

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**СПЕЦИАЛИЗИРОВАННАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ МАТЕРИАЛЫ**

**ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА**

для специалистов инвестиционно-строительной сферы

Москва 2009

## 1. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

№ п/п	Виды учебной работы	Кол-во часов по учебному плану
1.	Общая трудоемкость дисциплины	72
2.	Аудиторные занятия с преподавателем:	36
	- лекции	16
	- практические занятия	20
3.	Самостоятельная работа	36
4.	Вид итогового контроля	зачет

## 2. ЦЕЛИ ИЗУЧЕНИЯ

Специфика деятельности менеджера – наличие принципиально различных навыков: «мягких» навыков при работе с людьми (персоналом, клиентами или заказчиками, конкурентами или партнерами), предполагающих высокий уровень социальной, психологической и психотехнической компетентности, и «жестких» навыков при работе в сферах современных информационных технологий, финансов и бухгалтерии, производства и инженерно-технического обслуживания, предполагающих высокий уровень технической компетентности.

Существуют различные управленческие функции: руководство, планирование, организация, коммуникации, презентации, переговоры, принятие решений и т. п. Каждая функция включает комплекс навыков различного типа и едва ли можно встретить ситуацию, для которой можно применить отдельный навык. В реальности менеджер использует комплекс навыков, эффективность которых будет зависеть от того, насколько успешно менеджер определил их соответствие конкретной обстановке и какие функции при этом он задействовал.

Учебный курс «Профессиональные навыки менеджера» строится на изучении двух типов навыков: «мягких» и «жестких», в соответствии с которыми были выделены разделы данного курса.

В первом разделе рассматриваются «мягкие» навыки социальной и личностной компетентности. Социальная компетентность подразумевает способность к продуктивным межличностным отношениям. Человек является социально и психологически компетентным, если его индивидуальные способности и навыки отвечают требованиям межличностной ситуации. При управлении персоналом, которое протекает в рамках межличностного взаимодействия, предполагается, что менеджер владеет перцептивными навыками, позволяющими ему адекватно воспринимать партнера (членов группы), техниками психологического воздействия, в первую очередь, речевого, и навыками адаптивного поведения в ситуации общения. Личностная компетентность руководителя включает широкий спектр навыков самоорганизации, самоуправления, саморазвития, самообучения.

Особо рассматриваются проблемы формирования навыков самоорганизации, позволяющим повысить результативность человека в любой сфере деятельности. Важно уметь не только правильно ставить цели, но и достигать их самым эффективным способом. Поэтому процесс самоорганизации принято делить на две основные части: целеполагание и целедостижение. Отдельный важный раздел самоорганизации – это управление своим временем, которое относится к числу невосполняемых ресурсов.

Второй раздел – «„Жесткие“ навыки менеджера» – объединяет те компетенции, которые позволяют менеджеру получить объективную информацию, построить объективную модель предметной области, донести свои выводы и рассуждения до коллег, подчиненных и руководителей. Одной из основных проблем, которая приводит к

существенным потерям во времени, к низкой продуктивности труда и т. п., является проблема недостаточно четкой коммуникации – понимания уже не только в субъективно-личностном плане, но и в объективно-цифровом. «Жесткие» навыки менеджера призваны, в первую очередь, конкретизировать и стандартизировать выполнение его собственной работы и результатов работы, которую выполняют под его руководством и с его участием.

### **Цель изучения курса**

Формирование целостного представления об интегративных профессиональных навыках менеджера, способах их формирования и условий эффективного использования.

### **Задачи изучения курса:**

1. Ознакомление с основными подходами к выделению профессионально значимых навыков менеджера.
2. Ознакомление с психологическими техниками формирования «мягких» навыков.
3. Овладение понятийным аппаратом, описывающим поведение компетентного менеджера.
4. Овладение эффективными приемами психологического влияния.
5. Приобретение опыта повышения личностной компетентности.
6. Понимание основ экономики компании и отдельного участка работы.
7. Освоение конкретного и четкого языка описания экономики – бухгалтерской двойной записи.
8. Приобретение навыков описания бизнес-процессов.
9. Ознакомление с технологиями объективного описания предметной области менеджера.
10. Овладение технологиями оценки и управления рисками.
11. Ознакомление с основными моделями и концепциями самоорганизации.
12. Овладение техниками и приемами организации собственной деятельности.

### **В результате изучения курса слушатели должны понимать:**

- Законы формирования навыков.
- Механизмы формирования профессиональных навыков.
- Природу профессиональной компетентности.
- Особенности психологического воздействия менеджера на персонал.
- Возможности и ограничения классической и агональной риторики.
- Механизмы формирования убеждений.
- Природу мыслительной деятельности.
- Механизмы формирования индивидуального личностного потенциала.
- Природу успешной деятельности.
- Суть основных экономических понятий и языка, используемого в управлении рисками.
- Происхождение и источники стоимости и богатства.
- Принцип двойной записи как закона сохранения.
- Суть рисков.
- Отличия объективного и субъективного подходов к описанию ситуации.
- Особенности голографической модели самоорганизации.

### **знать:**

- Основные подходы к пониманию компетенций менеджера.
- Набор профессиональных навыков менеджера.
- Уровни компетентности.
- Концепции развития управленческой компетентности.

- Требования к оценке профессиональных компетенций.
- Требования к социально-психологической компетентности менеджера.
- Требования к личностной компетентности менеджера.
- Основания агональной коммуникации.
- Способы сенсорного кодирования информации.
- Основные мыслительные операции.
- Требования к уровню интеллектуального развития для руководителя.
- Требования к уровню эмоционального развития для руководителя.
- Структуру ценностных ориентаций.
- Основные термины экономики.
- Принципы описания бизнес-процессов.
- Способы объективного описания ситуации.
- Правила двойной записи.
- Взаимосвязь стилей деятельности с особенностями самоорганизации.
- Правила планирования и правила организации рабочего дня.

***уметь распознавать:***

- Метаслова и метавыражения.
- Проявления субмодальности в речевых высказываниях.
- Этапы формирования навыков.
- Тактические приемы убеждения.
- Уловки-манипуляции.
- Стратегии.
- Уровни интеллектуальной активности.
- Ресурсное состояние.

***владеть навыками:***

- Социальной перцепции.
- Целеполагания.
- Постановки вопросов.
- Речевых высказываний.
- Рефлексивного слушания.
- Самоорганизации.
- Эффективного использования временем.
- Уверенного поведения.
- Управления стрессами.
- Перевода из нересурсного в ресурсное состояние.
- Устранения источников негативного эмоционального состояния.
- Бюджетирования.
- Чтения бухгалтерской записи.
- Графического описания бизнес-процессов.
- Оценки и управления рисками.
- Диагностики особенностей самоорганизации.

### 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### 3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Раздел дисциплины	Лекции	Практические	Самостоятельная
1.	«Мягкие» навыки менеджера	8	10	18
2	«Жесткие» навыки менеджера	8	10	18
	Итого	16	20	36

#### Распределение учебного времени

№ тем	Наименование тем	Количество часов			
		Всего	Из них		
			лекции	практические занятия	самостоятельная работа
1	Введение в учебный курс «Профессиональные навыки менеджера»	<b>6</b>		<b>2</b>	<b>4</b>
	<b>«Мягкие» навыки менеджера</b>	<b>30</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>14</b>
2	Социально-психологическая компетентность руководителя	8	2	2	4
3	Навыки убеждающего воздействия	6	2		4
4	Навыки умственной деятельности	8		4	4
5	Личностная компетентность	6	2	2	2
6	Навыки самоорганизации	2	2		
	<b>«Жесткие» навыки менеджера</b>	<b>38</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>18</b>
7	«Твердые» навыки менеджера: конкретизация слов			2	4
8	Финансы и бухгалтерия		2	4	2
9	Экономика компании и участка работы		2		4
10	Технологические карты бизнеса		2		4
11	Умение разговаривать на цифрах			2	
12	Работа с рисками		2	2	4
	Итого	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>36</b>

#### 3.2. Содержание лекционных занятий

**Лекция 1.** Социально-психологическая компетентность руководителя.

1. Восприятие человека человеком.
2. Неречевые средства языка.
3. Сенсорные способы кодирования информации.
4. Профессиональное слушание.

**Основные понятия:**

1. Аттракция.
2. Жесты.
3. Идентификация.
4. Каузальная атрибуция.
5. Мимика (подражатель).
6. Модальность.

7. Параязык.
8. Репрезентативная система.
9. Рефлексия.
10. Сенсорные речевые предикаты.
11. Социальная перцепция.
12. Стереотипизация.
13. Эмпатия.

**Лекция 2.** Навыки убеждающего воздействия.

1. Психологическое воздействие (влияние).
2. Риторика как искусство речевого воздействия.
3. Логические основы убеждения.
4. Агональная риторика.

**Основные понятия:**

1. Агональная риторика.
2. Воздействие.
3. Метаязык.
4. Речевые пресуппозиции.
5. Риторика.
6. Тактика.
7. Убеждения.

**Лекция 3.** Личностная компетентность.

1. Успех и успешность.
2. Жизненные установки.
3. Психология успешного целеполагания.

**Основные понятия:**

1. Инструментальные ценности.
2. Локус контроля.
3. Ресурсное состояние.
4. Терминальные ценности.
5. Успех.
6. Успешность.
7. Целеполагание.

**Лекция 4.** Навыки самоорганизации

1. Общие представления о самоорганизации.
2. Целеполагание.
3. Целедостижение.
4. Приемы и техники самоорганизации.

**Основные понятия:**

1. Голографическая модель самоорганизации.
2. Управление временем.
3. Научная организация умственного труда
4. Персональный менеджмент.
5. Планирование.
6. Самоорганизация.

**Лекция 5.** Финансы и бухгалтерия.

1. Что дают финансовые и бухгалтерские знания.
2. Бюджетирование.
3. Бухгалтерия – это очень просто.

#### 4. Бухгалтерия и бухгалтеры.

##### **Основные понятия:**

1. Активы.
2. Бюджет.
3. Двойная запись.
4. Дебет.
5. Кредит.
6. Пассивы.
7. План счетов.

#### **Лекция 6.** Экономика компании и участка работы.

1. Откуда берется богатство.
2. Термины и понятия экономики (1).
3. Термины и понятия экономики (2).
4. Стоимость.
5. Налоги и остальное.

##### **Основные понятия:**

1. Активы.
2. Доходы.
3. «Заметные» активы.
4. Капитал, прибыль, убыток.
5. Пассивы.
6. «Производительные» активы.
7. Расходы.
8. Риск.
9. Себестоимость.
10. Стоимость активов.

#### **Лекция 7.** Технологические карты бизнеса.

1. Бизнес-процессы.
2. Ключи к бизнес-процессам.
3. Оптимизация бизнес-процессов.

##### **Основные понятия:**

1. Бизнес-процессы.
2. Внеоборотные активы (ресурсы).
3. Зоны ответственности.
4. Количество качества.
5. КПД.
6. Материальные, нематериальные и человеческие ресурсы.
7. Оборотные активы (ресурсы).
8. Операция.
9. Отходы в бизнес-процессах.
10. Расходы.
11. Результаты.
12. Цена качества.

#### **Лекция 8.** Работа с рисками.

1. Что такое риск.
2. Параметры рисков.
3. Снижение рисков.
4. От прогнозов до итогов.

##### **Основные понятия:**

1. Вероятность риска.

2. Объекты риска.
3. Объем риска.
4. Риск.
5. Структура рисков.
6. Субъекты риска.
7. Хеджирование.

### **3.3. Практические занятия**

#### **Наименование практических работ**

**Тема.** Введение в учебный курс «Профессиональные навыки менеджера».

1. Навыки в системе подготовки менеджеров.
2. Особые условия освоения навыков в рамках учебного курса.
3. Компетентностный подход в формировании и оценке профессиональных навыков менеджера.
4. Оценка компетенций.
5. «Жесткие» и «мягкие» навыки менеджера.

**Тема** Социально-психологическая компетентность руководителя

1. Компетентность.
2. Компетенции.
3. Навык.
4. Технологии «Ассесмент центр».
5. Уровни компетентности

**Тема.** Навыки умственной деятельности.

1. Мыслительная деятельность.
2. Интеллект и инструментальные навыки.
3. Умственные навыки
4. Творчество и креативность.
5. Критические точки интеллекта.
6. Стратегия.
7. Технический интеллект.

**Тема** Личностная компетентность руководителя

1. Целеполагание.
2. Навыки профессионального слушания и убеждения.
3. Обретение ресурсного состояния.

**Тема** «Твердые» навыки менеджера: конкретизация слов.

1. «Объективное понимание слов.
2. Правила конкретного объективного общения.
3. Философия для менеджера.
4. Вероятностная картина мира.
5. «Физика».
6. Экономика философии.

**Тема** Финансы и бухгалтерия

Объективное описание результата операции с указанием полного набора результатов, включая «отходы» количественных и качественных показателей основных активов, составляющих результат.

1. Полнота результата, законы сохранения.
2. Отличие количественных и качественных показателей.
3. Сложные и простые результаты, их описание.

Описание деятельности с помощью бухгалтерской двойной записи.

1. Двойная запись и законы сохранения.
2. Описание события/операции.



3. Технологическая карта и двойная запись.

**Тема** Умение разговаривать на цифрах.

1. Объективная информация.
2. Объективная постановка задач.
3. Приведение к общему знаменателю.
4. Измерение.
5. Механическая деятельность.
6. Объективизация.

**Тема** Работа с рисками

1. Объекты и связи между объектами.
2. Постоянные риски.
3. Разовые риски.
4. Стоимость содержания актива.
5. Творческая деятельность.
6. Управленческая деятельность.

### *3.4. Перечень контрольных мероприятий*

### **3.6. Перечень контрольных заданий.**

**Оценка качества освоения учебного материала**

### *3.7. Самостоятельная работа*

Вопросы и задания для самостоятельной работы

**Тема: Введение в учебный курс «Профессиональные навыки менеджера»**

**Вопрос 1.** Чем отличаются «мягкие» навыки от «жестких» навыков?

**Вопрос 2.** Какие отличительные особенности технологии Ассеемент центр?

**Задание**

#### **1. Формулировка задания**

Определите ваше поле деятельности, то есть круг обязанностей и навыков по управлению, которые Вы используете в своей работе.

Оцените по 10-балльной шкале степень владения Вами соответствующих навыков.

<b>Управление:</b>	<b>Обязанности и навыки</b>	<b>Оценка</b>
информацией		
персоналом		
финансами		
ресурсами		
качеством		
обучением		

**Тема: Социально-психологическая компетентность руководителя.**

**Вопрос 1.** Какие навыки входят в состав перцептивных навыков, определяющих социальную компетентность руководителя?

**Вопрос 2.** Каковы причины установления зрительного контакта?

**Задание.**

#### **1. Формулировка задания**

Определите особенности Вашей репрезентативной системы, аргументируйте вывод, ссылаясь на особенности проявления различных параметров этой системы.

Параметры:	Особенности проявления
Сенсорные речевые предикаты, употребляемые наиболее часто	
Тональность голоса	
Темп речи	
Положения рук при жестикуляции	
Дыхание	

### Тема: Навыки убеждающего воздействия

**Вопрос 1.** Почему «просьба» относиться к одному из видов психологического влияния?

**Вопрос 2.** Какой из видов критики является наиболее сложной: горизонтальная, вертикальная вверх или вертикальная вниз?

**Задание.**

#### 1. Формулировка задания

Какие тактические приемы аргументации и манипулятивных уловок Вы используете в ситуациях общения с подчиненными, партнерами, высшим руководством. Дополните таблицу, если считаете это необходимым.

Тактические приемы и манипулятивные уловки:	Подчиненные	Партнеры	Высшее руководство
Соккрытие тезиса			
Кунктация			
Игнорирование интеллектуалов			
Уловка Фомы			
Перекладывание бремени доказательство на оппонента			
Ошарашивающий темп			
Отсылка к «высшим интересам»			
Видимая поддержка			
Троянский конь			

### Тема: Навыки умственной деятельности

**Вопрос 1.** Какие психологические особенности осуществления деятельности (трудовой, учебной, общения и т.д.) зафиксированы в теории Интеллектуального порога Г.Перкинса?

**Вопрос 2.** Какую особенность человека, психологи считают наиболее существенной в понимании природы креативности?

**Задание.**

#### 1. Формулировка задания

Выполните задание «Ханойская башня».

- 1) Какая стратегия преобладала у Вас при решении данной задачи?
- 2) Задача имеет математическое решение, которое позволяет заранее рассчитать число перемещений башен с любым количеством дисков. Выразите формулой.

3) Используя формулу, определите оптимальное для данной задачи, число перемещений.

**Тема: Личностная компетентность**

**Вопрос 1.** Что представляет образ «Я» как психологический феномен?

**Вопрос 2.** Как взаимосвязаны уровень притязаний и самооценка?

**Задание.**

**1. Формулировка задания**

1. Внимательно изучите список «Основные ценности менеджера». Выберите самую значимую для Вас ценность и поставьте перед ней «1» в графе «Ранг». Затем выберите вторую по значимости ценность и поставьте «2». Прделайте то же со всеми оставшимися ценностями. Наименее важная ценность займет 17-е место.

Ранг	Основные ценности менеджера	Место ценности	Тип ценностей	Способствуют препятствуют
	Власть			
	Возраст			
	Выигрыш / проигрыш			
	Добро			
	Жизнь \ работа			
	Законность			
	Истина			
	Отношение к риску			
	Помощь другим			
	Поощрение / наказание			
	Профессиональное положение			
	Равенство полов			
	Равенство наций, этносов, рас			
	Результат работы			
	Открытость			
	Удовольствие			
	Участие в управлении			

2. Постройте свою систему ценностей, определив для каждой ценности ее место: ведущие, значимые, предпочитаемые, игнорируемые.

3. Определите, какие из ценностей Вы относите к терминальным ценностям (целям), какие являются для Вас инструментальными (средствами).

4. Какие ценности, на Ваш взгляд, способствуют Вашему успеху, какие – препятствуют.

**Задания, требующие развернутого письменного ответа:**

**Тема.** «Твердые» навыки менеджера: конкретизация слов

Что представляет собой бюджет движения рабочей силы и оборудования на месяц и квартал в Вашей организации?

В каких разрезах Вы будете его готовить?

**Тема.** Финансы и бухгалтерия

1. Что означают в переводе на русский язык записи:

- Дебет [пол комнаты № 27] Кредит [рабочее время, материалы, износ оборудования] 12 тысяч рублей?
  - Дебет [рабочее время] Кредит [задолженность по заработной плате, налоги, фонды, социалка] 160 часов 35 тыс. рублей.
2. В записях:
- Дебет [пол комнаты № 27] Кредит [рабочее время, материалы, износ оборудования] 12 тысяч рублей?
  - Дебет [рабочее время] Кредит [задолженность по заработной плате, налоги, фонды, социалка] 160 часов 35 тыс. рублей.

содержится принципиальная ошибка. Найдите ее. Обоснуйте свой ответ.

**Тема.** Экономика компании и участка работы

1. Мы сделали предоплату за материалы в марте, а получили их в июне (езде – начало месяца). На сколько подорожали материалы в реальном выражении, если речь идет о 2006 году? Как изменится ответ, если рыночная цена марта была 1000 руб. за единицу, а июньская – 1300 руб. за единицу?
2. Почему зоны ответственности в бизнес-процессах проходят через затраты/результаты, а не ограничиваются только самими операциями?
3. Приведите примеры показателей ответственности, содержащих в себе время (5–7 примеров для каждой группы). Какие из этих показателей имеют количественный смысл, а какие – характеризуют качество?

**Тема.** Технологические карты бизнеса

1. Вспомните свою типичную рабочую неделю и приведите примеры механической, творческой и управленческой деятельности (3–4 примера по каждому виду). Какой процент (приблизительно) занимает каждый вид деятельности? Есть ли что-то еще?
2. В чем разница между измерением в часах и человеко-часах? Как (технология) и в каких единицах мы сможем измерить результат работы проектировщика?

**Тема.** Работа с рисками

1. Вам нужно правильно спланировать работу своего подразделения на год вперед. Какие объекты и субъекты риска Вы отметите как главные для этой работы (не по планированию, а всей, годовой)? Назовите 5–7 объектов и 5–7 субъектов. Какими мерами можно снизить степень отрицательного влияния? Напишите по 2–3 бизнес-плана объемом не менее 400 знаков на 1–2 объекта/субъекта.
2. У Вас выбор: эксплуатировать технику «до упора», откладывая ППР, или провести ППР в положенные сроки, но поставить под удар график работ. Нарисуйте структуру рисков (10–12 на каждый случай).
3. Ваш сотрудник пытается задать Вам вопрос, но у него это не получается. Помогите ему это сделать: напишите (объективно), что такое «хорошо заданный вопрос».
4. В чем смысл деления расходов на переменные и постоянные? Как управляются переменные и постоянные расходы?

**Текущий контроль:**

Зачет по данному курсу будет проходить в форме письменного ответа на вопросы разного типа.

- один тип вопросов требует выбора правильного варианта ответа из нескольких представленных. Здесь Вы должны будете продемонстрировать знания, полученные из курса;
- другой тип вопросов требует развернутого письменного ответа, в котором важно продемонстрировать знание сути навыков менеджера, целей, достигаемых с

помощью этих навыков, а также проиллюстрировать ответ примером из личной управленческой практики.

**Вопросы, требующие выбора правильного варианта ответа:**

1. К объективным причинам, влияющим на продуктивность освоения навыка, относятся:

1. Состояние здоровья.
2. Конструкция образования.
3. Динамика навыка.
4. Отношение к деятельности.

Ответ: 2.

2. Список компетенций менеджера, работающего в условиях неопределенности, согласно

Г. Шродеру, насчитывает:

1. 6 компетенций.
2. 9 компетенций.
3. 11 компетенций.
4. 37 компетенций.

Ответ: 3.

3. Если сотрудник принимает цели и задачи группы частично, не контролирует эмоции в ходе групповой работы, то можно предположить, что его уровень компетентности взаимодействия в команде соответствует уровню:

1. Некомпетентности.
2. Развития.
3. Опыта.
4. Мастерства.

Ответ: 2.

4. Отличительной особенностью социальной перцепции от перцептивной деятельности является проявление:

1. Предметности.
2. Пристрастности.
3. Избирательности.
4. Осмысленности.

Ответ: 2.

5. При общении взгляд партнеров фиксируется в районе лба, что позволяет предположить, что их общение носит характер:

1. Деловой.
2. Светский.
3. Интимный.
4. Конфликтный.

Ответ: 1.

6. Если человек для усиления собственного влияния выискивает чужие «минусы», такой способ называют:

1. Слабым цивилизованным.
2. Сильным цивилизованным.
3. Сильным нецивилизованным.
4. Слабым нецивилизованным.

Ответ: 3.

7. Неосознаваемый (или слабо осознаваемый) мотив, который проявляется в стремлении человека изменить мир к лучшему, называется:

1. Ремонтивным.
2. Океаническим.
3. Индугентным.
4. Коммуникативным.

Ответ: 2.

8. Языковые шаблоны, которые позволяют говорящему представить то, что он не хочет ставить под сомнение, называются:

1. Речевыми пресуппозициями.
2. Речевыми техниками.
3. Метавыражениями.
4. Убеждениями.

Ответ: 1.

9. Объем информации, получаемой человеком за счет понимания жестов, мимики, движений тела, составляет:

1. 7 %.
2. 38 %.
3. 55 %.
4. 11 %.

Ответ: 3.

10. Цель рефлексивного слушания:

1. Подать позитивный сигнал партнеру.
2. Создать психологически комфортный климат общения.
3. Отобразить услышанное.
4. Установить контакт.

Ответ: 3.

11. Стратегия, при которой человек предварительно не формулирует гипотезу, а ориентируется на один из существенных признаков, называется:

1. Азартной.
2. Консервативной.
3. Систематического поиска.
4. Симультанной.

Ответ: 2.

12. Система правил последовательных действий, выполнение которых приводит к гарантированному результату, называется:

1. Алгоритмом.
2. Стратегией.
3. Эвристикой.
4. Эристикой.

Ответ: 1.

13. Считается, что интеллект достигает наибольшего расцвета к:

1. 7 годам.
2. 14 годам.
3. 40 годам.
4. 20 годам.

Ответ: 4.

14. Уровень интеллектуальной активности, при которой наблюдается спонтанность активности, называется:

1. Креативным.
2. Стимульным.
3. Эвристическим.
4. Продуктивным.

Ответ: 3.

15. Индивидуальный личностный потенциал, согласно Б. Трейси, можно вычислить по формуле:

1.  $(ВЧ - ПЧ) \times ПУ$ .
2.  $(ВЧ + ПЧ) \times ПУ$ .

3. (ВЧ + ПЧ) : ПУ.

4. ВЧ + ПЧ + ПУ.

Ответ: 2.

16. Человека, чей локус контроля находится в диапазоне от 1 до 4 стенов, определяют как:

1. Экстраверта.

2. Интроверта.

3. Экстернала.

4. Интернала.

Ответ: 3.

## 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

### 4.1. Перечень основной и дополнительной литературы

#### Основная литература

*Вэттен Д.А., Камерон К.С.* Развитие навыков менеджмента. / пер. с англ. 5-е изд., издательский дом Нева, 2004, 672 с.

#### Дополнительная литература

- *Айзенк Г. Ю.* Специальные IQ тесты. – М.: Эксмо, 2006. – 192 с. (Серия «Тренируй свой ум»).
- *Бредермайер К.* Черная риторика: Власть и магия слова./ пер. с нем. – 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006
- *Вудраф Ч.* Центры развития и оценки. Определение и оценка компетенций. М.: ГИППО, 2005, 374 с.
- *де Боно Э.* Шесть шляп мышления. – М.: Попурри, 2007. – 256 с.
- *Кабаченко Т.С.* Методы психологического воздействия: учебное пособие. – М.: Педагогическое общество России, 2000. – 544 с.
- *Кинг Л.* Как разговаривать с кем угодно, как угодно и где угодно. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, 213 с.
- *Кови Стивен Р.* Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. М.: изд-во Альпине Бизнес Букс, 2006, с. 374
- *Милорадова Н. Г.* Мышление в дискуссиях и решении задач: учебное пособие. – М.: АСВ, 2000. – 160 с.
- *Панкратов А.Н., Панкратов В.Н.* Психотехнология управления людьми: Практическое руководство. – (Серия: Психология успеха и эффективного управления) Изд.2-е М.: изд-во института психотерапии. 2004. – 294 с., стр. 43 – 61
- *Равен Дж.* Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация. М.: изд-во Когнити -Центр, 2002. с. 396.
- *Тридцать способов манипуляции и управления людьми./ авт.-сост. Д.И. Дудинский. – Мн.: Харвест, 2004,*
- *Фидельман Г.Н., Дедиков С.В., Адлер Ю.П.* Альтернативный менеджмент: Путь к глобальной конкурентоспособности. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005, 186 с.
- *Шатин Ю.В.* Живая риторика. Учебное пособие / Жуковский, МИМ ЛИНК, 2000, 87с.
- *Шерстнев М.П.* Психологическое управление людьми. - М.:«Русская правда», 2003, 240 с.
- *Трейси Б., Шеелен Ф.М.* Личность лидера. / пер. с англ. – Мн.: Попурри, 2006

### 4.2. Средства обеспечения освоения дисциплины:

Тест – опросники, расчетные компьютерные программы по обработке тестов, стенды, наглядные пособия.

Составитель:

Милорадова Н.Г.

## Глоссарий

**Абстрактное** (от лат. Abstractio - отвлечение) – одностороннее, простое, неразвитое, часть целого. Абстрактное есть выражение неполноты, неразвернутости, неразвитости. Различают формально абстрактное, завершающее исследование (от конкретного к абстрактному) и абстрактное как генетически исходное чувственно конкретное, этап восхождения от абстрактного к конкретному (желудь и дуб, почка и плод).

**Активы** – категория экономики. Нечто, что приносит пользу или может при определенных условиях принести пользу. С помощью многих активов прямо или косвенно могут быть заработаны деньги. Актив довольно часто может быть продан за деньги. Деньги являются частным случаем актива. Примеры активов: материальные активы (материалы, сырье, машины, механизмы и т. п.); финансовые активы (денежные права требования (дебиторская задолженность), акции, депозиты, векселя); нематериальные активы (программное обеспечение, патенты и т. п.). Активы имеют разное качество. При неумелом использовании активов расходы на их содержание превышают доходы от их эксплуатации (например, дорогостоящий личный автомобиль), но от этого актив не перестает быть активом.

**Алгоритм** (от лат. algorithmi - предписание) – система правил последовательных действий, точное выполнение которых позволяет решать задачи определенного класса.

**Анализ** (от греч. analisis - двусмысленность, двойственность, разложение) – логический прием, метод исследования, состоящий в том, что изучаемый предмет мысленно расчленяется на составные элементы, каждый из которых исследуется в отдельности как часть расчлененного целого.

**Аргумент** (от лат. argumentum - логический вывод, основание, доказательство) – мысль, истинность которой проверена и доказана практикой, и которая поэтому может быть приведена в обоснование истинности или ложности другого положения.

**Ассесмент центр** – мероприятие, в процессе которого кандидаты принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей; полученные результаты оцениваются по ряду заранее сформулированных компетенций или критериев.

**Аттракция** – познание на основе устойчивого положительного отношения.

**Бизнес-процессы** – процессы в коммерческой компании, создающие новую стоимость. Новая стоимость не обязательно потребляется во вне компании (например, бизнес-процесс Сопровождение создает Решения, которые используются внутри компании).

**Бюджет** – план, прогноз. Управленческий учет будущего.

**Ведущая система** – репрезентативная система, в которой ведется поиск информации для того, чтобы ввести ее в сознание.

**Вербальный (словесный) интеллект** – характеризуется запасом слов, эрудицией, умением понимать прочитанное. Напрямую зависит от культуры, образования.

**Вероятность риска** – вероятность наступления события, которое мы называем риском (неприятным событием).

**Влияние** – процесс воздействия на мысли, поведение других людей.

**Внеоборотные активы (ресурсы)** – активы, лежащие «вне оборота». Долгосрочные активы, которые в процессе одного цикла работы, возможно, изнашиваются, но не исчезают полностью (например, автомобиль в рамках цикла перевозки груза, разборная опалубка).



**Внушение** – сознательное неаргументированное воздействие на человека (группу) с целью изменить его состояние, отношение к чему-либо или предрасположенности к определенным действиям.

**Вопрос** – 1) форма мысли как результат отделения человеком своего знания от незнания, постановки неизвестного на место цели поисковой деятельности, указания на область поиска этого неизвестного; 2) первое звено диады «вопрос-ответ», инициирующее диалогическое общение с другим человеком или с самим собой; 3) средство педагогического управления познавательной деятельностью обучающегося (информационные и проблемные вопросы).

**Двойная запись** – способ записи (учета) события, при котором одновременно отражаются и положительные, и отрицательные стороны события. Двойная запись требует баланса, т. е. по сумме положительные и отрицательные последствия (результаты) события должны быть равны между собой.

**Дебет** – (формально) левая сторона бухгалтерского счета; (по сути) положительный, позитивный результат события (часть результата).

**Дедукция** (от лат. *deductio* - выведение) – такая форма мышления, при которой новая мысль выводится логическим путем из предыдущих мыслей, причем процесс анализа идет от общего к частному.

**Деструктивная критика** – высказывание пренебрежительных или оскорбительных суждений о человеке, грубое осуждение, осмеяние его дел и поступков. Человек в этой ситуации стремится «сохранить лицо», это отвлекает его силы на борьбу с возникающими отрицательными эмоциями, отнимает веру в себя.

**Догма** (от греч. *dogma* - мнение, учение, решение) – способ мышления, оперирующий неизменными понятиями, без учета новых данных практики и науки, конкретных условий места и времени.

**Докса** – общепринятое высказывание (от греч. *doxa* - мнение, взгляд), в греческой философии - ложное мнение (в противоположность истинному знанию).

**Доходы** – условное учетное понятие. Приобретение денег или иных благ, не связанное с пропорциональным уменьшением активов или увеличением пассивов. Доход определяется моментом получения (фиксации) и объемом. Момент фиксации дохода, а также его объем определяются достаточно условно, поэтому доходы можно различать в соответствии с определением этого момента и объема.

**Жесткие навыки** – навыки, используемые в сферах финансов и бухгалтерии, информационных технологиях, производстве и инженерно-техническом обслуживании. Имеют четкое предписание, легко отслеживаются, легко поддерживается одинаковый уровень квалификации сотрудников.

**Задача** – 1) отраженная в сознании или формализованная в знаковой модели «вырожденная» проблемная ситуация с полным набором известных данных и известным алгоритмом нахождения искомого; 2) специфическая форма представления содержания обучения в обобщенной знаковой модели множества прошлых типовых проблемных ситуаций. Термин «задача» используется также в нестрогом смысле как синоним цели действия или деятельности.

**Законы формирования навыков** – изменения скорости, неравномерности развития, отсутствия предела в развитии, переноса, плато в развитии, угасания, эффекта.

**«Заметные» активы** – активы, которые легко заметить, бросающиеся в глаза, легко поддающиеся наблюдению и измерению.

**Заражение** – передача своего состояния (осознанно или неосознанно) другому человеку (группе), который перенимает это состояние или отношение.

**Идентификация** – отождествление себя с другим человеком.

**Измерение** – операция сравнения некоторой величины с эталоном.

**Индивидуальный стиль** – устойчивая индивидуально-специфическая система психологических средств, приемов, навыков, методов, способов выполнения той или иной деятельности.

**Индукция** (от лат. *inductio* - наведение) – вид обобщения, связанный с предвосхищением результатов наблюдений и экспериментов на основе данных опыта.

**Инструментальная компетентность в сфере деловых коммуникаций** – комплекс навыков, приемов, технологий и алгоритмов, необходимых и достаточных для результативного решения конкретных задач в межличностном взаимодействии.

**Интеллект** (от лат. *intellectus* - разумение, понимание, постижение, познание) – относительно устойчивая структура умственных способностей индивида.

**Интеллектуальный порог** – теория Г. Перкинса, который на основании корреляционных исследований утверждает, что для овладения каждой деятельностью нужен необходимый и достаточный уровень интеллекта. Если интеллект ниже этого уровня, индивид не может работать, но превышение интеллекта над необходимым уровнем не дает прироста продуктивности. Продуктивность у лиц, чей интеллект превышает пороговый уровень, будет определяться мотивацией, личностными чертами и т. д., но не различиями интеллекта. Этот эффект относится к любой деятельности: трудовой, учебной, общения и пр.

**Интернальность** – внутренний контроль как принятие индивидом ответственности на себя за события, происходящие в его жизни, объяснение происходящего как результата своего поведения, характера, способностей.

**Интроверсия** – особенность личности, характеризующаяся доминирующей ориентацией на собственный внутренний мир.

**Интуиция** (от лат. *intuegi* - пристально, внимательно смотрю) – знание, возникающее без осознания путей и условий его получения, в силу чего субъект имеет его как результат «непосредственного усмотрения».

**Капитал** – специфический вид пассива. Долг компании своим владельцам. Часто термин употребляют для обозначения прав требования владельца к компании, в этом случае это актив.

**Каузальная атрибуция** – интерпретация поступков и чувств другого на основе «излюбленной» схемы причинности.

**Кинесика** (от греческого *kinesis* - движение) – раздел науки, изучающий телодвижения (жесты, мимику, движения), соответствующие определенным интонационным моделям, словесным оборотам.

**Количество качества** – количественная характеристика некоторого параметра, определяющего качество актива.

**КОММУНИКАЦИЯ** – СТРЕМЛЕНИЕ К ПОВЫШЕНИЮ ВЗАИМОПОНИМАНИЯ, ЗНАНИЮ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ ОБ ИХ РАБОТЕ В ЦЕЛОМ. ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ, ЗНАНИЕ ЛИЧНЫХ ПРОБЛЕМ ПОДЧИНЕННЫХ, ТО ЕСТЬ ПЕРЕЧЕНЬ ВСЕГО ТОГО, ЧТО ОТНОСИТСЯ К КОММУНИКАТИВНЫМ СПОСОБНОСТЯМ.

**Компетентный подход в образовании** – интегративная основа модели образования, предполагающая опору на понятие «компетентность специалиста» в качестве «единицы» измерения результатов образовательного процесса; обоснование компонентов компетентности; использование конкретных критериев оценки их сформированности, свидетельствующих об уровне профессионализма человека; выстраивание некоторых обоснованных уровней компетентности из всех характеристик ее компонентов.

**Компетентность** – высокий уровень владения человеком не только технологиями профессиональной деятельности, но и развития качеств личности внепредметного характера: ответственности, самостоятельности, способности принятия индивидуальных и совместных решений, творческого подхода к делу, умения постоянно учиться, гибкости теоретического и профессионального мышления, коммуникативности и др.

**Компетенция** – 1) круг полномочий, предоставленный законом, уставом или иным актом конкретному органу или должностному лицу; 2) знания и опыт в той или иной области; круг вопросов, в котором данное лицо обладает познанием.

**Конкретное** (от лат. concretus - сгущенный, сросшийся) – многостороннее, сложное, развитое, целостное, «единство многообразия». Различают чувственное конкретное как исходный пункт исследования и мысленное конкретное как завершение, итог исследования, как научное понятие об объекте.

**КПД** – коэффициент полезного действия. Отношение Результата к сумме Расходов, пошедших на его достижение.

**Креативность** (от лат. creatio - сотворение, создание) – уровень творческой одаренности, способность к творчеству как несводимая к интеллекту функция целостной личности, ее психологических особенностей.

**Кредит (ударение на первый слог)** – (формально) правая сторона бухгалтерского счета; (по сути) отрицательный, негативный результат события (часть результата).

**Критика** (от греч. kritike - оценка) – способ выявления и преодоления ошибок и недостатков, широко используемый в общественной жизни. В профессиональной деятельности различают критику по горизонтали, вертикали вверх и вертикали вниз.

**Логос** (от греч. logos - слово, мысль, разум, закон) – термин, первоначально обозначавший всеобщий закон, основу мира, его порядок и гармонию. Позднее логос стали рассматривать как созидующую, божественную силу - разум. В новое время Гегель называл логосом абсолютное понятие.

**Локус контроля** (от лат. locus - место, место нахождения и франц. controle - проверка) – качество, характеризующее склонность человека приписывать ответственность за результаты своей деятельности внешней среде (экстернальный, внешний контроль), либо собственным способностям и усилиям (интернальный, внутренний контроль).

**Манипулирование** – скрытое побуждение адресата к переживанию определенных состояний, принятию решений, выполнению действий, необходимых для достижения инициатором своих собственных действий.

**Межличностные отношения** – отношения, складывающиеся между людьми в результате взаимодействия, как правило, стихийно. Сопровождаются различными эмоциональными переживаниями, порой трудноразличимыми, особенно в начальный период складывания отношений.

**Метавыражение** – сообщение, содержащее кроме основного еще и дополнительный смысл, порой исключаящий смысл основной.

**Метаязык** – (через, за, после) язык второго порядка или язык языка, в котором скрывается истинный смысл того, что выражается обычным языком.

**Механическая деятельность** – деятельность по повторению хорошо известных действий, результатов. Может быть как физической, так и интеллектуальной.

**Мимика** (от греч. - подражатель) – выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств.

**Мнение** (употребляется в том же значении, что и греч. *doxa* – недостоверное, субъективное знание). В обыденном употреблении, *мнение* есть точка зрения по тому или иному вопросу отдельного человека, группы, общества.

**Модификация поведения** – способы выработки у человека поведенческих навыков и привычек, обеспечивающих их адаптацию к условиям жизни в обществе и выполнение профессиональной деятельности.

**Мотив** – побуждение человека к активности, связанной с удовлетворением какой-либо потребности; причина (осознаваемая или неосознаваемая), лежащая в основе выбора действий и поступков личности.

**Мягкие навыки** – навыки взаимодействия с людьми в трудовой деятельности (не имеют четкого предписания, обычно перечисляют категории навыков (межличностные, коммуникативные и т. п.)). Работу с использованием «мягких» навыков стандартизируют по результату; успешность работы малопредсказуема, ибо сильно зависит от личности сотрудника.

**Навык** – последовательность развертывания во времени и пространстве действий и операций, выработанная в процессе обучения и тренировки, доведенная до автоматизма, оптимальная для некоторого вида деятельности.

**Нематериальные ресурсы** – активы, основная ценность которых определяется не материалом, а иными качествами (например, патенты, программное обеспечение, информация).

**Оборотные активы (ресурсы)** – активы, участвующие в «обороте». Активы, которые в процессе одного цикла работы исчезают полностью (например, бензин в автомобиле в рамках цикла перевозки груза, неразборная опалубка в рамках одной стройки).

**Общение** – процесс установления и развития контактов между людьми (межличностное общение) и группами (межгрупповое общение), порождаемый потребностями совместной деятельности. Включает три компонента: коммуникацию (обмен информацией), интеракцию (обмен действиями) и социальную перцепцию (восприятие и понимание партнера). Стороны общения: вербальная (речевая) и невербальная (интонация, мимика, жесты, телодвижения и др.).

**Объективизация** – процедура поиска объективных, т. е. измеримых с достаточной точностью и повторяемостью показателей.

**Объекты** – категория. Нечто, существующее независимо от наших представлений и знаний о нем.

**Объекты риска** – объекты, состояния (характеристики) которых могут влиять на вероятность или объем рисков.

**Объем риска** – величина потерь, которые мы понесем, если риск реализуется (состоится).

**Операция** – категория. Действие, задача, активность, процесс, функция, работа и т. п.

**Отходы в бизнес-процессах** – та часть результата, которую мы признаем бесполезной, ненужной.

**Парадокс** (от греч. *paradoxos* - неожиданный, странный) – 1) мнение, суждение, резко расходящееся с общепринятым, противоречащее (иногда только на первый взгляд)

здоровому смыслу; 2) формально-логическое противоречие, которое возникает в содержательной теории множеств и формальной логике при сохранении логической правильности хода рассуждений; 3) неожиданное явление, не соответствующее обычным представлениям.

**Параязык (около языка)** – совокупность неречевых средств, сопровождающих речь: жесты, мимика, модуляции голоса, интонации, громкость, паузы, визуальный контакт между говорящими.

**Пассивы** – совокупность обязательств, предполагающих возникновение задолженности организации вследствие ее хозяйственной деятельности, расчеты по которой приводят к оттоку средств.

**Паттерн** – систематически повторяющийся устойчивый элемент (фрагмент) или последовательность элементов (фрагментов) поведения, привычка.

**Пафос** – непосредственное выражение чувств оратора в отношении предмета высказывания.

**Планирование** – разработка комплекса действий по достижению определенной цели.

**Полномочие** – право применять власть. Это один из специфических видов власти. Предоставляется отдельному человеку или группе в силу их положения или роли (всегда легитимны).

**Постоянные риски** – те риски, которые реализуются постоянно, практически в каждом периоде наблюдения (например, в средней полосе России - риск заморозков; или - риск увольнения сотрудника. Можно говорить о том, что вероятность таких рисков практически чуть меньше 100 %, а последствия - то больше, то меньше).

**Предикаты** – сенсорно основанные слова, указывающие на использование той или иной репрезентативной системы.

**Принуждение** – угроза применения инициатором контролируемых возможностей для того, чтобы добиться от адресата требуемого поведения (лишение благ, изменение условий жизни или работы).

**Проблема** – 1) психическое состояние человека в проблемной ситуации, характеризующееся осознанием невозможности ее решения с помощью имеющихся у него знаний, средств и способов действий; 2) описание на некоем языке переживания человеком нераскрытости и непонятности прошлой проблемной ситуации, форма объективизации знания о незнании.

**Проблемная ситуация** – процесс взаимодействия индивида или группы с вероятностной средой. Оценка человеком противоречивости этой среды обуславливает переживание интеллектуального затруднения, приводит к порождению познавательной мотивации и мыслительного взаимодействия с ситуацией и включенными в нее другими людьми. Следствием проверки выдвигаемых гипотез относительно неизвестного в проблемной ситуации является ее преобразование либо в проблему, либо в задачу.

**Пробуждение импульса к подражанию** – способность вызывать стремление быть похожим. Копирование чужого поведения и образа мыслей может быть как произвольным, так и непроизвольным.

**«Производительные» активы** – активы, создающие дополнительные активы, стоимость, прибыль, богатство.

**Просьба** – обращение к человеку с призывом удовлетворить потребности или желания инициатора воздействия.

**Психотехника** – совокупность средств, способов, приемов и методик работы психолога с психикой другого человека или со своей собственной; мастерство регуляции и управления психическими процессами.

**Разовые риски** – те риски, которые могут ни разу не реализоваться за все время наблюдения (например, риск того, что в средней полосе России в октябре температура упадет ниже  $-30^{\circ}\text{C}$ ).

**Расходы** – условное учетное понятие (см. также Доходы). Исчезновение денег или иных активов, не связанное с пропорциональным уменьшением пассивов или увеличением иных активов. Расход признается только относительно некоторого Дохода, относительно которого уменьшение актива «пошло на пользу». В иных случаях уменьшение актива является Убытком.

**Результаты** – активы, появляющиеся в итоге операции.

**Репрезентативная система** – то, как человек кодирует информацию в своем мозге в одной или нескольких сенсорных системах: визуальной, аудиальной, кинестетической, вкусовой и обонятельной.

**Ресурсы** – синоним термина «активы».

**Рефлексия** – оперирование субъекта с собственным сознанием, обеспечивающее выявление условий и оснований системы собственных действий и поступков. Рефлексия означает «выход» субъекта из текущего процесса осуществления деятельности и проектирование (антиципация) на основе результатов рефлексии будущего шага ее развития. Наличие рефлексии и антиципации связывается с развитием творческого мышления и деятельности обучающегося. Различают рефлексии объекта, субъекта, способа осознания себя как субъекта деятельности.

**Решение** – формирование мыслительных операций, снижающих исходную неопределенность проблемной ситуации.

**Речевые пресуппозиции** – мощные языковые паттерны (шаблоны), которые позволяют говорящему представлять то, что он не хочет ставить под сомнение.

**Ригидность** – затрудненность (вплоть до полной неспособности) изменить выработанную программу деятельности в новых условиях, объективно требующих ее перестройки. Различают когнитивную, аффективную, мотивационную ригидность.

**Риск** – неприятное событие, которое еще не произошло. Риск характеризуется вероятностью (в %) и объемом последствий (денежное либо натуральное выражение). Например, «риск сломать ногу, играя в футбол, равен 0,3 %. Последствие - сломанная нога, 1 шт.». Вероятность равна 0,03 %, т. е. на 10 тыс. игр приходится 3 перелома. Или: риск падения курса доллара больше чем на 1 рубль равен 10 %. Т. е. с вероятностью 10 % наступит последствие «уменьшение курса доллара больше чем на 1 рубль». Объем риска в первом случае равен 100 тыс. рублей (лечение обойдется в эту сумму), объем риска во втором случае равен 100 млн рублей (потери из-за указанного снижения курса составят эту сумму).

**Риторика** – управление человеческим поведением посредством устного или письменного слова путем изготовления и представления определенных текстов или в процессе обсуждения проблемы.

**Самоактуализация** (от лат. actualis - действительный, настоящий) – стремление человека к возможно более полному выявлению и развитию своих личностных возможностей.

**Самоорганизация** – способность или умение человека организовать собственную деятельность.

**Самооценка** – устойчивое структурное образование, ценность, значимость, которой человек наделяет себя, оценивая свои качества и место среди других людей. От самооценки зависят взаимоотношения человека с другими людьми, его критичность, требовательность к себе, отношение к успехам и неудачам.

**Самопродвижение** – объявление своих целей и предъявление своей компетентности и квалификации для того, чтобы иметь преимущества в ситуации выбора.

**Синтез** (от греч. synthesis - соединение, сочетание) – логический прием, метод исследования, состоящий в мысленном соединении частей предмета, расчлененного в процессе анализа; установление взаимодействия и связей частей и познание этого предмета как единого целого.

**Социальная перцепция** – восприятие человека человеком.

**Стены** (от англ. Standard TEN - стандартная десятка) – числовая форма представления тестовых данных. Шкала стенов имеет 10 делений, отражающих выраженность фактора, от 1 до 10 баллов, с серединой 5,5 балла. Тестовые баллы по той или иной тестовой шкале, падающие в диапазон от 4 до 7 стенов, свидетельствуют о том, что данное психическое свойство не выражено, проявляется в той же степени, как и у большинства.

**Сенсорные речевые предикаты** – глаголы, прилагательные и наречия, определяющие принадлежность выражаемой человеком информации к конкретной репрезентативной системе.

**Стереотипизация** – распространение характеристик соответствующей социальной группы.

**Стоимость содержания актива** – расходы, которые необходимо нести ежемесячно (ежеквартально) для того, чтобы поддерживать некоторый актив в «рабочем состоянии» (например, «сумма на содержание офиса» - расходы на уборку раз в месяц, охрану, минимальное отопление и т. п. Не стоит путать с эксплуатационными расходами, которые возникают при реальном использовании актива. Например, дополнительные расходы на уборку, если в офисе идет постоянная работа, расходы на освещение, отопление до «жилого» уровня и т. п.).

**Стратегия** (от греч. - войско веду) – характерное для человека поведение при решении той или иной проблемы (задачи), выбор правил (анализа проблемной ситуации, генерирования гипотез и их проверки), алгоритмов и эвристик, которое он проявляет сознательно, а иногда и неосознанно. В отличие от алгоритма решения, стратегия не дает полной гарантии адекватного результата решения.

**Структура рисков** – причинно-следственные связи между событиями-рисками, показывающие, какое событие может быть причиной, какое - следствием.

**Субмодальности** – отдельные сенсорные качества, воспринимаемые каждым чувством, самые маленькие строительные кирпичики наших мыслей, характеристики наших внутренних репрезентаций. Зрительные субмодальности: цвет, форма, движение, яркость, объемность и т. д., слуховые субмодальности: громкость, высота, темп и т. д., кинестетические субмодальности: давление, температура, текстура, место и т. д.

**Субъекты риска** – субъекты, способные влиять на вероятность или объем риска.

**Тактика** – поиск и отбор аргументов, наиболее убедительных с точки зрения обсуждаемой темы, особенностей оппонента, присутствующей аудитории и ее реакции.

**Технический интеллект** – характеризуется умением видеть закономерности в этом «случайно закономерном» мире, создавать геометрические образы и оперировать ими в пространстве.

**Творческая деятельность** – деятельность, направленная на создание чего-то нового, необычного. Может иметь как физический, так и интеллектуальный характер. Каждый раз, когда кто-то делает что-то новое для себя, он занимается творческой деятельностью, поскольку, в частности, вырабатывает новый для себя навык.

**Творчество** – деятельность, результатом которой является создание объективно или субъективно новых материальных и духовных ценностей.

**Убеждать** – значит влиять на окружающих путем обращения к их разуму через слово или дело. Результат убеждения – формирование знаний, которые впоследствии становятся мотивом поведения человека и определяют его отношение к действительности.

**Убеждение** – сознательное аргументированное воздействие на человека (группу) с целью изменения его (их) взглядов, мнения, намерения, решения, отношения, суждения.

**Универсальность** – категория, фиксирующая высшую ступень духовного развития человека; проявляется в полном осознании смысла своей жизни, в знании своей причастности миру, в ощущении духовного единства с универсумом.

**Управленческая деятельность** – деятельность по управлению, т. е. по установке целей, воздействию на объект и отслеживанию реакции объекта.

**Уровень притязаний** – стремление человека к достижению целей той степени сложности, на которую он считает себя способным. В основе уровня притязаний лежит самооценка, сохранение которой становится для человека потребностью, удовлетворение которой возможно только через постановку и достижение все новых и новых целей. Уровень притязаний может быть частным (различным для разных сфер деятельности) и общим (характерным для личности в целом). Психологические особенности, которые проявляются у человека в поведении и общении, имеют сложное, многоуровневое происхождение.

**Успех** – факт достижения поставленной цели при минимальных потерях: материальных, физических, психических, социальных и духовных.

**Факт** (от лат. factum - сделанное, совершившееся) – действительное, реально существующее, невымышленное событие или явление. Различают объективный факт (некоторый фрагмент реальности) и научный факт (отражение объективного факта в человеческом познании).

**Фонация** – изучает интонации живой речи, которые рассматриваются как дополнительный паралингвистический канал связи в речевом взаимодействии: интонациям соответствуют определенные жесты, мимика, движения, позы. Интонация – это жест; жест – это интонация».

**Формирование благосклонности** – привлечение к себе внимания путем проявления собственной незаурядности, привлекательности, высказывания благоприятных суждений о человеке, по отношению к которому осуществляется внимание, оказания ему услуг, подражания.

**Хеджирование** – страхование.

**Целеобразование (целеполагание)** – процесс порождения в сознании человека новых целей как одно из проявлений его мышления; соответствующие образы-представления могут быть также транслированы другому субъекту и приняты им как цель собственной деятельности.

**Цель** – осознанный субъективный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека; образ «потребного будущего», определяющий целостность и направленность поведения и деятельности.



**Цена качества** – расходы, которые приходится нести на достижение соответствующего уровня качества, т. е. на достижение нужных показателей, характеризующих качество.

**Эвристика** (от греч. heuristiko - нахожу, отыскиваю, открываю) – 1) специальные методы решения задач, которые обычно противопоставляются формальным методам решения, опирающиеся на точные математические модели; 2) совокупность логических приемов и методических правил теоретического исследования и отыскания истины; 3) метод обучения путем наводящих вопросов, способствующий развитию находчивости, активности.

**Этос** – система соответствия речи определенному фону социальных верований.

**Эмпатия** – эмоциональное сопереживание и сочувствие, активная помощь.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ СТРОИТЕЛЬНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
АССОЦИАЦИЯ МОСКОВСКИХ ВУЗОВ

**НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ  
МЕНЕДЖЕРА**

**РАЗДЕЛ: МЯГКИЕ НАВЫКИ МЕНЕДЖЕРА  
для специалистов инвестиционно-  
строительной сферы**

Москва 2009

Лекция  
**Введение в учебный курс  
«Профессиональные навыки менеджера»**

# **1. Навыки в системе подготовки менеджеров**

# Понятие навыка

Навык – это:

автоматизированное действие (умение), подконтрольное сознанию и выработанное путем упражнений;

автоматически осуществляемое действие, не требующее сознательного контроля и специальных волевых усилий для его выполнения;

действие, сформированное путем повторения, характеризующееся высокой степенью освоения и отсутствием поэлементной сознательной регуляции и контроля (то есть автоматизацией).

Навык – это последовательность развертывания во времени и пространстве действий и операций:

✓ *выработанная* в процессе обучения и тренировки;

✓ *доведенная* до автоматизма;

✓ *оптимальная* для некоторого вида деятельности.

# Составляющие навыка

## *Знания и эмоции*

(стремимся делать те дела, которые приносят удовольствие либо сейчас, либо потом – понятно, за что страдаешь).

## *Установки и ценности*

(стремимся делать то, что соответствует нашим ценностям).

## *Поведение и опыт*

(именно привычные действия кажутся нам наиболее правильными).

*Поэтому для формирования эффективного навыка необходимо, чтобы изменения прошли на всех уровнях.*

*Навыки (умения и мастерство)* – это широкий ряд приобретенных в процессе обучения и развития возможностей, которые люди накапливают для решения множества задач, встречающихся в жизни.

*Навыки (умения)* – это важные ресурсы, которые человек привносит в свою работу, но они не обязательно связаны с конкретной деятельностью или рабочими функциями.

# Виды навыков

## *Перцептивные*

Навыки восприятия партнера по общению: «вскрывать» подтекст, определять тон, устанавливать необходимый контакт, прогнозировать ход общения.

## *Интеллектуальные*

Навыки мышления, памяти, внимания, которые определяют способ познания действительности.

## *Двигательные*

Многоуровневая координационная структура, представляющая собой освоенное умение решать тот или иной вид двигательной задачи.

# «Жесткие» и «мягкие» навыки

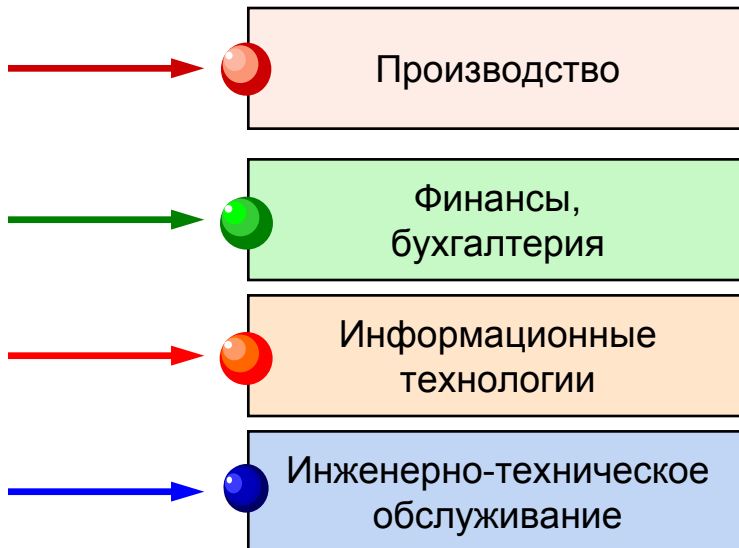
## «Жесткие»

- имеют четкое предписание;
- легко отслеживаются;
- легко поддерживается одинаковый уровень квалификации.

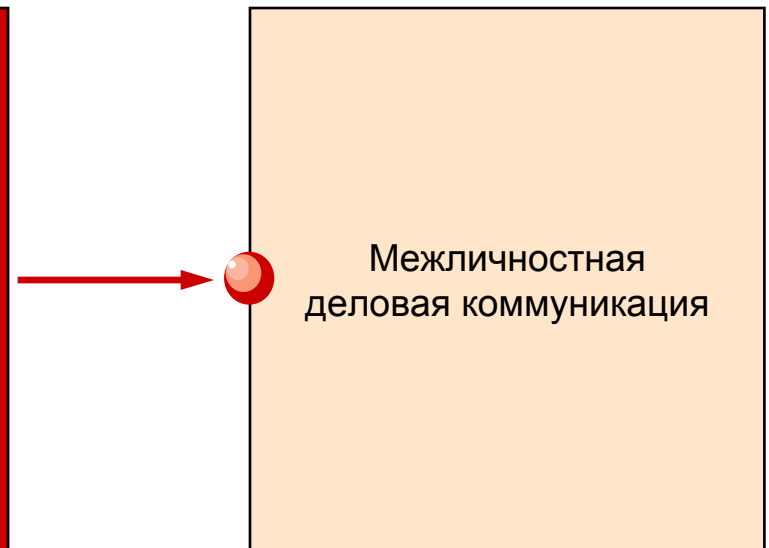
## «Мягкие»

- не имеют четкого предписания – перечисляют категории;
- работу стандартизируют по результату;
- успешность работы мало предсказуема, сильно зависит от личности сотрудника.

Сферы деятельности

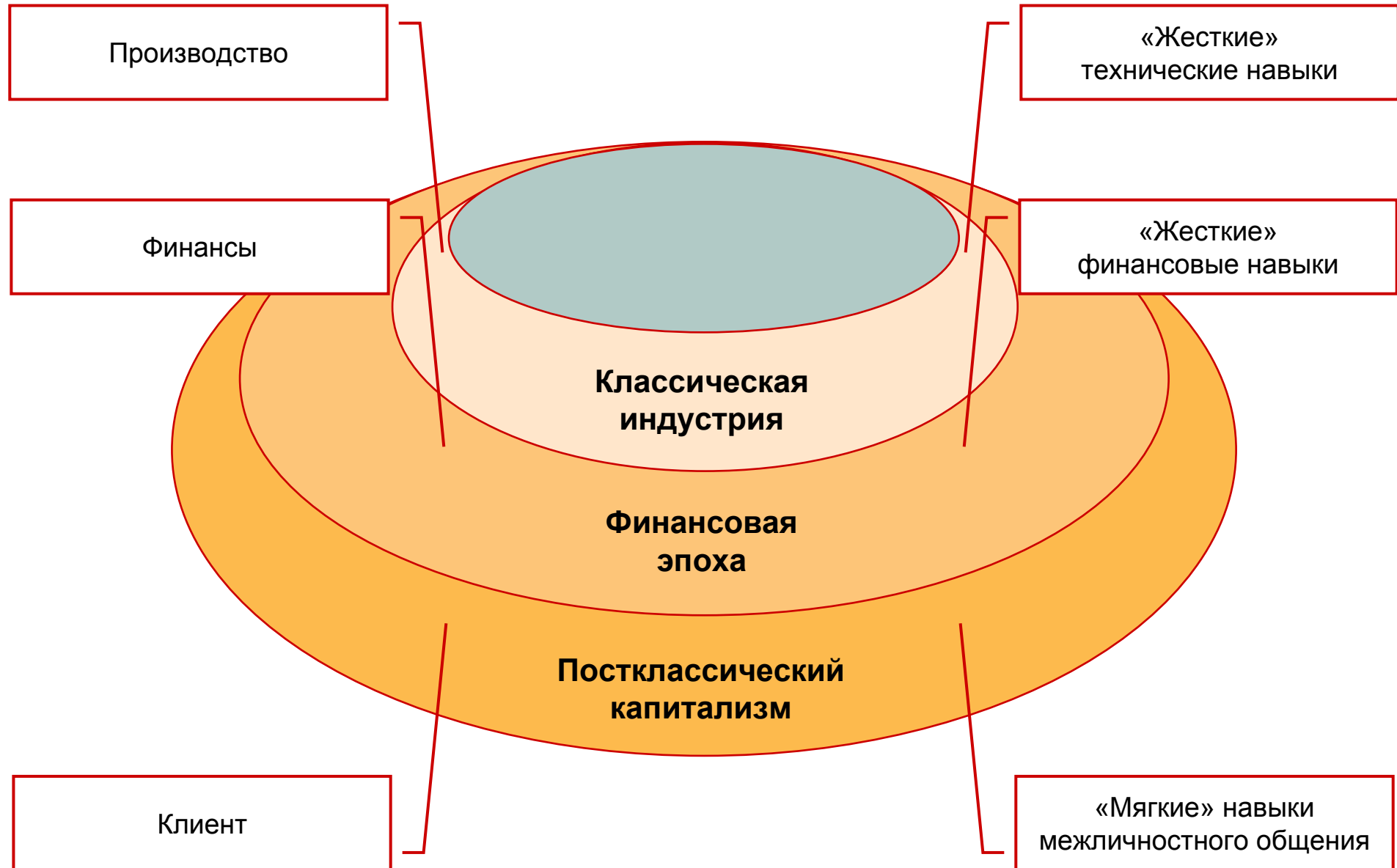


Сферы деятельности





# Три эпохи – три специализации



# «Мягкие» навыки современного менеджера

- Управление собой (самосознание и самоосознание).
- Формирование цели и ее достижение.
- Межличностные коммуникации.
- Управление конфликтами.
- Креативность – творческое решение проблем.
- Построение команд.
- Ораторское мастерство и техники убеждающего воздействия.
- Управление временем.
- Мотивация сотрудников (мотивационные стратегии и мотивирующие факторы).

## **2. Особые условия освоения навыков в рамках учебного курса**

# Условия формирования умений и навыков

Полнота ориентировочной основы.

Развернутость действия при его первоначальном показе и освоении.

Поэлементное освоение сложного действия.

Осознанность и полноценность умений и навыков.

Растянность процесса формирования умений и навыков.

Поэтапная отработка каждого умения и навыка.

# Причины, влияющие на продуктивность освоения навыка

## Объективные

Конструкция образования

Состояние оборудования

Условия работы

## Субъективные

Психологические

Уверенность в своих силах

Настроение

Динамика навыка

Отношение к деятельности

Физиологические

Утомление

Состояние здоровья

# Законы формирования навыка

Закон

эффекта

Для развития навыка необходимо знать результат каждого повторения и иметь желание его улучшить при следующем.

изменения скорости

Быстрое при первых повторениях улучшение продуктивности навыков вскоре замедляется.

неравномерности развития

Улучшение навыков чередуется с временными ухудшениями под влиянием ряда субъективных и объективных причин.

плато в развитии

Временное отсутствие улучшения/ухудшения продуктивности навыков говорит о перестройке их психологической структуры.

отсутствия предела в развитии

Конечное плато в развитии навыка всегда может за счет перестройки структуры навыка дать хотя бы незначительное улучшение его продуктивности.

переноса

Имеющиеся навыки облегчают развитие сходных по психологической структуре навыков и затрудняют развитие навыков, имеющих резко различную структуру.

угасания

При отсутствии повторений навык претерпевает обратное влияние (деавтоматизируется), возобновление повторений быстро восстанавливает навык.

# Этапы формирования навыка



**Переход к изучению следующего фрагмента лекции**



### **3. Компетентностный подход в формировании и оценке профессиональных навыков менеджера**

# История возникновения (США)

XX в. США

## *Профессиональное образование*

*Цель:* овладение навыками, необходимыми для эффективного выполнения рабочих функций на рабочем месте.

*Компетентность* является результатом обучения и означает абсолютную возможность выполнения конкретной работы в соответствии с предписанными стандартами.

## *Традиционный подход*

**Знания**

**Умения**

**Навыки**

## *Компетентностный подход*

**Знания**

**Умения**

**Навыки**

# История возникновения (Великобритания)

80-е гг. XX в.  
Великобритания

## *Концепция развития управленческой компетентности*

### *Функционально-аналитический подход*

– анализ должностных обязанностей: что работник реально делает и что ему предписано делать.  
Сосредоточен на видимых результатах поведения и деятельности, опирается на ключевые функции.

### *Личностно-ориентированный подход*

– опирается на психологические характеристики менеджера, с помощью которых он добивается выполнения другими людьми нужной работы.  
Это совокупность умений и навыков, мотивов поведения и социальных ролей.

**Цель** – выявить блоки (элементы) компетентности из обобщенных управленческих ролей (ключевые функции), которые

- можно измерить;
- являются характерными для менеджмента вне зависимости от специфики конкретных отраслей производства.

# Ключевые роли и функции менеджера

Ключевая роль (функция) – управление

информацией

персоналом

операциями

финансами

Функции

Планирование

Организация

Контроль

Мотивация

Координация

# Функции менеджера и блоки компетентности (1)

Функции	Задачи		Блоки компетентности
Планирование	1	Определение целей организации	Компетентность в блоке управления целями и действиями (1–4).
	2	Разработка планов действия достижения этих целей	
	3	Определение способов выполнения планов	
	4	Информирование других об этом	Компетентность в блоке лидерства (4)

Организация	1	Определение необходимого персонала и ресурсов для выполнения планов	Компетентность в блоке управления целями и действиями.
	2	Определение обратной связи для отдельных лиц и групп	Компетентность в блоке лидерства.
	3	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	
	4	Информирование других об этом	Компетентность в блоке управления человеческими ресурсами

# Функции менеджера и блоки компетентности (2)

Функции		Задачи	Блоки компетентности
Контроль	1	Контроль за выполнением обязанностей отдельными лицами и группами	Компетентность в блоке управления целями и действиями.  Компетентность в блоке руководства подчиненными и в блоке управления человеческими ресурсами
	2	Обеспечение обратной связи для отдельных лиц и групп	
	3	Вознаграждение и принятие дисциплинарных мер в зависимости от выполнения обязанностей	

Мотивация	1	Формирование чувства причастности к делам организации, гордости и командного духа	Компетентность в блоке управления человеческими ресурсами и в блоке лидерства. Компетентность в блоке руководства подчиненными
	2	Стимулирование интереса к работе	
	3	Развитие способностей подчиненных	

Координация	1	Стимулирование сотрудничества между отделами, подразделениями и др.	Компетентность в блоке управления человеческими ресурсами и в блоке сосредоточения внимания на других.
	2	Переговоры с целью разрешения конфликтов и устранение разногласий	
	3	Представление организации внешним группам	Компетентность в блоке лидерства

# Список компетенций (Дж. Равен) (1)

## Тенденции

- к более ясному пониманию ценностей и установок по отношению к конкретной цели;
- контролировать свою деятельность.

## Готовность

- и способность обучаться самостоятельно;
- решать сложные вопросы;
- работать над чем-либо спорным и вызывающим беспокойство;
- полагаться на субъективные оценки и идти на умеренный риск;
- использовать новые идеи и инновации для достижения цели;
- разрешать другим людям принимать самостоятельные решения;
- заниматься организационным и общественным планированием.

# Список компетенций (Дж. Равен) (2)

## Способность

- принимать решения;
- разрешать конфликты и смягчать разногласия;
- к совместной работе для достижения цели;
- побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели;
- слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят;
- эффективно работать в качестве подчиненного.

Склонность к размышлениям о будущем:  
привычка к абстрагированию.

Самостоятельность мышления, оригинальность.

Критическое мышление.

Внимание к проблемам, связанным с достижением поставленных целей.

Исследование окружающей среды для выявления ее возможностей и ресурсов.



# Список компетенций (Дж. Равен) (3)



Отношение к правилам как указателям желательных способов поведения.



Стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников.



Терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих.



Использование ресурсов.



Установка на взаимный выигрыш и широта перспектив.



- Знание того, как использовать инновации.
- Уверенность в благожелательном отношении общества к инновациям.



Понимание плюралистической политики.



Адаптивность: отсутствие чувства беспомощности.



Поиск и использование обратной связи.



Вовлеченность эмоций в процесс деятельности.



- Уверенность в себе.
- Отсутствие фатализма.
- Самоконтроль.
- Настойчивость.
- Доверие.
- Персональная ответственность.

# Компетенции менеджера в условиях неопределенности и нестабильности (Г. Шродер) (1)

## Особенности мышления

```
graph LR; A[Особенности мышления] --> B[1. Сбор информации]; A --> C[2. Формирование концепции]; A --> D[3. Концептуальная гибкость];
```

### *1. Сбор информации*

способность собирать различную информацию из многочисленных источников.

### *2. Формирование концепции*

на основе собранной информации  
способность создавать модели,  
связывать разрозненные сведения,  
определять общую картину,  
вскрывать причинно-следственные связи.

### *3. Концептуальная гибкость*

способность выявлять и оценивать возможные варианты при планировании и принятии решений, держать в голове несколько вариантов, сравнивать преимущества и недостатки.

# Компетенции менеджера в условиях неопределенности и нестабильности (Г. Шродер) (2)

## Особенности межличностного взаимодействия



### *4. Межличностное общение*

умение задавать вопросы, резюмировать и пересказывать своими словами услышанное, чтобы понять идеи, концепции и чувства собеседника, умение видеть события и проблемы глазами собеседника.



### *5. Управление взаимодействием*

способность увлекать других, создавать команды, члены которой осознают ценность целей, чувствуют себя по достоинству оцененными и наделенными полномочиями.



### *6. Влияние на окружающих*

умение использовать аргументацию, моделировать будущее, апеллировать к интересам других для обеспечения поддержки своим идеям, стратегиям.



### *7. Передача идей*

способность излагать мысли ясно и увлекательно, чтобы собеседник понимал суть сообщения, эффективно использовать убеждающие технологии.



### *8. Проактивная позиция*

умение распределять задания в команде, реализовывать планы и идеи, брать на себя ответственность за возникающие ситуации в полном объеме.



### *9. Ориентация на развитие*

способность обучать людей, помогать им понять их достоинства и недостатки, находить ресурсы для обучения.

# Компетенции менеджера в условиях неопределенности и нестабильности (Г. Шродер) (3)

## Особенности личности

### 10. Уверенность в себе

имеет собственные взгляды на проблемы, когда необходимо;

без колебаний принимает решения;

мобилизует себя и окружающих на реализации решений;

заражает окружающих уверенностью в успех.

### 11. Стремление к совершенству

имеет высокие внутренние стандарты качества работы;

ставит перед собой амбициозные, но достижимые цели;

повышает свою эффективность;

сопоставляет достигнутое с поставленными целями.

# Требования к компетентности выпускника

В результате обучения выпускник должен

Уметь жить в обществе.

Уметь зарабатывать на жизнь путем деятельности, которая может осуществляться в режиме самозанятости, наемного труда или предпринимательской деятельности.

*learning to know*  
(*учиться знать*):  
профессионально-методическая компетентность

*learning to live together*  
(*учиться жить вместе*):  
социально-коммуникативная компетентность

*learning to do*  
(*учиться делать*):  
компетентность в плане деятельности, претворения задуманного в жизнь (Д)

*learning to be*  
(*учиться быть*):  
компетентность в плане личности

**Основы образования**

**Переход к изучению следующего фрагмента лекции**

## **4. Оценка компетенций**

# Технологии «Assessment Centre»

*Assessment Centre (Ассесмент-центр) определяется как мероприятие, в процессе которого:*

- кандидаты принимают участие в серии упражнений и/или тестов в присутствии обученных наблюдателей;
- полученные результаты оцениваются по ряду заранее сформулированных компетенций или критериев.

Европа (1942 г.)  
Германия,  
Великобритания



Отбор офицеров в действующую армию.

США (1956 г.)



Компания AT&T провела исследование оценки персонала (более 1000 сотрудников) в Assessment Centre.

Метод оценки	Эффективность, %
Ассесмент-центр	67–87
Тесты профпригодности, общие способности	50–60
Интервью: поведенческое (бихевиоральное)	50–60
Тесты биографические, личностные опросники	40
Интервью	30
Рекомендации	20

Assessment – определение ценности, стоимости; аттестация персонала.



# Общие требования к оценке компетенций (1)



# Общие требования к оценке компетенций (2)

## *Прогностичность:*

возможность  
предсказать  
поведение  
человека  
в будущем

Участник наблюдается в упражнениях, которые максимально точно моделируют управленческую реальность.

Специальное внимание уделяется оценке готовности человека к развитию и обучению.

Могут предлагаться варианты заданий, с которыми человеку предстоит встретиться в будущей деятельности.

## *Полезность для руководства:*

возможность  
использовать  
результаты оценки  
для принятия  
кадровых решений

По завершении оценки руководству предоставляются отчеты по каждому участнику, которые позволяют составить целостное представление о степени развития его компетентности.

По итогам оценки формулируются рекомендации обучающих программ для сотрудников компании в соответствии с уровнем развития их навыков (компетенций).

## *Полезность для участников:*

возможность  
использовать  
результаты оценки  
для саморазвития

По результатам оценки участник получает обратную связь с указанием его сильных и слабых сторон и рекомендации по развитию.

# Уровни компетентности

## Уровни

0

Уровень  
некомпетентности

1

Уровень  
ограниченной  
компетентности  
(развития)

2

Уровень  
тактической  
компетентности  
(опыта)

3

Уровень  
стратегической  
компетентности  
(мастерства)

## Характеристика

- Сотрудник не проявляет компетенцию.
- Не понимает важности компетенции, не пытается ее применять и развивать.

- Сотрудник проявляет компетентность в пассивной форме (в ответ на установленные нормы и правила).
- Компетенция проявляется в ограниченном объеме (в виде отдельных элементов).

- Сотрудник активно проявляет данную компетенцию.
- Компетенция проявляется в полном объеме.

- Сотрудник активно проявляет компетенцию, действуя на стратегическом уровне в нестандартных, сложных ситуациях.
- Предполагает особо высокую, в полном объеме степень развития компетенции.

# Уровень компетентности: лидерские качества

## Уровни

0

Уровень некомпетентности

1

Уровень развития

2

Уровень опыта

3

Уровень мастерства

## Поведенческие проявления

Занимает отстраненную позицию в групповых дискуссиях и переговорах. Не стремится повлиять на деятельность других людей, эмоционально не заинтересован в ходе группового процесса.

Занимает пассивную позицию в групповых дискуссиях, проявляет конформность. Следует заранее установленным процедурам принятия решений. Собирает и использует всю информацию, необходимую для принятия решений. Регулярно пересматривает и согласовывает пределы принятия решений в соответствии со своей ролью.

Влияет на образ мыслей других. Решения содержат допустимый уровень риска. Способен принимать решения при ограниченной информации. Предоставляет убедительные и обоснованные аргументы. В групповых дискуссиях проявляет активность, логично излагает собственную точку зрения. Обосновывает выполнение решений, ищет различные варианты выполнения решений. Принимает непопулярные решения, если этого требует ситуация. Берет ответственность за принятие решений на себя, если необходимо продвинуть дело вперед.

Обладает харизмой: личным обаянием, чувством юмора, уверенностью за результат. Изменяет мнения других, люди хотят следовать за ним, ценят и верят ему. В переговорах стремится к достижению обоюдного результата. Выявляет и использует взгляды коллег для развития контраргументов или новых позиций.

# Уровень компетентности: взаимодействия в команде

## Уровни

0

Уровень некомпетентности

1

Уровень развития

2

Уровень опыта

3

Уровень мастерства

## Поведенческие проявления

- Не понимает или не принимает цели и задачи, стоящие перед группой.
- Не участвует в решениях командных задач.
- Проявляет неконструктивную активность.

- Цели и задачи группы принимает и реализует частично.
- Проявляет неконтролируемые эмоции.
- За реализацию целей и задач группы берет ответственность частично, не учитывает возможности других членов команды.

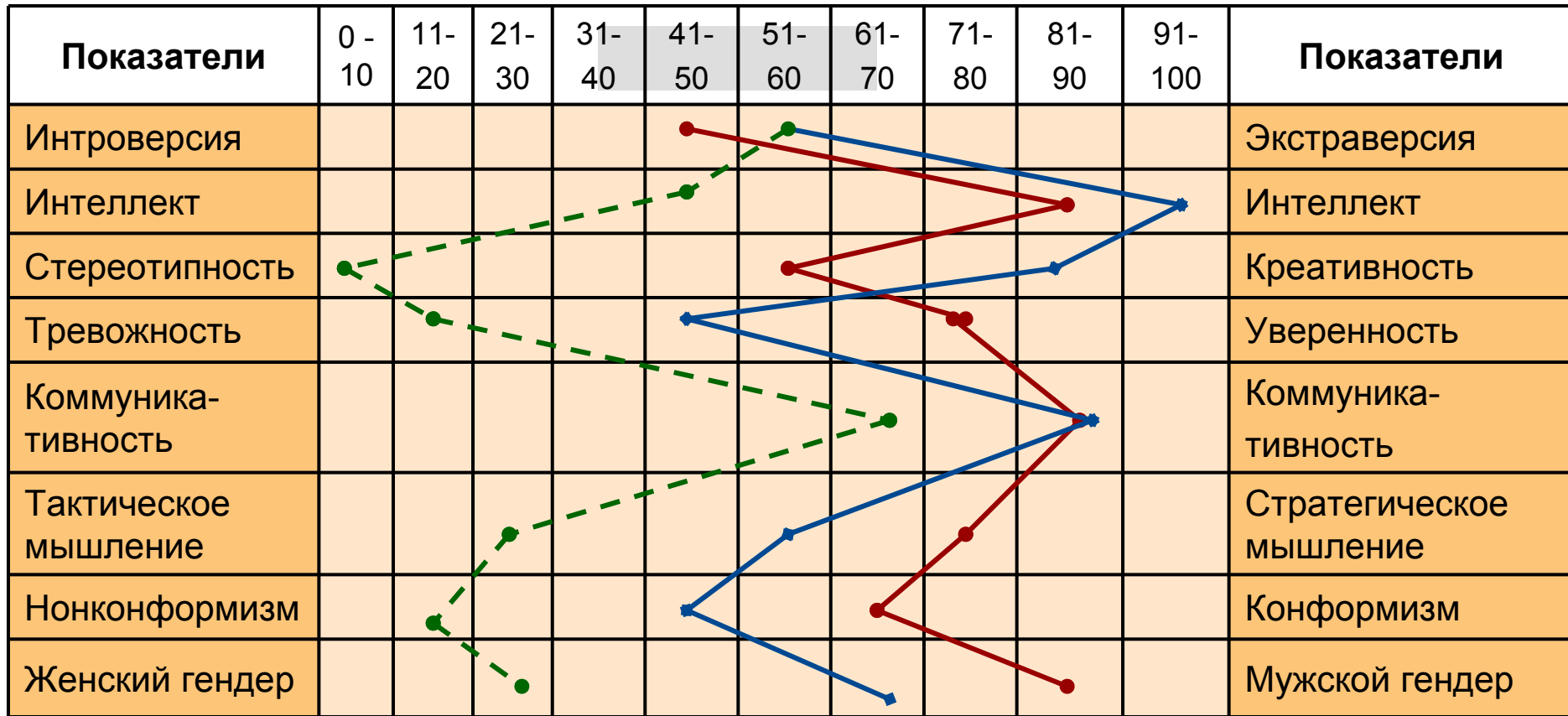
- Настроен на реализацию целей и задач, стоящих перед командой.
- Позитивен в коммуникациях, легко устанавливает контакт со всеми членами группы.
- Берет ответственность за реализацию некоторых задач на себя, помогает раскрыться другим членам команды.

- Осуществляет поиск вариантов, рассматривает альтернативы при решении командных задач.
- Находит нестандартные решения проблем.
- Организует взаимодействие участников группы между собой.

## Уровень компетентности: работа в ситуации цейтнота

Показатели	1	2	3	4	5	Показатели
Собранно						Суетливо
Спокойно						Нервничает
Сначала читает все						Начинает действовать сразу
Раскладывает все бумаги						Хватается то за одну, то за другую бумагу
Кладет перед собой часы						Не следит за временем
Усидчив						Подвижен
Сконцентрирован						Постоянно отвлекается
Полностью самостоятелен						Пытается советоваться с другими
Пишет аккуратно						Пишет не заботясь, можно ли будет потом прочитать

# Стандартные профили требований



Профиль топ-менеджера

Профиль менеджера среднего звена

Профиль администратора



Средний уровень



Лекция

**Социально-психологическая  
компетентность руководителя**



# **1. Восприятие человека человеком**

# Социальная компетентность

Человек является социально компетентным, если его индивидуальные способности и навыки отвечают требованиям межличностной ситуации.

## Восприятие

наблюдать за партнером (членами группы), воспринимать события и динамику процесса общения, способность слушать и задавать вопросы.

## Открытость

готовность воспринимать обратную связь, способность выслушивать критику и спорить с другими.

## Выражение

способность четко и ясно изъясняться, выражать свои знания, мнение и желания, умение вести разговор.

## Сотрудничество

способность осознавать и воспринимать возможности собственных действий и ответственность, умение понимать и приспосабливаться к действиям других.

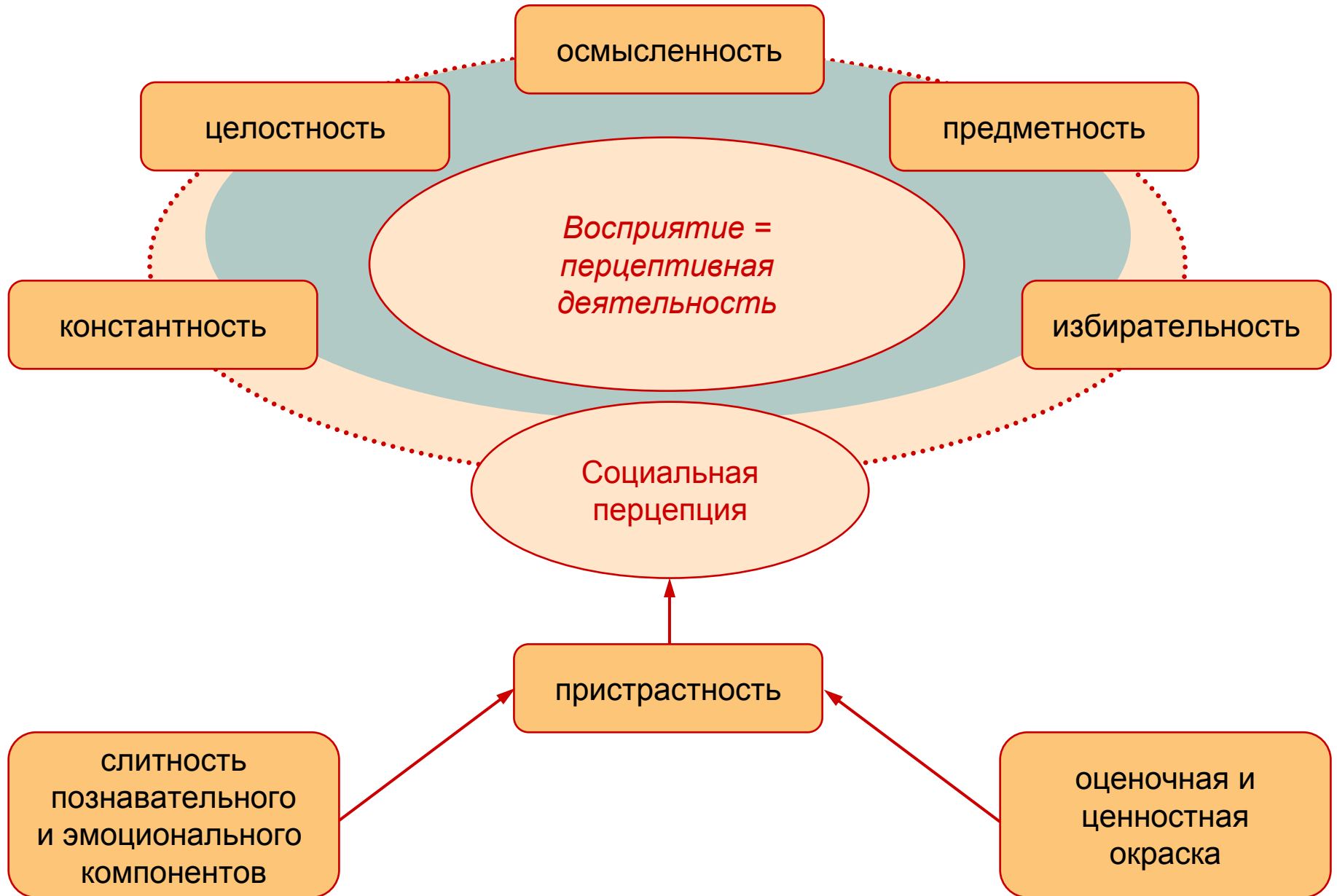
## Формирование

способность адаптироваться, налаживать контакты, находить свое место в группе, высказывать критику адекватно ситуации, вести себя соответственно процессу динамики развития группы.

## Идентификация

способность поставить себя на место другого, разрешать конфликты в соответствии с ситуацией, поддерживать баланс «близость и дистанция», осознавать собственные возможности и границы.

# Социальная перцепция



# Восприятие и понимание другого

## Механизмы восприятия, понимания и интерпретации

*Идентификация* –  
отождествление  
себя с другим.

*Рефлексия* –  
размышление «за другого».

*Каузальная атрибуция* –  
интерпретация поступков и  
чувств другого на основе  
«излюбленной» схемы  
причинности.

*Аттракция* –  
познание на основе  
устойчивого положительного  
отношения.

*Эмпатия* –  
эмоциональное  
сопереживание и сочувствие,  
активная помощь.

*Стереотипизация* –  
распространение характеристик  
соответствующей социальной  
группы.

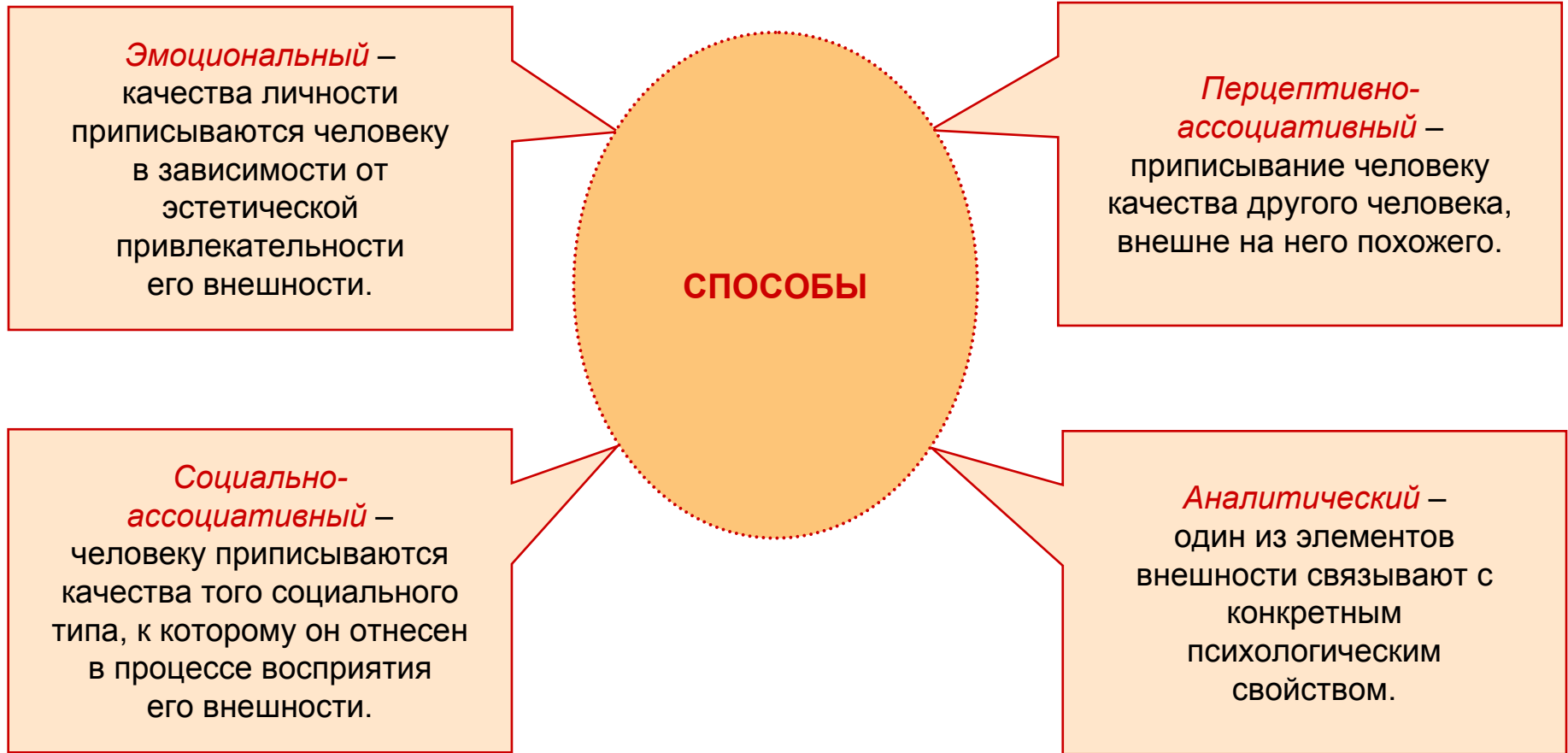
# Каузальная атрибуция



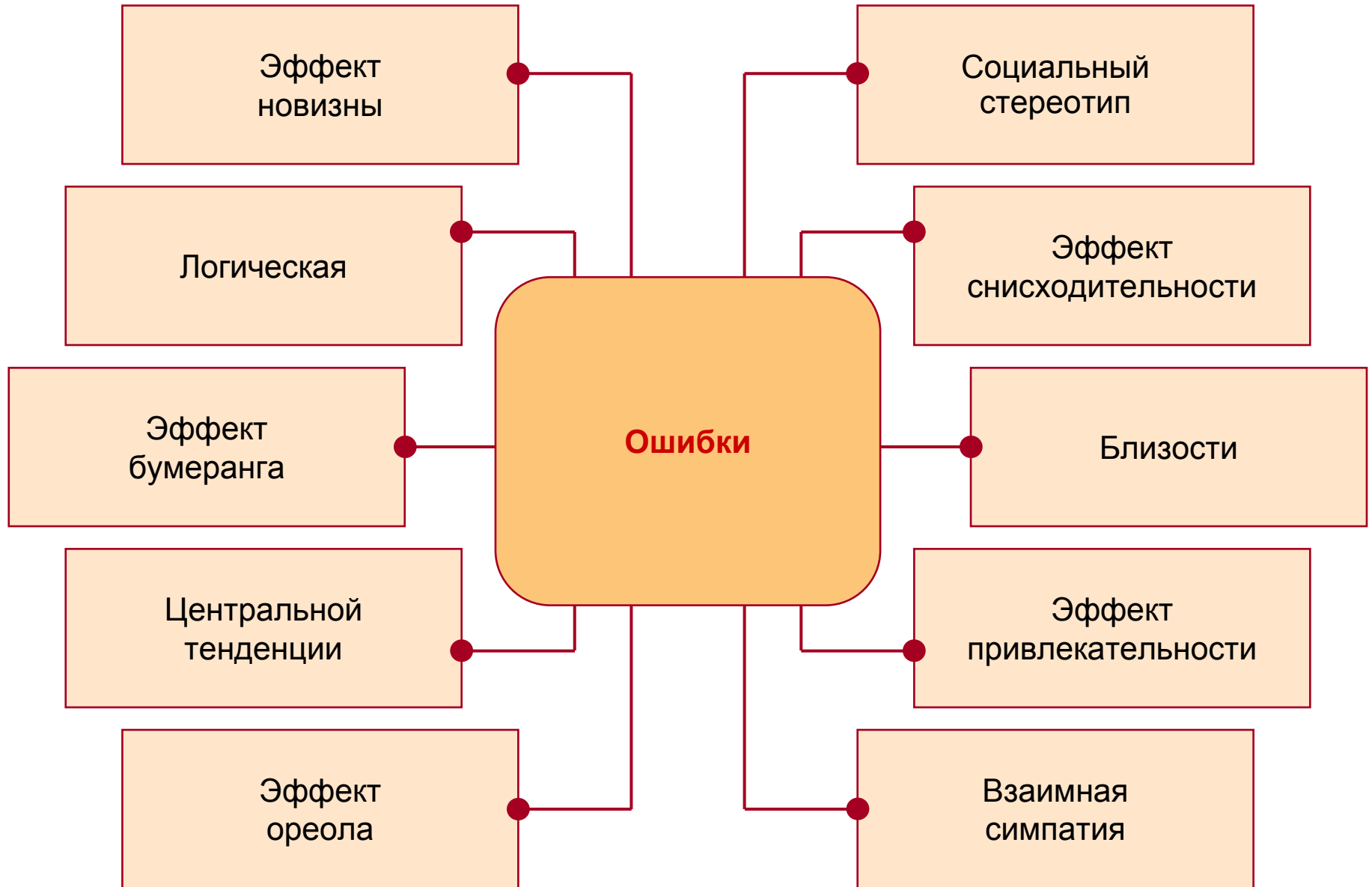
## *Закономерности процесса каузальной атрибуции:*

по мере роста значимости случившегося люди склонны переходить от обстоятельственной и стимульной атрибуции к личностной.

# Представления о человеке на основе его восприятия



# Ошибки восприятия



# Перцептивные навыки

*Перцептивные навыки* – это управление и организация собственного восприятия:

*Оценивать* социально-психологический настрой партнеров по общению.

«*Считывать*» изменения в жестах, лице, голосе партнера по общению.

«*Вскрывать подтекст*» мимических движений, улыбки, взгляда.

*Определять* тон общения.

*Устанавливать* необходимый контакт.

*Прогнозировать* «ход» общения по первому впечатлению.

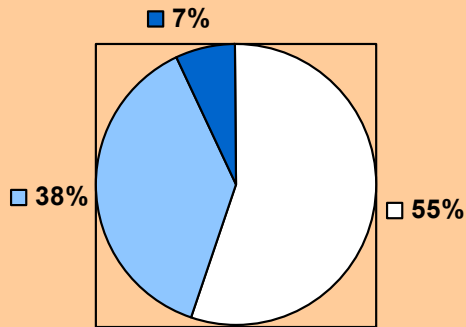


## **2. Неречевые средства языка**

# Параязык

*Параязык* – совокупность неречевых средств, сопровождающих речь:

- жесты, мимика, движения тела (кинесика);
- модуляции голоса, интонации, громкость, паузы (фонация);
- визуальный контакт между говорящими.



□ кинесика  
□ фонация  
■ естественная речь

## Функции параязыка

Экономия  
речевых средств

Компенсация  
недосказанного,  
считывание  
подтекста,  
определение чувств,  
отношения

Рождение фразы

глаза

руки

корпус

фраза

# Жесты: виды и функции

## Виды жестов

### Условные

Интернациональные

Национальные

Узкосоциальные

### Неусловные

Указывающие

Подчеркивающие

Ритмические

Передающие

Изображающие

Эмоциональные

Национальность	Кол-во жестов в час
Мексиканец	180
Итальянец	80
Француз	20
Финн	1
Англичанин	0

По данным  
М. Аргайла

# Мимика и ее характеристика

*Мимика (подражатель)* – выразительные движения мышц лица, являющиеся одной из форм проявления тех или иных чувств.

## Очень подвижная

оживленность и быстрая сменяемость восприятия впечатлений и внутренних переживаний, легкая возбудимость от внешних раздражителей.

## Малоподвижная

постоянство душевных процессов, редко изменяющееся устойчивое настроение человека спокойного, постоянного, рассудительного, надежного, уравновешенного.

## Монотонная, редко сменяющаяся

монотонные душевные состояния, скука, печаль, равнодушие, оупение, эмоциональная бедность, меланхолия, депрессивный ступор.

# Улыбка и ее характеристики

*Улыбка, как правило, выражает дружелюбие или потребность в одобрении.*

Улыбка для *мужчины* – это хорошая возможность показать, что он во всякой ситуации владеет собой.

Улыбка *женщины* значительно правдивее и чаще соответствует ее фактическому настроению.

Улыбки отображают разные мотивы. Например, Л. Н. Толстой описал 97 (!) оттенков улыбки.

К стандартным описаниям следует относиться критически.

- Чрезмерная улыбчивость – потребность в одобрении.
- Кривая улыбка – знак контролируемой нервозности.
- Улыбка при приподнятых бровях – готовность подчиниться.
- Улыбка при опущенных бровях – выказывание превосходства.
- Улыбка без подъема нижних век – неискренность.
- Улыбка с постоянным расширением глаз без их закрывания – угроза.

# Мотивы установления зрительного контакта



# Взгляд и его характеристика



# Универсальные выразительные проявления глаз

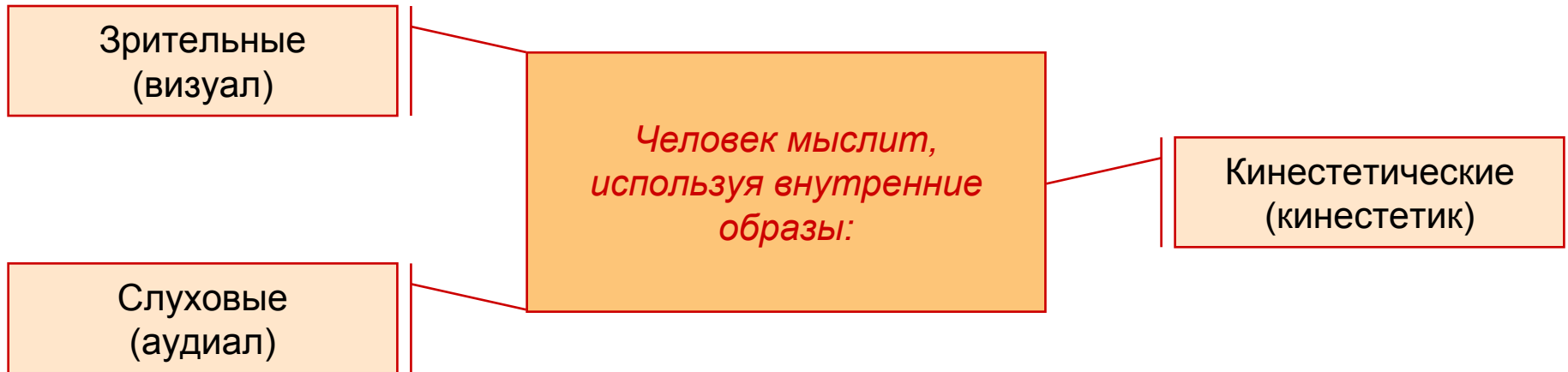
<b>Прищуренные</b>	недоброжелательный: вас рассматривают, как сквозь прорезь прицела; вы настолько неприятны, что видеть вас не хочется, но и упустить из виду также нельзя.
<b>«Вытаращенные»</b>	стремление получить максимум информации, удивленное восхищение, наивная радость, испуг, ужас.
<b>Прикрытые</b>	сосредоточенность на самом себе; тщательное обдумывание; наслаждение; согласие.
<b>«Хлопанье» глазами</b>	затруднение, нервозность.
<b>«Сквозь»</b>	отсутствие интереса к собеседнику, подчеркнутое неуважение.
<b>Сверху вниз</b>	превосходство, гордость, презрение.
<b>Вращение глазами</b>	посылаемое украдкой кому-то сообщение, что ситуация невыносимо скучна.
<b>Пронизывающий</b>	критическое испытание, основанное на недоверии, бесцеремонность, вплоть до агрессивности.
<b>Прищуривание одного глаза</b>	сигнал тайного согласия с кем-то другим; кокетство.



### **3. Сенсорные способы кодирования информации**

# Репрезентативная система

*Репрезентативная система* – то, как человек кодирует информацию в своем мозге в одной или нескольких сенсорных системах: визуальной, аудиальной, кинестетической, вкусовой и обонятельной.



Модальность	Зрительная (визуальная)	Слуховая (аудиальная)	Кинестетическая
Субмодальные характеристики	Цвет, форма, движение, яркость, объемность	Громкость, высота, темп	Давление, температура, текстура, место

# Движение глаз при создании образа

Образ, используемый человеком, отражается в движениях его глаз. Когда создается внутренний образ, глаза становятся как бы невидящими, взгляд сфокусирован на одной точке, замедляются мигательные движения, расширяются зрачки.

**Визуал**  
(вверх, влево, вправо)



Расфокусированный взгляд  
в никуда, взгляд прямо

**Аудиал**  
(влево – вправо)



Создает слуховой образ,  
слышит какие-то слова, звуки

**Кинестетик**  
(вниз, вправо)



Создает или вспоминает  
телесные образы и чувства

**Вниз, влево**



Контролирует свою  
речь, возможно лжет

# Характеристика визуалов, аудиалов, кинестетиков

	<b>ВИЗУАЛ</b>	<b>АУДИАЛ</b>	<b>КИНЕСТЕТИК</b>
<b>Дыхание</b>	Частое, высокое (на уровне ключиц)	Легкое, ровное (в диафрагме)	Глубокое (низом живота)
<b>Тональность голоса</b>	Высокий тон, напряжение в голосе	Широкий диапазон	Низкий, грудной голос
<b>Темп речи и ритм голоса</b>	Быстрый, торопливый, отчетливые гласные	Ровный, ритмичный, речь хорошо артикулирована	Медленная речь, с паузами
<b>Напряжение тела</b>	В шее, плечах, животе	Ровное, малозаметное	Расслабленные мускулы и движения
<b>Положение тела и жесты</b>	Резкие движения, жесты выше средней линии	Плавные движения, жесты на средней линии	Расслабленные движения, жесты ниже средней линии

# Сенсорные речевые предикаты

*Сенсорные речевые предикаты* – это глаголы, прилагательные и наречия, определяющие принадлежность выражаемой человеком информации к конкретной репрезентативной системе.

Визуальные	Аудиальные	Кинестетические	Внемодальные
Ясно видеть	Звучно	Чувствую	Понимать
Прозреть	Слышать	Кислый	Воспринимать
В четких рамках	Рассказывать	Ухватывать	Отсутствующий
Обозреть	Глухой	Подбивать	Повторять
Вспыхнуть	Немой	Жаркий	Соглашаться
Светящийся	Скрипящий	Одуряющий	Верить
С блеском	Свистеть	Любить	Считать
Ослеплять	Журчание	Ласкать	Знать
Облачный	Мелодичный	Влажный	Сознавать
Мерцать	Громкий	Сердитый	Обдумывать
Графический	Гулко	Окунуться	Убедительно

# Параллельные предикаты различных сенсорные репрезентативных систем

Визуальные	Аудиальные	Кинестетические	Внемодальные
Рассматривать	Вслушиваться	Вникать (ощупывать)	Изучать
Показывать	Рассказывать	Преподносить	Демонстрировать
Слепой	Глухой	Бесчувственный	Не воспринимающий
Тусклый, серый	Монотонный	Безвкусный, сухой	Неинтересный
Пристально смотреть	Повышать голос	Давить	принуждать
Ослепительно	Пронзительно	Обжигаяще	Интенсивно
Ясно видеть	Ритмично звучать	Врубиться	Понимать
Смотреть	Слышать	Прикасаться	Воспринимать
Общая точка зрения	В одной тональности	Соприкоснуться	Соглашаться
Пересматривать	Пересказать	Пройтись еще раз	Повторять

# Примеры речевых предпочтений

Могли бы Вы ознакомиться с моим предложением  
и дать знать о своем мнении?

Могли бы Вы рассмотреть мое предложение  
и осветить свою точку зрения?

Могли бы Вы выслушать мое предложение  
и сказать, что Вы думаете об этом?

Используйте некоторое время, чтобы детально прощупать  
мое предложение и донести до меня  
свои ощущения по этому поводу.

## **4. Профессиональное слушание**



# Виды профессионального слушания

*Элементарные правила слушания:*

- *Быть искренним* в своем стремлении понять собеседника.
- *Проявлять уважение* на всех уровнях (поза, мимика, жесты, реплики).
- *Сохранять молчание*, позволяя собеседнику высказать то, что он намерен высказать.

***Нерефлексивное***  
Цель – подача  
позитивного сигнала.

**Виды  
профессионального  
слушания**

***Рефлексивное***  
Цель – отобразить  
услышанное.

# Приемы нерефлексивного слушания

Приемы нерефлексивного слушания позволяют создать благоприятный психологический климат общения, наладить межличностные отношения.

## *Минимальные нейтральные реплики:*

- Да, верно.
- Это точно.
- Так-так, понимаю.

## *Уточнение:*

- Уточните, пожалуйста.
- Не могли бы Вы пояснить на примере?
- Не трудно ли Вам будет повторить?

## *Зеркальное отражение чувств оппонента*

# Приемы рефлексивного слушания

Приемы рефлексивного слушания позволяют понять сообщения с учетом различных уровней подачи информации.

## *Перефразирование:*

- Другими словами, Вы считаете, что...
  - По Вашему мнению...
  - Итак, Вы полагаете, что...

## *Резюмирование:*

- Обобщая то, что Вы сказали...
- Итак, если я Вас правильно понял, основная мысль такова, что...

# Вопросы себе в процессе слушания

В процессе слушания полезно задавать себе следующие вопросы:



Действительно ли я слушаю собеседника или просто жду, когда придет моя очередь говорить?



О ком или о чем я думаю, слушая собеседника, – о себе или о нем?



Правильно ли я подаю знак собеседнику, что до меня доходят его слова?

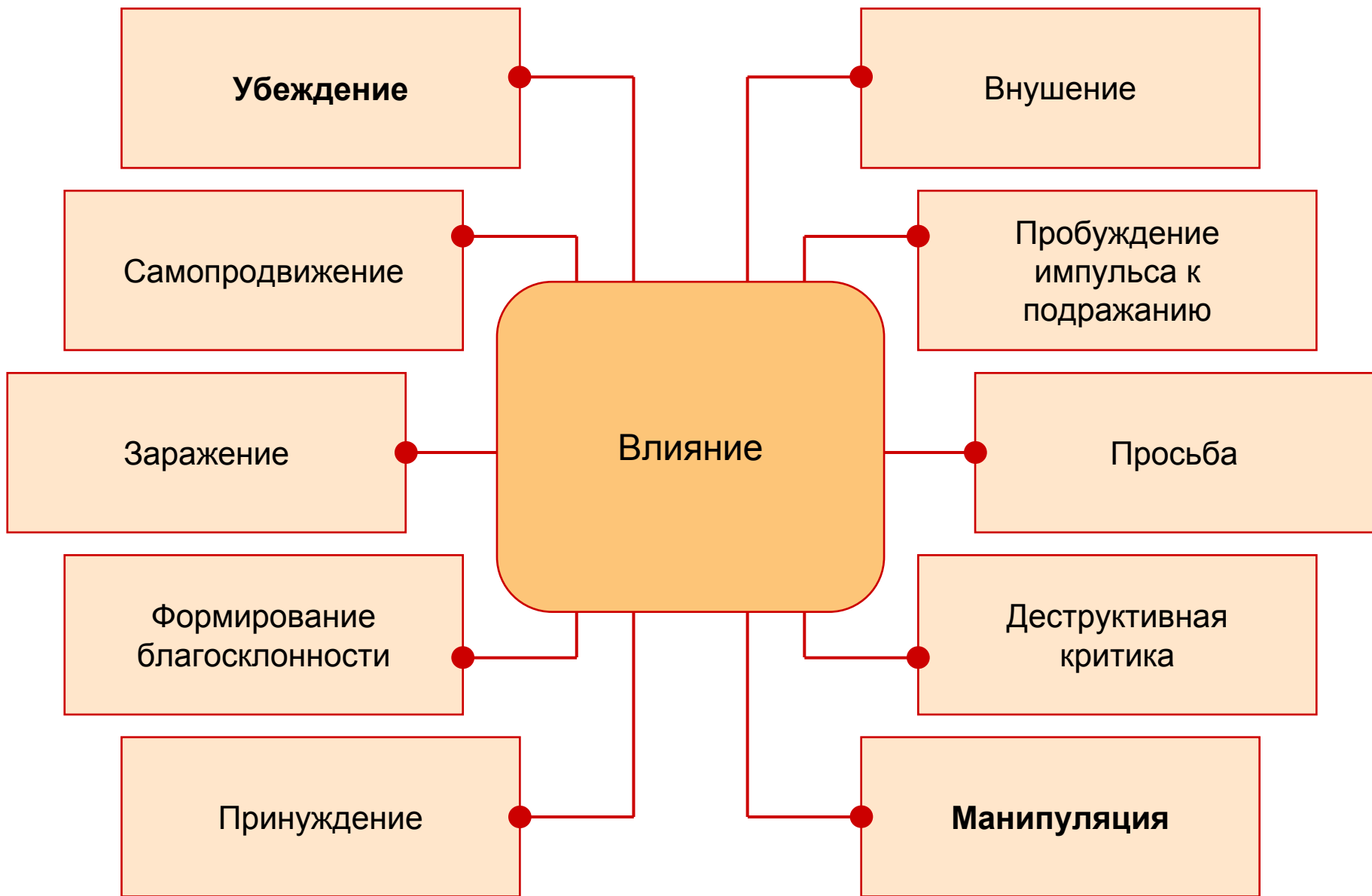


Знает ли мой собеседник, что он правильно понят?

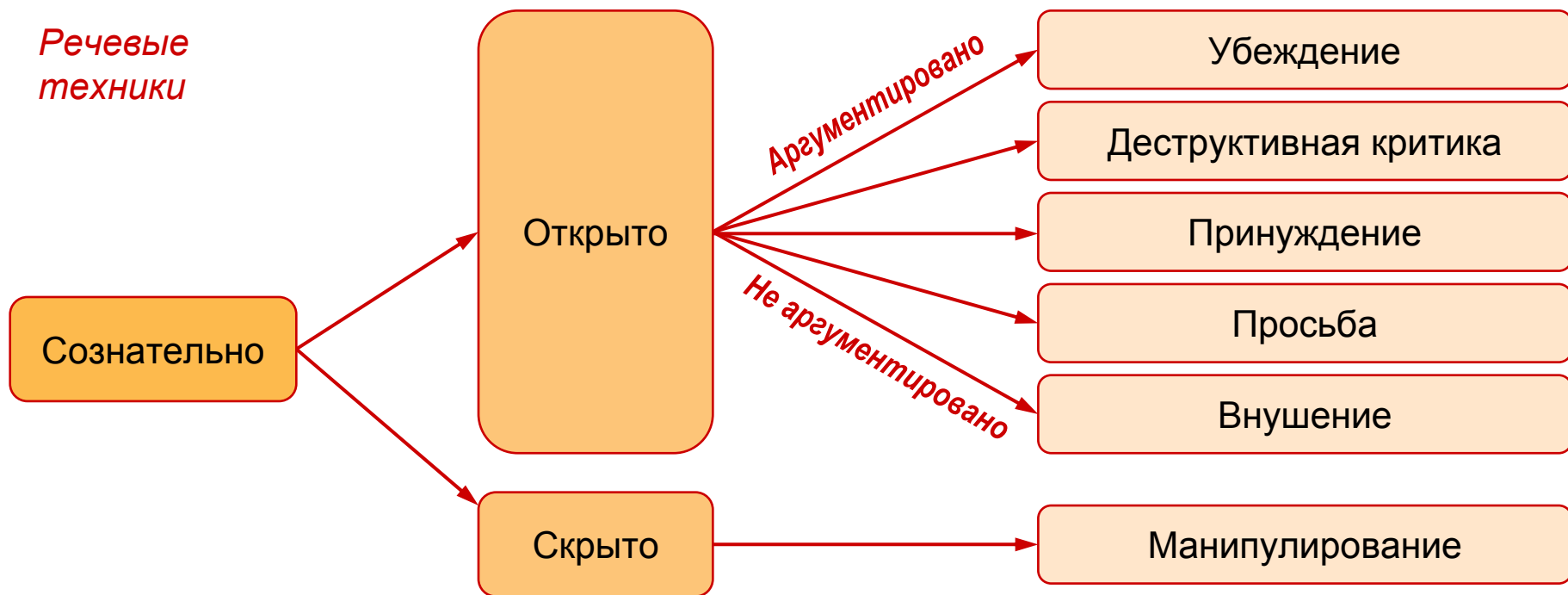
Лекция  
**Навыки убеждающего воздействия**

# **1. Психологическое воздействие (влияние)**

# Виды влияния



# Виды влияния: характеристика

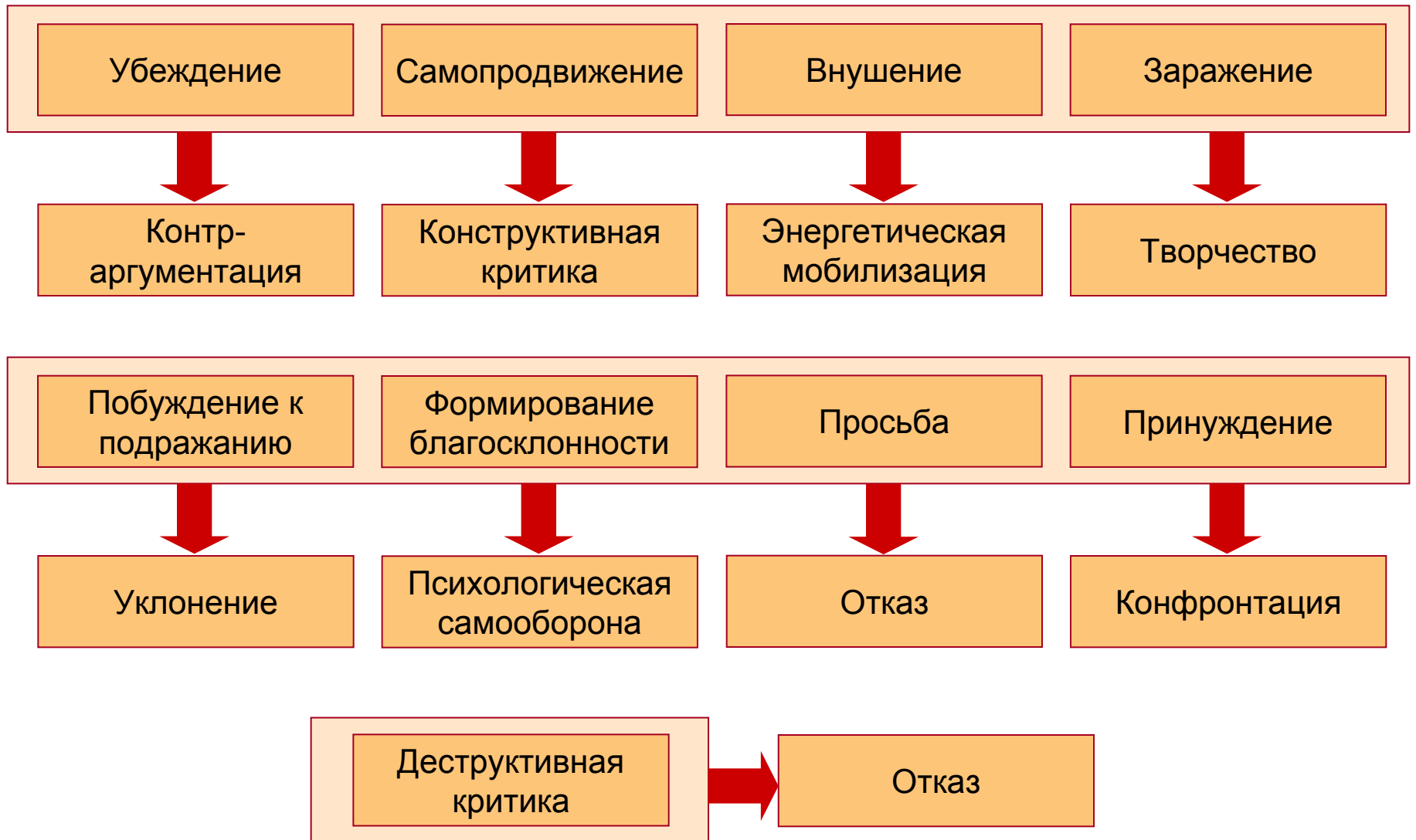


*Эмоциональные техники*

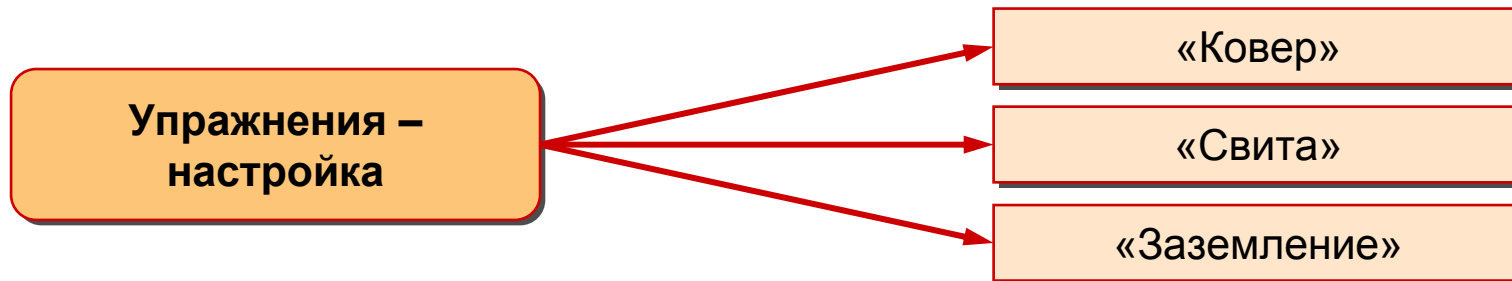
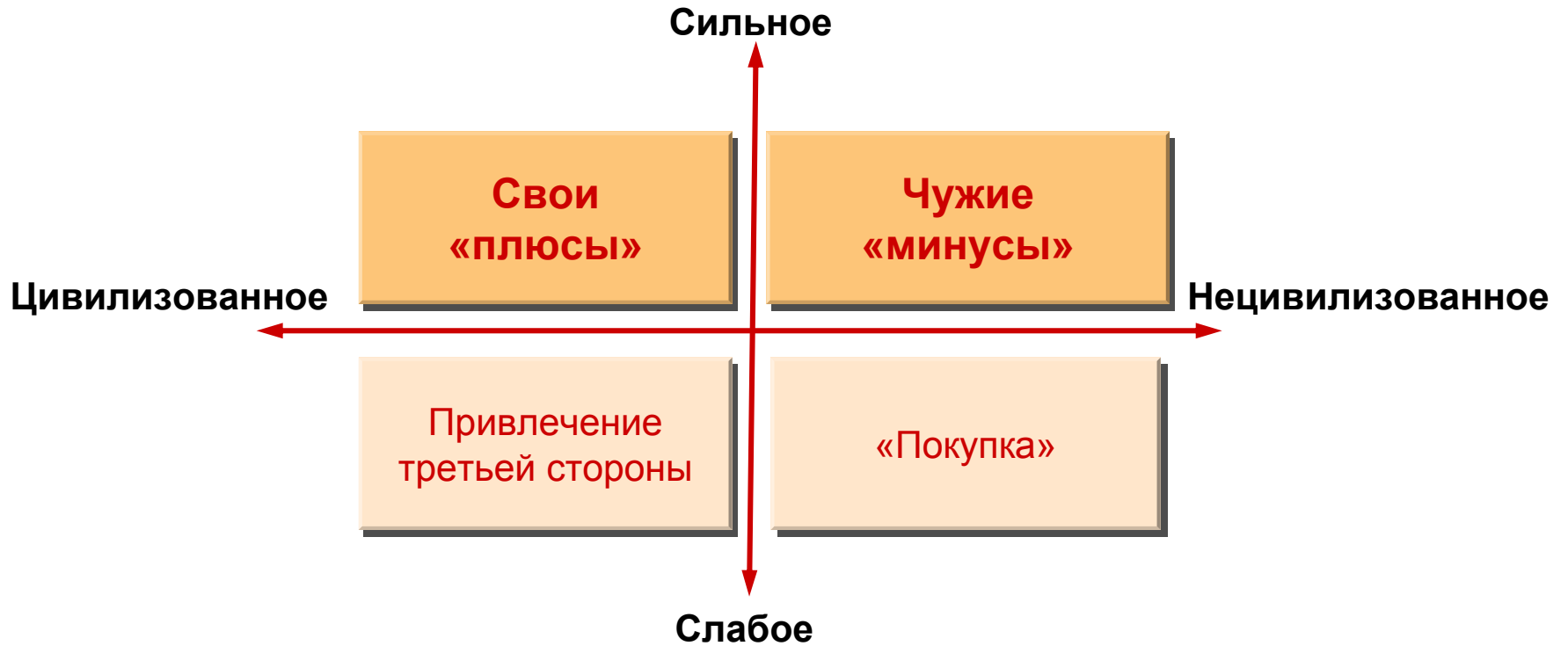




# Противодействия влиянию



# Способы оказания влияния



## **2. Риторика как искусство речевого воздействия**

# Сущность риторики

*Риторика* – искусство воздействия, управление человеческим поведением посредством устного или письменного слова путем изготовления и представления определенных текстов или в процессе обсуждения проблемы.

Основа – *интеллект, речь*, ее чистота и стиль, театральность и манерность; *социальная установка, воля*

искусство красноречия

искусство убеждения

# Необходимость убеждать

«Если мы имеем даже самые точные знания, все-таки нелегко убеждать некоторых людей, говоря на основании этих знаний, потому что оценить речь, основанную на знании, есть дело образования, а здесь [перед толпой] это невозможно. Здесь мы непременно должны вести доказательства и рассуждения общедоступным путем».

*Аристотель. Риторика.*

# Факторы, ограничивающие стратегию убеждения

*Убеждать* – значит влиять на окружающих путем обращения к их разуму через слово или дело.

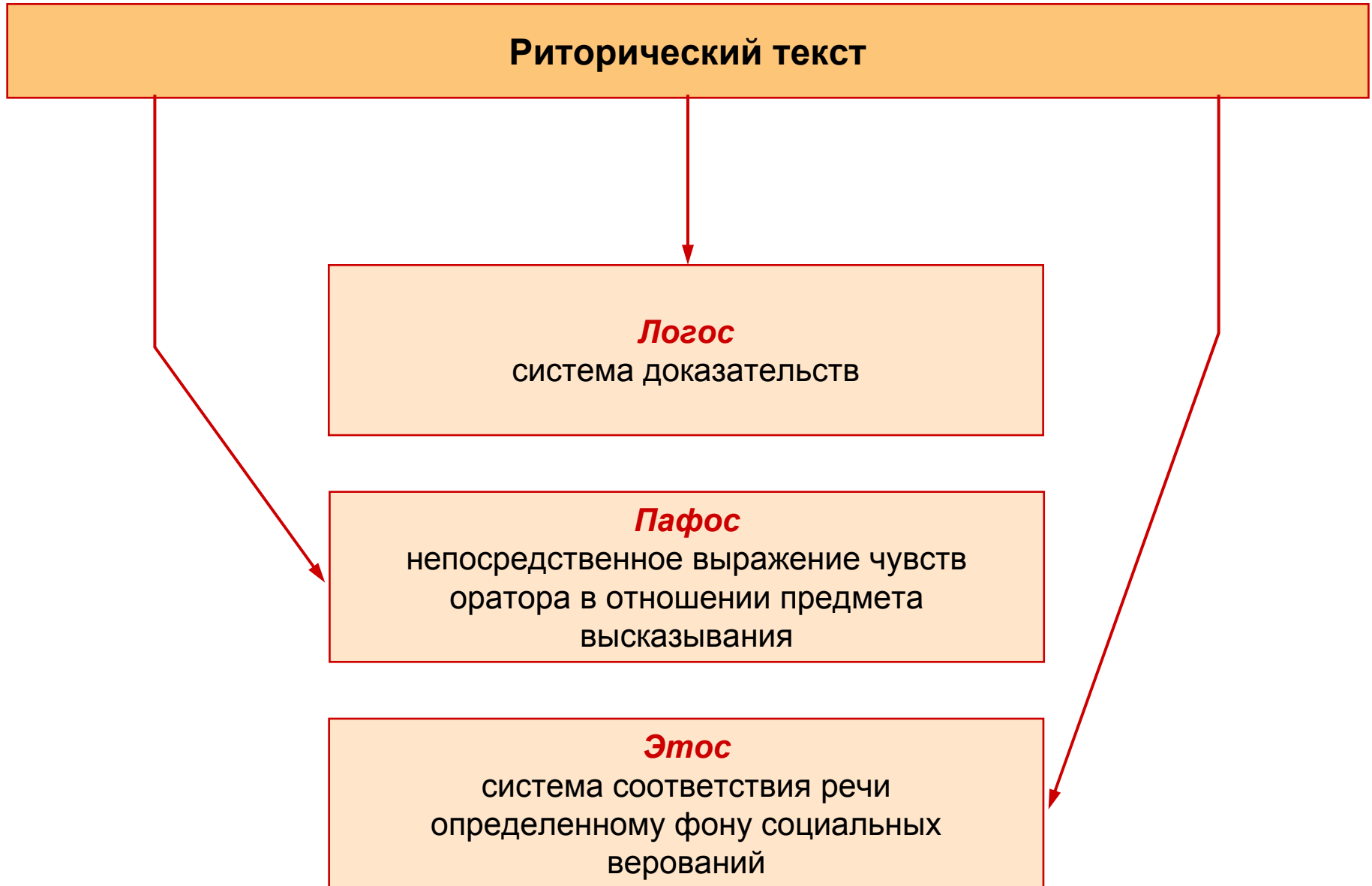
*Результат убеждения* – формирование знаний, которые впоследствии становятся мотивом поведения человека и определяют его отношение к действительности.

Выработать убеждение удастся крайне редко, обычно формируется мнение, то есть уверенность в истинности какого-либо утверждения, но при этом уверенность не является полной.

## *Ограничивающие факторы:*

- Убедить можно только того, кто хотел бы убедиться (враждебно настроенные, желающие доминировать, не имеющие стойких взглядов).
- Большие временные затраты.
- Единая информационная база.
- Однозначное понимание аргументации.
- Нечувствительность к рассудочным доказательствам.

# Составляющие риторического текста

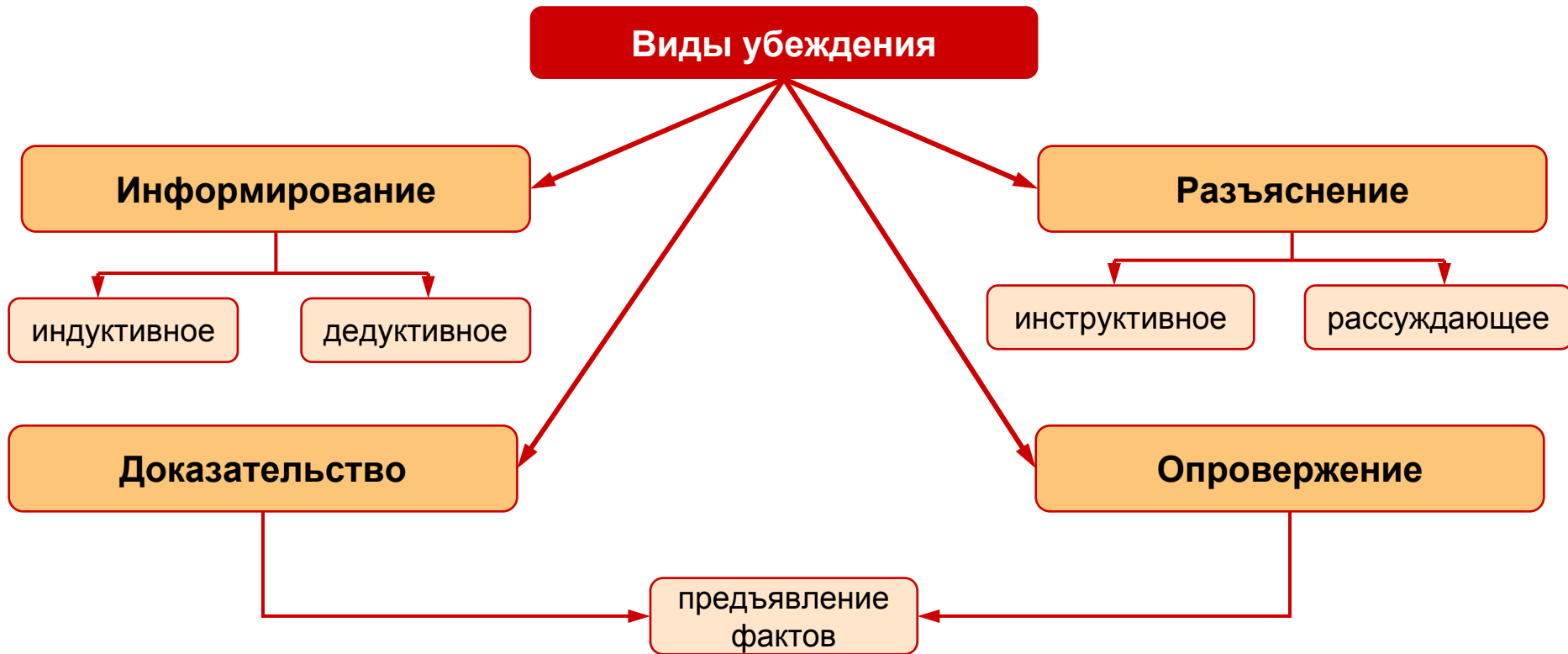


### **3. Логические основы убеждения**



# Виды убеждения

В процессе общения, передавая информацию или что-то разъясняя, доказывая или опровергая, человек преследует цель – убедить другого в обоснованности, правильности тех или иных положений.



# Способы выработки убеждений

## Способы выработки убеждений

### На основе веры, внушения

Восхищение

Страсть

Убеждение

Необратимость

### Путем обоснования

#### На основе аргументации

Коммуникативная выработка доверия

Логическая: предъявление аргументов, фактов

#### На основе непосредственного обращения к действительности

Прямое подтверждение

Подтверждение следствием

Индуктивно

Дедуктивно

# Рекомендации по убеждению общего характера



Желая убедить своего собеседника, готовьтесь к этому заранее. Это позволит получить ряд преимуществ:

- удастся мысленно спрогнозировать диалог с партнером, предвосхитить возможные возражения, заранее подготовить ответы;
- удастся построить четкую логику рассуждений, выстроить убедительную систему аргументации;
- сформируется чувство уверенности в себе и в том, что будете говорить;
- сформируется впечатление о вас как о человеке, внутренне организованном, умеющем ценить свое и чужое время.



Убеждая партнера, стремитесь быть искренним и правдивым.



Выстраивая систему аргументаций, опирайтесь на известные, проверенные факты.



Используйте «эффект края»: нужную информацию и сильные аргументы приводите в начале и конце диалога.



Вовлекайте собеседника в обсуждение конкретных проблем.

# Способы разубеждения. Критика

## Критика

*Критиковать, не упрекая!*

Профессиональной  
деятельности

Межличностного  
общения

Критика неудачна, если человек чувствует себя униженным, пытается оправдаться, что-то объяснить или выражает негодование.

**Часто используются, но следует отказаться от:**

фатальности

назидательности

перехлеста эмоций

негативного обобщения

# Правила критики

## Если критикуете Вы

- Критикуйте наедине. Присутствие третьего лица усиливает защитную реакцию и усугубляет проблему.
- Критикуя, делайте упор на вопросах совместной деятельности, а не на выискивание недостатков у кого-то.
- Воздерживайтесь от «приклеивания» ярлыков: они мало помогают делу.
- Не сравнивайте поведение данного человека с поведением другого. В этом есть элемент унижения.
- Критикуйте лишь те действия, которые человек в состоянии изменить.
- Показывайте свое неудовольствие голосом, не гримасничайте.
- Используйте самокритику, таким образом вы приобщаетесь к сложнейшей ситуации и выражаете готовность взять ответственность за имеющиеся неполадки. Подобное поведение расценивается как призыв к объединению, и, следовательно, не отвергается.

## Если критикуют Вас

- Смотрите на человека, который Вас критикует.
- Сохраняйте спокойствие и дайте понять, что Вы слушаете.
- Не создавайте впечатление, что говорящий портит Вам настроение.
- Не приписывайте собеседнику того, что он не говорил.
- Не предполагайте, что Ваш критик руководствуется враждебными мотивами.
- Дайте говорящему понять, что Вы поняли его замечания.

## **4. Агональная риторика**

# История возникновения агональной риторики

## **США**

New lively rhetoric  
Агональная (борьба) риторика:  
инструмент для достижения  
прагматических целей

## **Европа**

Классическая риторика:  
правильная, красивая,  
многословная речь,  
торжественный стиль

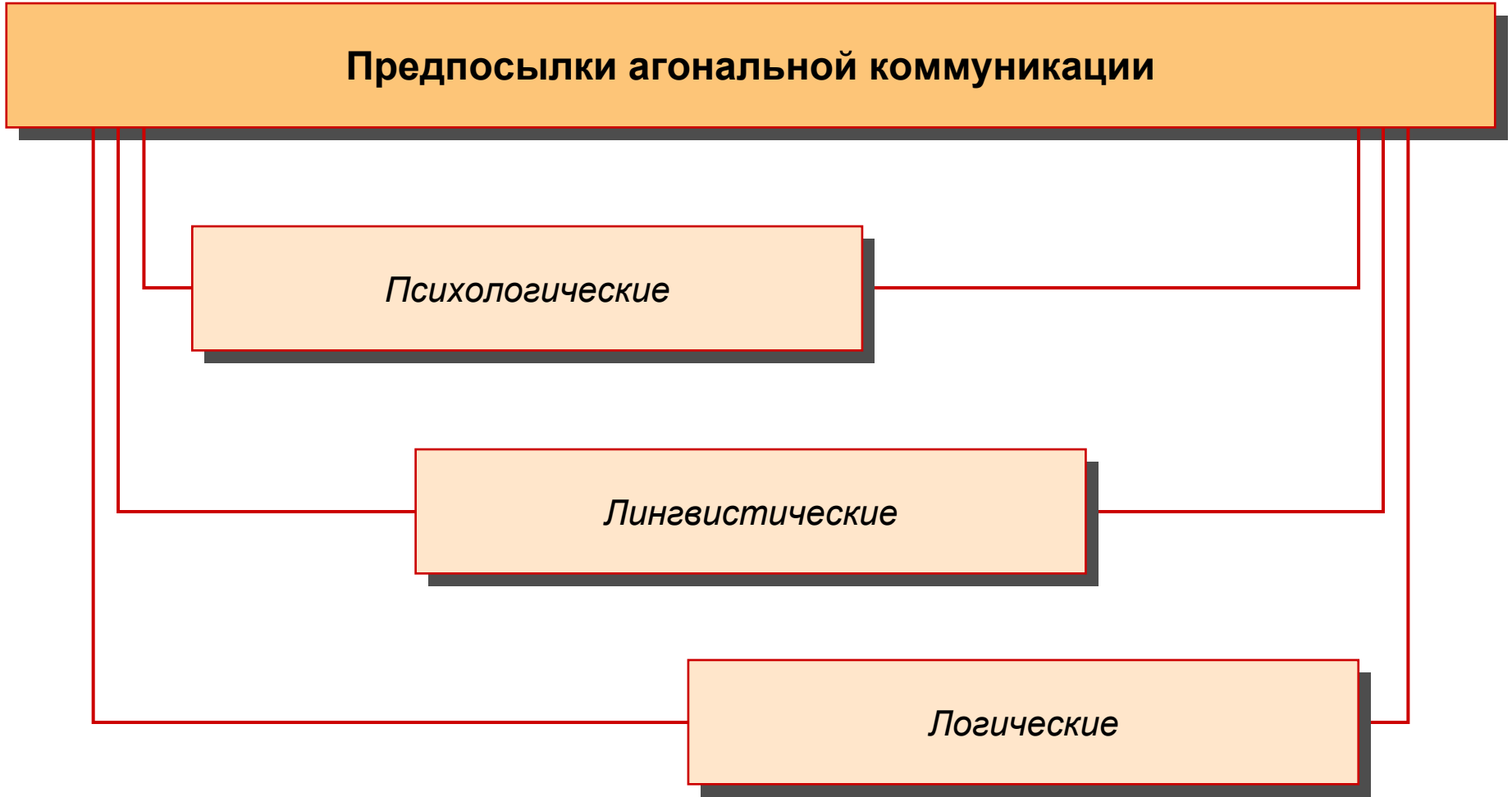
# Убеждающая коммуникация

## Предпосылки агональной коммуникации

*Психологические*

*Лингвистические*

*Логические*





# Психологические предпосылки (Ю. В. Шатин)



Никогда не лги, никогда не говори правды,  
всегда что-то говори.



Никогда не формулируйте истинных целей  
коммуникации перед клиентом.



Обращайтесь к мотивам, которые не эксплуатируются  
сознанием, но существуют в неосознанном виде.



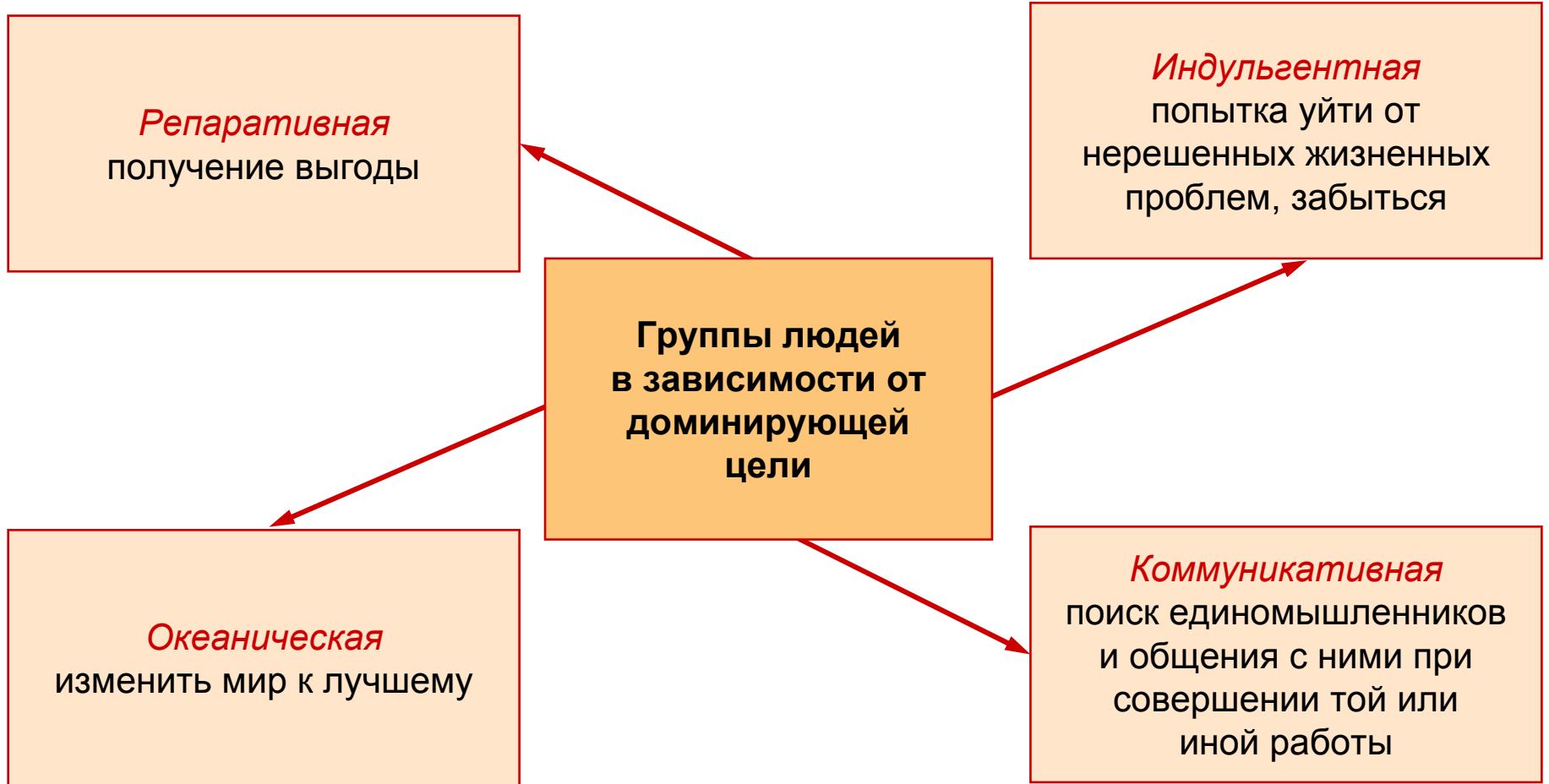
Клиент (заказчик) всегда прав и все знает.



Помните, что:

- человек воспринимает не то, что ему сообщается,  
а то, что он хочет услышать;
- Вы не единственный, кто воздействует на клиента.  
Разрушение чужого стереотипа – один из важнейших  
принципов агональной коммуникации.

# Неосознаваемые мотивы



# Логические предпосылки

## Логические предпосылки

Агональное высказывание противоположно формально-логическому высказыванию.

Агональная риторика рассматривает речь как решение изобретательской задачи.

Агональная риторика оперирует парадоксами.

# Поиск аргументов

**Тактика** –  
поиск и отбор  
аргументов,  
наиболее  
убедительных  
с точки зрения



обсуждаемой темы

особенностей оппонента

присутствующей аудитории и ее реакции

## Тактические приемы

Допустимые  
(хитрость без прямого обмана)

Недопустимые  
(обманные действия)

Логические, психологические, риторические, физиологические, физические

✓ Оттягивание возражения

✓ Кунктация

✓ Соккрытие тезиса

✓ Затягивание спора

✓ Разделяй и властвуй

✓ Перекладывание бремени  
доказательства на оппонента

✓ Игнорирование  
интеллектуалов

✓ Хаотичная речь

✓ Уловка Фомы

# Манипулятивные уловки (1)

Раздражение  
оппонента

Выведение из состояния психического равновесия с помощью насмешек, упреков до тех пор, пока оппонент не сделает невыгодное для себя заявление.

Ошарашивающий  
темп

Используется быстрый темп, при котором оппонент не успевает их обработать, попадает в состояние дискомфорта.

Использование  
непонятных слов,  
терминов

С одной стороны, это создает впечатление значимости проблемы и компетентности говорящего, с другой – вызвать раздражение, психологическую защиту слушающего.

Отсылка к  
«высшим интересам»  
без их  
расшифровки

Высказать намек, что если и дальше оппонент будет несговорчив, то это может затронуть интересы и тех, кого лучше не раздражать.

## Манипулятивные уловки (2)

Лесть или комплимент

Действует на подсознание, особенно если это предполагает догадку, домысел самого человека.

Ложный стыд

Использование выражений типа «всем известно» (человек кивает головой и делает вид, что вспоминает).

Откровенность заявления

Такие заявления повышают внимание к говорящему и впоследствии побуждают партнера ответить в том же ключе.

Видимая поддержка

Человек начинает приводить доводы в защиту доказательств оппонента, подчеркивая тем самым, что он знаком с заявлением оппонента, осведомлен с его положительными сторонами. Оппонент расслабляется, и в этот момент наносится контрудар – «Да, но...».

Троянский конь

Искажение первоначального тезиса и его защита.

# Лингвистические предпосылки

## Лингвистические предпосылки

Агональная коммуникация придает любому высказыванию возможность различной расшифровки.

Техника игры на несовпадении внушения (суггестии) и рационализации высказывания.

Техника игры на несовпадении понятийного значения и эмоционального смысла слова.

# Язык второго порядка: метаязык

Метаязык – это язык, в котором

скрывается истинный смысл того, что выражается обычным языком

сообщение, кроме основного, имеет еще и дополнительный смысл, порой исключающий основной

## ***Метаязык психологов***

*(характеристика американского выпускника):*

- затрудняется в различении воображаемого и фактического материала (лжет);
- необходима помощь в обучении уважению к правам собственности других (вор);
- имеет качества лидера, но ему необходима помощь в обучении пользоваться этими качествами более демократически (хулиган);
- необходима помощь в обучении правилам и стандартам законной игры (мошенник).



# Метаслова и метавыражения

Вы ведь согласны с этим, <b>правда</b> . Несомненно, ...	Повод для сомнения
Я отниму у Вас <b>лишь (только)</b> 5 минут	Медлительные люди, «на час»
Я всего <b>лишь</b> человек... подчиненный	Нежелание нести ответственность
Я <b>попытаюсь</b> ... Сделаю все, что смогу	Привык к неудачам
Мы <b>попробуем</b> ... Мы приложим все усилия Посмотрим, что можно будет сделать...	Отговорка на просьбу
Поверьте мне... Не буду же я Вам лгать... Честно говоря, это лучшее, что я могу Вам предложить	Давление и обман
Я <b>просто</b> хотел помочь...	Вмешательство
Да, но...	Отрицание ранее сказанного
Разумеется (конечно), мы не будем настаивать на жестких сроках...	Сарказм, «пускание пыли в глаза», вежливость
Вам нелегко было нас найти?	Почему это Вы так опоздали!?
Надеюсь, я Вам не помешал?	Я знаю, что мешаю, но намерен делать это, нравится Вам или нет
Да, эта конференция была на редкость удачной, мы рассмотрели много важных вопросов и достигли широкого обмена мнениями	Это была пустая трата времени

# Речевые техники

*Речевые пресуппозиции* – мощные языковые паттерны (шаблоны), которые позволяют говорящему представлять то, что он не хочет ставить под сомнение.

*Общий принцип – дать слушателю много выборов, все из которых предполагают нужный для вас ответ.*

Подчиненные временные связи	начинаются со слов: прежде чем; до того как; после того как; в течение; с тех пор как ...;
Трюизм	очевидное, банальное утверждение, общеизвестная, избитая истина, которую используют для маскировки определенных инструкций;
Выбор без выбора	предоставление на выбор человеку нескольких возможностей, каждая из которых вас вполне устраивает;
Право выбора	добавляете ту реакцию клиента, которая вас не устраивает, но произносите пренебрежительным тоном;
Предикаты сознания	использование слов: понимать, заметить, знать, осознать;
Изменения во времени	использование слов: все еще, уже, заканчивать, начать, продолжать.

# Коммуникативная атака

## *Способы завоевания инициативы в общении:*

✓ оперативность в организации изначального контакта;

✓ оперативный переход от организационных процедур к деловому и личностному общению;

✓ отсутствие промежуточных зон между организационными и содержательными аспектами начала взаимодействия;

✓ оперативное достижение социально-психологического единства, формирование чувства «мы»;

✓ придание взаимодействию личностного характера;

✓ организация целостного контакта;

✓ постановка вопросов, которые способны мобилизовать внимание партнера.

**Инициатива – активность – наступление.**

**Закономерность: потери при наступлении в несколько раз больше, чем при обороне.**

# Вопросы, эффективные в деловом общении (1)

Открытые  
вопросы



- Какие ожидания Вы связываете с этим предложением?
- Что Вы об этом думаете?
- Какой из вопросов для Вас является важнейшим?

Закрытые  
вопросы



- Устроит ли Вас, если ...?
- Желаете ли Вы, чтобы ...?
- Ожидаете ли Вы, что ...?

Вопросы,  
выражающие  
сомнение



- Могли бы Вы себе представить, что ...?
- Что бы Вы сказали, если ...?
- Вы уж обдумали, что ...?

Вопросы-  
внушения



- Не доказывает ли Ваш опыт руководителя, что ...?
- Вы также не придерживаетесь мнения, что ...?

# Вопросы, эффективные в деловом общении (2)

Контроль-  
подтверждающие  
вопросы

- Могу ли я считать, что это развеяло Ваше сомнение в том, что ...?
- Не могли бы мы теперь оставить эту тему и обратиться к такому вопросу, как ...?
- Вам ведь понятны мои главные идеи?

Изолирующие  
вопросы

- Если мы рассмотрим это предложение, Вы согласитесь с тем, что...?
- Могу ли я исходить из того, что Ваше решение зависит только от выяснения вопроса о ...?
- Если предположить, что этот пункт мы выяснили, что Вы будете...?

Возвратные  
вопросы

- Это чрезвычайно важные вопросы, мы ведь вернемся к ним в ходе разговора?
- Проблема меня очень интересует. Могли бы мы еще раз подробнее остановиться на этом?
- Я согласен с Вами по поводу... Вы не будете против, если мы вернемся к этому вопросу?
- Вы действительно считаете, что ...?