**Первый прием** диссоциирования связан с изменением пространственного масштаба события. К примеру, если у человека вскочил прыщ на лбу, это может показаться довольно неприятным событием, особенно если он рассматривает его в упор в зеркало да еще через увеличительное **стекло**. **Предположим**, предпринимателя выводит из себя задержка поставок комплектующих со стороны делового партнера. Он вне себя от ярости и праведного гнева и не может успокоиться. Его эмоциональное напряжение уменьшится, если он представит себе, как этот эпизод будет выглядеть с расстояния в километр. А как эта ситуация выглядит с борта международной космической станции? А с поверхности Марса? Какие-то маленькие червячки кипятятся непонятно из-за чего.

**Второй прием** диссоциирования связан с изменением не пространственного, а временного масштаба. Подумайте, как вы будете думать о своем эмоциональном порыве через месяц? Наверное, он покажется мелкой стычкой по забытому поводу. А через год вы будете помнить, из-за чего у вас сегодня подскочило давление? Вряд ли. А через пятьдесят лет?

**Третий прием** диссоциирования может подойти для людей, затрудняющихся при создании зрительных образов. В этом случае вы можете взять несколько мелких предметов (скрепок, пуговиц, шахматных фигурок и т. д.) и смоделировать стресс, изобразив себя и других участников стрессовой ситуации в игровой форме. Взгляд со стороны и свое превращение в маленькую фишку сыграют свое **положительное** дело, и вы сможете гораздо спокойнее посмотреть на все происходящее.

## Вопросы и Задания для проверки усвоения знаний

1. Перечислите объективные причины возникновения стресса у предпринимателей.
2. Перечислите субъективные причины возникновения стресса у предпринимателей.

3. На какие три категории *можно разделить все* многообразие стрессоров, действующих на предпринимателя?
4. Какие формулы аутогенной тренировки направлены на общее расслабление организма человека?
5. Перечислите основные принципы рациональной психотерапии.

Выберите правильный вариант ответа

- I. Какая причина нехватки времени предпринимателя связана с ошибками в стратегическом планировании?
  - 1 — предприниматель берет на себя лишние дела, без которых можно обойтись;
  - 2 — предприниматель не поручил другим то, что можно было делегировать;
  - 3 — предприниматель выбрал неэффективное направление своей деятельности;
  - 4 — предприниматель стремится откладывать «на завтра» то, что можно сделать сегодня.
- II. Какой из факторов, **заставляющих** предпринимателя брать на себя мелкие ненужные дела, отнимающие его время, может быть связан с заниженной самооценкой?
  - 1 — стремление держать ситуацию под контролем;
  - 2 — недоверие по отношению к своим работникам;
  - 3 — желание показать свою сверхзагруженность;
  - 4 — неумение отказать другим людям.
- III. Какие критерии позволяют отнести работу к делам с высокой эффективностью (согласно принципу Парето)?
  - 1 — деятельность, во время которой нас часто прерывают;
  - 2 — работа, производимая в спешке и суете;
  - 3 — деятельность в компании с немотивированными людьми;
  - 4 — непрерывная деятельность в течение 1-1,5 часов.
- IV. Какие критерии позволяют отнести работу к делам с низкой эффективностью (согласно принципу Парето)?
  - 1 — дела, которые способствуют достижению наших собственных целей;
  - 2 — то, что доставляет нам удовольствие;
  - 3 **В** действия и навыки, которые мы плохо освоили;
  - 4 — деятельность, в которой мы ощущаем себя профессионалами.

- V. Какой из стрессоров в принципе способствует повышению эффективности деятельности бизнесмена?
- 1 — чиновники, которые требуют с бизнесменов взятки;
  - 2 — бандиты, которые покушаются на его имущество и деньги;
  - 3 — конкуренты, сбивающие цены и переманивающие его клиентов;
  - 4 — собственные сотрудники, нарушающие трудовую дисциплину.
- VI. Какая причина предпринимательского стресса относится к группе межличностных субъективных?
- 1 — информационные перегрузки;
  - 2 — неудобная мебель;
  - 3 — конкуренты;
  - 4 — дефолт.
- VII. Какая причина предпринимательского стресса относится к группе объективных?
- 1 — некомпетентность подчиненных;
  - 2 — признание фирмы банкротом;
  - 3 — пассивность или излишняя инициативность работников;
  - 4 — претензии клиентов.
- МП. Какая причина предпринимательского стресса относится к группе межличностных субъективных?
- 1 — некомпетентность подчиненных;
  - 2 — неуверенность в себе предпринимателя;
  - 3 — хроническое заболевание бизнесмена;
  - 4 — малый опыт работы предпринимателя в данной области.
- IX. К какой группе поведенческих признаков стресса относится возрастание конфликтности?
- 1 — нарушение психомоторики;
  - 2 — изменение образа жизни;
  - 3 — профессиональные нарушения;
  - 4 — нарушения социально-ролевых функций.
- X. К какой группе методов, направленных на снятие стресса, относится парная баня?
- 1 — физическим;
  - 2 — физиологическим;

3 — биохимическим;

4 — психологическим.

XI. К какой группе методов, направленных на снятие стресса  
считается аутотренинг?

1 — физическим;

2 — физиологическим;

3 — биохимическим;

4 — психологическим.

XII. Какой метод снятия стресса связан с изменением пространственного масштаба события?

3 — рациональная терапия;

2 — диссоциирование от стресса;

3 — нейролингвистическое программирование;

4 — аутогенная тренировка.

XIII. Какой способ преодоления стрессов основан на использовании разума?

1 — рациональная терапия;

2 — диссоциирование от стресса;

3 — нейролингвистическое программирование;

4 — аутогенная тренировка.

## Глава 9

# ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ

## 9.1. Коммуникационный аспект продаж

### 9.1.1. Составные элементы процесса продаж

Анализ успехов и неудач в области продаж показывает, что все умения и навыки продавца можно разложить на две составляющие:

- 1) профессиональное знание своего товара;
- 2) знание психологии покупателя.

Так как данное учебное пособие посвящено психологии бизнеса, то в дальнейшем мы сосредоточим основное внимание на **втором** аспекте продаж. Однако, прежде чем перейти к анализу потребностей клиентов, следует отметить еще одну особенность продаж - **трех-компонентный** характер (рис. 9.1).

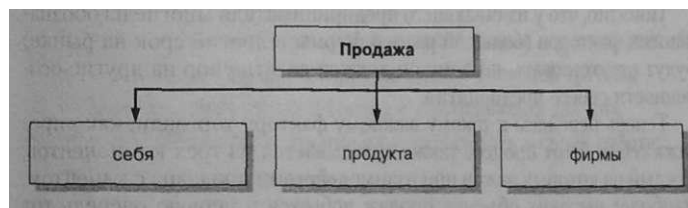


Рис. 9.1. Три составляющие процесса продаж

Начнем с продажи фирмы. Под этим **термином** понимаются такие свойства фирмы, которые повышают привлекательность ее товаров и услуг.

Во-первых, конечно, **качество продукции**. Некоторые фирмы десятилетиями создавали свою репутацию, совершенствуя качество. И теперь репутация **работает** на них.

**В о - в т о р ы х**, это *величина фирмы* и доля захваченного ею рынка. Покупатели чаще предпочитают иметь дело с крупной фирмой, чем с маленькой.

**В - т р е т ь и х**, продажа фирмы означает *культуру общения с потребителем*. Есть фирмы, ориентированные на продукт, а есть — на клиента, и последний это чувствует.

**В - ч е т в е р т ы х**, авторитет фирмы может зависеть от *авторитета ее клиентов*.

**В - п я т ы х**, покупатели стремятся приобретать товары длительного пользования у фирмы, которая уже *давно работает на рынке*. Логика здесь простая: если фирма работает недавно, то она так же *скоро может* и «рассыпаться». Кому тогда предъявлять претензии? А если организация существует давно, то интуитивно ожидается, что и *далее* она будет работать долго.

**В - ш е с т ы х**, это *международные связи предприятия* и его признание за рубежом (данный пункт касается российских производителей). Плюсами, *повышающими* доверие покупателя, здесь будут иностранное оборудование, персонал, прошедший обучение за рубежом, и т. д.

**В - с е д ь м ы х**, немаловажное значение имеют *награды и дипломы*, которые присуждались товарам этой фирмы на различных выставках и *конкурсах*. Обычно их копии вывешиваются в *торговом* зале, а продавцы должны в нужный момент ссылаться на эти награды во время продажи.

**В - в о с ь м ы х**, фирма может гордиться своими послепродажными *сервисными традициями*: доставкой, сборкой, обслуживанием, гарантиями и т. д.

Понятно, что у начинающего предпринимателя многие из обозначенных факторов (большой размер фирмы и долгий срок на рынке) будут отсутствовать, поэтому он должен делать упор на другие особенности своего предприятия.

Теперь перейдем к такому важному фактору торговли, как «продажа себя». Этот процесс также складывается из трех компонентов, каждый из которых важен при взаимодействии продавца с клиентом. Наиболее высоких объемов продаж добьется в первую очередь тот продавец, который знает как можно больше о своем товаре или услугах, уверен в себе и в том, что он предлагает клиентам, и проявляет максимум дружелюбия по отношению к покупателям (рис. 9.2).

В одном из интервью президент авиакомпании «Саутвестэрлайнз» Х. Келлегер сказал:

«Я понимаю, что это *звучит* просто, но постоянно говорю своим сотрудникам: «Следуйте золотому правилу сервиса — обслуживайте других так,

как вы хотите, чтобы обслуживали вас". Я спрашиваю у своих людей: "Вам приятно посещать ресторан или универмаг, где к вам проявляют полное безразличие, не учитывают желание и потребности и относятся как к неодушевленному предмету?" Каждый, конечно, ответит, что это неприятно. Тогда я говорю: "В таком случае не будьте ханжами, обеспечивайте такое обслуживание, которое сами хотите иметь"<sup>1</sup>.

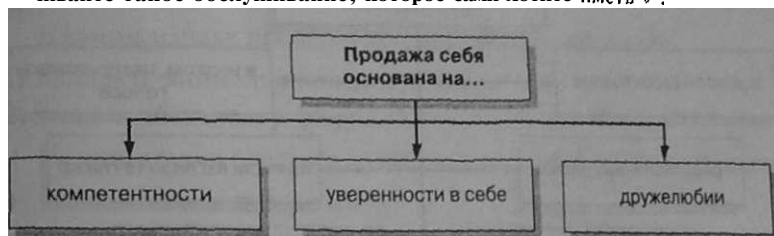


Рис. 9.2. Три составляющие представления себя продавцом

Компетентность продавца означает знание:

- технических характеристик товара (например, для компьютеров — тип процессора, быстродействие, объем памяти, тип видеокарты и т. д.);
- потребительских свойств товара (для того же компьютера — это возможности его применения для работы, учебы и развлечения);
- ассортимента, имеющегося в магазине;
- ◆ дополнительных возможностей по расширению ассортимента («нет сейчас, но можем заказать со склада или у производителя»; «нет нужной комплектации, но подберем ее специально для вас» и т. д.);
- ценового диапазона продукции в своей фирме и у конкурентов;
- новинок и перспектив развития данной товарной группы;
- возможных недостатков товара и контрдоводов для них;
- основ психологии и умение их использовать в своей работе;

Дружелюбие выражается в:

- а) *хорошем* настроении продавца;
- б) улыбке;
- в) открытой для общения позе;
- г) интересе к покупателю;
- д) желании ему помочь и т. д.

<sup>1</sup> Нефф Т.Дж., Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. —М., 2003. | С. 220.

Проявления уверенности в себе достаточно многогранны и <sup>вып</sup> ~~являются~~ как в субъективных ощущениях предпринимателя или продавцов, так и в их внешних признаках (рис. 9.3).



**Рис. 9.3. Внешние признаки уверенности продавца**

При организации продаж предпринимателю важно помнить, что этот процесс не является одномоментным, а состоит из нескольких важных этапов (рис. 9.4) [9].

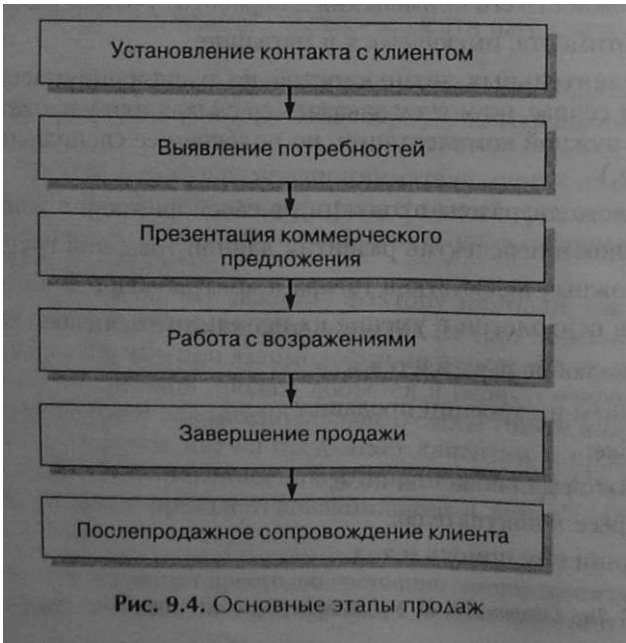


Рис. 9.4. Основные этапы продаж



Знание каждого из них и его использование повышает вероятность покупки. Если же продавец, желая побыстрее продать товар, «перескакивает» через **какой-то** из этапов, то шансы реализовать товар резко снижаются.

Рассмотрим главные ступени процесса продажи товаров или услуг.

В самом начале процесса продавец решает две задачи:

- 1) привлечь внимание клиента и заинтересовать его;
- 2) создать обстановку доброжелательности и доверия.

На этой стадии продавец должен задавать себе следующие вопросы:

- что за человек передо мной?
- в каком он состоянии?
- как я настрою клиента на себя?

При этом продавец должен проявить следующие качества: доброжелательность, терпение, оптимизм, уверенность в успехе и компетентность.

### 9.1.2. Выявление потребностей клиентов

Выявление потребностей клиента — следующий очень важный момент при совершении продаж. Крупной ошибкой продавца будет представление, что его клиент думает так же, как он, и большим преимуществом будет обладать тот специалист, который на время забудет про свои желания и постарается понять своего клиента. Бесполезно предлагать спиннинг филателисту, а пинцет для марок — поклоннику футбола. Зато, если продавцу удастся разжечь интерес рыбака рассказом о чудо-блесне, на которую кидаются рыбы, то его не надо будет уговаривать сделать покупку. Главную заповедь продавца *семьдесят лет* назад сформулировал великий Дейл Карнеги: «Вникни!». Пойми, чего хочет человек, узнай, как он мыслит, что ценит и что отвергает. Войди в его мир и только потом предлагай ему свой товар. Таким образом, важнейшей задачей продавца является необходимость за короткий промежуток времени понять основные актуальные потребности клиента, чтобы показать, как его товар может их удовлетворить.

Мы уже говорили о профессиональной компетентности продавца: если он продает автомобили, то обязан разбираться в двигателях, обивочных материалах салона и даже стали, из которой сделан кузов. Но профессиональная подготовка — это далеко не все. Ибо, если продавец не поймет за краткий миг общения с потенциальным покупате-

| *почему* он зашел сюда и *что* он хочет получить от этого автомобиля, то у продавца просто не будет шанса **сообщить** самые важные **для этого конкретного покупателя** сведения о товаре, которые могли бы подтолкнуть его к покупке.

Например, человек может выбирать автомобиль, имея различные мотивации. Может быть, он хочет производить неотразимое впечатление на женщин своим автомобилем — тогда он будет искать *шикарную и комфортную* машину.

Другой покупатель — страстный рыбак или охотник, безразличный к внешним деталям, главное для него — *надежность и проходимость*.

Для третьего клиента, например чиновника «старой закалки», автомобиль прежде всего должен быть *солидным и основательным*; для четвертого, расчетливого или даже скупого, главное — *цена самого автомобиля и его экономичность (расход бензина, содержание, ремонт)*; для пятого, с развитым эстетическим вкусом, все решит *цвет эмали* и т. д.

Таким образом, для осуществления продажи нужно, во-первых, выявить ведущие потребности клиента, а во-вторых, связать с ними ваш товар или услугу.

Для того чтобы выявить доминирующие потребности клиентов, менеджер по продажам может использовать **три приема**: открытые вопросы, уточнение и пересказ.

Открытые вопросы — это такие вопросы, на которые нельзя ответить односложно «да» и «нет», и в результате клиенту приходится раскрываться:

- ◆ что для вас главное в телевизоре?
- какие качества автомобиля для вас важнее всего?
- какой сорт пива вы предпочитаете?

Уточнение нужно для того, чтобы удостовериться в понимании пожеланий или потребностей клиента. При этом вы повторяете его утверждение со словами:

- правильно ли я понял, что вы любите взбитые сливки?
- так вы считаете, что для вас главное — это гарантия сохранности вашего вклада (или... максимально высокие проценты по сравнению с другими банками)?
- правильно ли я понял, что вы хотите, чтобы ваш автомобиль обладал повышенной проходимостью и в то же время элегантно смотрелся?

Третий прием — это пересказ, в котором вы соглашаетесь с клиентом и рассказываете, как ваш товар действительно может удовле-

творить ту или иную его потребность: *«Я разделяю вашу мысль, что главная цель отпуска — это, с одной стороны, хороший отдых, а с другой — смена обстановки и новые впечатления».*

После применения этого приема имеет смысл сделать вывод, подталкивающий клиента к покупке:

- «В этом плане, возможно, вам будет интересно посмотреть наши варианты по Египту, где высокий комфорт отелей сочетается с познавательными турами в Каир или монастырь святой Екатерины»;
- «Что мы имеем в итоге: вы покупаете автомобиль в основном для города, и его внешний вид должен соответствовать вашему статусу и общественному положению. Но, с другой стороны, вы увлекаетесь охотой, да и дорога до дачи весной далеко не идеальна. Значит, давайте посмотрим, что у нас есть из внедорожников, в которых бы сочетались заявленные вами требования».

К типичным ошибкам, которые довольно часто встречаются во время неудачных продаж, можно отнести следующие:

- спор с клиентом;
- попытка слишком жестко контролировать ситуацию;
- неумение обозначить ценные качества товара в ответ на заявленные клиентом потребности.

### 9.1.3. Презентация

Существует ряд важных факторов, повышающих эффективность аргументации продавца во время презентации товаров или услуг:

- перед началом презентации еще раз уточните для себя потребности данного клиента и выберите главные из них. В дальнейшем используете только те аргументы, которые обращены к мотивам клиента. Используйте понятный слушателю язык, вставляя в свою речь его собственные выражения;
- во время презентации отслеживайте реакцию клиента (слушает ли он, успевает ли за вашей аргументацией, соглашается ли с ней и т. д.) и вносите коррективы в свой рассказ;
- используйте вопросы, на которые клиент ответит «да» («Согласитесь, что наши выдвижные ящики идеально легко скользят по направляющим и требуют минимум усилий, не так ли?»);
- ♦ для подтверждения своей точки зрения опирайтесь на доводы и факты, используемые клиентом;

- ◆ по **возможности** подкрепляйте свои доводы демонстрацией. Делайте слушателя участником демонстрации — пусть он почувствует товар как свою собственную вещь;
- описывайте **положительный** эффект, который получит клиент от использования товара, максимально задействуйте его воображение;
- ◆ приводите мнение экспертов, известных людей, имейте под рукой справочную аргументацию;
- говорите медленно, короткими, понятными словами. Не убыстряйте темп речи без особой необходимости.

**Помните**, что эмоциональная составляющая выступления не должна быть одинаковой на протяжении всего выступления. Наиболее эмоциональными и насыщенными энергией должны быть начальная и заключительная части выступления. Средняя часть презентации, изобилующая фактами, цифрами и аргументами, должна быть обращена к разуму.

#### 9.1.4. Работа с возражениями

Начинающие продавцы, как правило, очень не любят, когда клиенты возражают им или критически оценивают предлагаемые им товары. Профессионалы продаж, наоборот, с интересом выслушивают возражения клиента, справедливо полагая, что **возражающий** покупатель лучше молчащего. Интерес к возражениям и даже претензиям клиента свидетельствует о профессионализме продавца, потому что в эти моменты специалист по продажам может лучше всего понять потребности и ценности клиента.

По форме выражения существует две разновидности возражений: **эмоциональные** и **рациональные**.

В случае эмоциональных возражений следует проявить максимум терпения и дружелюбия и постараться перевести разговор в деловое русло. Если продавец в ответ на негативную эмоцию клиента ответит тем же, то продажа, скорее всего, сорвется. В том случае, когда продавец покажет клиенту, что настроен позитивно по отношению к нему и готов дать ему любую информацию, Шанс успешно завершить продажу сохраняется.

Применяя рациональные **возражения**, необходимо убедительно и спокойно предъявить клиенту информацию, которая поможет изменить его мнение. **Основная ошибка**, которая встречается в этом случае со стороны продавца, — это попытка доказать свою правоту и не-

правоту клиента. Клиент не ошибается, он просто недостаточно хорошо информирован (относительно преимуществ вашего товара). При такой подаче информации она воспринимается позитивно.

Если говорить о мотивах возражений или претензий клиентов, то их можно разделить на три группы по степени обоснованности (рис. 9.5).

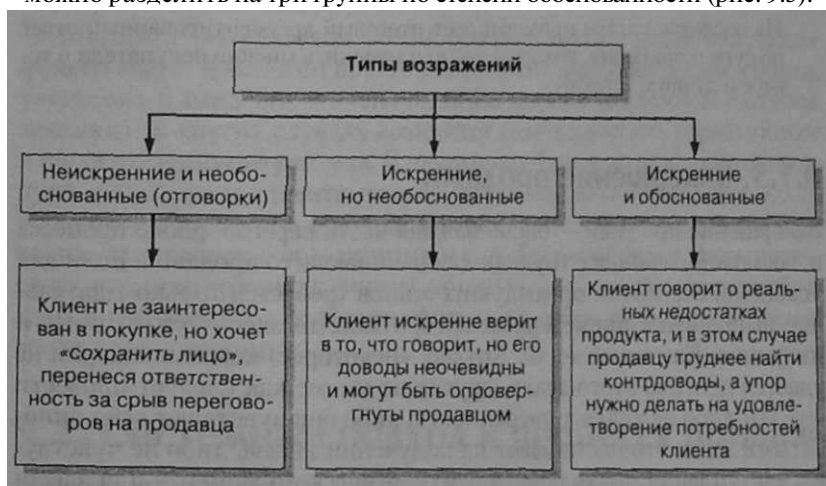


Рис. 9.5. Наиболее распространенные типы возражений клиентов

Возражение дает возможность:

- вскрыть и **понять потребности** и мотивы **клиента**;
- понять его установки по отношению к товару или услуге;
- понять, какие стороны вашего товара встречают положительный прием, а какие — нет;
- понять, в какой дополнительной информации нуждается клиент.

**Возможный алгоритм работы с возражением** может выглядеть следующим образом.

Получив от клиента отрицательную обратную связь (претензию, возражение, возмущение), следует сделать паузу, необходимую для определения способа работы с возражением и выбора оптимального варианта ответа.

Затем нужно дать клиенту возможность высказаться. Никогда не следует перебивать клиента, пока он полностью не изложил свою позицию.

Следующий этап — присоединение к возражению. На этом этапе вы даете знать клиенту, что его возражение разумно и имеет право на существова-

ние. Это могут быть реплики продавца типа *«Частично вы правы, что...»* *«Большое спасибо, что вы привлекли мое внимание к этому вопросу...»*

Далее — уточняющие вопросы. Например, на возражение *«Это слишком дорого»* можно ответить: *«По сравнению с чем?»* или *«А сколько, вы подумаете, это должно стоить?»*

На последнем этапе продавец дает итоговый аргументированный ответ по сути возражения, который должен изменить мнение покупателя о товаре в лучшую сторону.

### 9.1.5. Завершение продажи

Завершение продажи — очень важная часть переговорного процесса и, возможно, наиболее трудная для начинающего продавца. Если для успешной отработки предыдущих этапов требуется только тщательное выполнение приведенных алгоритмов, то здесь нужны опыт и интуиция. Как отмечает Ф. Котлер, «некоторым коммивояжерам не удается достичь этого этапа, другие не умеют как следует провести его. Им либо не хватает уверенности, либо они чувствуют себя виноватыми за то, что настаивают на получении заказа, либо не чувствуют наступления подходящего психологического момента для завершения сделки» [9; с. 565].

Если продавец перейдет к этой части слишком рано, когда клиент еще «не созрел», то встретит сопротивление и может оттолкнуть покупателя своей настойчивостью. Если же он запоздает с завершением продажи, то уже «созревший» клиент, ожидающий инициативы с его стороны, решит отложить покупку «до лучшего случая» или уйдет к другому продавцу.

Существует несколько способов завершения продажи:

- естественное завершение по предложению продавца;
- ◆ завершение по предложению самого клиента;
- ◆ завершение на основе альтернативы (*«вам удобнее будет сегодня завезти товар или завтра в первой половине дня?»*);
- ◆ инициативное завершение (*«вам будет достаточно двух банок на первое время?»*);
- ◆ прогрессирующее завершение (с предложением ряда повторных поставок некоторых товарных групп) — сначала это, потом то, и в итоге полный результат;
- завершение с уступками (скидки, льготы);
- завершение с риском (когда клиент еще не определился, а продавец слегка надавливает на него);

- ◆ завершение на основе владения (можно дать клиенту попользоваться товаром, а потом ему будет жалко расстаться с хорошей вещью);
- завершение ввиду будущих событий (последний экземпляр, последние ДНИ СКИДОК и т. д.)

Контакт с покупателем можно поддерживать и после получения от него денег. Иногда он просто неизбежен (доставка товара, сборка, установка и введение в эксплуатацию мебели и сложной бытовой техники). В других случаях возникает необходимость гарантийного и постгарантийного ремонта. В некоторых фирмах тщательно фиксируют координаты клиента, а затем поддерживают с ним связь, сообщая ему информацию о новых товарах, приглашая на специальные акции, поздравляя с праздниками и т. д. Таким образом, формируется группа приверженцев фирмы, которые достаточно часто приобретают в ней товары или услуги, формируя о ней позитивное мнение среди своих ЗНАКОМЫХ.

## 9.2. Системный ПОДХОД к процессу продаж

Начинающие предприниматели под продажами часто понимают в основном взаимодействие между покупателем и продавцом. Для повышения уровня продаж руководители организаций осуществляют КОНТРОЛЬ над деятельностью продавцов, пытаются их мотивировать и время от времени проводят обучение. Однако эти меры не всегда приводят к существенному увеличению товарооборота. Чтобы получить действительно серьезные результаты, необходим системный подход к продажам.

В чем он выражается?

Для примера можно взять предпринимателя, занимающегося продажей мебели. В этом случае совокупность бизнес-процессов, существенно влияющих на уровень продаж, можно разбить на три группы (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Основные составляющие процесса продаж

В каждой из этих трех составляющих, в свою очередь, можно выделить несколько последовательных компонентов, логически связанных в товарную, информационную и людскую цепочку. Товарная цепочка отражена на рис. 9.7.

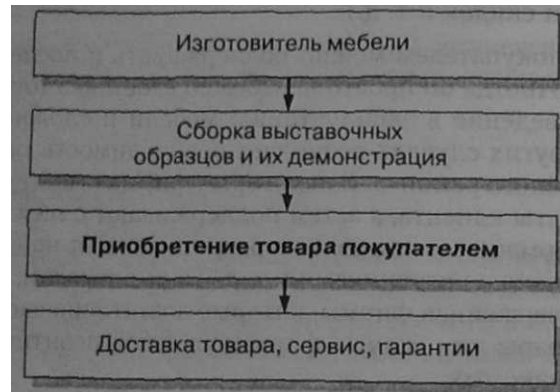


Рис. 9.7. Товарная цепочка в процессе продаж

Сбой в любом месте этой цепи может отрицательно отразиться на уровне продаж в целом. Так, приобретение у производителя мебели низкого качества, даже если она отличается выгодной ценой, изначально снижает шансы на **успешные** продажи. Интересно, что под словом *качество* скрывается целый спектр характеристик данной товарной группы, которые, по сути, являются отображением потребностей потенциальных покупателей. В это слово различные люди вкладывают такие характеристики, как «**прочная**», «**долговечная**», «**модная**», «**экологически чистая**», «**современного дизайна**», «**удобная**» и пр. Следует отметить, что приобретение у производителей мебели невысокого качества может иметь сознательный характер (стремление сделать мебель более доступной покупателям) или же быть следствием рыночной некомпетентности. В любом случае ориентация на минимизацию цены должна сопровождаться маркетинговыми исследованиями, которые помогут выявить качественные предпочтения людей — потенциальных покупателей мебели данной **ценовой** категории.

С другой стороны, бывает и так, что магазин приобретает добротную мебель, которую не может наилучшим образом представить на своих торговых **площадях**. Недостатки в демонстрации выставочных образцов встречаются самые **разнообразные** — от небрежной сборки (когда ящики выдвигаются с усилием, а петли слегка перекошены) до плохого освещения, сводящего на «нет» цветовые оттенки шпона и достоинства отделки **деталей**. Иногда дело губит отсутствие выра-



зительных деталей, придающих мебели **«живой»** вид: книг, **вазочек**, сухого букетика и т. д.

Самым важным звеном товарной цепочки является **момент**<sup>1</sup> непосредственного контакта покупателя с продавцом **магазина**. Именно здесь происходит потеря значительного числа потенциальных клиентов. Снижение эффективности продаж происходит из-за недостатка профессионализма у продавцов, который может проявляться в разных формах: неумении правильно вступить в контакт с посетителем, трудностях в выявлении его потребностей, излишней напористости или, наоборот, робости и скованности при общении и т. д.

Завершающий этап товарной цепочки — послепродажное сопровождение товара. Оно включает в себя доставку мебели к покупателю, ее сборку, сервисные функции, гарантийное обслуживание и т. д. Некоторые предприниматели считают, что главное — это взять у человека деньги, отдать ему мебель, и можно праздновать победу над конкурентами. То, что такой подход, мягко говоря, недальновиден, показывает опыт организаций, которые не прекращают контакта с покупателем после получения денег, а продолжают работать с ним, формируя пул **«приверженцев»**, привязывая к себе не только этих людей, но и круг их друзей и знакомых. В свое время данную стратегию первой в Америке начала применять Эсте Лаудер и заработала на этом миллионы долларов. Конечно, законы продажи косметики и мебели имеют существенные отличия, однако долгосрочная работа со старыми клиентами в любом случае приносит свои плоды как в чисто финансовом плане, так и в плане PR. Информационная цепочка при продажах отражена на рис. 9.8.

Ошибки, снижающие прибыль предприятия, могут быть вызваны неэффективными действиями предпринимателя на каждом из обозначенных четырех этапов.

**Во-первых**, это отсутствие системных маркетинговых исследований соответствующего сегмента **рынка**, тенденций и структуры спроса, а также предложений конкурентов [9].

**Во-вторых**, это недостатки самой рекламы. Как показывает анализ рекламы начинающих бизнесменов, наиболее частыми ошибками являются использование неправильного сочетания цветов на плакатах, невыразительный текст, неумение определить свою целевую группу и отстроиться от конкурентов, неудачный выбор рекламных средств, приводящий к напрасной трате денег, неудачная рекламная идея или ее неадекватное воплощение, неумение преподать выгодные стороны своего товара и т. д.

<sup>1</sup> Точнее, период, занимающий от получаса до нескольких дней, в течение которого покупатель **«созревает»** и принимает окончательное решение о покупке.

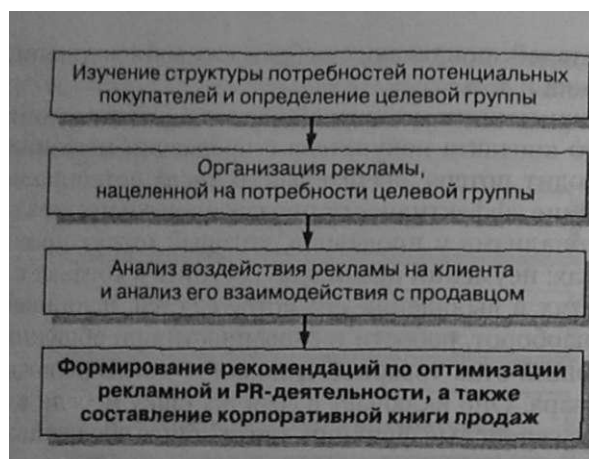


Рис 9.8. Информационная цепочка в процессе продаж

В-третьих, слабым звеном информационной цепочки может быть отсутствие серьезного анализа характера воздействия рекламы и продавцов магазина на потенциальных клиентов для корректировки рекламной политики [21].

В-четвертых, это синтез всей полученной информации для *непрерывной оптимизации* психологического воздействия на потенциальных клиентов. В идеале в результате такого синтеза создается корпоративная книга продаж конкретного магазина, которая собирает в себе все позитивные моменты и служит базовым элементом для обучения новых продавцов. Человеческая цепочка при продажах отражена на рис. 9.9.

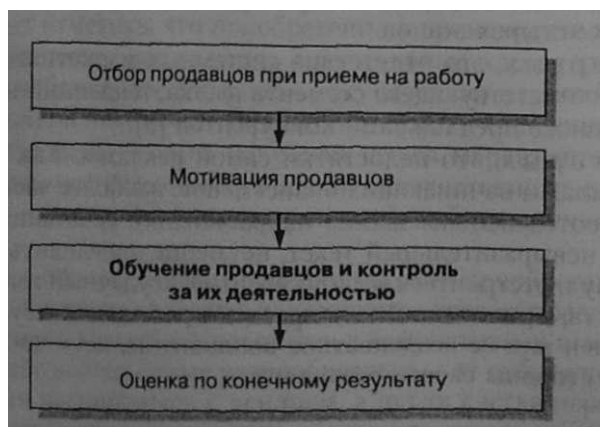


Рис. 9.9. Человеческая цепочка в процессе продаж

## 9.2. Системный подход к процессу продаж 235

Как мы уже выяснили, для получения успеха, помимо хорошо обученного и мотивированного персонала, нужно еще многое, однако и преуменьшать роль продавцов в данном виде бизнеса было бы неразумно. Практика показывает, что сбои начинаются уже на первом этапе — отбора претендентов на данную должность. Мало кто из менеджеров по персоналу может похвастаться, что этот процесс налажен идеальным образом и что «за прилавок» попадают действительно те люди, которые должны там стоять. На этапе профотбора важно оценить целый ряд параметров будущего работника: его профессиональный опыт, личностные и психофизиологические качества, начальную мотивацию, систему ценностей и приверженность к тому типу корпоративной культуры, которая уже сформирована на предприятии. Только в этом случае мы можем надеяться, что данный работник «впишется» в коллектив, проработает в нем достаточно долго и принесет максимальную прибыль предприятию.

Второй этап — система мотивации уже работающего персонала. Эта тема освещена в разделах 7.1.3 и 7.2.3 данного учебного пособия, и здесь мы можем вспомнить, что существует около трех десятков методов как негативной, так и позитивной мотивации материального и морального характера, в то время как для стимулирования продавцов предприниматели применяют обычно не более 3–5 видов. Специалисты в области продаж подчеркивают, что без четко выстроенной системы мотивации, учитывающей индивидуальные особенности сотрудников, трудно рассчитывать на хорошие результаты. Например, Филип Котлер пишет:

«Некоторые коммивояжеры будут прилагать все усилия и без специальных **наставлений** со стороны руководства. Для них продажа является самым захватывающим занятием в мире. Они честолобивы и инициативны. Однако большинству для работы с полной отдачей требуются и **определенное поощрение**, и определенные стимулы. Руководство способно влиять на моральное состояние и производительность труда коммивояжеров путем создания благоприятного климата в рамках организации, установления норм продаж и использования положительных **стимулов**» [9; с. 567].

Третий этап включает в себя обучение и контроль продавцов. Следует помнить, что обучение — процесс активный и двухсторонний. Это означает, что продавцы только тогда будут воспринимать и усваивать новые знания и навыки, если сильно и искренне захотят это делать. А для этого нужно связать процесс обучения с их непосредственной работой и вознаграждением за ее результаты. Что касается контроля продавцов, то он может быть постоянным или **периодическим**, открытым или скрытым, главное в нем — это выявление (и стимулирование) хороших продавцов с последующим **распространением передового** опыта и выявление (с последующим наказанием)

или обучением) продавцов неэффективных. Впрочем, здесь мы уже переходим к последнему этапу «человеческой» цепочки — оценке работы продавцов по конечному результату. Здесь очень важен процесс выработки адекватных и взвешенных критериев успешности. К сожалению, иногда эта работа сталкивается с рядом трудностей, но зато приложенные усилия с лихвой компенсируются увеличением уровня продаж на всем предприятии.

Таким образом, можно заключить, что только системный трехуровневый подход к организации продаж на предприятии может гарантировать устойчивый рост продаж и позитивную динамику расширения позиций на рынке организации в целом.

### 9.3. Психологические аспекты рекламы

#### 9.3.1. Сущность рекламы в бизнесе

Один неизвестный американский предприниматель сказал: «Вести бизнес, не делая рекламы, равносильно подмигиванию девушке в полной темноте. Вы знаете, что вы делаете, но больше никто». Это высказывание помогает начинающему бизнесмену понять, что нельзя излишне экономить на рекламе. Можно и нужно выбирать оптимальные ее формы, нужно вести продуманную рекламную политику, но нельзя вообще без нее обойтись — в противном случае, откуда потенциальные клиенты узнают о замечательных характеристиках ваших товаров и услуг.

Определений рекламы существует много. Например, ее рассматривают как «форму коммуникации, которая пытается перевести качество товаров и услуг на язык нужд и запросов потребителя» [21; с. 54]. В свою очередь, Ф. Котлер определяет ее как «неличные формы коммуникации, осуществляемые через посредство платных средств распространения информации с четко указанным источником финансирования» [9; с. 511]. Исходя из этого определения, «классической» рекламой не будет собственноручное расклеивание на столбах предпринимателем информации о своей деятельности или обзванивание потенциальных клиентов. Тем не менее такие виды информирования потенциальных клиентов часто встречаются у отечественных предпринимателей на начальных этапах их деятельности. По мере расширения деятельности предпринимателя возрастают и проблемы, связанные с повышением отдачи от рекламы. Если начинающий предприниматель, ориентирующийся на жителей своего района, мог ограничить свою рекламную деятельность «столбовыми» объявлениями, парой местных газет и одним каналом кабельного телевиде-

НИЯ, то попытки расширить рынок сбыта до размеров целого города (не говоря уже о стране) сразу вызовут массу вопросов.

«Для общенационального рекламодателя, торгующего на обширном рынке, охватывающем всю страну, проблема выбора средства рекламы осложняется еще больше. Какими видами средств рекламы воспользоваться — журналами, газетами, телевидением, радио, наружной рекламой? Если журналами, то какой категории: массовыми, женскими или какого-то иного направления? Если женскими журналами, то какими именно? Если газетами, то в каких городах? Если в избранном городе несколько газет, то какими именно? Если телевидением, то общенациональной сетью или местными телецентрами на отдельных рынках?

Каких-либо правил или формул для разрешения проблем выбора просто не существует. Любая рекламная ситуация представляет собой по-своему уникальный набор обстоятельств. Каждому виду средств рекламы присущи свои собственные характеристики, и любое из них, в свою очередь, отличается от другого. Не существует какого-то одного «ЛУЧШЕГО» средства, пригодного для всех ситуаций. А значит, решение следует принимать в свете конкретных требований конкретной обстановки. При этом никогда не следует упускать из виду такой ограничивающий фактор, каким является бюджет, т. е. сумма ассигнований на рекламу. Для использования всех возможностей, предоставляемых средствами рекламы, денег не хватает никогда. Поэтому рекламодателю и здесь приходится выбирать. Он стремится обеспечить максимальный доход на вложения в рекламу с помощью носителей, которые доставят обращения наиболее эффективным и эффективным способом. Шансы сделать правильный выбор резко повышаются, если рекламодатель тщательно проанализирует весь доступный фактический материал, касающийся ситуации в сфере маркетинга и альтернатив, открываемых средствами рекламы» [21; с.324-325].

Предприниматель имеет одно и вполне понятное требование к рекламе: чтобы она работала. Другими словами, чтобы его потенциальные клиенты сразу стали бы приобретать его товары или услуги, едва ЗАВИДЕВ или услышав его предложение. Однако в условиях переизбытка товаров на рынок одновременно выходят множество продавцов, среди предложений которых теряется и тонет его реклама. Поэтому предприниматель может обратиться к специалистам, которые обеспечат более высокую отдачу именно его предложения. Но для этого нужно провести очень большую работу (которая, впрочем, тоже не гарантирует стопроцентного успеха). В этой работе по составлению и совершенствованию рекламы выделяются четыре этапа:

«Сфера деятельности рекламы гораздо шире составления объявлений. Она включает в себя: 1) изучение потребителей товара или услуги, которые предстоит рекламировать, и рынка, который предстоит освоить; 2) стратегическое планирование; 3) принятие тактических решений по смете расходов и планов использования средств рекламы; 4) составление объ-

явлений, включая написание текста, подготовку макета, художественное оформление и их производство» [21; с. 54].

Часть этой работы может выполнить квалифицированный маркетолог, другую часть — хороший художник, третью — опытный верстальщик. Но если они забудут пригласить психолога, специализирующегося на технологиях восприятия вербальной и образной рекламы, их совместный труд может оказаться малоэффективным. Поэтому далее мы обсудим самый простой аспект рекламы — психологию ее восприятия потенциальным потребителем.

### 9.3.2. Основы психологии рекламы

В мировой рекламной практике для определения последовательности психологического воздействия, способного привести к желаемому результату — покупке товара, применяется формула AIMDA, где:

A — внимание (*attention*);

I — интерес (*interest*);

M — мотив (*motive*);

D — желания (*desire*);

A — активность (*activity*).

Разберем эту формулу подробнее. Начнем с буквы «A».

Attention. Привлечение внимания — первое звено в цепи механизма психологического воздействия рекламы. Как привлекают внимание к своему товару опытные рекламисты? Сначала они включают механизм *непроизвольного внимания*, которое затем плавно переводят в *произвольное*. Для того чтобы адресат воспринял, осмыслил и запомнил рекламу, необходимо, чтобы он прежде всего обратил на нее внимание. При этом внимание служит своеобразным фильтром, отсеивающим ненужные сообщения. Конечно, куда легче и приятнее работать, когда потенциальный клиент сам ищет ваше рекламное объявление, и тогда неважно, какими буквами и в какой рамочке вы его выполнили. В конце концов, если вы выпускаете уникальный, нужный всем недорогой товар, вам не особенно нужна реклама. Однако в жизни, увы, чаще бывает по-другому: кроме вашей фирмы, подобный продукт выпускают и другие, и ваша задача — сделать так, чтобы именно ваша реклама чем-то выделялась среди себе подобных. Самый простой (а поэтому малореальный) путь состоит в том, чтобы *увеличить размеры и частоту повторяемости* рекламного объявления. Но такой способ обходится «в копеечку» и грозит сделать предлагаемую продукцию нерентабельной. Для *повышения эффективности*

рекламы без ее удорожания требуется знание психологических закономерностей (рис. 9.10).



Рис. 9.10. Применение принципа контраста в рекламе. Фигурная рамка выделяется на фоне прямоугольных рамок в соседних объявлениях (журнал «Нива», 1913 г.)

Например, как показали исследования западных психологов, привлекающим началом служит также *принцип контраста*, суть которого заключается в попеременном чередовании света и мрака. Эффект вспыхивающей и гаснущей рекламы основан именно на контрастном возбуждении внимания. Прием контраста по величине и форме активно используется в газетной рекламе. Например, небольшое по размеру объявление быстрее замечается среди крупноформатных объявлений, если оно выделено в фигурную рамку.

Однако привлечь внимание потенциального клиента к вашему рекламному объявлению — это еще полдела. Затем необходимо заставить его прочитать текст до конца. А в этом случае как раз необходимо *произвольное внимание*. Целенаправленность произвольного внимания — важнейший фактор эффективности рекламы. Чаще всего в основе психологического механизма формирования произвольного внимания в рекламе лежат интересы утилитарного или эстетического характера. В практике рекламы важное значение имеет умение пе-

перевести *непроизвольное внимание* в *произвольное*. Для этих целей используются самые разнообразные приемы:

- привлечение фактов, связанных с рекламируемым товаром;
- привлечение внимания к достоинствам товара;
- ♦ применение «интригующих» заголовков, заставляющих прочитать текст до конца;
- изменение ритмического *порядка элементов* рекламы от менее существенных к более значительным;
- изменение гарнитуры шрифта, его размера или цвета, чтобы акцентировать внимание на наиболее значимых *словах*;
- неожиданное начало рассказа о рекламируемом товаре;

Как показали исследования западных психологов, в рекламе предпочтительнее использовать изобразительные формы, построенные по диагонали, треугольнику, эллипсу, учитывая, что такие композиционные приемы воспринимаются как динамичные (рис. 9.11).



Рис. 9.11. Использование эллипса в рекламе (журнал «Нива», 1913 г.)

В процессе восприятия рекламы важное значение имеет объем внимания, о котором мы уже говорили в разделе 3.2.2 (одновременно взрослый человек может охватить вниманием четыре—шесть объектов). При уменьшении числа объектов внимание становится более концентрированным, что способствует глубокому их изучению. Углубленная и устойчивая сосредоточенность внимания зрителя на рекламном сообщении — одно из условий эффективности рекламы.



Если изобразительная часть рекламы перегружена деталями, зритель не успевает воспринимать весь объем изображения, поскольку его психика оказывается перегруженной.

Еще один немаловажный штрих в рекламе — наличие в ней *образа женщины*. Научные исследования подтвердили, что наибольшую привлекательность рекламе придает присутствие женщины, а еще лучше — очень красивой женщины. Это и понятно, мужчина по природе своей обязательно обратит внимание на красивую женщину, а уж если она очень красива, то взгляд его задержится настолько, насколько позволят время и ситуация. Женщина тоже остановит свой взор на другой красивой женщине, правда, по иному поводу: трудно удержаться от искушения сравнить ее с собой, оценить, что-то перенять и, возможно, слегка осудить. Далее по силе эффекта привлекательности следуют *дети*, затем *животные*, особенно домашние, и только потом — *мужчины* [28].

Interest. Задача рекламы — доказать потребителю, что ему предлагается именно тот товар, с помощью которого удастся решить важные житейские проблемы. Для того чтобы вызвать интерес, надо дать сравнить то, что предлагается, с тем, что имеется. Иными словами, сравнение должно убедить в неоспоримых и привлекательных достоинствах рекламируемого, — так пишут руководства по психологии рекламы. Вызвать интерес к товару можно, перечислив его достоинства (причем желательно именно те, которые в принципе могут удовлетворить потенциальные потребности клиента). Поэтому не стоит нагружать рекламу особенностями технологического процесса производства товара, ибо большинству клиентов неважно, каким образом вы создавали свой продукт, зато его гораздо больше интересует, что именно он может дать ему лично (рис. 9.12):

- какими *полезными* (для него) *качествами* обладает;
- насколько *дешевле* других подобных товаров стоит;
- насколько *долговечнее* будет работать;
- насколько *удобнее* в эксплуатации.

Motive. Мотив выбора определяется *потребностями* клиента. Поэтому прежде чем начать рекламную кампанию, подумайте, какие потребности людей удовлетворяет ваш товар, причем для разных групп людей эти потребности могут быть противоположными. Так, если вы собираетесь рекламировать свою колбасу шахтерам или туристам, то следует *подчеркивать* ее повышенную энергетическую ценность, а если продукт ориентирован на женщин, то, наоборот, лучше подчеркнуть наличие растительных добавок, уменьшающих ее *калорийность*. Понятно желание предпринимателя подороже реализовать свой товар или услуги, но при составлении рекламы вам следует на время



Рис 9.12. Обращение к привлекательным потребительским и экономическим качествам товара в рекламе: спиртовой утюг без копоти, гармонь за один рубль и т. д. (журнал «Нива», 1912 г.)

забыть об этом и думать только за своего потенциального клиента. *Что может дать* ему ваш товар, насколько *лучше он удовлетворит его потребности, чем он поможет людям* в их повседневных заботах и нуждах. Очень редко бывает так, что предприниматель продвигает на рынок совершенно новый продукт. Но каким бы хорошим он ни был, его не будут **покупать**, пока продавец не объяснит клиентам, зачем он им. Так было с шариковыми ручками, электробритвами и компьютерами. Поэтому если вы не смогли доступно объяснить клиенту достоинства вашего товара, не удивляйтесь, почему он его не берет. Лучше подберите нужные слова (рис. 9.13).

Desire. Желание купить ваш товар возникнет у клиента, если вы своей рекламой сможете убедить его, что *ваш товар может удовлетворить его потребности, причем лучше, чем другие*. К сожалению, на этой фазе рекламной кампании возможность воздействия на сознание клиента минимально, ибо его решение **купить** товар во многом обусловлено рядом не зависящих от вас обстоятельств (его финансового положения, других запланированных покупок, мнения его родных и ближайшего социального окружения и т. д.). Куда качнется стрелка незримых весов при выборе одного из двух вариантов: «**покупать/не покупать**», зависит от того, какие доводы рассудка и подсознания клиента окажутся сильнее, но вы все же можете своей рекламой подвинуть его к нужному варианту. Факторами, **подталкивающими** к покупке, могут оказаться как **дополнительные** введения о товаре, так и выгодные условия продажи; система скидок, гарантийное обслуживание, бесплатная доставка, сервис и т. д.



**Рис. 9.13.** «Подогрев» желания разбогатеть у читателей журнала при помощи мотивирующей образной рекламы (журнал «Нива», 1912 г.)

Activity. Куйте железо, пока горячо. Ваша задача состоит в том, чтобы усилия, которые вы затратили на первом этапе вашей рекламной кампании, не пропали даром. Если желание возникло, важно не упустить потенциального клиента. В этом случае следует подтолкнуть его к **действиям**, направленным на приобретение вашего товара или услуг. Для этого в рекламе используются указания типа **«Если вы позвоните нам в течение ближайшей недели, то получите дополнительную скидку и бесплатную доставку до вашего дома!»**.

Как поступают рекламисты? Часто они заканчивают свой труд призывами типа: **«Вы сделали правильный выбор!»**; **«Вам крупно повезло!»**; **«Возьмите!»**; **«Приобретите!»**; **«Звоните нам»**; **«Не упустите свой шанс!»**; **«Вы решились? Тогда обращайтесь к нашему региональному представителю прямо сейчас!»**. Забавно, но эти банальные, затасканные выражения часто срабатывают, несмотря ни на что.

## Вопросы и задания для проверки усвоения знаний

1. Как вы понимаете «трехкомпонентный» характер процесса продажи?

2. Почему до начала презентации товара нужно выявить потребности клиента?
3. В чем преимущества открытых вопросов перед закрытыми?
4. Перечислите причины возражений клиента после презентации товара.
5. Как вы понимаете системный подход в продажах?
6. Какие приемы используются в рекламе для привлечения внимания?

Выберите правильный вариант ответа

- I. Какой из параметров, входящих в понятие «продажа фирмы», в наибольшей мере связан с понятием «продажа себя»?
    - 1 — международные связи предприятия-изготовителя;
    - 2 - культура общения с покупателями;
    - 3 — длительность работы данной фирмы на рынке;
    - 4 — фирменные сервис и гарантии.
  - II. Какой из компонентов «продажи себя» не является обязательным компонентом процесса продаж?
    - 1 — дружелюбие;
    - 2 - уверенность в себе;
    - 3 — умение долго и много говорить о товаре;
    - 4 — компетентность.
  - III. Какое знание не является признаком высокой компетентности продавца?
    - 1 - технические характеристики товара;
    - 2 — деловой этикет;
    - 3 — потребительские свойства товара;
    - 4 — возможные недостатки товара.
  - IV. Какие знания, входящие в набор компетенций продавца, ему желательно приобрести еще до поступления на работу в конкретную фирму?
    - 1 — основы психологии;
    - 2 — ценовой диапазон продукции в своей фирме;
    - 3 — ассортимент, имеющийся в магазине;
    - 4 — дополнительные возможности по расширению ассортимента.
- Какой признак невербального общения не является признаком уверенности продавца?

- 1 — прямой взгляд в глаза;
  - 2 — расправленные плечи;
  - 3 — быстрая речь;
  - 4 — **низкий голос.**
- VI.** Какой этап продажи непосредственно предшествует презентации коммерческого предложения?
- 1 — работа с возражениями;
  - 2 — установление психологического контакта с клиентом;
  - 3 — **выявление** потребностей клиента;
  - 4 — послепродажное сопровождение клиента.
- VII.** К какому методу выявления потребностей относятся фразы продавца, начинающиеся со слов: *«Правильно ли я вас понял, что...?»*
- 1 — закрытые вопросы;
  - 2 — пересказ;
  - 3 — уточнение;
  - 4 — открытые вопросы.
- VIII.** Какой фактор снижает эффективность аргументации продавца во время презентации?
- 1 — использование вопросов, на которые клиент ответит **«да»**;
  - 2 — подкрепление своих доводов демонстрацией;
  - 3 — настойчивое продолжение презентации вопреки желанию клиента;
  - 4 — использование только тех аргументов, которые обращены к мотивам клиента.
- IX.** Какой тип возражений применяет клиент, когда говорит о реальных недостатках продукта?
- 1 — искренние, но необоснованные;
  - 2 — искренние и обоснованные;
  - 3 — неискренние;
  - 4 — отговорки.
- X.** К какому типу завершения продажи относится вопрос: *«Так вы решили брать модель светлого цвета или темного?»*
- 1 — естественное завершение по предложению продавца;
  - 2 — завершение на основе альтернативы;
  - 3 — прогрессирующее завершение;
  - 4 — завершение ввиду будущих событий.

## Глава 10

# КУЛЬТУРА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

### 10.1. Культура и этика предпринимательства

Понятие «культура предпринимательства» включает в себя достаточно широкий круг социально-экономических явлений, причем разные исследователи феномена предпринимательства вкладывают в этот термин различное содержание.

Например, согласно одному из определений, культура — это «инструмент, необходимый для выживания человечества; механизм, позволяющий людям справляться с обстоятельствами, в которых они находятся. В этом смысле культура — это сообщаемое знание, которое передается от поколения к поколению, чтобы помочь членам групп жить в определенном времени, месте или ситуации»<sup>1</sup>.

Есть и другие определения культуры: например, «совокупность образцов поведения, ценностной системы, социальных норм, фундаментальных принципов и общественных институтов, ориентирующих субъекты на те или иные формы экономической активности в системе предпринимательства и обеспечивающих передачу накопленного опыта, способствующих устойчивости предпринимательства во времени» [2; с. 268].

Суммируя различные определения, можно выделить основные компоненты культуры: она разделяется большинством членов социальной группы, передается от старших членов группы к младшим и формируется как поведение людей, так и этические нормы.

Для лучшего понимания данного термина в применении к теме нашей книги можно вспомнить историческую эстафету развития предпринимательства, от глубокой древности до наших дней (см. главу 2). Исторический обзор развития предпринимательства показывает, что непреходящей ценностью предпринимательства являлось богатство, а более конкретно — прибыль, которую должен извлечь предприни-

<sup>1</sup> Словодской А.Л., Касьяненко О.А. Организационная культура. — СПб., 2003. — С.6.

матель из своего занятия, будь то финансовые операции, производство товаров или предложение услуг. К фундаментальным принципам, лежащим в основе предпринимательства, в первую очередь относится принцип частной собственности на средства производства и материальные ресурсы, а также принцип свободы выбора способа бизнеса. Что касается социальных норм, то они определялись социальным устройством того общества, в котором предприниматели организовывали свой бизнес.

Например, в царской России купцы, владевшие миллионным состоянием, были тем не менее ограничены во многих правах, и на них снисходительно-пренебрежительно смотрели высшие слои общества — потомственные дворяне.

В постсоветской России потомственных дворян почти не осталось, поэтому люди, успевшие сколотить значительное состояние в смутную эпоху перестройки, составили элиту страны.

Есть мнение, что понятие «культура предпринимательства» включает в себя три аспекта:

- 1) представление предпринимателя о ценностях бизнеса;
- 2) правила и нормы бизнес-поведения;
- 3) реальное поведение предпринимателя в ходе проведения бизнес-операций<sup>1</sup>.

В социально устойчивом обществе с глубокими историческими корнями и традициями эти три компонента, как правило, совпадают, однако во время переходных периодов развития страны они могут различаться.

Например, в 90-х гг. XX в. понятие «репутация», хотя в какой-то мере и присутствовало в культуре российского предпринимательства, все же имело меньшую ценность, чем возможность быстрого обогащения. Поэтому повсеместно возникали фирмы-однодневки и финансовые «пирамиды», а в коммерческих отношениях весьма часто присутствовал обман и мошенничество. По мере стабилизации социальных и экономических отношений устанавливается и культура предпринимательства — до очередного резкого поворота истории. Так было в период распада Римской империи, во время Великой Французской революции, во времена Гражданской войны и нэпа в России — везде, где происходил сначала слом прежних норм и традиций, а затем формирование новой культуры бизнеса.

В идеале культура предпринимательства должна строиться на таких принципах, как приоритет личности над иерархией, свобода саморе-

<sup>1</sup> Райсберг Б. А. Предпринимательство и риск. — М., 1992.

гуляции личности, профессиональная независимость, безусловная личная ответственность и т. д. [2; с. 270], однако нужно понимать, что культура предпринимательства **является** частью **общей** культуры общества и не может кардинально от нее отличаться.

Например, исторически Россия всегда была страной с жесткой иерархией власти, во главе которой стоял царь, император или **генеральный секретарь ЦК КПСС**. Эта иерархия копировалась и спускалась по всем нижележащим уровням, соответственно, в царское время на местах все единолично решал помещик или купец, а в советское время — секретарь райкома или директор завода.

Эти традиции сохранились и ныне, поэтому во многих фирмах и организациях, где теоретически должен господствовать дух свободы предпринимательства, творчества и непреходящей ценности человеческой личности, царят бюрократия или деспотизм владельца **бизнеса**. Преодоление этих негативных тенденций (с учетом особенностей российского менталитета) может занять немало лет, и только открытая конкурентная борьба определит, какой вариант предпринимательской культуры окажется более жизнеспособным.

## 10.2. Элементы делового этикета<sup>1</sup>

Начнем с одежды. 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 женщинам не-руководителям — белую блузку и однотонную юбку. Явным диссонансом с деловой атмосферой солидного учреждения будут 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.

<sup>1</sup> В этом разделе использована информация сайтов: <http://www.etiket.ru> и <http://www.susik.ru>



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 черная обувь в принципе подходит 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 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. Деловые женщины могут носить также 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 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. 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 места 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 деловом обеде, на приеме алкоголь является лишь символом гостеприимства и способом снять излишнюю скованность **при** знакомстве, поэтому следует контролировать количество выпитого.

### 10.3. Гендерные различия в предпринимательстве

Предпринимателями могут быть как **мужчины**, так и женщины. В принципе успех бизнеса не зависит от половой принадлежности его хозяина, однако в реальности существует ряд факторов, затрудняющих для женщин занятие предпринимательством. Часть этих факторов имеет общечеловеческий характер, другая часть носит национальный или культурно-исторический характер. В своем крайнем проявлении это можно видеть на примере мусульманских стран, где традиции ислама фактически запрещают женщинам занятие предпринимательской деятельностью, оставляя им почетную роль хозяйки дома и **воспитанницы** детей. Однако прогресс неумолим, и в настоящее время даже из этого правила уже есть отдельные исключения. Если же рассматривать женское предпринимательство в России, то в нашей стране имеется ряд экономических и ментальных факторов, как препятствующих, так и способствующих вовлечению женщин в предпринимательскую деятельность.

К *негативным факторам*, препятствующим занятию бизнесом, можно отнести:

- исторические стереотипы, отрицательно воспринимающие роль женщины в качестве руководителя бизнеса (в России издавна были купцы, а слово «купчиха» означало только супругу торговца);
- двойную ответственность женщин, на которых, как правило, лежит основная тяжесть заботы о детях и домашнем хозяйстве;
- большую консервативность и тревожность женщин, из-за которых они труднее бросают привычное место работы и начинают новое дело;
- более выраженное (по сравнению с мужчинами) стремление устроить свою личную жизнь и сохранить семью, из-за которого они часто делают выбор в пользу семьи, отказываясь от успешной карьеры в бизнесе.

К *позитивным факторам*, способствующим занятию бизнесом, можно отнести:

- высокий образовательный статус российских женщин;
- опыт многих женщин в области торговли и коммерции, с одной стороны, или опыт управленческой деятельности в государственных или общественных структурах — с другой;
- большую гибкость и выносливость женщин, их терпение и оптимизм;
- выраженное стремление части женщин к личной свободе и независимости от мужской опеки;
- относительно больший процент женской безработицы, толкающей женщин на занятие предпринимательской деятельностью.

Благодаря этим факторам доля женщин среди российских предпринимателей неуклонно увеличивается. По экспертным оценкам, сделанным по шести регионам России в 2000–2001 г., участие женщин-предпринимателей в управлении фирмами составило от 20 до 40%<sup>1</sup>, и эта доля по стране неуклонно увеличивается.

Как показывают социологические и экономические исследования феномена женского предпринимательства, многие женщины, достигшие определенных успехов в предпринимательстве, имеют опыт работы в бывших советских, профсоюзных и партийных структурах, что обеспечило им деловые связи, умение вести деловые переговоры и управлять персоналом. Типичным для женщин оказался карьерный

<sup>1</sup> Вартазарова Л. С. Женское предпринимательство в России и СНГ - резерв интеграции // Женское предпринимательство в экономике России и СНГ. - М., 2002.

путь от самых нижних статусных должностей на производстве или в учебном заведении до самых высоких позиций. В результате поэтапной карьеры женщины приобрели знание всех аспектов своей работы, **всех** ее составляющих, возможных слабых и сильных звеньев [7].

Как отмечают психологи, «поддержка семьи играет немаловажную роль в обеспечении успешности выбранного женщиной дела. Семейная опора усиливает ощущение собственной ценности, создает чувство защищенности. Женщина чувствует удовлетворение собой, профессиональным выбором в основном тогда, когда ее деятельность принята ближайшими родственниками, максимально соотносится с традициями и моральными нормами семьи» [7; с. 129]. Если же женщина сознательно «жертвует» семьей ради бизнеса, то это способно приводить к серьезному внутреннему конфликту. Ее близкие могут болезненно воспринимать дефицит ее внимания, а муж, если он зарабатывает меньше, но по-прежнему считает себя «главой семьи», будет негативно воспринимать ее успехи. В этом случае женщине приходится делать тяжелый выбор между любимой семьей и успешным бизнесом.

## 10.4. Национально-психологические особенности веления бизнеса в различных странах

### 10.4.1. Соединенные Штаты Америки

История США показывает, что это предприимчивый, мужественный и трудолюбивый народ. 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 них, как говорится, в крови.

Стиль делового взаимодействия здесь 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 здесь 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. Амери-

канцы 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 представителями этой страны, следует знать, что для них характерны самоуверенность и даже снобизм по отношению к российским партнерам. Они считают, что превосходно разбираются в бизнесе любой страны, и хотят, чтобы остальные нации брали с них пример, т. е. вели бизнес по-американски. При работе с ними требуются оперативность и четкость формулировок. Продвигая свой проект, необходимо показать знание рынка и четкие признаки его преимуществ перед аналогами. Здесь важно четко продемонстрировать, 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 для них самое главное. С раннего детства эти люди привыкают надеяться только на себя, поэтому 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. Здесь чаще встречаются прямые люди, которые 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 пронырливые личности, склонные к тонкой дипломатической игре и интригам.

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

### 10.4.2. Великобритания

Независимость, граничащая с отчужденностью, — основа человеческих отношений в Британии. У представителей этой страны 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!», т. е. 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 **становым хребтом их общественной морали**»<sup>1</sup>.

Английские традиции предписывают сдержанность в суждениях, как знак уважения к собеседнику. Поэтому в процессе переговоров редко можно 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 — 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. Заметим, что 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.

**В** одном английском доме, куда меня **пригласили** в качестве гостя, в качестве домашних животных держали громадных ручных карпов. Они жили в глубоком бассейне и по зову хозяев всплывали на поверхность воды и ели хлеб из рук. Хозяева очень гордились своими рыбами и могли долго обсуждать особенности их содержания:

Обмен рукопожатиями в Великобритании **принят только** на первой встрече, в дальнейшем англичане довольствуются простым уст-

<sup>1</sup> Овчинников В. В. Ветка сакуры. Корни дуба. Горячий пепел: Повести. — М., 1988. —

ным приветствием. Во время переговоров не рекомендуется много говорить, стараясь заполнить возникающие паузы.

Перед началом переговоров с предпринимателем этой страны следует, с одной стороны, собрать максимум информации о структуре рынка, уровне цен и особенностях той или иной фирмы, а с другой — постараться собрать информацию о личных пристрастиях и хобби своего делового партнера. Начинать переговоры следует не с делового вопроса, а с чисто человеческих — спорта, хобби, погоды. К переговорам они подходят с большой долей прагматизма, полагая, что в зависимости от позиции партнера на самих переговорах может быть найдено наилучшее решение. Бизнесмены здесь 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.

Английские бизнесмены очень наблюдательны, не приемлют фальши и легко обнаруживают профессиональную некомпетентность. Они считаются одними из самых квалифицированных специалистов в деловом мире Запада, 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.

### 10.4.3. 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, скептичны 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, бизнесмены этой страны 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 пе-

**рководчика**, 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 этой страны **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 смысл продолжать переговоры с лицом более низкого **ранга**. В отличие от американских бизнесменов французские стараются избегать рискованных финансовых операций, предпочитая **аргументированно** 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 прочитать. 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 приемы 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 — иначе это воспринимается как нетерпение и назойливость.



#### 10.4.4. Германия

Бизнесмены этой страны 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 их уважение, 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 **бизнесменами**, лучше заранее отказаться от своих предложений, иначе ваша репутация будет безнадежно испорчена.

В том случае, когда во время перерыва переговоров вам **предложили** пообедать или поужинать в ресторане, следует знать, что приглашающий 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. Представители этой страны пьют мало, исключая пиво, которого они могут выпить достаточно много (но не во время деловых обедов, а уже после их завершения). При этом чем больше они пьют, тем больше становятся похожими на русских — в них просыпаются искреннее дружелюбие и сентиментальность. Наверное, поэтому здесь так строго контролируется количество выпитого и выражено стремление оставаться рациональными и пунктуальными **личностями**.

#### 10.4.5. Китай

Китайские бизнесмены 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 китайские предприниматели никогда не принимают решений без досконального изучения всех аспектов. На начальном этапе они пытаются определить статус каждого из участников переговоров, их **психологические особенности** и предпочтения. 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 **последователь-**

ным в тактике. Поэтому на первом этапе переговоров представители китайских деловых кругов в основном изучают своих противников (*партисеров*), 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 условий. При этом они стремятся сформировать так называемый «дух дружбы» — т. е. 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, пытаются оказать на партнеров дополнительное психологическое давление. Представители китайского бизнеса делают уступки обычно под конец переговоров, после того как оценят возможности противоположной стороны. Так как это может произойти в тот момент, когда противоположная сторона уже решила свернуть переговоры, то они могут возобновить их.

#### 10.4.6. Япония

Деловая этика японских бизнесменов существенно отличается от правил и норм делового мира Запада. В японском национальном характере выделяются трудолюбие, приверженность групповым нормам и традициям, развитое эстетическое чувство, дисциплинированность, чувство долга, вежливость и самообладание. С детства люди воспитываются здесь в духе «групповой солидарности» и учатся подавлять свои эмоциональные порывы, стараясь «сохранить лицо» в самых неприятных ситуациях. Зде́шняя 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, например, российские бизнесмены, привыкшие в своей стране «материально заинтересовывать» представителей других фирм, зачастую удивляются твердости, с которой японцы отвергают саму идею «сдать» свою фирму по какой бы то 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 этой стране не принято. Кроме того, представители данной культуры 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 здесь ценятся вежливость и самообладание деловых партнеров. Старайтесь улыбаться и сохранять чувство юмора. Не стоит также давить или принуждать японского партнера к конкретным действиям, так как это не даст нужного эффекта, а только настроит его против вас.

В. Овчинников, не один год проживший в Японии, отмечал: японская мораль предписывает избегать прямой конфронтации, не допускать положений, когда одна из сторон всецело одерживала бы верх над другой. Нельзя доводить дело до того, чтобы побежденный «потерял лицо», предстал перед окружающими униженным и оскорбленным. Это означало бы задеть такую болезненную струну, как «гири», или долг чести, т. е. нажить себе смертельного врага<sup>1</sup>.

При проведении переговоров важно иметь в виду, что в Японии слово «да» («хай»), далеко не всегда означает полное согласие. Японское «хай» употребляется в качестве подтверждения того, что собеседника продолжают слушать (в смысле «так-так», «да-да»). Кроме того, японцы стремятся не огорчать собеседника отказом и вступать с ним в открытое противоречие, поэтому скорее скажут «да», чем «нет», даже если совершенно с ним не согласны. В ходе переговоров трудно обойтись без возникающих пауз и молчания, однако не следует обязательно заполнять эти паузы разговором. С точки зрения японца, лучше выпить дополнительную чашку чая, чем болтать попусту.

## Вопросы и Задания для проверки усвоения знаний

1. Какие аспекты включает в себя понятие «культура предпринимательства»?
2. Назовите основные требования к деловой одежде мужчины.

<sup>1</sup> Овчинников В. В. Ветка сакуры. Корни дуба. Горячий пепел: Повести. — М., 1988. — С. 92.

## Глава 10. Культура предпринимательства

Каковы основные требования к деловой одежде женщины?

1. Каковы особенности ведения бизнеса между мужчинами и женщинами?
5. В чем состоят национальные особенности бизнеса в разных странах?

Выберите правильный вариант ответа

- I. Какой из компонентов *культуры* не относится к основным?
  - 1 – разделяется большинством членов социальной группы;
  - 2 – формирует поведение людей;
  - 3 – формирует этические нормы;
  - 4 – передается от младших членов группы к старшим.
- II. Какой аспект культуры предпринимательства является лишним?
  - 1 – представление предпринимателя о ценностях бизнеса;
  - 2 – правила и нормы бизнес-поведения;
  - 3 – реальное поведение предпринимателя в ходе проведения бизнес-операций;
  - 4 – показатель достаточной нормы прибыли в бизнесе.
- III. Какая одежда является допустимой для женщины в деловой обстановке?
  - 1 – джемперы;
  - 2 – свитеры;
  - 3 – шерстяная юбка;
  - 4 – кожаная юбка.
- IV. Какого цвета костюм является *нежелательным* для мужчины в деловой обстановке?
  - 1 – черный;
  - 2 – белый;
  - 3 – серый;
  - 4 – темно-синий.
- V. Как должны соотноситься цвет галстука и рубашки в деловом костюме?
  - 1 – они должны совпадать;
  - 2 – галстук должен быть светлее рубашки;
  - 3 – их цвета не зависят друг от друга и могут быть любыми;
  - 4 – галстук должен быть темнее рубашки.

- VI. Какой фактор препятствует занятию бизнесом женщинами?
- 1 — исторически сложившиеся стереотипы;
  - 2 — высокий образовательный статус российских женщин;
  - 3 — относительно больший процент женской безработицы;
  - 4 — большая гибкость и выносливость женщин.
- VII. Какой фактор способствует занятию бизнесом женщинами?
- 1 — двойная ответственность женщин (работа + домашнее хозяйство);
  - 2 — консервативность и тревожность женщин;
  - 3 — стремление части женщин к личной свободе и независимости от мужчин;
  - 4 — желание устроить свою личную жизнь и сохранить семью.
- VIII. В какой стране индивидуальность и права личности являются главными ценностями?
- 1 — Китай;
  - 2 — Япония;
  - 3 — США;
  - 4 — Германия.
- IX. В каких странах особое значение придается изысканности и разнообразию пищи во время деловых обедов?
- 1 — Китай и Япония;
  - 2 — Япония и Франция;
  - 3 — Китай и Франция;
  - 4 — Германия и США.
- X. Предприниматели какой страны отличаются рациональностью, организованностью, педантичностью и расчетливостью?
- 1 — Китай;
  - 2 — Франция;
  - 3 — США;
  - 4 — Германия.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Авдиев В. М. История древнего Востока. — М.: ОГИЗ, 1948.
2. Акперов И. Г., Масликова Ж. В. Психология предпринимательства. — М.: Финансы и статистика, 2003.
3. Андреева Т. Почему уходят лучшие: проблема демотивации персонала // Управление персоналом. 2004. № 4 (92).
4. Бакулин С. Конфликт и диалог корпоративных культур // Управление персоналом. - 2004. № 4 (92).
5. Глуценко В. В., Глуценко И. И. Разработка управленческого решения. Прогнозирование-планирование. Теория проектирования экспериментов. — Железнодорожный. ТОО НПЦ «Крылья», 1997.
6. Горман Т. MBA — шаг за шагом. — М.: АСТ-Астрель, 2003.
7. Завьялова Е. К., Посохова С. Т. Психология предпринимательства: Учебное пособие. — СПб.: Изд. СПбГУ, 2004.
8. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы. — СПб., 2002.
9. Котлер Ф. Основы маркетинга. — М.: Прогресс, 1990.
10. Карпов А. В. Психология менеджмента. — М.: Гардарики, 1999.
11. Коноваленко М. Конфликт: победить или выиграть // Управление персоналом. - 2004. № 4 (92).
12. Костомаров Н. И. Русская история в жизнеописаниях ее главнейших деятелей: В 3-х т. — Пг., 1915.
13. Маклаков А. Г. Общая психология. - СПб.: Питер, 2002.
14. Машкин Н. А. История древнего Рима. — М.: ОГИЗ, 1947.
15. Нефф Т. Дж. Ситрин Дж. М. Уроки лидеров. - М.: АСТ, 2003.
16. Предпринимательство: Учебник /Под ред. М. Л. Лапусты. — М.: ИНФРА-М, 2003.
17. Пронин С. Бизнес и безопасность //Управление персоналом. — 2004. № 4 (92).
18. Смирнов В. А. Разработка управленческих решений. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000.
19. Стивенс Дж. Приручи своих драконов. — СПб.: Питер-пресс, 1996.
20. Сычева Я. С. Ориентация на успех в вербальной коммуникации предпринимателей: Автореф. дис. ... магистра. — СПб., 2004.

21. Сэндидж Ч., Фрайбургер В., Ротцолл К. Реклама: теория и практика. — М.: Прогресс, 1989.
22. Тикин В. Организация соревнования как элемент корпоративной культуры // Управление персоналом. — 2004. № 16 (102)
23. Гравии В. В., Магура М. И Курбатова М. Б. Подготовка и реализация управленческих решений: Модуль 6. — М.: Дело, 2004.
24. Уткин Э. А. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов. — М.: Зерцало, 2001.
25. Финансовый менеджмент. Учебное пособие / Под редакцией проф. Е. И. Шохина. — М.: ИД ФБК - ПРЕСС, 2004.
26. Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения. — СПб., 2001.
27. Шумпетер Й. Теория экономического развития. — М.: Прогресс, 1982.
28. Щербатых Ю. В. Психология успеха. — М.: Эксмо, 2005.
29. Щербатых Ю. В. Психология стресса и методы коррекции. — СПб.: Питер, 2006.
30. Щербатых Ю. В. Как защититься от обмана. — М.: Эксмо, 2006.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1. Психологические тесты и КЛЮЧИ к НИМ

#### 1. Личностный опросник Кэттелла (16 PF)<sup>1</sup>

##### Инструкция

Отвечайте на вопросы теста по **порядку**, отмечая в бланке ответов свой выбор, зачеркивая любым способом буквы «а», «b» или «с». Над вопросами долго не раздумывайте, так как **здесь нет «правильных»** или «неправильных» ответов — все они отражают своеобразие вашей личности. Единственная шкала, где требуются ваше внимательность и логичность рассуждения, помечена серым цветом (шкала «В»).

##### Бланк для ответов

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102
abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc	abc
103	104	105														
abc	abc	abc														
MD	A	B	C	E	F	G			L	M	N	O	Q1	Q2	Q3	Q4

ФИО \_\_\_\_\_ пол \_\_\_\_\_ Гр \_\_\_\_\_ Дата \_\_\_\_\_

<sup>1</sup>Приводится по книге: Райгородский Д. я. Практическая психодиагностика. Методики и тесты. - Самара, 2000.



Текст опросника

1. Я думаю, что моя память сейчас лучше, чем была **раньше**:  
а) да; б) трудно сказать; с) нет.
2. Я бы мог жить один, вдали от людей:  
а) да; б) иногда; с) нет.
3. Если бы я сказал, что небо находится **«внизу»** и что зимой «жарко», я должен был бы назвать преступника:  
а) бандитом; б) святым; с) тучей.
4. Когда я ложусь спать, я:  
а) засыпаю быстро; б) нечто среднее; с) **засыпаю** с трудом.
5. Если бы я вел машину по дороге, где много других автомобилей, я предпочел бы:  
а) пропустить большинство машин вперед;  
б) не знаю;  
с) обогнать все идущие впереди машины
6. В компании я предпочитаю другим позволить шутить и рассказывать всякие истории:  
а) да; б) иногда; с) нет.
7. Мне важно, чтобы во всем, что меня окружает, не было беспорядка:  
а) верно; б) трудно сказать; с) неверно.
8. Большинство людей, с которыми я бываю в компаниях, несомненно рады меня видеть:  
а) да; б) иногда; с) нет.
9. Я бы скорей занимался:  
а) фехтованием и танцами;  
б) **затрудняюсь** сказать;  
с) борьбой и баскетболом.
10. Меня забавляет, что то, что делают люди, совсем не похоже на то, что они потом рассказывают об **этом**:  
а) да; б) иногда; с) нет.
11. Читая о каком-либо происшествии, я интересуюсь всеми **подробностями**:  
а) всегда; б) иногда; с) редко.
12. Когда друзья подшучивают надо мной, я обычно смеюсь вместе со всеми и вовсе не обижаюсь:  
а) верно; б) не знаю; с) неверно.

13. **ЕСЛИ** мне кто-нибудь нагрубит, я могу быстро забыть об этом:  
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
14. Мне больше нравится придумывать новые способы выполнения каких-либо работ, чем придерживаться испытанных приемов:  
**а) верно;** б) не знаю; с) неверно.
15. Когда я **планирую** что-нибудь сделать, я предпочитаю делать это самостоятельно, без чьей-либо **помощи**:  
а) верно; б) иногда; с) нет.
16. Я думаю, что я менее чувствительный и менее легко **возбуждае-**  
**мый**, чем большинство людей:  
а) верно; б) затрудняюсь ответить; с) неверно.
17. Меня раздражают люди, которые не могут принимать решения:  
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
18. Иногда, хоть и кратковременно, у меня возникало чувство раздра-  
жения по отношению к моим родителям:  
а) да; **б) не знаю;** с) нет.
19. Я скорее раскрыл бы свои сокровенные мысли:  
а) моим хорошим друзьям; б) не знаю; с) в своем дневнике
20. Я думаю, что слово, противоположное по смыслу противополож-  
ности слова «неточный», это:  
а) небрежный; **б) тщательный;** с) приблизительный.
21. У меня всегда хватает энергии, когда это необходимо мне:  
а) да; **б) трудно сказать;** с) нет.
22. Меня больше раздражают люди, которые:  
а) своими грубыми шутками вгоняют людей в краску;  
**б) затрудняюсь ответить;**  
с) создают неудобство для меня, опаздывая на условленную встречу.
23. Мне очень нравится приглашать гостей и развлекать их:  
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
24. Я думаю, что:  
**а) не все надо делать одинаково тщательно;**  
**б) затрудняюсь ответить;**  
с) любую работу надо выполнять тщательно, если вы за нее взя-  
лись.
25. Мне всегда приходится преодолевать смущение:  
а) да; б) возможно; с) нет.
26. Мои друзья **чаще:**

- а) советуются со мной;
  - б) делают то и другое поровну;
  - с) дают мне советы.
27. Если приятель обманывает меня в мелочах, я скорее предпочитаю сделать вид, что не замечаю этого, чем разоблачить его:
- а) да; б) иногда; с) нет.
28. Мне нравится друг:
- а) интересы которого имеют деловой и практический характер;
  - б) не знаю;
  - с) который отличается глубоко продуманными взглядами на жизнь.
29. Я не могу равнодушно слушать, как другие высказывают идеи, противоположные тем, в которые я твердо верю:
- а) верно; б) затрудняюсь ответить; с) неверно.
30. Меня волнуют мои прошлые поступки и ошибки:
- а) да; б) не знаю; с) нет.
31. Если бы я одинаково хорошо умел и то и другое, то я бы предпочел:
- а) играть в шахматы; б) трудно сказать; с) играть в городки.
32. Мне нравятся общительные, компанейские люди:
- а) да; б) не знаю; с) нет.
33. Я настолько осторожен и практичен, что со мной случается меньше неприятных неожиданностей, чем с другими людьми:
- а) да; б) трудно сказать; с) нет.
34. Я могу забыть о своих заботах и обязанностях, когда мне это необходимо:
- а) да; б) иногда; с) нет.
35. Мне бывает трудно признать, что я не прав:
- а) да; б) иногда; с) нет.
36. На предприятии мне было бы интереснее:
- а) работать с машинами и механизмами и участвовать в основном производстве;
  - б) трудно сказать;
  - с) беседовать с людьми, заниматься общественной работой.
37. Какое слово не связано с двумя другими?
- а) кошка; б) близко; с) солнце.
38. То, что в некоторой степени отвлекает мое внимание:
- а) раздражает меня;

## 268 Приложения

- б) нечто среднее;
  - с) не беспокоит меня совершенно.
39. Если бы у меня было много **денег**, то я:
- а) позаботился бы о том, чтобы не вызвать к себе **зависти**;
  - б) не знаю;
  - с) жил бы, не стесняя себя ни в чем.
40. Худшее наказание для меня:
- а) тяжелая работа; б) не знаю; с) быть запертым в одиночестве.
41. Люди должны больше, чем они делают это сейчас, требовать соблюдения законов морали:
- а) да; б) иногда; с) нет.
42. Мне говорили, что ребенком я был:
- а) спокойным и любил оставаться один;
  - б) не знаю;
  - с) **живым и подвижным**.
43. Мне нравилась бы практически повседневная работа с **машинами** и различными установками:
- а) да; б) не знаю; с) нет.
44. Я думаю, что большинство свидетелей говорят правду, даже если это нелегко для них:
- а) да; б) трудно сказать; с) нет.
45. Иногда я не решаюсь проводить в жизнь свои идеи, потому что они кажутся **несущественными**.
- а) верно; б) затрудняюсь ответить; с) неверно.
46. Я стараюсь смеяться над шутками не так громко, как это делает большинство людей:
- а) верно; б) не знаю; с) неверно.
47. Я никогда не чувствую себя таким несчастным, что хочется **пла-**кать:
- а) верно; б) не знаю; с) неверно.
48. В музыке я наслаждаюсь:
- а) маршами в исполнении военных оркестров;
  - б) не знаю;
  - с) скрипичными **солю**.
49. Я бы предпочел провести два летних **месяца**:
- а) в деревне с одним или двумя друзьями;
  - б) затрудняюсь сказать;
  - с) возглавляя группу в туристском лагере.

50. усилия, затраченные на составление планов:  
а) иногда не лишни; **б) трудно сказать**; с) не стоят этого.
51. Необдуманные поступки и высказывания моих приятелей в мой адрес не обижают и не огорчают меня:  
а) верно; **б) не знаю**; с) неверно.
52. Когда мне все удастся, я нахожу эти дела легкими:  
а) всегда; **б) иногда**; с) редко.
53. Я предпочел бы скорее работать:  
**а)** в учреждении, где мне бы пришлось руководить людьми и все время быть среди них;  
**б)** затрудняюсь ответить;  
**с)** архитектором, который в тихой комнате разрабатывает свой проект.
54. Дом так относится к комнате, как дерево к:  
а) лесу; **б) растению**; с) листу.
55. То, что я делаю, у меня не получается:  
а) редко; **б) иногда**; с) часто.
56. В большинстве дел я:  
**а)** предпочитаю рискнуть;  
**б)** не знаю;  
**с)** предпочитаю действовать наверняка.
57. Вероятно, некоторые люди считают, что я слишком много говорю:  
а) скорее всего это так; **б) не знаю**; с) думаю, что нет.
58. Мне больше нравится человек:  
**а)** большого ума, будь он даже ненадежен и непостоянен;  
**б)** трудно сказать;  
**с)** со средними способностями, зато умеющий противостоять всяким соблазнам.
59. Я принимаю решения:  
**а)** быстрее, чем многие люди;  
**б)** не знаю;  
**с)** медленнее, чем большинство людей.
60. На меня большее впечатление производят:  
а) мастерство и изящество; **б) трудно сказать**; с) сила и мощь.
61. Я считаю, что я человек, склонный к сотрудничеству:  
а) да; **б) нечто среднее**; с) нет.

62. Мне больше нравится разговаривать с людьми **изысканными**, **уточненными**, чем с откровенными и прямолинейными:  
а) да; **b)** не знаю; с) **нет**.
63. Я **предпочитаю**:  
а) решать вопросы, касающиеся лично меня, сам;  
**b)** затрудняюсь ответить;  
с) советоваться с друзьями.
64. Если человек не отвечает сразу после того, как я сказал ему что-нибудь, **то** я чувствую, что, должно быть, сказал какую-нибудь глупость:  
а) верно; **b)** не знаю; с) неверно.
65. В школьные годы я больше всего получил знаний:  
а) на уроках; **b)** трудно сказать; с) читая книги.
66. Я избегаю общественной работы и связанной с ней ответственности:  
а) верно; **b)** иногда; с) неверно.
67. Когда вопрос, который надо решить, очень труден и требует от меня много сил, я стараюсь:  
**a)** заниматься другим вопросом;  
**b)** затрудняюсь ответить;  
**c)** еще раз попытаться решить этот вопрос.
68. У меня возникают сильные эмоции: тревога, гнев, приступы смеха и т. д., **казалось бы**, без определенной причины:  
а) да; **b)** иногда; с) нет.
69. Иногда я соображаю хуже, чем обычно:  
а) верно; **b)** не знаю; с) неверно.
70. Мне приятно сделать человеку одолжение, **согласившись** назначить встречу с ним на время, удобное для него, даже если это неудобно для меня:  
а) да; **b)** иногда; с) нет.
71. Я думаю, что правильное число, которое должно продолжить ряд 1, 2, 3, 6, 5, будет:  
а) 10; **b)** 5; с) 7.
72. Иногда у меня бывают непродолжительные приступы тошноты и головокружения без определенной **причины**:  
а) да; **b)** не знаю; с) нет.

73. Я предпочитаю скорее отказаться от своего **заказа**, чем доставить официантке лишнее беспокойство:  
а) да; **б) иногда**; с) нет.
74. Я живу сегодняшним днем в большей степени, чем другие люди:  
а) верно; **б) трудно сказать**; с) неверно.
75. На вечеринке мне нравится:  
**а) принимать участие в интересной беседе**;  
**б) затрудняюсь ответить**;  
**с) смотреть, как люди отдыхают, и просто отдыхать самому.**
76. Я высказываю свое мнение независимо от того, сколько людей его могут услышать:  
а) да; **б) иногда**; с) нет.
77. Если бы я мог перенестись в прошлое, я бы больше всего хотел встретиться с:  
а) Колумбом; **б) не знаю**; с) Пушкиным.
78. Я вынужден себя удерживать от того, чтобы не улаживать чужие дела:  
а) да; **б) иногда**; с) нет.
79. Работая в магазине, я предпочел бы:  
а) оформлять витрины; **б) не знаю**; с) быть кассиром.
80. Если люди обо мне плохо думают, я не стараюсь переубедить их, а продолжаю поступать так, как я считаю нужным:  
а) да; **б) трудно сказать**; с) нет.
81. Если я вижу, что мой старый друг холоден ко мне и избегает меня, я обычно:  
**а) сразу же думаю «у него плохое настроение»**;  
**б) не знаю**;  
**с) беспокоюсь о том, какой неверный поступок я совершил.**
82. Все несчастья происходят из-за людей:  
**а) некоторые стараются во все внести изменения, хотя уже существуют удовлетворительные способы решения этих вопросов**;  
**б) не знаю**;  
**с) которые отвергают новые, многообещающие предложения.**
83. Я получаю большое удовольствие, рассказывая местные новости:  
а) да; **б) иногда**; с) нет.
84. Аккуратные, требовательные люди не уживаются со мной:  
а) верно; **б) иногда**; с) неверно.

85. Мне кажется, что я менее раздражительный, чем большинство людей:  
а) верно; б) не знаю; с) неверно.
86. Я могу легче не считаться с людьми, чем они со мною:  
а) верно; б) иногда; с) неверно.
87. Бывает, что все утро я не хочу ни с кем разговаривать:  
а) часто; б) иногда; с) никогда.
88. Если стрелки часов встречаются ровно через каждые 65 минут, отмеченных по точным часам, то эти часы:  
а) отстают; б) идут правильно; с) спешат.
89. Мне бывает скучно:  
а) часто; б) иногда; с) редко.
90. Люди говорят, что мне нравится делать все своим оригинальным способом:  
а) верно; б) иногда; с) нет.
91. Я считаю, что нужно избегать излишних волнений, потому что они утомительны:  
а) да; б) иногда; с) нет.
92. Дома в свободное время я:  
а) болтаю и отдыхаю;  
б) затрудняюсь ответить;  
с) занимаюсь интересующими меня делами.
93. Я робко и осторожно отношусь к завязыванию дружеских отношений с новыми людьми:  
а) да; б) иногда; с) нет.
94. Я считаю, что то, что люди говорят стихами, можно выразить так же точно прозой:  
а) да; б) иногда; с) нет.
95. Я подозреваю, что люди, с которыми я нахожусь в дружеских отношениях, могут оказаться отнюдь не друзьями за моей спиной:  
а) да, в большинстве случаев; б) иногда; с) нет, редко.
96. Я думаю, что даже самые драматические события через год уже не оставляют в моей душе никаких следов:  
а) да; б) иногда; с) нет.
97. Я думаю, что интереснее было бы быть:  
а) натуралистом и работать с растениями;  
б) не знаю;  
с) страховым агентом.



98. Я подвержен беспричинному страху и отвращению по отношению к некоторым **вещам**, например к определенным животным, местам и т. д.:
- а) да; **б)** иногда; с) нет.
99. Я люблю размышлять о том, как можно было бы улучшить мир:
- а) да; **б)** трудно сказать; с) **нет**.
100. Я предпочитаю игры:
- а)** где надо играть в команде или иметь партнера;  
**б)** не знаю;  
**с)** где каждый играет за себя.
101. Ночью мне снятся фантастические или нелепые сны:
- а) да; **б)** иногда; с) нет.
102. Если я остаюсь в доме один, то через некоторое время ощущаю тревогу и страх:
- а) да; **б)** иногда; с) нет.
103. Я могу своим дружеским отношением ввести людей в заблуждение, хотя на самом деле они мне не нравятся:
- а) да; **б)** иногда; с) нет.
104. *Какое **словом**е* принадлежит двум другим:
- а) думать; **б)** видеть; с) слышать.
105. Если мать Марии является сестрой отца Александра, то кем **при-**ходится Александр по отношению к отцу Марии:
- а) двоюродным братом; **б)** племянником; с) дядей.

#### Подсчет баллов

Для всех колонок, кроме колонки «В»: Совпадение ответов с пунктами «а» или «с» ключа **дает** 2 балла. Ответ «**б**» дает 1 **балл**. Для колонки «В» совпадение ответа испытуемого с любым пунктом дает 1 **балл**.

#### Ключи для ответов

A: 2с, 19а, **36с**, 53а, 70а, 87с, 104а  
 В : **зб**, 20с, 37б, 54с, 71а, 88б, 105б  
 С: 4а, 21а, 38с, 55а, 72с, 89с  
 Е: 5с, 22с, 39а, 56а, 73с, 90а  
 F: 6с, 23а, 40с, 57а, 74а, 91с  
 G: 7а, 24с, 41а, 58с, 75а, 92с  
 Н: 8а, 25с, 42с, 59а, 76а, 93с  
 J: 9а, 26с, 43с, 60а, 77с, 94с  
 L: 10а, 27с, 44с, 61с, 78а, 95а

M:	11с, 28с, 45а, 62а, 79а, 96с
N:	12с, 29а, 46а, 63а, 80с, 97с
O:	13с, 30а, 47с, 64а, 81с, 98а
Q1:	14а, 31а, 48с, 65с, 82с, 99а
Q2:	15а, 32с, 49а, 66а, 83с, 100с
Q3:	16а, 33а, 50а, 67с, 84с, 101с
Q4:	17а, 34с, 51с, 68а, 85с, 102а
MD:	1а, 18с, 35с, 52а, 69с, 86с, 103с

## Описания шкал

**Фактор А:** «замкнутость — общительность»

Низкие оценки. Человек характеризуется необщительностью, замкнутостью, излишней строгостью в оценке людей. Он холоден по отношению к окружающим, любит быть в одиночестве и имеет мало друзей, с которыми можно быть откровенным.

Высокие оценки. Человек открыт и добросердечен, общителен и добродушен. Ему свойственны естественность и непринужденность в поведении, внимательность, доброта. Он охотно работает с людьми, активен в устранении конфликтов, доверчив, живо откликается на любые события.

**Фактор В:** «конкретное мышление — абстрактное мышление» (оценка интеллекта)

Низкие оценки. Человеку свойственны конкретность мышления и низкая скорость мыслительных операций. Возможен ограниченный словарный запас и проблема с отвлеченными понятиями.

Высокие оценки. Можно говорить о развитом абстрактном мышлении, сообразительности и высокой способности к обучению.

**Фактор О:** «эмоциональная неустойчивость — эмоциональная устойчивость»

Низкие оценки. Низкая сопротивляемость стрессам и превратностям судьбы, капризность и неспособность принять требования, которые предъявляют к человеку обстоятельства. Может отмечаться подверженность перепадам настроения, раздражительность, утомляемость, невротические симптомы, ипохондрия.

Высокие оценки. Человек работоспособный, эмоционально зрелый, реалистически настроенный. Он обладает волевыми качествами, выдержкой.

**Фактор Е:** «подчиненность — доминантность»

Низкие оценки. Человек застенчив, неуверен в себе, склонен уступать дорогу другим. Он часто оказывается зависимым, берет вину на себя, беспокоится о возможных ошибках, которые совершил в прошлом или может совершить. Ему свойственны тактичность, почти-тельность, покорность.

# www. bookovka.info

**Высокие оценки.** Человек властный, независимый, самоуверенный, настойчивый или даже упрямый. Он независим в суждениях и поведении, в конфликтах обвиняет других, не признает власти и давления над собой. Будучи руководителем, предпочитает авторитарный стиль руководства и борется за более высокий статус.

*Фактор F:* «озабоченность — беспечность»

**Низкие оценки.** Человек характеризуется благоразумием, осторожностью, рассудительностью, склонностью все усложнять. Ему также могут быть свойственны пессимизм и неуверенность в будущем.

**Высокие оценки.** Беспечный, жизнерадостный, эмоциональный человек. Отличается оптимизмом, склонен недооценивать возможные трудности и проблемы, легко берется за новые дела. Его эмоциональность, динамичность и вера в «СВЕТЛОЕ» будущее могут сделать его лидером в групповой деятельности.

*Фактор G:* «слабость — сила “Сверх Я”»

**Низкие оценки.** Слабая выраженность «супер Эго» по Фрейду; может отсутствовать внутренний контроль, слабо выражены социальные нормы и установки. Человек склонен к непостоянству, подвержен влиянию случая и обстоятельств. Может характеризоваться беспринципностью, безответственностью, гибкими установками по отношению к социальным нормам. Свобода от влияния норм может приводить к антисоциальному поведению.

**Высокие оценки.** Осознанное соблюдение норм и правил поведения, настойчивость в достижении цели, ответственность, деловая направленность. Для человека характерна совесть, осознание и принятие моральных норм и запретов.

*Фактор H:* «робость — смелость»

**Низкие оценки.** Человек застенчив, сдержан, не уверен в своих силах и возможностях, робок. Большому обществу он предпочитает одного-двух близких друзей. Обладает слабым типом центральной нервной системы и повышенной чувствительностью к угрозе.

**Высокие оценки.** Человеку свойственна смелость, активность, готовность иметь дело с незнакомыми обстоятельствами и людьми. Он склонен к риску, держится свободно и уверенно, может быть многословным. Способен быть лидером в трудных ситуациях.

*Фактор J:* «мужественность — женственность»

**Низкие оценки.** Человеку свойственны такие качества, как мужественность, суровость, жесткость, самоуверенность, рассудочность, реалистичность, практичность.

**Высокие оценки.** Наблюдаются мягкость, устойчивость, зависимость, сентиментальность, склонность к романтике, артист

## 2.2. Приложения

Человек обладает способностями к эмпатии, сочувствию, сопереживанию с другими людьми.

### **Фактор L: «доверчивость — подозрительность»**

Низкие оценки. Человек характеризуется откровенностью, доверчивостью, благожелательностью по отношению к другим людям, терпимостью, уживчивостью. Такой человек свободен от зависти, легко ладит с людьми, хорошо работает в коллективе.

Высокие оценки. Человек отличается подозрительностью, никогда полностью не доверяет другим людям. Он может быть ревнивым или завистливым. Его интересы обращены на самого себя. Обычно он осторожен в своих поступках и социальных контактах.

### **Фактор M: «практичность — мечтательность»**

Низкие оценки. Человек практичен, «приземлен», ориентируется на внешнюю реальность и общепринятые нормы поведения. Ему может быть свойственна некоторая стандартность мышления и, в то же время, излишняя внимательность к мелочам.

Высокие оценки. При высоких оценках можно говорить о развитии воображения, мечтательности, ориентации на свой внутренний мир и игнорировании реальности. С другой стороны, это может быть выражением творческого потенциала человека, особенно в сфере искусства.

### **Фактор N: «наивность — пронизательность»**

Низкие оценки. Человеку свойственны прямолинейность в выражении оценок, естественность, непосредственность, которая может быть оценена как «социальная наивность», так как человек не учитывает все последствия своего поведения.

Высокие оценки. Человек характеризуется дипломатичностью, пронизательностью, разумным и рациональным подходом к событиям и окружающим людям.

### **Фактор Q: «самоуверенность — склонность к чувству вины»**

Низкие оценки. Человек обычно уверен в себе, не склонен брать вину на себя, хладнокровен, спокоен.

Высокие оценки. Человеку свойственны тревожность, депрессивность, ранимость, повышенная сензитивность. Он склонен к излишним самообвинениям и переживаниям.

### **Фактор Q1: «консерватизм — радикализм»**

Низкие оценки. Человек консервативен во взглядах и привычках, обладает устойчивыми традициями и убеждениями, упорно держится за свои взгляды, несмотря на доказательства их неадекватности. Он с сомнением относится к новым идеям, противится переменам, склонен к нравочуждению.

**Высокие оценки.** Человек интересуется всем новым, отличается развитыми интеллектуальными интересами. Он критически настроен по отношению к авторитетам, ничего не принимает на веру, стремится быть хорошо информированным, склонен к экспериментам.

*Фактор Q2: «зависимость от группы — самостоятельность»*

**Низкие оценки.** Конформизм, зависимость от группы. Человек склонен следовать за общественным мнением и ориентироваться на него, предпочитает работать и принимать решения вместе с другими людьми, ориентируется на социальное одобрение.

**Высокие оценки.** Человек предпочитает собственные решения, независим, следует по выбранному им самим пути, сам принимает решения и сам действует. Не факт, что он не любит людей, он просто не нуждается в их одобрении и поддержке.

*Фактор Q3: «низкий самоконтроль — высокий самоконтроль»*

**Низкие оценки.** Слабо выраженные волевые качества, импульсивность, низкий самоконтроль поведения. Возможна внутренняя конфликтность представлений о себе с одновременным игнорированием социальных требований.

**Высокие оценки.** Развитый самоконтроль, точное выполнение социальных требований и взятых на себя обязательств. Человеку свойственны последовательность в делах и настойчивость в достижении цели, высокая организованность, ответственность перед самим собой.

*Фактор Q4: «расслабленность — фрустрированность»*

**Низкие оценки.** Человеку свойственны расслабленность, вялость, спокойствие, низкая мотивация, невозмутимость, удовлетворенность обстоятельствами, как бы они ни складывались.

**Высокие оценки.** Высокая оценка свидетельствует о напряженности, фрустрированности, наличии беспокойства. Состояние фрустрации, в которой часто находится такой человек, представляет собой результат повышенной мотивации или большого количества нереализованных потребностей.

*Фактор MD: «адекватность самооценки» (шкала «лжи»)*

Чем выше оценка по этому фактору, тем в большей мере человеку свойственно переоценивать себя, представлять себя в лучшем свете и показывать, что он полностью соответствует социальным нормам. Однако иногда высокая оценка действительно отражает «правильность» поступков человека, а не степень его неискренности. В этом случае у испытуемого должны быть высокие оценки по шкалам G и Q3 и низкие — по шкале Q1.

## Средние показатели

Фактор	Содержание (низкое — высокое значение)	Среднее	Станд. ошибка
<i>A</i>	замкнутость — общительность	7,99	±0,19
<i>B</i>	низкий — высокий интеллект	4,79	±0,13
<i>C</i>	слабость ~ сила «Я»	7,33	±0,19
<i>E</i>	конформность — доминантность	5,94	±0,19
<i>F</i>	озабоченность — беспечность	5,94	±0,19
<i>G</i>	слабость — сила «Сверх Я»	7,71	±0,22
<i>H</i>	робость - смелость	6,36	±0,17
<i>J</i>	суровость ~ нежность (утонченность)	7,32	±0,19
<i>L</i>	доверчивость — подозрительность	5,07	±0,15
<i>M</i>	практичность ~ мечтательность	6,36	±0,17
<i>N</i>	наивность ~ проницательность	5,44	±0,16
<i>O</i>	самоуверенность - чувство Вины	5,98	±0,22
<i>Q1</i>	консерватизм ~ радикализм	7,20	±0,20
<i>Q2</i>	социабельность — самодостаточность	5,13	±0,17
<i>Q3</i>	импульсивность - самоконтроль	6,44	±0,18
<i>Q4</i>	расслабленность — фрустрированность	5,67	±0,19

## 2. Уровень субъективного контроля. Тест «Локус контроля» (версия Ю. В. Шербатых)<sup>1</sup>

Уровень субъективного контроля (УСК) может находиться внутри человека и во вне его. В первом случае (интернальный локус контроля) человек полагает, что вся его жизнь зависит в основном от него самого, от его упорства, силы, терпения и старания. Во втором случае (экстернальный локус контроля) человек считает, что слишком многое в его жизни зависит от внешних обстоятельств — судьбы, удачи, других людей.

<sup>1</sup> Приводится по книге: Шербатых Ю. В. Психология успеха. - М., 2004.

**Приложение 1. Психологические тесты и ключи к ним 279**

УСК связан с ощущением человеком своей силы, достоинства, ответственности за происходящее, с самоуважением, социальной зрелостью и самостоятельностью личности

**Инструкция**

Последовательно прочитайте все 40 утверждений. Прочитав утверждение, подумайте, имеет ли оно отношение к вам. Если вы согласны, что данное утверждение имеет к вам прямое отношение, то в соответствующей ячейке бланка для ответов отметьте букву «д» («да это про меня»). Если вы полагаете, что данное утверждение не имеет к вам никакого отношения, то отметьте букву «н» («это не про меня»). Если вы сомневаетесь, то отметьте букву «м» («может быть»)

Отвечайте быстро, не задумываясь очень долго над ответами. Первое решение обычно более точное.

**Бланк для ответов**

1 д м н	2 д м н	3 н м д	4 н м д	5 д м н	
6 д м н	7 н м д	8 д м н	9 д м н	10 д м н	
11 н м д	12 д м н	13 н м д	14 д м н	15 н м д	
16 д м н	17 д м н	18 д м н	19 д м н	20 н м д	
	$x^2 + =$	$x^2 + -$	$x^2 + -$	$x^2 + =$	
21 н м д	22 д м н	23 д м н	24 н м д	25 н м д	
26 н м д	27 н м д	28 н м д	29 д м н	30 н м д	
31 н м д	32 д м н	33 д м н	34 н м д	35 д м н	
36 д м н	37 н м д	38 н м д	39 д м н	40 н м д	
$x^2 + =$	$x^2 +$	$x^2 + = -$	$x^2 + =$	$x^2 + -$	$\Sigma_n -$
$\Sigma_{дб} =$	$\Sigma_{св} -$				общ

## Приложения

### Текст опросника

1. *Когда* я строю планы, то я, в общем, верю, что смогу осуществить их.
2. Даже если у супругов были совершенно разные исходные характеры и привычки, они смогут создать крепкую семью, если будут проявлять терпение и такт.
3. Бесплезно прилагать усилия для того, чтобы завоевать симпатию других людей.
4. Продвижение по службе больше зависит от удачного стечения обстоятельств, чем от способностей и усилий человека.
5. Думаю, что правильный образ жизни может больше помочь здоровью, чем врачи и лекарства.
6. Думаю, что случай или судьба не играют важной роли в моих достижениях.
7. Внешние обстоятельства — родители и благосостояние — влияют на семейное счастье больше, чем сами отношения супругов.
8. *Если* я очень захочу, то смогу расположить к себе почти любого.
9. То, что многим людям кажется удачей или везением в их профессиональной деятельности, на самом деле является результатом долгих целенаправленных усилий.
10. Люди, которые тщательно следят за своим здоровьем, как правило, живут дольше других.
11. Мои отметки в школе мало зависели от моих усилий и степени подготовленности, а больше от настроения или предвзятости учителей.
12. Чаще всего я могу добиться от членов *моей* семьи того, что я хочу.
13. Мне всегда было трудно понять, почему я нравлюсь одним людям и не нравлюсь другим.
14. То хорошее, что я делаю, обычно бывает по достоинству оценено моим руководством.
15. Можно курить, есть все, что хочется, и не ограничивать потребление алкоголя и при этом сохранять отличное здоровье.
16. Я всегда предпочитаю принять решение и действовать самостоятельно, а не надеяться на помощь других людей *или* на судьбу.
17. Я чувствую, что от меня больше, чем от кого бы то ни было, зависит счастье моей семьи.
18. Если внимательно наблюдать за человеком, то можно понять его настроение и даже некоторые мысли, а потом использовать это в своих целях.



19. Карьерный успех является результатом упорной работы и гораздо меньше зависит от случая или везения.
20. Здоровье человека в основном зависит от его наследственности и экологии окружающей среды, поэтому постоянные усилия по поддержанию здорового образа жизни — только напрасная трата времени и сил.
21. Провалы в **осуществлении** моих планов, как правило, вызваны **не**-благоприятными стечениями обстоятельств.
22. Большинство разводов происходит оттого, что люди не захотели приспособиться друг к другу.
23. Люди оказываются одинокими из-за того, что сами не проявляют интереса и дружелюбия к окружающим.
24. Очень часто неудачное стечение обстоятельств ведет к провалу удачно начатого дела.
25. Болезнь — дело случая; если уж суждено заболеть, то ничего не поделаешь.
26. Я стараюсь не планировать далеко вперед, потому что многое может нарушить мои планы.
27. Если люди не подходят друг другу, то, как бы они ни старались наладить семейную жизнь, все равно не смогут.
28. **Как** ни старайся, невозможно понять, чего на самом деле хочет тот или иной человек.
29. В конце концов, за плохое управление организацией ответственны сами люди, которые в ней работают.
30. Думаю, что **мой** образ жизни ни в коей мере не является причиной моих болезней.
31. Жизнь большинства людей, их провалы и неудачи зависят от **сте**-чения обстоятельств.
32. В семейных конфликтах я чаще чувствую вину за собой, чем за **противоположной** стороной.
33. Многих неудач во взаимоотношениях с другими людьми вполне можно избежать, если заранее тщательно просчитать все варианты своего и чужого поведения.
34. К сожалению, заслуги человека часто остаются непризнанными, несмотря на все его старания.
35. Ребенка всегда можно уберечь от простуды.
36. Человек, который не смог добиться успеха в своей **работе**, скорее всего, не проявил **достаточных** усилий.

37. На подрастающее поколение влияет так много разных обстоятельств, что усилия родителей по воспитанию детей часто оказываются бесполезными.
38. В межличностных отношениях бывают такие ситуации, которые невозможно разрешить даже при самом сильном желании.
39. Способные люди, не сумевшие реализовать свои возможности по службе или в бизнесе, должны винить в этом только самих себя.
40. Иногда по картам или по гороскопу можно предсказать болезнь или смерть человека.

#### Подсчет результатов

Подсчет баллов осуществляется по левым колонкам (по 2 балла) и по средним колонкам (по 1 баллу). Правые колонки баллы не добавляют. Верхняя часть таблицы определяет локус контроля по достижениям ( $\Sigma_d$ ), нижняя — по неудачам ( $\Sigma_n$ ). Нижняя строка определяет локус контроля по следующим позициям: общий локус контроля, в семейных отношениях, в межличностном общении, на работе, по отношению к здоровью:  $\Sigma_o$ ,  $\Sigma_{ce}$ ,  $\Sigma_{ml}$ ,  $\Sigma_{pr}$ ,  $\Sigma_{ad}$ . Крайняя правая нижняя ячейка показывает уровень интегрального локуса контроля  $\Sigma_{общ}$ .

Шкала общей интернальности ( $\Sigma_{общ}$ ). Высокий показатель по этой шкале соответствует высокому уровню субъективного контроля над любыми значимыми ситуациями. Такие люди считают, что большинство важных событий в их жизни являются результатом их собственных действий, они чувствуют свою собственную ответственность за эти события и за то, как складывается их жизнь в целом.

Низкий уровень по шкале  $\Sigma_{общ}$  соответствует низкому уровню субъективного контроля. Такие люди не видят связи между своими действиями и значимыми для них событиями жизни, не считают себя способными контролировать эту связь и полагают, что большинство событий и поступков являются результатом случая или действий других людей.

Шкала интернальности в области достижений ( $\Sigma_d$ ). Высокие показатели по этой шкале соответствуют высокому уровню субъективного контроля над эмоционально положительными событиями и ситуациями. Такие люди считают, что они сами добились всего того хорошего, что было и есть в их жизни, и что они способны с успехом преследовать свои цели в будущем.

Низкие показатели по шкале  $\Sigma_d$  свидетельствуют о том, что человек приписывает свои успехи, достижения и радости внешним обстоятельствам — везению, счастливой судьбе или помощи других людей.

Шкала интернальности в области неудач ( $\Sigma_n$ ). Высокие показатели по этой шкале говорят о развитом чувстве субъективного контро-

ля по отношению к отрицательным событиям и ситуациям, что проявляется в склонности обвинять самого себя в разнообразных неприятностях и страданиях.

Низкие показатели по шкале  $\Sigma_n$  свидетельствуют о том, что человек склонен приписывать ответственность за подобные события другим людям или считать эти события результатом невезения.

Шкала интернальности в семейных отношениях ( $\Sigma_{ce}$ ). Высокие показатели  $\Sigma_{ce}$  означают, что человек считает себя ответственным за события, происходящие в его семейной жизни.

Низкий  $\Sigma_{ce}$  указывает на то, что субъект считает не себя, а своих партнеров причиной значимых ситуаций, возникающих в его семье.

Шкала интернальности в области производственных отношений ( $\Sigma_{пр}$ ). Высокий  $\Sigma_{пр}$  свидетельствует о том, что человек считает свои действия важным фактором в организации собственной производственной деятельности, в складывающихся отношениях в коллективе, в своем продвижении и т. д.

Низкий уровень  $\Sigma_{пр}$  указывает на то, что человек склонен приписывать более важное значение внешним обстоятельствам — руководству, товарищам по работе, везению-невезению.

Шкала интернальности в области межличностных отношений ( $\Sigma_{мл}$ ). Высокий показатель  $\Sigma_{мл}$  свидетельствует о том, что человек считает себя в силах контролировать свои формальные и неформальные отношения с другими людьми, вызывать к себе уважение и симпатию.

Низкий  $\Sigma_{мл}$ , напротив, указывает на то, что человек не может активно формировать свой круг общения и склонен считать свои межличностные отношения результатом активности партнеров.

Шкала интернальности в отношении здоровья и болезни. Высокие показатели  $\Sigma_{зд}$  свидетельствуют о том, что человек считает себя во многом ответственным за свое здоровье: если он болен, то обвиняет в этом самого себя и полагает, что выздоровление во многом зависит от его действий.

Человек с низким  $\Sigma_{зд}$  считает здоровье и болезнь результатом случая и надеется на то, что выздоровление зависит от действий других людей, прежде всего врачей.

### 3. Стил ь руководства. Тест «Стил ь руководства»<sup>1</sup>

По каждому из приведенных тезисов выберите тот вариант (а, б или в), который полнее характеризует ваш стиль управления.

<sup>1</sup> Приводится по книге: Травин В. В., Магура М. И., Курбатова М. б. Развитие управленческого потенциала: Модуль 1. — М., 2004. — С. 70-72.

2. Методы принятия решений:
  - а) решаю все вопросы **единолично**;
  - б) перед принятием решения консультируюсь с подчиненными;
  - в) жду указаний от руководства или предоставляю подчиненным возможность самим принимать необходимые решения.
2. Способ доведения информации до исполнителей:
  - а) предпочитаю **приказывать**, отдавать распоряжения;
  - б) предлагаю подчиненным свои идеи и подходы к работе, **стремлюсь** убедить в их правильности;
  - в) прошу подчиненных выполнить мои **просьбы** и уговариваю их, если они отказываются.
3. Распределение ответственности:
  - а) принимаю всю полноту ответственности на себя или четко определяю ответственность подчиненных;
  - б) делегирую ответственность подчиненным в том объеме, **который** позволяет наилучшим образом выполнить порученную работу;
  - в) считаю, что всю полноту ответственности за результаты должны нести исполнители.
4. *Отношение к инициативе:*
  - а) считаю, что каждый должен выполнять свою работу строго в соответствии с установленными требованиями, а инициатива со стороны подчиненных может помешать выполнению их прямых обязанностей;
  - б) поощряю инициативу подчиненных, если это в интересах дела;
  - в) стремлюсь предоставить подчиненным *полную свободу* для проявления инициативы.
5. Подбор кадров:
  - а) стремлюсь набирать, может быть, не самых квалифицированных, но дисциплинированных и исполнительных работников (со **«слишком умными»** часто возникают проблемы);
  - б) подбираю деловых, грамотных работников;
  - в) подбором персонала должен заниматься отдел кадров — им за это деньги платят.
6. Стилъ общения:
  - а) считаю, что между руководителем и подчиненными должна быть достаточная дистанция, и обычно требую строгого соблюдения субординации;



- б) стараюсь создать наилучшие условия для эффективного делового общения с подчиненными;
  - в) считаю, что у руководителя должны быть хорошие отношения с подчиненными, поэтому предпочитаю неформальное общение.
7. Ваш характер отношений с подчиненными:
- а) формальный;
  - б) ровная манера поведения;
  - в) мягкость и избегание конфликтов.
8. Дисциплина:
- а) считаю, что в коллективе должны быть жесткая дисциплина и строгий распорядок;
  - б) я сторонник разумной дисциплины и считаю, что к людям должен быть дифференцированный (индивидуальный) подход;
  - в) не требую соблюдения формальной дисциплины, люди сами знают свои обязанности и требования к их поведению на работе.
9. Мотивация:
- а) считаю, что добиться хороших результатов от подчиненных можно, делая упор на денежные стимулы и наказания;
  - б) использую различные виды поощрений и наказаний;
  - в) использую в основном поощрения (наказания могут существенно ослабить мотивацию персонала).

Подсчет результатов

Подсчитайте количество ответов по каждому типу вариантов — а, б и в. Для процентного соотношения нужно умножить количество каждого типа на 100 и разделить на 9.

Количество ответов по типу а) указывает на выраженность авторитарного типа руководства, вариантов типа б) — демократического, а вариантов по типу в) — либерального.

#### 4. Тест оценки предпринимательских способностей<sup>1</sup>

Внимательно прочитайте каждое из приведенных ниже предложений и отметьте свой ответ справа в соответствии с вашим стандартным поведением или своим ощущением по данному поводу.

<sup>1</sup> Цит. по книге: *Либин А. В. Методические рекомендации по проведению семинара «Начни свое дело»*. - Воронеж, 2002. С. 57–58.

## Приложения

Умеете ли вы <b>доводить</b> начатое дело до конца, несмотря на все препятствия?	Да	
Умеете ли вы <b>ны</b> настоять на принятом решении?	Да	<del>Нет</del>
Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?	Да	Нет
Пользуетесь ли вы уважением и доверием своих коллег?	Да	Нет
Позволяет ли ваше здоровье заниматься избранным видом предпринимательской деятельности?	Да	Нет
Готовы ли вы трудиться по <b>12-14</b> часов в сутки, не получая немедленной отдачи?	Да	Нет
Любите ли вы общаться и работать с людьми?	Да	Нет
Умеете ли вы <b>убеждать и</b> заражать своей <b>уверенностью</b> в правильности выбранного дела других?	Да	Нет
<i>Понятны ли вам</i> действия и поступки окружающих?	Да	Нет
Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать свое <b>дело</b> ?	Да	Нет
Знакомы ли вы с действующим порядком налогообложения, начисления заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бух. учета?	Да	Нет
Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы собираетесь предложить?	Да	Нет
Хорошо ли идут дела в вашем городе (области) у других мелких предпринимателей вашего профиля?	Да	Нет
Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?	Да	Нет
<b>Если</b> у вас нет помещения, то позволяет ли площадь <b>вашей</b> квартиры (дома) организовать свое дело на дому?	Да	Нет
располагаете ли вы достаточным <b>первоначальным капиталом для создания дела</b> ?	Да	Нет
Если вы не располагаете своими средствами, есть ли у вас возможность привлечь к финансированию <b>вашего</b> дела родных и знакомых?	Да	Нет
Если ваше дело <b>полгода-год</b> не будет приносить дохода, то располагаете ли вы достаточными финансовыми средствами, чтобы поддержать свое <b>предприятие</b> в течение первого года его существования?	Да	Нет

Есть ли у вас на примете поставщики необходимых материалов?	Да	Нет	1
Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?	Да	Нет	1
Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело - это главная ваша задача?	Да	Нет	1

### Подсчет результатов

Ответив на вопросы, приведенные в анкете, сосчитайте количество положительных ответов. Каждый положительный ответ дает одно очко.

### Интерпретация

Если сумма составила 16 очков или более - имеются все необходимые качества, чтобы стать предпринимателем; от 12 до 16 очков - шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны; менее 12 очков — шансы добиться успеха в качестве предпринимателя, по видимому, невелики.

## Приложение 2. Вопросы и упражнения к семинарским занятиям

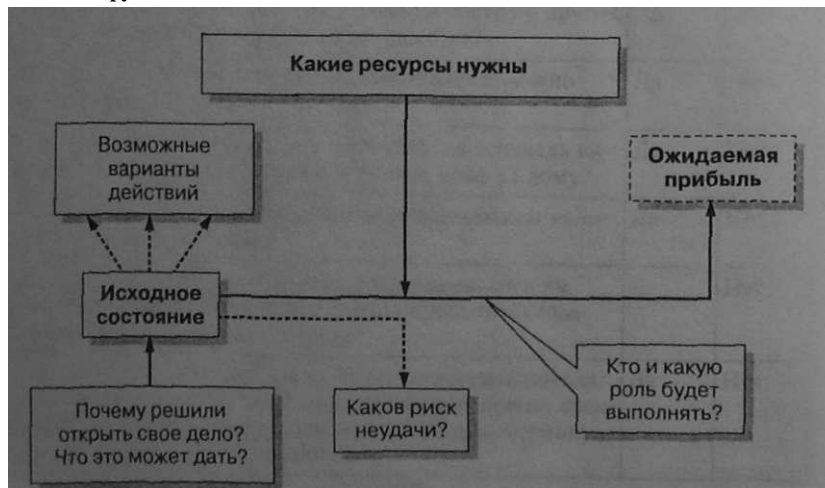
### Тема 1. Предмет и задачи курса «Психология предпринимательства»

#### Вопросы к семинару

- Сущность предпринимательства.
- Значение предпринимательства для экономики страны.
- Эволюция взглядов на предпринимательство.
- Позитивные и негативные последствия занятия предпринимательской деятельностью.
- Виды предпринимательства.

#### Упражнения

*Деловая игра «Создай свое дело».* Группа разбивается на несколько подгрупп (3 - 5 чел.), которым дается задание заполнить конкретным содержанием схему по рис. 1.4. Для этого определяют следующие составляющие: предполагаемое направление деятельности, необходимые ресурсы, собственную роль в работе предприятия (предполагается партнерское участие в равных долях), необходимые ресурсы, степень риска и ожидаемую прибыль. Все параметры фиксируются на бумаге, а затем представляются остальным группам для обсуждения. Презентация проекта осуществляется одним из членов группы по выбору.





## Тема 2. История предпринимательства

### Вопросы к семинару

1. История человечества и история предпринимательства.
2. Основные этапы развития предпринимательства в мировой экономике.
3. История предпринимательства в России
4. Влияние форм сознания людей (религиозной, идеологической, культурной) на способы ведения предпринимательской деятельности.

### Упражнения

*Упражнение «Машина времени».* Группа разбивается на 4 подгруппы. Каждой подгруппе дается задание рассказать о жизни и деятельности предпринимателя в какой-то исторической эпохе: Античном мире (Древняя Греция или Рим по выбору); эпохе Возрождения и Великих географических открытий; эпохе Петра I; периода перестройки (90-е гг. XX в.). Задача участников — за 20 минут составить краткое социально-экономическое описание своей эпохи и особенности ведения предпринимательской деятельности (выгоды и угрозы).

Задание для этой работы дается заранее, за несколько дней до семинара, чтобы студенты могли собрать необходимый материал и *ПОДГОТОВИТЬСЯ*.

## Тема 3. Психологические явления в деятельности предпринимателя

### Вопросы к семинару

Структура и функции человеческого сознания.

Бессознательные компоненты психики.

Познавательные процессы в деятельности предпринимателя.

Мотивация предпринимательской деятельности.

Волевые качества предпринимателя и их развитие.

Эмоциональная сфера личности и ее роль в деятельности предпринимателя.

Психологические аспекты деятельности человека.

### Упражнения

**Тема «Внимание»** Опыт «Корректирующая проба». Данный метод позволяет исследовать устойчивость внимания при длительной однообразной работе, что важно в некоторых видах деятельности: оператора ЭВМ, операционного работника банка и пр. Оснащение опыта: бланки корректирующей пробы, секундомер.

Порядок исследования: исследование проводят при помощи специальных бланков с рядами букв, расположенных в случайном по-

рядке. Студенты должны зачеркивать определенную букву, предложенную преподавателем. При этом каждые 60 секунд обследуемый делает отметки в том месте таблицы, где в это время находится его карандаш (ручка), а также регистрирует время, затраченное на выполнение всего задания. Во время работы не рекомендуется разговаривать, отвлекаться. От испытуемого требуется работать быстро, но внимательно.

**Анализ результатов:** проверку производят путем сопоставления по заранее тщательно подготовленному образцу или попарно (один испытуемый проверяет бланк своего соседа, и наоборот). Учитывают количество ошибок и темп выполнения задания. Особое внимание обращают на распределение ошибок в течение опыта: равномерно ли они встречаются по всему тексту или наблюдаются преимущественно в конце исследования в связи с утомлением испытуемого.

**Тема «Мышление».** Опыт «Сопоставление понятий». Студентам предлагается 6 эталонных пар понятий и 20 контрольных пар. За 5 минут необходимо определить, к какому типу относится каждая тестовая пара, и записать соответствующий номер в скобках. После завершения опыта проходит обсуждение результатов и разбор ошибок.

**Бланк теста:**

1. ОВЦА - СТАДО
2. МАЛИНА —ЯГОДА
3. МОРЕ — ОКЕАН
4. СВЕТ - ТЕМНОТА
- | ОТРАВЛЕНИЕ - СМЕРТЬ
- | ВРАГ 1 НЕПРИЯТЕЛЬ

**Пример: ПОДВИГ - НАГРАДА (5) — причинно-следственная связь**

ИСПУГ - БЕСТВО ( )	МЕСТЬ --ПОДЖОГ ( )
ФИЗИКА - НАУКА ( )	ДЕСЯТЬ --ЧИСЛО ( )
ПРАВИЛЬНО - ВЕРНО ( )	ПРАЗДНОСТЬ —БЕЗДЕЛЬЕ ( )
ГРЯДКА - ОГОРОД ( )	ГЛАВА —РОМАН ( )
ПОХВАЛА - БРАНЬ ( )	ПОКОЙ —ДВИЖЕНИЕ ( )
ПАРА — ДВА ( )	БЕРЕЖЛИВОСТЬ - СКУПОСТЬ ( )
СЛОВО —ФРАЗА ( )	ПРОХЛАДА — МОРОЗ ( )
БОДРОСТЬ - ВЯЛОСТЬ ( )	ОБМАН - НЕДОВЕРИЕ ( )
СВОБОДА - НЕЗВИСИМОСТЬ ( )	ПЕНИЕ - ИСКУССТВО ( )
ИГРОК — КОМАНДА ( )	ТУМБОЧКА — ШКАФ ( )

ФИО

Гр.

Дата

Тема «Уровень субъективного контроля». Выполняется тест УСК из приложения 1.

#### Тема 4. Коммуникативные процессы в деятельности предпринимателя

##### Вопросы к семинару

- Эволюция речи в процессе исторического развития.
- Соотношение вербального и невербального компонента речи в процессе общения.
- Особенности делового общения в деятельности предпринимателя.
- Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях.
- Способы управления конфликтными ситуациями.

##### Упражнения

*Классификация общения.* Перечислите примеры опосредованного общения в деятельности предпринимателя (посредством письма, телефона, факса, электронной почты). Какая информация и как теряется в этих видах общения? Какие способы компенсации потерянной информации вы можете предложить?

*Функции общения.* Группа разбивается на 2 подгруппы. Поочередно одна из них придумывает и разыгрывает какую-то производственную ситуацию из деятельности предпринимателя (с клиентом, партнером, налоговым инспектором, чиновником и пр.). Вторая группа должна найти в этой ситуации отдельные функции общения и занести в таблицу, после чего происходит общее обсуждение, и первая группа оценивает, насколько правильно была воспринята ситуация.

Функция общения	Пример из деловой ситуации
Обмен информацией	
Воздействие на других людей	
Соблюдение социальных условностей	
Выражение своих чувств	
Получение обратной связи о себе	

#### Тема 5. Личностные качества предпринимателя

##### Вопросы к семинару

- Соотношение понятий «личность», «субъект» и «индивид» в психологии.
- Структура личности.

**Личностные качества, способствующие и препятствующие успеху в бизнесе.**

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

**Методы оценки личностных качеств.**

### Упражнения

#### 1. Качества предпринимателя.

Выпишите в два столбика по 5 своих сильных и слабых сторон (то, что может позволить вам стать предпринимателем, и то, что может помешать сделать это).

Мои сильные стороны	Мои слабые стороны

Выберите по одной наиболее важной вашей особенности из каждого столбика (отметив их галочками).

*Комментарии* (как я могу компенсировать свои слабые стороны и лучше использовать сильные):

#### 2. Выполняется тест Кеттела из приложения 1.

Затем (до подсчета результатов) группе предлагается расставить всех участников упражнения в шеренгу по определенному признаку:

- по степени общительности;
- по степени беспечности;

6 по степени самостоятельности и т. д.

После этого студенты подсчитывают баллы по соответствующим шкалам и проверяют точность своей оценки.

### Тема 6. Психологические особенности успешной деятельности

#### Вопросы к семинару

**Стратегии личности.**

**Основы эффективного целеполагания в применении к бизнес-плану предпринимателя.**

**Психологические аспекты принятия решений и их связь с личностью предпринимателя,**

**Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация.**

Психологические особенности предпринимательского риска.  
Психологические основы противодействия обману в предпринимательской деятельности.

### Упражнения

1. Тема «Целеполагание». Каждый из участников занятия составляет свою стратегическую цель на ближайшие 3-5 лет. Затем он проверяет ее по всем критериям и вносит необходимые коррективы:

Позитивная формулировка \_\_\_\_\_  
Принципиальная достижимость \_\_\_\_\_  
Конкретность (прописать детали) \_\_\_\_\_  
Возможность сенсорного подтверждения (что увижу, услышу, почувствую) \_\_\_\_\_  
Сроки достижения (достичь к \_\_\_\_\_)  
Цель должна максимально зависеть от нас \_\_\_\_\_

Приемлемая цена (чем готов пожертвовать) \_\_\_\_\_  
Сохранение социальной экологии \_\_\_\_\_  
Определение необходимых ресурсов (что уже есть и что нужно)  
Оценка масштаба (на какие этапы разбить путь) \_\_\_\_\_

2. Тема «Управленческие решения». Вспомните одно из своих важных решений, принятых в промежутке времени от 1 до 12 месяцев назад (решение может касаться любых вопросов). Проверьте его по всем критериям «хорошего» и «плохого» решения:  
Эффективность (обеспечило преодоление проблемной ситуации)

Обоснованность (адекватно отражало особенности реальной ситуации) \_\_\_\_\_  
Своевременность (принято вовремя) \_\_\_\_\_  
Реализуемость (его можно было реально выполнять на практике и оно было понятно для исполнителей) \_\_\_\_\_  
Конкретность (включало механизмы реализации во всех подробностях) \_\_\_\_\_  
Сочетание жесткости и гибкости (обеспечивало неуклонное достижение цели, но допускало маневры) \_\_\_\_\_  
Решение было принято на безальтернативной основе

Решение было основано на ошибочном прогнозе развития рынка

Решение, основанное на ошибочно выбранных критериях

Какое бы решение было оптимальным для той проблемной ситуации с учетом этих критериев?

### Тема 7. Основы эффективного **руководства** бизнес-процессами

#### Вопросы к семинару

Проблема оптимального сочетания управленческих функций руководителя.

Функция планирования и организации в деятельности предпринимателя.

Разновидности контролирующей функции руководителя в малом бизнесе.

Способы формирования команды в бизнесе.

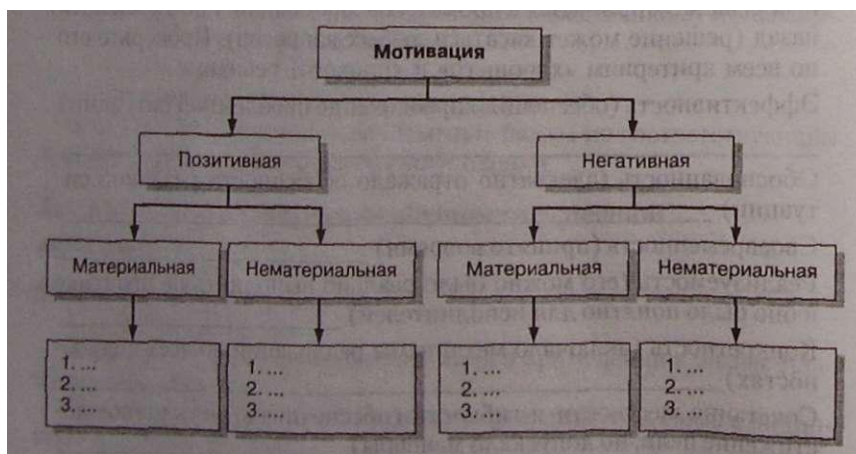
Методы подбора персонала.

Современные представления о методах мотивации персонала.

Формирование корпоративной культуры.

#### Упражнения

Напишите, какие формы мотивации для повышения образовательного уровня работников предприятия можно использовать.



## Тема 8. Методы поддержания работоспособности и снижения стресса

### Вопросы к семинару

Значение тайм-менеджмента в деятельности предпринимателя.  
Методы рационального использования времени.  
Основные причины стрессов у предпринимателей.  
«Бытовые» способы нейтрализации стрессов.  
Психологические методы снятия стрессов.

### Упражнения

1. Упражнение «Тайм-менеджмент». Какие эмоции (негативные или позитивные) появляются у вас, когда вы слышите слово «время»? Продолжите предложения:

Большую часть своего рабочего времени я трачу на \_\_\_\_\_

Чаще всего мне не хватает времени на \_\_\_\_\_

Больше всего меня отвлекают от главных дел \_\_\_\_\_

Подумайте над своими ответами. Может быть, вы тратите свое время на одни дела, а на самом деле вам хотелось бы заниматься совсем другим? Может быть, просто имеет смысл перераспределить приоритеты?

2. Упражнение «Мои главные стрессоры»

<i>СТРЕССОР</i>	Интенсивность	Контроль над событием	Временной фактор	Частота повторения

В первой колонке коротко обозначьте ваши главные стрессоры — то, что чаще всего беспокоит вас и не дает в полной мере наслаждаться ЖИЗНЬЮ.

Во второй колонке оцените интенсивность каждого из них по 10-балльной шкале (10 баллов — это сверхзначимое событие, например смерть близкого человека, а 1 балл — это мелочь типа неисправного крана).

В третьей колонке попробуйте определить, какие из стрессогенных факторов доступны вашему контролю. Какие неподконтрольны? Степень вашего воздействия на ситуацию также определите по 10-балльной системе.

**A**

Четвертая колонка доказывает, где находятся ваши стрессы (в будущем, настоящем или прошлом).

Пятая — насколько *часто* они повторяются (раз в год, месяц, неделю, день, или чаще).

*Комментарии:* \_\_\_\_\_

## Тема 9. Психологические основы успешных продаж

### Вопросы к семинару

Основные этапы процесса продаж.

Выявление потребностей клиентов как центральное звено продаж.

Разновидности презентаций товаров и услуг.

Возможные стратегии при работе с возражениями клиентов.

Системный подход к процессу продаж.

Психология рекламы.

### Упражнения

1. Тема «Психология продаж». Упражнение «Понимание клиента». Чтобы продемонстрировать, как разные представления и установки людей могут затруднять процесс продаж, сделаем следующее упражнение. Предположим, что вы продавец и стоящий перед вами потенциальный покупатель изъявил желание приобрести «качественную» мебель. Как вы думаете, что может вкладывать человек в это понятие? Напишите три варианта и расставьте их по *степени вероятности*. На все дается 1 минута.

1.....

2.....

3.....

Затем все ответы *выписываются* на доске и происходит их обсуждение. Преподаватель обращает внимание на несовпадение представлений разных людей по поводу критериев оценки качества товаров.

2. Тема «Психология рекламы». Упражнение «Составление рекламы». Учебная группа разбивается на несколько подгрупп (по 3–5 человек). Преподаватель предлагает каждой подгруппе какой-то вид предпринимательской деятельности, **КОТОРЫЙ** они должны прорекламировать потенциальным клиентам в газетном объявлении. Объявление должно поместиться на площади 1/8 газетного листа (формат А5).

**Задача:** составить объявление, используя закономерности рекламы, и подобрать оптимальное количество информации, которая привлечет внимание потенциальных клиентов и заинтересует их.



## Тема 10. Культура предпринимательства

### Вопросы к семинару

Культура и этика предпринимательства.

Основы делового этикета.

Гендерные различия в предпринимательстве.

Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах.

### Упражнения

1. Тема «Культура и этика предпринимательства». Группа разбивается на 2 подгруппы. Каждая составляет 2 списка: один — с теми моральными нормами, которые нельзя нарушать ни при каких обстоятельствах; второй — с теми, которые не носят столь же жесткого характера. После этого обе подгруппы сравнивают свои списки.
2. Тема «Гендерные различия в предпринимательстве». Группа разбивается на 2 подгруппы. Одна группа (из мужчин) составляет список особенностей женского предпринимательства, а вторая (состоящая из женщин) — особенности мужского предпринимательства. После этого обе подгруппы сравнивают свои списки и вносят в них коррективы.
3. Тема «Национально-психологические особенности ведения бизнеса». Группа разбивается на 5 подгрупп. Каждой преподаватель дает название страны (задание неизвестно остальным группам). Задача группы — выделить своего представителя на «международных» переговорах (тему определяет преподаватель). Перед участниками переговоров ставится задача прийти к общему мнению, а перед наблюдателями — определить, из какой страны прибыли делегации.

### Приложение 3. Программа и примерный тематический план курса «Психология предпринимательства»

Тематический план для специальности «Менеджмент»  
(дневное отделение, 64 часа)

№ тем	Содержание темы	Всего	Аудиторные часы	Лекции	Семинары	Самостоят. работа
1	Предмет и задачи курса. Психологическая сущность предпринимательства. Атрибуты предпринимателя. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимательства	8	4	2	2	4
2	История предпринимательства. Древние цивилизации и Античный мир. Предпринимательство в эпоху развития капитализма. Особенности развития предпринимательства в России	8	4	2	2	4
3	Психологические явления в деятельности предпринимателя. Структура психики человека. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя. Мотивация предпринимательской деятельности. Волевые качества предпринимателя. Психология деятельности	24	12	6	6	12
4	Коммуникативные процессы в деятельности предпринимателя. Речь. Общение. Управление конфликтными ситуациями	8	4	2	2	4
5	Личностные качества предпринимателя. Понятие «личность» в психологии. Личностные качества предпринимателя. Уровень субъективного контроля. Методы оценки личностных качеств	16	8	4	4	8

Приложение 3. Программа и примерный тематический план... 299

те- мы	Содержание темы	Все- го	Ауди- торные часы	Лек- ции	Семи- нары	Само- стоят. работа
6	Психологические особенности успешной деятельности. Стратегии личности. Основы эффективного целеполагания. Психологические аспекты принятия решений. Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация. Психологические основы противодействия обману	8	г		2	4
7	Основы эффективного руководства бизнес-процессами. Управленческие функции предпринимателя. Формирование команды в бизнесе. Формирование корпоративной культуры	16	8	4	4	3
8	Организация труда предпринимателя и повышение эффективности его деятельности. Тайм-менеджмент. Управление функциональным состоянием предпринимателя. Стресс в деятельности предпринимателя	16	8	4	4	8
9	Психологические основы успешных продаж и формирования имиджа предпринимателя. Коммуникационный аспект продаж. Системный подход к продажам. Психология рекламы	16	8	4	4	8
10	Культура и этика предпринимательства. Основы делового этикета. Гендерные различия в предпринимательстве. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах	8	4	2	2	4
Всего		128	64	32	32	64
Экзамен (зачет)_____						

### Программа курса «Психология предпринимательства»

#### Тема 1. Предмет, задачи курса

Предмет и задачи курса. Психологическая сущность предпринимательства. Эволюция взглядов на феномен предпринимательства. Атрибуты предпринимателя. Социально-психологические аспекты современного российского предпринимательства.

#### Тема 2. История предпринимательства

Доклассовое устройство общества. Возникновение первых цивилизаций. Древняя Греция. Древний Рим. Средневековье. Эпоха Возрождения. Эпоха географических открытий. Предпринимательство в эпоху развития капитализма. Предпринимательство в современном мире. Особенности развития предпринимательства в России. Допетровская эпоха. Преобразования Петра I. Россия XIX — начала XX в. Советский период: экономика военного коммунизма, нэп, строительство социализма в СССР. Перестройка и установление капитализма в России.

Тема 3. Психологические явления в деятельности предпринимателя  
Структура психики человека. Базовые понятия психологии. Сознание и его функции. Бессознательные компоненты психики. Познавательные процессы в деятельности предпринимателя. Ощущение и восприятие. Внимание. Память. Мышление: Мотивация предпринимательской деятельности. Ценности и установки. Волевые качества предпринимателя. Эмоциональная сфера личности. Психологические аспекты деятельности человека. Предприниматель как субъект деятельности. Сравнительный анализ различных видов деятельности предпринимателя.

#### Тема 4. Коммуникативные процессы в деятельности предпринимателя

Основные понятия о речи. Развитие речи. Функции и компоненты речи. Общение. Содержание, цели и средства общения. Виды и функции общения. Деловое общение (деловые переговоры, деловые встречи). Управление конфликтными ситуациями. Причины производственных конфликтов. Основные стратегии поведения в конфликтных ситуациях. Методы саморегуляции в конфликтных ситуациях.

#### Тема 5. Личностные качества предпринимателя

Психология личности. Понятие «личность» в психологии. Соотношение между понятиями «личность», «субъект» и «индивид». Структура личности. Личностные качества предпринимателя. Личностные качества, способствующие и препятствующие успеху в бизнесе. Уровень субъективного контроля. Методы оценки личностных качеств.

**Тема 6. Психологические особенности успешной деятельности**

Способы достижения успеха в бизнесе. Стратегии личности. Психологические компоненты бизнес-плана. Основы эффективного целеполагания. Алгоритмы достижения успеха. Психологические аспекты принятия решений. Специфика функции принятия решения в деятельности предпринимателя. Этапы выработки управленческих решений. Психологические механизмы, влияющие на принятие управленческих решений. Организационно-психологические факторы управленческих решений. Факторы, препятствующие успеху предпринимательской деятельности, и их нейтрализация. Препятствия на пути к цели и их преодоление. Предпринимательский риск. Обеспечение безопасности бизнеса. Психологические основы противодействия обману.

**Тема 7. Основы эффективного руководства бизнес-процессами**

Базовые принципы эффективного управления бизнесом. Основные управленческие функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Проблема мотивации персонала и пути ее решения. Формирование команды в бизнесе. Подбор персонала. Значение обучения персонала и его формы. Формирование корпоративной культуры.

**Тема 8. Организация труда предпринимателя и повышение эффективности его деятельности**

Тайм-менеджмент. Стресс в деятельности предпринимателя. Основные причины профессиональных стрессов. Особенность стресса предпринимателя. Основы стресс-менеджмента. Управление функциональным состоянием предпринимателя. Методы снятия производственного стресса.

**Тема 9. Психологические основы успешных продаж и формирования имиджа предпринимателя**

Коммуникационный аспект продаж. Установление контакта с клиентами. Выявление потребностей потенциальных покупателей. Презентация коммерческого предложения и работа с возражениями. Способы завершения продажи. Системный подход к процессу продаж. Психология рекламы.

**Тема 10. Культура предпринимательства**

Культура и этика предпринимательства. Основы делового этикета. Поведение и одежда предпринимателя. Гендерные различия в предпринимательстве. Особенности мужского и женского бизнеса. Национально-психологические особенности ведения бизнеса в различных странах.

## ПРЕДМЕТНЫЙ УКАЗАТЕЛЬ

- Абсолютный порог ощущений — 3.2.2  
Абстрагирование ~ 3.2.4  
Автоматизация процессов управления — 7.1.1  
Автоматизированные процессы ~ 3.1.3  
Амбициозность — 5.2.1  
Анализ - 3.2.4  
Анализатор — 3.2.2  
Апперцепция ~ 3.2.1  
Аутогенная тренировка — 8.2.3  
Аффекты ~ 3.3.4  
Беседа (деловая) — 4.2.4  
Бессознательное — 3.1.3  
Вербальные средства общения — 4.2.1  
Влечение — 5.1.3  
Внимание — 3.2.2  
Воздействие — 4.1.3  
Возражение при продажах — 9.1.4  
Волевые качества личности ~ 3.3.3  
Воля ~ 3.3.3  
Восприятие — 3.2.1  
Высокомерие — 5.2.1  
Гендерные особенности предпринимательства - 10.3  
Гнев — 3.3.4  
Дедукция— 3.2.4  
Действия - 3.4.1  
Деловое общение — 4.2.4  
Деловой этикет — 10.2  
Демократизация управления - 7.1.1  
Денежная система Советской России - 2.4.4  
Деятельность ~ 3.4.1  
~ направления предпринимательской деятельности— 3.4.2  
- общая характеристика — 3.4.1  
Диссоциация от стресса — 8.2.2  
Дисциплина (производственная) ~ 7.1.5  
Дружелюбие (продавца) — 9.1.1  
Жадность - 5.2.1  
Желание - 5.1.3  
Женщины в бизнесе — 10.3  
Законность предпринимательства — 1.5  
Законы Хаммурапи — 2.2.1  
Идеал ~ 5.1.3  
Импульсивность — 3.3.3  
Индивид — 5.1.2  
Индукция — 3.2.4  
Интерес — 3.3.4  
Информационная перегрузка — 3.2.1  
Команда в бизнесе — 7.2  
Коммерческая идея — 1.2  
Компетентность продавца — 9.1.1  
Конкретизация — 3.2.4.  
Конкурентоспособность — 6.1.3 (4)  
Контроль — 7.1.6  
Конфликт — 4.3  
- классификация — 4.3.2  
- определение — 4.3.1  
- причины— 4.3.3  
~ разрешение — 4.3.5  
~ стратегии поведения — 4.3.4  
Конфликт корпоративных культур — 7.3  
Корпоративная культура — 7.3  
Креативная функция сознания — 3.1.2  
Кредит ~ 6.1.3 (3)  
Культура предпринимательства — 10.1  
Кушцы — 2.4.1  
Лидер — 5.2.1  
Личность ~ 5.1.1; 5.1.2

- структура — 5.1.3
- ~ личные качества предпринимателя — 5.2
- Мануфактуры — 2.3.4
- Менеджер по персоналу — 7.2.1
- Мировоззрение — 5.1.3
- Монеты
  - первые греческие — 2.2.2
  - ~ русские - 2.4.1; 2.4.2
- Мотивация (механизмы) — 3.3.1;
- Мотивация персонала — 7.1.5
- Мотивы деятельности — 3.4.1
- Мышление - 3.2.4; 6.2.4
- Направленность личности — 5.1.3
- Настойчивость — 3.3.3; 5.2.1
- Настроение — 3.3.4
- Национальные особенности бизнеса — 10.3
- Невербальные средства общения — 4.2.1
- Непроизвольные действия — 3.3.3
- Нетерпеливость — 5.2.1
- Обобщение - 3.2.4
- Образы — 3.2.1
- Обучение персонала — 7.2.2
- Общение — 4.2
  - ~ виды — 4.2.2
  - ~ содержание — 4.2.1
  - ~ функции — 4.2.3
- Оптимизм — 6.2.4
- Организация — 7.1.4
- Отвлечение — 3.3.4
- Относительный порог ощущений — 3.2.2
- Ощущения — 3.2.2
- Память ~3.2.3
- Парето принцип — 8.1
- Перестройка — 2.4.5
- Персонал
  - ~ этапы работы с персоналом — 7.2
  - ~ подбор и расстановка — 7.2.1
- Пессимизм — 6.2.4
- Печаль — 3.3.4
- Планирование — 7.1.3
- Податливость — 3.3.3
- Подпороговые раздражители — 3.2.2
- Понятие ~3.2.4
- Порог чувствительности — 3.2.1
- Потребности
  - ~ общее представление — 3.3.1
  - ~ потенциальных покупателей - 9.1.2
- Презентация товара — 9.1.3
- Презрение — 3.3.4
- Предприниматель
  - ~ атрибуты — 13
  - ~ определение — 1.3
  - функции — 14
- Представление - 3.2.1; 3.2.4
- Препятствия на пути к цели — 6.3.1
- Прибыль — 1.2
- Принятие решений — 62
- Проблемная ситуация — 3.2.4
- Продажи - 9.1; 9.2
  - коммуникация при продажах — 9.1
  - системный подход — 9.2
- Произвольные действия — 3.3.3
- Профессиональный отбор (профотбор) - 7.2.1
- Психика — 3.1.1
- Психические процессы - 3.1.1
  - ~ состояния — 3.1.1
  - свойства — 3.1.1
- Радость — 3.3.4
- Рациональная психотерапия — 8.2.2
- Реклама — 9.3
- Репутация — 2.4.3
- Ресурсы бизнеса - 1.2; 6.1.2 (7)
- Речь - 4.1.1
- Рефлексы
  - безусловные — 3.2.4
  - ~ условные — 3.2.4
- Рецептор - 3.2.2
- Решимость - 3.3.3
- Риск - 1.2
- Рубль - 2.4.1
- Самообладание — 3.3.3

- Самостоятельность** — 5.2.1
- Сегмент рынка ~ 6.1.3 (1)
- Сенсорная** изоляция — 3.2.2
- Синтез ~ 3.2.4
- Системный подход
- к организации процесса продаж на предприятии — 7.1.1
  - ~ к управлению предприятием — 7.1.1
- Ситуационный подход к управлению — 7.1.1
- Скрипты — 3.3.2
- Скромность — 5.2.1
- Смелость — 3.3.3
- Сознание — 3.1.2
- Сравнение — 3.2.4
- Стойкость — 5.2.1
- Страсть — 3.3.4
- Стратегии личности — 6.1.1
- Страх — 3.3.4
- Стремление — 5.1.3
- Стресс - 8.2
- классификация — 8.2.2
  - признаки — 8.2.1
  - ~ причины — 8.2.1
- Стыд - 3.3.4
- Субъект — 5.1.2
- ~ предпринимательской деятельности - 3.4.2
- Суждение - 3.2.4
- Тайм-менеджмент** — 8.1
- Тейлор Ф. (система управления) - 7.1.4
- Темперамент — 6.2.4
- Тесты (психологические) — 5.3; 7.2.1
- Труд - 3.4.1
- Трудолюбие — 5.2.1
- Убеждение** — 5.1.3
- Уверенность
- уверенность в себе продавца — 9.1.1
- Умозаключение — 3.2.4
- Управление бизнесом — 7.1.1
- Управленческие решения — 6.2
- классификация — 6.2.2
  - ~ психологические механизмы — 6.2.4
  - ~ этапы выработки — 6.2.3
- Управленческие функции — 7.1.1; 7.1.2–7.1.5
- Упрямство — 3.3.3
- Уровень субъективного контроля — 5.2.2
- Установки — 3.3.2; 5.1.3
- Чувство - 3.3.4
- Целеполагание — 6.1.2
- Цель - 5.1.3; 6.3.1
- Цель общения — 4.2.2
- Ценности - 3.3.2
- Экстраполяция в будущее — 6.1.3 (5)
- Эмоции — 3.3.4
- Энтузиазм — 5.2.1
- Эпоха
- ~ Возрождения — 2.3.2
  - ~ географических открытий - 2.3.3
- Язык - 4.1.1