

ПРИЛОЖЕНИЯ

ОГЛАВЛЕНИЕ

Приложения к разделу 1.1 Быть или не быть предпринимателем?	1
Приложения к разделу 1.2 Смогу ли я добиться успеха?	2
Приложение к разделу 2.3 Как сделать бизнес-идею конкурентоспособной? Методы генерирования идей	15
Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?	17
Пример анкет для проведения опросов.....	17
Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?	20
Формулы расчета размера выборки.....	20
Приложения к разделу 3.4 Разработка продукта.....	21
Приложения к разделу 3.6 Как продавать: продвижение.....	22
Приложения к разделу 5.1 Ремесло или бизнес?	24
Приложения к разделу 5.2 Кадровое планирование	26
Приложения к разделу 5.3 Планирование работ и целеполагание	33
Приложения к разделу 5.5 Мотивация	40
Приложения к разделу 6.2 Бизнес-план.....	

Приложения к разделу 1.1 Быть или не быть предпринимателем?

Форма «плюсов» и «минусов» предпринимательства

Ниже приведены примерные вопросы в блоках, значимых для принятия решения о работе по найму или предпринимательстве. Допишите в эти блоки ваши собственные вопросы, и посчитайте количество утвердительных ответов. Если их больше половины, то вам определенно стоит оставаться на прежнем месте. Но если наоборот – задумайтесь о собственном деле.

Показатели	Работа по найму
<i>Физиологические потребности</i> - Уровень дохода позволяет обеспечить базовые нужды? - -	
<i>Безопасность</i> - Моя работа дает мне уверенность в будущем? - -	
<i>Принадлежность к группе</i> - Меня радует, что я работаю именно в этом коллективе, я имею устоявшиеся профессиональные связи? - -	
<i>Признание со стороны окружающих</i> - Мои близкие разделяют мои успехи, я имею значимые профессиональные достижения? - -	
<i>Реализация мечты, саморазвитие</i> - То, чем я занимаюсь, приносит мне удовольствие? - -	
Итого	

Приложения к разделу 1.2 Смогу ли я добиться успеха?

Тест №1

Измерить уровень мотивации достижения можно с помощью разработанной шкалы - небольшого теста-опросника.

Шкала состоит из 22 суждений, по поводу которых возможны два варианта ответов - "да" или "нет".

Суждения

1. Думаю, что успех в жизни, скорее, зависит от случая, чем от расчета.
2. Если я лишусь любимого занятия, жизнь для меня потеряет всякий смысл.
3. Для меня в любом деле важнее не его исполнение, а конечный результат.
4. Считаю, что люди больше страдают от неудач на работе, чем от плохих взаимоотношений с близкими.
5. По моему мнению, большинство людей живут далекими целями, а не близкими.
6. В жизни у меня было больше успехов, чем неудач.
7. Эмоциональные люди мне нравятся больше, чем деятельные.
8. Даже в обычной работе я стараюсь усовершенствовать некоторые ее элементы.
9. Поглощенный мыслями об успехе, я могу забыть о мерах предосторожности.
10. Мои близкие считают меня ленивым.
11. Думаю, что в моих неудачах повинны, скорее, обстоятельства, чем я сам.
12. Терпения во мне больше, чем способностей.
13. Мои родители слишком строго контролировали меня.
14. Лень, а не сомнение в успехе вынуждает меня часто отказываться от своих намерений.
15. Думаю, что я уверенный в себе человек.
16. Ради успеха я могу рискнуть, даже если шансы невелики.
17. Я усердный человек.
18. Когда все идет гладко, моя энергия усиливается.
19. Если бы я был журналистом, я писал бы, скорее, об оригинальных изобретениях людей, чем о происшествиях.
20. Мои близкие обычно не разделяют моих планов.
21. Уровень моих требований к жизни ниже, чем у моих товарищей.
22. Мне кажется, что настойчивости во мне больше, чем способностей.

Обработка результатов

В процессе обработки результатов подсчитывают величину показателя мотивации. Он представляет собой сумму баллов, набранную по шкалам всего теста-опросника.

Ответы, совпадающие с ключевыми (в таблице), суммируются (по 1 баллу за каждый совпадающий с ключом ответ). Таким образом, показатель мотивации достижения может варьировать у разных людей от 0 до 22 баллов.

Ключ

вопрос	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
ответ	нет	да	да	да	да	да	нет	да	да	нет	нет
вопрос	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
ответ	нет	нет	да	да	да	да	да	да	нет	нет	да

Конкретный результат можно оценить с помощью следующей таблицы:

Сумма баллов	Уровень мотивации достижения		
	низкий	средний	высокий
	2-11	12-16	17-22

Тест №2

Предлагаемый тест-опросник выявляет уровень импульсивности. К каждому из 30 вопросов дана шкала ответов. Внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите один ответа. В тесте нет "плохих" и "хороших" ответов. Старайтесь отвечать искренне. Предпочтительнее тот ответ, который первым пришел в голову.

Опросник

1. Если Вы беретесь за какое-то дело, то всегда доводите его до конца?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Нет, не всегда.
2. Вы всегда спокойно реагируете на резкие или неудачные замечания в свой адрес?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
3. Вы всегда выполняете свои обещания?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
4. Вы часто говорите и действуете под влиянием минутного настроения?
 1. Очень часто.
 2. Довольно часто.
 3. Довольно редко.
 4. Почти никогда.
5. В критических, напряженных ситуациях Вы хорошо владеете собой?
 1. Да, всегда владею.
 2. Пожалуй, всегда.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Нет, не владею.
6. У Вас часто без видимых или достаточно веских причин меняется настроение?
 1. Такое случается очень часто.
 2. Бывает время от времени.
 3. Такое случается редко.
 4. Такого вовсе не бывает.
7. Вам часто приходится делать что-то наспех, когда поджимают сроки?
 1. Определенно, да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно, нет.
8. Вы могли бы назвать себя целеустремленным человеком?
 1. Да, определенно мог бы.
 2. Пожалуй, мог бы.
 3. Скорее всего, не мог бы.
 4. Нет, определенно не мог бы.
9. В словах и поступках Вы придерживаетесь пословицы: "Семь раз отмерь, один раз отрежь"?
 1. Да, всегда.
 2. Часто.
 3. Редко.
 4. Нет, почти никогда.
10. Вы подчеркнуто равнодушны к тем, кто несправедливо ворчит и задирает Вас, например, в транспорте?

1. Так я реагирую почти всегда.
 2. Так я реагирую довольно часто.
 3. Я редко так реагирую.
 4. Я никогда так не реагирую.
11. Вы сомневаетесь в своих силах и способностях?
1. Да, часто.
 2. Иногда.
 3. Редко.
 4. Почти никогда.
12. Вы легко увлекаетесь новым делом, но можете быстро к нему охладеть?
1. Определенно да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно нет.
13. Вы умеете сдерживаться, когда кто-либо из начальства незаслуженно Вас упрекает?
1. Определенно да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно нет.
- XIV. Вам кажется, что Вы еще не нашли себя?
1. Согласен, именно так оно и есть.
 2. Скорее всего, это так.
 3. С этим я вряд ли соглашусь.
 4. Я с этим определенно не согласен.
- XV. Может ли под влиянием каких-либо новых обстоятельств Ваше мнение о самом себе не раз измениться?
1. Наверняка так.
 2. Довольно вероятно.
 3. Маловероятно.
 4. Почти невероятно.
- XVI. Обычно Вас трудно вывести из себя?
1. Определенно да.
 2. Пожалуй, да.
 3. Пожалуй, нет.
 4. Определенно нет.
- XVII. У Вас возникают желания, которые по разным обстоятельствам неосуществимы?
1. Такие желания возникают у меня часто.
 2. Такие желания возникают время от времени.
 3. У меня редко возникают такого рода желания.
 4. Заведомо неосуществимых желаний у меня не возникает.
- XVIII. Обсуждая с кем-либо важные жизненные проблемы, Вы замечаете, что Ваши собственные взгляды еще не вполне определились?
1. Да, часто замечаю.
 2. Иногда замечаю.
 3. Замечаю довольно редко.
 4. Нет, никогда не замечаю.
- XIX. Случается ли, что какое-то дело Вам так надоедает, что, не докончив его, Вы беретесь за новое?
1. Да, так часто случается.
 2. Иногда так бывает.
 3. Так бывает довольно редко.
 4. Так почти никогда не случается.
- XX. Вы несколько неуравновешенный человек?

1. Определенно да.
2. Пожалуй, да.
3. Пожалуй, нет.
4. Определенно нет.

Обработка результатов

В процессе обработки результатов подсчитывают величину показателя импульсивности. Он представляет собой сумму баллов, набранную по шкалам всего тест-опросника.

Для вопросов 1, 2, 3, 5, 8, 9, 10, 13, 16 номер шкалы соответствует количеству баллов, то есть 1, 2, 3 или 4.

Для вопросов 4, 6, 7, 11, 12, 14, 15, 17, 18, 19, 20 баллы подсчитываются по шкале в обратном порядке, то есть шкале 1 соответствует балл 4; шкале 2 – 3, шкале 3 – 2 и шкала 4 равна 1 баллу.

Таким образом показатель импульсивности может варьировать у разных людей от 20 до 80 баллов.

Анализ результатов

Импульсивность – это черта, противоположная волевым качествам целеустремленности и настойчивости. Чем больше величина показателя, тем больше импульсивности.

Уровень импульсивности может быть охарактеризован как высокий, средний и низкий.

Если величина находится в пределах 66-80, то импульсивность высокого уровня, то есть выражена сильно; если его величина от 35 до 65 – то уровень ее средний, импульсивность умеренная, а если 34 и менее – то импульсивность низкого уровня. Высокий уровень импульсивности характеризует человека с недостаточным самоконтролем в общении и деятельности. Импульсивные люди часто имеют неопределенные жизненные планы, у них нет устойчивых интересов и они увлекаются то одним, то другим.

Люди с низким уровнем импульсивности, наоборот, целенаправленны, имеют ясные ценностные ориентации, проявляют настойчивость в достижении поставленных целей, стремятся доводить начатое дело до конца.

Тест №3

Психогеометрическая методика экспресс-диагностики типа личности

Выберите фигуру, которая более всего вам нравится, затем менее, и так до самой непривлекательной (проранжируйте фигуры от 1 до 5)

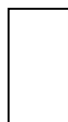
Квадрат



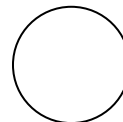
Треугольник



Прямоугольник



Круг



Зигзаг



Интерпретация. Фигура, которую вы поставили на первое место — это основная фигура. Она дает возможность определить доминирующие черты характера и особенности поведения. Последняя фигура указывает на форму человека, взаимодействие с которым будет представлять для вас наибольшие трудности.

КВАДРАТ: символизирует порядок, аккуратность, практичность.

«Квадраты» обычно организованны, трудолюбивы, рациональны, настойчивы. Доминирующие установки для них — консерватизм, пунктуальность, осторожность.

Люди этого типа — отличные администраторы, исполнители, но редко бывают хорошими руководителями и топ-менеджерами. Эмоциональная сухость и холодность мешают им быстро устанавливать контакты с окружающими.

«Квадраты», как правило, не выносят беспорядка, рискованных ситуаций, нарушений режима, излишней суматохи. В таком случае у них появляются новые, не свойственные данному типу личности формы поведения: дезорганизованность (в работе, в одежде), дезориентация (потеря присутствия духа), нервозность, забывчивость, неожиданное изменение решений, вспышка общительности, предавание излишества, бессонница.

Если Вашей основной фигурой оказался Квадрат, то Вы - неутомимый труженик. Трудолюбие, усердие, потребность доводить начатое дело до конца, упорство, позволяющее добиваться завершения работы, - вот основные качества истинных квадратов. Выносливость, терпение и

методичность обычно делают квадрата высококлассным специалистом в своей области. Этому способствует и неутолимая потребность в информации. Все сведения, которыми они располагают, систематизированы и разложены по полочкам. Квадрат способен выдать необходимую информацию моментально. Поэтому Квадраты заслуженно славятся эрудитами, по крайней мере, в своей области. Если Вы выбрали для себя Квадрат -фигуру линейную, то, вероятнее всего, Вы относитесь к "левополушарным" мыслителям, т.е. к тем, кто перерабатывает данные в последовательном формате: а-б-в-г... Квадраты скорее "вычисляют результат", чем догадываются о нем. Квадраты чрезвычайно внимательны к деталям, подробностям. Квадраты любят раз и навсегда заведенный порядок. Их идеал - распланированная, предсказуемая жизнь, и ему не по душе изменение привычного хода событий. Он постоянно "упорядочивает", организует людей и вещи вокруг себя.

Все эти качества способствуют тому, что Квадраты могут стать хорошими специалистами-техниками, отличными администраторами, но - редко бывают хорошими менеджерами. Чрезмерное пристрастие к деталям, потребность в уточняющей информации для принятия решений лишает Квадрата оперативности. Аккуратность, соблюдение правил и т.п. могут развиваться до парализующей крайности. Кроме того, рациональность, эмоциональная сухость, консерватизм в оценках мешают Квадратам быстро устанавливать контакты с разными лицами. Квадраты неэффективно действуют в аморфной ситуации.

ТРЕУГОЛЬНИК: символизирует лидерство.

«Треугольники» — энергичные, неустойчивые личности, которые ставят ясные цели и, как правило, достигают их. Они способны брать на себя ответственность, решительны, конкурентны, уверены в себе. Доминирующие установки — победа, выигрыш, успех!

«Треугольники» очень не любят оказываться неправыми и менять решения, с трудом признают свои ошибки, не терпят возражений и, чаще всего, поступают по-своему. Из них получаются великолепные менеджеры на самом высоком уровне управления.

Все, что мешает достижению их целей, является для них источником стресса.

Эта форма символизирует лидерство, и многие Треугольники ощущают в этом свое предназначение. Самая характерная особенность истинного Треугольника - способность концентрироваться на главной цели. Они - энергичные, сильные личности.

В тесте Люшера они часто предпочитают зеленый цвет и рисуют елку, когда их просят нарисовать дерево.

Треугольники, как и их родственники - Квадраты, относятся к линейным формам и в тенденции также являются "левополушарными" мыслителями, способными глубоко и быстро анализировать ситуации. Однако, в противоположность Квадратам, ориентированным на детали, Треугольники сосредоточиваются на главном, на сути проблемы. Их сильная прагматическая ориентация направляет мыслительный анализ и ограничивает его поиском эффективного в данных условиях решения проблемы.

Треугольник - это очень уверенный человек, который хочет быть правым во всем! Потребность быть правым и потребность управлять положением дел, решать не только за себя, но и по возможности, за других - делает Треугольника личностью, постоянно соперничающей, конкурирующей с другими.

Треугольники с большим трудом признают свои ошибки! Можно сказать, что они видят то, что хотят видеть, не любят менять свои решения, часто бывают категоричны, не признают возражений. К счастью (для них и окружающих) Треугольники быстро и успешно учатся (впитывают полезную информацию как губка). Правда только тому, что соответствует их прагматической ориентации, способствует (с их точки зрения) достижению главной цели.

Треугольники - честолюбивы. Если делом чести для Квадрата является достижение высшего качества выполняемой работы, то Треугольник стремится достичь высокого положения, приобрести высокий статус, иначе говоря - сделать карьеру.

Из Треугольников получаются отличные менеджеры. Главное отрицательное качество "треугольной": сильный эгоцентризм, направленность на себя. На пути к вершинам власти они не проявляют особой щепетильности в отношении моральных норм. Треугольники заставляют все и всех вращаться вокруг себя... Может быть, без них жизнь потеряла бы свою остроту.

ПРЯМОУГОЛЬНИК: временная форма личности, которую могут «принять» все остальные фигуры в определенные периоды жизни. Это — люди, не удовлетворенные сложившимися обстоятельствами, и поэтому занятые поиском лучшего образа жизни.

В течение этого переходного периода «Прямоугольнику» свойственны непоследовательность и непредсказуемость поступков. Он становится легко внушаемым, доверчивым и как бы

«примеряет» черты других фигур. Ему просто необходимо общение с людьми, но его непредсказуемость пугает окружающих.

В числе привлекательных качеств можно назвать любознательность, пытливость, смелость. В период поиска «Прямоугольник» открыт для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни.

Эта фигура символизирует состояние перехода и изменения. Это временная форма личности, которую могут "носить" остальные четыре сравнительно устойчивые фигуры в определенные периоды жизни. Это - люди, не удовлетворенные тем образом жизни, который они ведут сейчас, и поэтому занятые поисками лучшего положения. Причины "прямоугольного" состояния могут быть самыми различными, но объединяет их одно - значимость изменений для определенного человека.

Основным психическим состоянием Прямоугольника является более или менее осознаваемое состояние замешательства, запутанность в проблемах и неопределенности в отношении себя на данный момент времени.

Наиболее характерные черты Прямоугольников - непоследовательность и непредсказуемость поступков в течении переходного периода. Они имеют, как правило, низкую самооценку. Стремятся стать лучше в чем-то, ищут новые методы работы, стили жизни. Быстрые, крутые и непредсказуемые изменения в поведении Прямоугольника обычно смущают и настораживают других людей, и они сознательно могут уклоняться от контактов с "человеком без стержня". Прямоугольникам же общение с другими людьми просто необходимо, и в этом заключается еще одна сложность переходного периода.

Однако, у Прямоугольника обнаруживаются и позитивные качества, привлекающие к нему окружающих: любознательность, пытливость, живой интерес ко всему происходящему и ...смелость! В данный период они открыты для новых идей, ценностей, способов мышления и жизни, легко усваивают все новое. Правда, обратной стороной этого является чрезмерная доверчивость, внушаемость. Поэтому Прямоугольниками легко манипулировать. "Прямоугольность" - всего лишь стадия. Она пройдет!

КРУГ: символизирует гармонию.

«Круг» — самый доброжелательный из пяти фигур. Главное для людей такого типа — хорошие межличностные отношения. Они очень внимательные слушатели, обладают высокой чувствительностью, способны к сопереживанию, эмоционально отзывчивы на переживания другого человека. «Круги» великолепно «читают» людей и очень быстро могут распознать обманщика. Они «болеют» за свой коллектив и пользуются уважением среди коллег по работе. Однако из них, как правило, получаются нерешительные, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса, поскольку они скорее направлены на людей, чем на дело (для «Круга» нет ничего тяжелее, чем вступать в конфликты). В то же время они очень тверды в вопросах морали, не терпят несправедливости.

Круг - это мифологический символ гармонии. Тот, кто уверенно выбирает его, искренне заинтересован прежде всего в хороших межличностных отношениях. Высшая ценность для Круга - люди. Круг - самая доброжелательная из пяти форм. Он чаще всего служит тем "клеем", который скрепляет и рабочий коллектив, и семью, т.е. - стабилизирует группу.

Круги - лучшие коммуникаторы прежде всего потому, что они лучшие слушатели. Они обладают высокой чувствительностью, развитой эмпатией - способностью сопереживать. Круги великолепно "читают" людей и в одну минуту способны распознать притворщика, обманщика. Круги "болеют" за свой коллектив и популярны среди коллег по работе. Однако они, как правило, слабые менеджеры и руководители в сфере бизнеса.

Во-первых, Круги направлены скорее на людей, чем на дело. Пытаясь сохранить мир, они иногда избегают занимать "твердую" позицию и принимать непопулярные решения. Для Круга нет ничего более тяжелого, чем вступать в межличностный конфликт. Они любой ценой стремятся его избежать. Иногда - в ущерб делу.

Во-вторых, Круги вообще не отличаются решительностью, часто не могут подать себя должным образом. Треугольники, как правило, легко берут над ними верх. Однако, Круги не слишком беспокоятся, в чьих руках находятся власть. В одном Круги проявляют завидную твердость - если дело касается вопросов морали или нарушения справедливости.

Круг - нелинейная форма, и те, кто уверенно идентифицирует себя с Кругом, скорее относятся к "правополушарным" мыслителям. "Правополушарное" мышление - более образное, интуитивное, эмоционально окрашенное, скорее интегративное, чем анализирующее. Поэтому переработка информации у Кругов осуществляется не в последовательном формате, а скорее мозаично, прорывами с пропусками отдельных звеньев. Это не означает, что Круги не в ладах с

логикой. Просто формализмы у них не получают приоритета в решении жизненных проблем. Главные черты в их мышлении - ориентация на субъективные факторы проблемы (ценности, оценки, чувства и т.д.) и стремление найти общее даже в противоположных точках зрения. Можно сказать, что Круг - прирожденный психолог. Однако, часто он слабый организатор - ему не хватает "левополушарных" навыков своих "линейных братьев" - Треугольника и Квадрата.

ЗИГЗАГ: символизирует творчество.

«Зигзагам» свойственна образность мышления, интуитивность, интегративность, развитое эстетическое чувство. В отличие от «Кругов», они вовсе не заинтересованы в консенсусе, напротив — предпочитают заострить конфликт идей и создать новую концепцию, в которой этот конфликт получит разрешение. Для них нет ничего более скучного, чем рутина, шаблон, правила. Их раздражают строго фиксированные обязанности; однообразная работа и выраженная зависимость от других приводят в состояние сильного стресса. Основное назначение «Зигзага» — генерировать новые идеи и методы работы. Он устремлен в будущее и больше интересуется возможностью, чем действительностью. Его минусы — несдержанность, экспрессивность, слабая настойчивость в доведении дела до конца.

Эта фигура символизирует креативность, творчество, хотя бы потому, что она самая уникальная из пяти фигур и единственная разомкнутая фигура. Если Вы твердо выбрали Зигзаг в качестве основной формы, то Вы скорее всего истинный "правополушарный" мыслитель, инакомыслящий.

Вам, как и Вашему ближайшему родственнику -Кругу, только еще в большей степени, свойственна образность, интуитивность, интегративность, мозаичность. Строгая, последовательная дедукция - это не Ваш стиль. Мысль Зигзага делает отчаянные прыжки от "а" к "я", поэтому многим "левополушарным" трудно понять Зигзагов. "Правополушарное" мышление не фиксируется на деталях, поэтому оно, упрощая в чем-то картину мира, позволяет строить целостные, гармоничные концепции и образы, видеть красоту. Зигзаги обычно имеют развитое эстетическое чувство.

Доминирующим стилем мышления Зигзага чаще всего является синтетический стиль. В отличие от Кругов, Зигзаги вовсе не заинтересованы в консенсусе и добиваются синтеза не путем уступок, а наоборот - заострением конфликта идей и построением новой концепции, в которой этот конфликт получает свое разрешение, "снимается". Причем, используя свое природное остроумие, они могут быть весьма язвительными, "открывая глаза" другим.

Зигзаги просто не могут трудиться в хорошо структурированных ситуациях. Их раздражают четкие вертикальные и горизонтальные связи, строго фиксированные обязанности и постоянные способы работы. В работе им требуется независимость от других и высокий уровень стимуляции на рабочем месте. Тогда Зигзаг "оживает" и начинает выполнять свое основное назначение - генерировать новые идеи и методы работы.

Зигзаги - идеалисты, отсюда берут начало такие их черты, как непрактичность, наивность.

Зигзаг - самый возбудимый из пяти фигур. Они несдержанны, очень экспрессивны, что, наряду с их эксцентричностью, часто мешает им проводить свои идеи в жизнь. К тому же, они не сильны в проработке конкретных деталей и не слишком настойчивы в доведении дела до конца (так как с утратой новизны теряется и интерес к идее).

Тест №4

Чтобы определить преобладающий у вас тип личности, нужно ответить лишь на один

вопрос-тест. Выбирая наиболее близкий вам вариант ответа, не торопитесь, расслабьтесь, подумайте хорошенько. Вероятно, вам покажутся близки сразу несколько вариантов ответа. Это совершенно естественно, поскольку в каждом из нас есть разные качества. Самое важное – выяснить, какое из них в вас преобладает. Если вы в нерешительности, то можете выбрать сразу три варианта ответа.

Для удобства, запишите выбранные вами варианты ответов на бумаге, расположив их в порядке от более значимого для вас к менее значимому, и пройдите тест 3 раза.

В первом результате теста (соответствующем наиболее значимому для вас страху) будет указан ваш "главный" тип личности. Во втором и третьем результатах - ваши "второстепенные" типы.

Вопрос: Что вас пугает больше всего?

- Несовершенство

- Одиночество
- Неудача
- Заурядность
- Бесцеремонность
- Предательство
- Бездействие
- Слабость
- Конфликт

Обработка результатов

Несовершенство

Ваш тип – Перфекционист

Вам часто кажется, что у вас ничего не получается, что вы не на высоте, что вам чего-то не хватает... При этом, стремясь к совершенству, вы пунктуальны, честны, трудолюбивы и цените хорошую работу. Вы не любите, когда вас уличают в оплошности. Для вас ошибка равнозначна поражению. Вы часто отказываете себе в эмоциях и радостях, боясь стать посмешищем. Потеря контроля – над собой или над ситуацией – для вас становится испытанием, граничащим с унижением. Вы не можете смириться с тем, что человеческие возможности ограничены, и казните себя... а иногда и других. Вы стараетесь развиваться, двигаться вперед, но расплачиваетесь за это страданиями, которых можно было избежать. В детстве вам не хватало одобрения, и критика близких ранит вас до сих пор. Из-за этого вы чувствуете вину за то, что вечно «недотягиваете» до высокой планки.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: стремление к совершенству.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за высокое качество того, что вы делаете.

Положительная тенденция: терпение. При условии, что вы научились умирять свой гнев, а не подавлять его.

Негативная тенденция: гнев. Вы тратите слишком много энергии на то, чтобы сдерживать его.

Защитные механизмы: поскольку от вас всегда многого ждали, вы развили в себе довольно любопытную реакцию. Вы реагируете не так, как от вас ожидают (к примеру, вы любезны, когда должны были бы разозлиться...).

Главные трудности: ощущение, что обстоятельства и ваши обязательства подавляют вас, что вам никогда не удастся сделать все так хорошо, как хотелось.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы боитесь проявлений гнева, как своего, так и чужого. Вы очень требовательны, как к себе, так и к другим. Вы часто стремитесь оказаться правым.

Что ценят в вас другие: обязательность, высокие идеалы.

К чему вам стоит стремиться: к умению «отпускать» ситуацию и терпимости.

Как другие могут с вами взаимодействовать: одобрять ваши действия, но не льстить. Показывать, что прислушиваются к вашим советам. Ценить вашу порядочность и пунктуальность. И показывать, что они любят и ваши несовершенства тоже!

Одиночество

Ваш тип – Помощник

У вас все хорошо, когда хорошо другим. Вы много значите для близких, и они на вас рассчитывают – это придает вам уверенности, позволяет чувствовать, что вы действительно существуете. Обладая несравненной интуицией, вы знаете, что именно хорошо для других, умеете отгадывать желания и искренне помогать людям. В центре вашей жизни находятся другие, поэтому вы избегаете одиночества. Вас можно охарактеризовать одной фразой: «Я люблю, следовательно, я существую». Но вы не умеете дать себе то, что даете другим: слишком сильно желая сделать другим приятное, вы пренебрегаете собственными потребностями. Весьма вероятно, что ваши родители не до конца осознавали, в чем вы нуждаетесь, и что у вас были болезненные периоды эмоционального одиночества. Вы боитесь, что вас покинут.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: любовь.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за способность посвящать себя другим.

Положительная тенденция: смирение. Преодолевая гордыню, вы можете открыть для себя преимущества скромности и бескорыстия.

Негативная тенденция: гордыня. Жертвуя собой ради других, вы в конце концов начинаете ощущать себя незаменимым.

Защитные механизмы: вы подавляете (или сдерживаете) ваши потребности.

Главные трудности: низкая самооценка. Необходимость принять то, что другие не могут делать для вас столько же, сколько вы делаете для них. Злопамятность. Боязнь, что вас сочтут эгоистом.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы чувствуете себя нужным, когда вы заботитесь о других; вы вообще много делаете для того, чтобы стать и оставаться центром отношений. Вам не нравятся противоречия, которые вы принимаете за противостояние. Вам трудно устанавливать отношения с тем, кто не нуждается в вашей преданности.

Что ценят в вас другие: внимательность, способность любить, ваши подарки.

К чему вам стоит стремиться: время от времени заниматься собой.

Как другие могут с вами взаимодействовать: показывать, что им небезразличны ваши усилия, и подталкивать вас к тому, чтобы вы раскрывались и проявляли свои личные качества. Ничего не скрывать от вас (иначе вы немедленно почувствуете, что «что-то происходит») и щадить вашу ранимость.

Неудача

Ваш тип – Боец

Работа и действие – вот что движет вами в жизни. Вы считаете, что неутомимы, и с ненасытностью стремитесь достичь позитивных результатов. Умение все предусматривать и организовывать, распределять работу и созидать вы считаете присущим любому целеустремленному человеку, который знает, как преуспеть в жизни. Вы с трудом переносите паузы, которые для вас являются синонимом скуки. Вы позитивно настроены, обладаете постоянством, для вас не существует понятия проблемы – есть только решения! Вы прекрасно умеете адаптироваться. Тем не менее вы теряетесь, когда вас спрашивают, что вы думаете о себе или о других. Дело в том, что вы отождествляете себя с тем, что вы делаете, а не с тем, кем вы являетесь. Возможно, в детстве вас вознаграждали за ваши поступки, хвалили за действия. Но ваши родители недостаточно говорили о вас как о личности – из этого вы заключили, что любят лишь тех, кто преуспел в жизни.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: способность добиться успеха.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за то, что вы делаете.

Положительная тенденция: подлинность. Развиваясь, боец приобретает способность быть самим собой, выражать свою настоящую сущность.

Негативная тенденция: мнимость. Чтобы избежать поражений, вы можете пользоваться уловками, ложью – любыми средствами, лишь бы достигнуть цели.

Защитные механизмы: вы развили механизм идентификации с тем, чего от вас ждут. Другими словами, вы часто ведете себя в соответствии с какой-то ролью.

Главные трудности: вы вынуждены все время «выкладываться». Постоянное сравнение себя с другими. Неумение жить просто и спонтанно.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы прикладываете много усилий к тому, чтобы другие вас приняли. Вы заботитесь о своем имидже. Вы придаете такое большое значение своим занятиям, что порой не уделяете достаточно внимания своим эмоциям и чувствам.

Что ценят в вас другие: умение действовать, работоспособность, увлеченность профессией, надежность.

К чему вам стоит стремиться: к внутреннему покою (например, с помощью медитации), к искренности.

Как другие могут с вами взаимодействовать: избегать чрезмерно бурного проявления чувств. Поддерживать в вас оптимизм. Поздравлять вас с профессиональными достижениями.

Заурядность

Ваш тип – Романтик

Вас приводит в ужас заурядность: умеренные эмоции вам неинтересны, обыкновенная жизнь не имеет смысла. Вы ищете красоты, эстетики, оригинальности, а главное – накала, и в жизни, и особенно в чувствах. Вы умеете сопереживать чужим эмоциям, даже если их трудно выносить. Вас могут считать романтиком, а сами вы чувствуете себя «артистом» или по крайней мере не таким, как все. Вы мечтаете о лучшем мире и порой укрываетесь во вселенной вашего воображения. Ваши поступки продиктованы чувствами, чтобы не сказать чувствительностью. Чтобы ощутить, что вас любят, вам нужно ощущение общности; вы не доверяете слишком близким отношениям, которые, на ваш взгляд, не длятся долго. В детстве вам не хватало признания – признания вашей глубинной индивидуальности; возможно, вы тяжело пережили разрыв эмоциональной связи.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: склонность к творчеству.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за непохожесть на других.

Положительная тенденция: уравновешенность.

Негативная тенденция: зависть. Стремясь избежать банальности и найти свое (особенное) место, вы можете завидовать тем, кому это удалось, кто добился признания.

Защитные механизмы: часто ощущая себя «лишним», вы молча сносите обиды. Вы не показываете, что чувствуете на самом деле.

Главные трудности: вам знакома депрессия. Сомнения. Страх быть покинутым. Склонность витать в облаках.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: ваши отношения с людьми окрашены романтикой, однако вы держите дистанцию, хотя и любите, когда вас слушают! Иногда вы демонстрируете перепады настроения. Вы завидуете чужому успеху, из-за чего у вас возникает чувство горечи.

Что ценят в вас другие: пылкость, щедрость, креативность.

К чему вам стоит стремиться: научиться преодолевать свое самоуничижение.

Как другие могут с вами взаимодействовать: не стесняться выражать свою симпатию к вам.

Никогда и ни с кем вас не сравнивать. Быть искренними. Разделять с вами те моменты, которые вы могли бы назвать «неповторимыми».

Бесцеремонность

Ваш тип – Наблюдатель

Вы дистанцируетесь от других – вам комфортнее в роли смотрящего и слушающего. Вы не любите выделяться и чувствовать на себе чужие взгляды. Но вам нравится во всем разбираться, все исследовать и понимать. Учиться – один из главных стимулов и одно из больших удовольствий в вашей жизни. Ваши эмоции принадлежат только вам – и горе тому, кто вторгнется в ваше личное пространство без разрешения! Поэтому в дружбе вам нужно время, чтобы открыться навстречу другому. В кризисной ситуации вы сохраняете спокойствие, которое окружающие иногда принимают за холодность. В детстве вам, вероятно, не хватало душевной близости. Вам казалось, что родители хотят знать все, что делается в вашей голове. Вы скорее замкнетесь в себе, чем обнаружите свои эмоции.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: познание.

Основная мотивация: чтобы вас ценили за ваши знания.

Положительная тенденция: бескорыстие, когда вы, развиваясь, начинаете воспринимать ваши знания как не принадлежащие только вам и готовы ими делиться.

Негативная тенденция: вы можете ревниво оберегать ваше время и ваши (терпеливо накопленные) знания.

Защитные механизмы: чтобы избежать ощущения внутренней пустоты и вторжения в свой мир, вы развили умение ретироваться или замыкаться в себе.

Главные трудности: необходимость встречаться с незнакомыми людьми. Быстро и четко излагать свои мысли. Существовать в команде.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вам нравится уединяться, вы замыкаетесь в себе и даете понять, что существуете отдельно от других. Но ничуть не меньше вы нуждаетесь в том, чтобы вами интересовались. Вы можете вступать в продолжительные отношения, при условии что другой ведет себя понятно и говорит вам, чего он от вас ждет. Вы также можете проявлять большую нежность.

Что ценят в вас другие: ум, природный интерес к жизни, интуицию. К чему вам стоит стремиться: к коммуникации.

Как другие могут с вами взаимодействовать: показывать, что они ценят ваш исследовательский дух, вашу потребность узнавать. Поощрять вас делиться знаниями. Избегать чрезмерного проявления эмоций. Не принуждать вас к общению с новыми людьми и не заставлять вас принимать решения.

Предательство

Ваш тип – Консерватор

Вам необходимо чувствовать себя в безопасности. Благодаря вашей исключительной лояльности у вас развито чувство локтя и умение жить в коллективе, но только по четким правилам. Вы постоянно ищете подтверждения того, что человеку или ситуации можно доверять, и часто задумываетесь, не опасны ли они для вас. Когда правила определены, вы решительно приступаете к делу и готовы свернуть горы. В противном случае вы сомневаетесь, боитесь и готовы расценить малейшее несдержанное обещание как предательство. Для вас важен закон, необходима структура. Если вам случается нарушить социальные и моральные нормы – даже правила дорожного движения, – вас мучает совесть. Вы ищете общества надежных людей, стремитесь к спокойной семейной и профессиональной жизни, где вам ничто не угрожает. В детстве один из родителей мог отсутствовать или был чересчур строгим, а правила в семье были порой противоречивыми или расплывчатыми.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: лояльность.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за вашу порядочность.

Положительная тенденция: отвага. По мере вашего развития отвага приходит на смену страху.

Негативная тенденция: страх. Ваша тревожность вынуждает вас постоянно бояться.

Защитные механизмы: чтобы покончить со страхами, которые вы испытывали в детстве, вы проецируете ваши тревоги и фантазии на других.

Главные трудности: быстро принять решение. Разобраться в самом себе. Страх быть покинутым, боязнь того, что другие вас используют.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы легко начинаете сомневаться в намерениях окружающих. В близких отношениях вы постоянно ищете доказательства верности. Вы стараетесь контролировать отношения, продолжая при этом любить, порой даже слишком. Вы – монополист. Что ценят в вас другие: предусмотрительность, лояльность, организаторские способности.

К чему вам стоит стремиться: к большей уверенности в себе. Как другие могут с вами взаимодействовать: не играть вашими чувствами, избегать сюрпризов и неожиданностей, не вести разговоров за вашей спиной. Быть откровенными с вами, подтверждать обоснованность ваших действий, заверять вас в подлинности ваших отношений.

Бездействие

Ваш тип – Авантюрист

Будучи истинным эпикурейцем, вы бежите от косности и от страданий. Вы игрок, и вам нравится испытывать удовольствие, доставлять себе радость, путешествовать, жить в быстром темпе. Вы заводите множество друзей, чтобы разнообразить круг знакомств и расширять поле деятельности. Вы беретесь за тысячи дел, совершаете миллион открытий, бросаетесь на поиски новых ощущений – словом, берете от жизни все. При первых признаках скуки вы сразу переключаетесь на новый вид деятельности. Так что угнаться за вами нелегко. Но, обладая жизнерадостным и позитивным характером, вы не любите, когда с вами делятся своими бедами, и избегаете сопереживать другим. Устремленность в будущее мешает вам жить сегодняшним

днем и опасна тем, что вы «распыляетесь». В детстве вы чувствовали свою незащищенность, и некоторые страхи все еще с вами; ребенком вы замечали страдания близких и прятались от них в игру.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: оптимизм.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за ваше жизнелюбие.

Положительная тенденция: сдержанность – если вы уже решили проблему распыления сил и сделали свой выбор.

Негативная тенденция: невооруженность. Поиск удовольствий.

Защитные механизмы: чтобы избежать страданий и ограничения вашей свободы, вы развили в себе чрезмерную склонность к рационализации.

Главные трудности: вам никогда не хватает времени, чтобы все успеть. Вам трудно терпеливо выслушивать других. Преодолевать свои желания. Устанавливать близкие отношения. У вас невысокая самооценка.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вы не любите ни смотреть в глаза повседневным трудностям, ни брать на себя обязательства. Это часто ведет к проблемам в отношениях. Ваше общество приятно для тех, кто похож на вас. С остальными все может сложиться совсем иначе.

Что ценят в вас другие: жизнерадостность, оптимизм, инициативность, профессионализм. К чему вам стоит стремиться: к стабильности, настойчивости, терпимости.

Как другие могут с вами взаимодействовать: всегда идти напрямую. Проявлять интерес к тому, что вы делаете, даже если им трудно в это вникнуть. Никогда не принуждать вас заниматься чем-то однообразным. Никогда не рыдать при вас. Быть в хорошем настроении, при этом показывая вам, что можно жить счастливо, занимаясь серьезными вещами.

Слабость

Ваш тип – Лидер

Малейшие проявления слабости для вас невыносимы: вы считаете нужным контролировать себя, быть справедливым и защищать слабых. Ради них вы развиваете в себе такие качества, как сила и храбрость. Вы начинаете по-настоящему уважать людей, когда они проявляют характер: в этот момент вы понимаете, с кем имеете дело. Вы одинаково легко можете прийти в ярость или использовать свои знания и опыт на благо других. Вы воспринимаете жизнь как вечный бой, поскольку «ничто не дается легко», и не обращаете внимания на усталость. Вам нравится помогать, но часто это просто способ не отвечать «нет», что было бы проявлением слабости. Вы любите руководить и часто перегружены работой. В детстве из-за недостатка любви вы сделали отрицание своих слабостей способом самозащиты.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: отвага.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за силу характера. Положительная тенденция: простота – когда вам удастся забыть о вашей гордыне.

Негативная тенденция: чрезмерность. У вас есть склонность слишком много брать на себя.

Защитные механизмы: неприятие действительности – вы можете не учитывать реального положения дел.

Главные трудности: вам часто кажется, что вы подгоняете других. Что вы рискуете вместо них, никогда не получая за это благодарности. Если вы – женщина, другие могут воспринимать вас как маскулинную из-за вашей предприимчивости и умения дерзать.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: вам трудно смириться с тем, что другие могут думать не так, как вы. Вы воспринимаете отношения как борьбу. Вы рискуете стать авторитарным человеком, хотя вам трудно брать на себя обязательства. В случае конфликта вы склонны замыкаться в себе.

Что ценят в вас другие: целеустремленность, решимость, отвагу.

К чему вам стоит стремиться: к простоте, к умению «отпускать» ситуацию.

Как другие могут с вами взаимодействовать: не льстить, не обманывать и, главное, не пытаться вами манипулировать. Уважать ваше жизненное пространство, говорить прямо и откровенно и выполнять обещания.

Конфликт

Ваш тип – Миротворец

По жизни вас ведет поиск гармонии и согласия, как внешних, так и внутренних. Вы избегаете конфликтов, потому что не хотите оказаться в ситуации, когда вам придется принять одну из сторон. Так вы уклоняетесь от того, чтобы причинить кому-то боль. Ваша способность к пониманию и природное спокойствие порой граничат с инертностью. Вы любите жить и работать в спокойной обстановке, с четко поставленными целями и без лишнего давления. Это позволяет вам двигаться вперед в своем темпе. У вас развита интуиция, позволяющая вам понимать чувства других, их сильные и слабые стороны, их эмоции и потребности. А вот себя вы понимаете гораздо хуже! Вы редко выходите из себя, не умеете говорить «нет» и не спешите высказать свое мнение. Задачи, которые вы себе поставили, вы тоже решаете не торопясь. В детстве вы не имели возможности выражать себя и привыкли молчать, чтобы сохранить душевный покой.

ВАШИ СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

Ваше основное качество: поддержка, принятие другого таким, каков он есть.

Основная мотивация: потребность в том, чтобы вас ценили за ваше внутреннее спокойствие и природный дар влиять на других.

Положительная тенденция: способность к верным поступкам. Преодолев проблемы, связанные с ленью, вы можете действовать напрямую и бить точно в цель.

Негативная тенденция: лень. Стараясь избежать конфликтов и трудностей, вы склонны иной раз «махнуть рукой».

Защитные механизмы: вы подавляете свой гнев всеми возможными способами компенсации – работой, сладостями, сигаретами, алкоголем, телевизором.

Главные трудности: вас критикуют за вашу нерешительность. Вам трудно спонтанно выражать свое несогласие. Вы сожалеете, что так зависите от мнения окружающих, и думаете, что с вашими идеями недостаточно считаются.

ВЫ И ДРУГИЕ

Ваши принципы в отношениях: чтобы избежать споров, вы тратите много энергии на улаживание проблем. Кроме того, вы хорошо умеете чувствовать потребности других людей. Это делает вас человеком приятным, но скорее закрытым, потому что вы не выражаете своих чувств. Вы общительны и мечтаете о полном слиянии с другим человеком.

Что ценят в вас другие: способность принимать других такими, каковы они есть, и помогать им; готовность найти время и силы для других.

К чему вам стоит стремиться: к самоутверждению.

Как другие могут с вами взаимодействовать: не принуждать вас быстро принимать решения, давать вам возможность самовыражаться или действовать в вашем темпе, не подгоняя вас. Проводить с вами больше времени и показывать, что ценят это общение. Главное – не злоупотреблять вашей доброжелательностью.

Тест №5 Проверочный чек-лист

1. Есть ли у вас бизнес-идея?
2. Обладаете ли вы опытом и/или уверенностью, необходимыми для работы в выбранной сфере бизнеса?
3. Имеется ли в данном месте реальная потребность в том товаре/ услугах, которые вы предполагаете производить?
4. Уверены ли вы, что сможете добиться получения прибыли в течение ограниченного времени (например, одного года)?
5. Имеются ли у вас средства для покрытия текущих расходов в течение определенного времени?
6. Сможете ли вы находить себе время для отдыха, несмотря на всю напряженность начального периода? Каково мнение об этом вашей супруги (супруга)?
7. Умеете ли вы обходиться с людьми, в частности с клиентами? Сможете ли вы нанимать и увольнять людей?
8. Сможете ли вы получать от кого-либо достаточную или, по крайней мере, приемлемую помощь?

9. Надежный ли у вас партнер? Насколько хорошо вы знаете друг друга?
10. Если произойдут какие-либо неожиданные изменения в обстановке, сможете ли вы достаточно гибко и быстро к ним приспособиться?

Если вы на все вопросы вы отвечаете «да», то желаем вам удачи в создании своего бизнеса! Если есть ответы «нет», то обратитесь к материалам этого пособия или расширьте круг поиска информации.

Приложение к разделу 2.3 Как сделать бизнес-идею конкурентоспособной? Методы генерирования идей

10 правил эффективного проведения «мозгового штурма»

1. **Предварительная подготовка.** Всем участникам мозгового штурма следует готовиться к нему заранее. Задача штурма должна быть озвучена минимум за 2-3 дня до его проведения.
2. **Много участников.** Чтобы мозговой штурм прошёл максимально эффективно нужно приглашать для участия в нём как можно больше людей.
3. **Уточнение поставленной задачи.** Перед началом штурма рекомендуется отвести некоторое время на дополнительное уточнение исследуемой проблемы.
4. **Записи.** На протяжении всей «игры» нужно непременно вести записи и делать пометки. Причём, делать это должен каждый участник.
5. **Никакой критики.** Этот пункт уже входит в основные правила проведения мозгового штурма, но о нём следует упомянуть ещё раз. Ни в коем случае не отвергайте предлагающиеся идеи, какими бы нелепыми или фантастическими они не казались.
6. **Максимальная генерация идей.** Каждый участник процесса должен понять, что ему нужно и предлагать, как можно больше идей. Неопытные участники могут стесняться или обдумывать идеи, не озвучивая их. Следует понимать, что это многократно снижает всю эффективность метода.
7. **Привлечение других людей.** Если, например, во время штурма есть цель составить список из 100 решений, но этот уровень никак не достигается, можно привлечь к мозговому штурму людей, которые либо не присутствуют на штурме, либо вообще не имеют к нему никакого отношения.
8. **Модификация идей.** Для получения наилучшего результата можно соединять две идеи (и более) в одну.
9. **Визуальное отображение.** Для удобства восприятия и повышения результативности мозгового штурма следует использовать маркерные доски, флэш-панели, плакаты, схемы, таблицы и т.п.
10. **Отрицательный результат.** Во время поиска решения и даже по его окончании представьте, что ситуация обернулась образом, прямо противоположным требуемому, и всё пошло не так, как вы планировали. С помощью такого моделирования можно способствовать выработке дополнительных идей, а также морально и психологически подготовить себя к любой ситуации.

Применять метод мозгового штурма для решения проблем и выхода из сложных ситуаций можно везде: на работе, в бизнесе, в семье, в отношениях.

Подробнее по ссылке <https://4brain.ru/blog/мозговой-штурм/>

17 креативных методов поиска решений

1. TheKiplingmethod — Метод Киплинга
2. Switch it brainstorm — Мозговой штурм с чередованием индивидуальной и групповой работы
3. Feedback for dummie — Обратная связь «для чайников»
4. Say yes! And... — «Да! Иещё...»
5. Brain shifter — Полевой мозговой штурм
6. Silly dancing — Забавные танцы
7. Apples — Яблоки
8. 120 rooms — 120 комнат

9. Negative brainstorming — Обратный мозговой шторм
10. Image brainstorming — Мозговой шторм на основе изображений
11. Random words! — Случайные слова
12. Check-in! Check-out! — Сбор в начале — сбор в конце
13. Idea voting — Голосование за лучшую идею
14. Empty your brain — Освободите мозг
15. Brainstorming — Мозговой шторм
16. Braindrawing — Визуальный мозговой шторм
17. The 4 Elements — 4 элемента

Ознакомиться подробно с каждым методом и техникой его проведения можно по ссылке <http://www.cmsmagazine.ru/library/items/management/17-creative-methods/>

Методы поиска идей и создания инноваций

С некоторой степенью условности множество методов поиска идей можно разделить на три группы:

- Методы психологической активизации мышления.
- Методы систематизированного поиска.
- Методы направленного поиска.

Каждый из методов имеет целью облегчить поиск решения творческой задачи по сравнению, с так называемым, методом "проб и ошибок", которым обычно пользуется человек.

Наиболее известные методы психологической активизации:

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Мозговой шторм • Обратная мозговая атака • Теневая мозговая атака • Корабельный совет • Метод фокальных объектов • Аналогии. Синектика • Метод "Приемы аналогий" | <ul style="list-style-type: none"> • Оператор РВС • Конференция идей • Метод маленьких человечков • Метод гирлянд ассоциаций и метафор • Метод "Шесть шляп мышления" • Метод "Коучинг" |
|--|--|

Методы систематизированного поиска

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Списки контрольных вопросов • Морфологический анализ • Функциональный анализ • Функциональный метод проектирования Мэтчетта • Метод фокальных объектов • Метод гирлянд ассоциаций и метафор | <ul style="list-style-type: none"> • Метод многократного последовательного классифицирования • Метод синтеза оптимальных форм • Метод системного экономического анализа и поэлементной отработки конструктивных решений • Метод "Пять почему" |
|--|---|

Методы направленного поиска

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Функционально-физический метод поискового конструирования Р. Коллера • Теория решения изобретательских задач (ТРИЗ) • Методы управления • Метод "Шесть сигм" • Метод "Семь инструментов управления качеством" • Метод "Семь основных инструментов контроля качества" • Метод "ABC-анализ" • Метод "Бережливое производство" • Метод "PDPC" • Метод "Контрольный листок" • Метод Дельфи • Метод "Диаграмма разброса" | <ul style="list-style-type: none"> • Метод "Диаграмма сродства" • Метод "Диаграмма связей" • Метод "Диаграмма Парето" • Метод "Гистограммы" • Метод "Диаграмма Исикавы" • Метод "Контрольные карты" • Метод "Матрица приоритетов" • Метод "Модель Кано" • Метод "Аутсорсинг" • Метод "Параллельная инженерная разработка" • Метод "Развертывание политики" • Метод "Защита от ошибок" • Метод анализа видов и последствий отказов |
|--|--|

- Метод "ABC"
 - Метод "Бенчмаркинг"
 - Методы Тагути
 - Метод "Стрелочная диаграмма"
 - Метод "Стратегические карты"
- Ознакомиться подробно с каждым методом и техникой его проведения можно по ссылке <https://www.inventech.ru/pub/methods/>

Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?

Пример анкет для проведения опросов

Анкета для маркетингового исследования на тему **Определение факторов, влияющих на покупку товара**

Уважаемый респондент! Уделите, пожалуйста, пару минут Вашего времени для заполнения данной анкеты, которая проводится с целью выявления факторов, влияющих на покупку такого товара, как тушь для ресниц.

1. Как часто Вы покупаете тушь для ресниц?

- >1 раза в месяц
- 1 раз в месяц
- 1 раз в квартал
- 2 раза в квартал
- 1 раз в полгода
- 1 раз в год

2. Какую из представленных марок туши для ресниц Вы покупаете чаще, чем остальные? (Выберите один вариант ответа)

- Max Factor
- Lumene
- Oriflame
- Avon
- Ruby Rose
- Revlon
- Maybelline
- L'Oreal
- Chanel
- Bourjois
- BelorDesign
- Relouis
- XXL
- Другое

3. Где Вы предпочитаете покупать тушь для ресниц? (Выберите один вариант ответа)

- в фирменных магазинах
- в отделах универсама
- в гипермаркетах
- в небольших павильонах
- на рынке
- по каталогу

4. Как часто Вы пользуетесь тушью для ресниц?

- редко
- регулярно
- ежедневно

5. Какие факторы влияют на принятие решения о покупке туши для ресниц?

- рекомендация друзей и знакомых
- "обещание" на упаковке
- дизайн
- цена
- статьи и заметки в журнале
- любимая марка
- реклама
- прошлый опыт
- упаковка

6. Насколько для Вас важны при выборе туши следующие характеристики?

	не важно	скорее важно	важно	очень важно
цена				
упаковка				
фирма-производитель				
форма кисточки				
состав				
бренд				

7. Довольны ли Вы качеством покупаемой туши?

- Да
- Нет

8. Готовы ли Вы купить тушь для ресниц неизвестного Вам производителя?

- Да
- Нет
- Затрудняюсь ответить

9. Как часто Вы меняете марку туши?

- не меняю
- редко меняю
- часто меняю
- меняю при каждой покупке

10. Рекламу какой из марок туши для ресниц Вы чаще всего видите по телевизору, на билбордах? (Выберите один вариант ответа)

- MaxFactor
- Lumene
- Oriflame
- Avon
- BelorDesign
- Maybelline
- L'Oreal
- Bourjois
- RubyRose
- Другое

11. Купили бы Вы хорошо разрекламированную новинку туши для ресниц?

•да •нет •затрудняюсь ответить

12. С кем Вы чаще всего покупаете тушь для ресниц? (Выберите один вариант ответа)

•В одиночку •В компании подруги •В компании молодого человека •С семьей

13. Сколько Вам лет?

•до 18 лет •от 18 до 23 лет •от 23 до 28 лет

14. Укажите, пожалуйста, Ваш среднемесячный доход на одного члена семьи?

•до 200руб •200-300руб •300-400руб
•400-500руб •свыше 500руб

Спасибо, что уделите время на заполнение данной анкеты!

Анкета для маркетингового исследования на тему
Влияние характеристик товара на поведение потребителей

Уважаемый респондент! Заполните, пожалуйста, анкету, уделив ей пару минут Вашего времени. Анкета проводится в целях изучения влияния характеристик товара на поведение потребителей при выборе и покупке шоколада Alpen Gold.

1. Покупаете ли Вы шоколад Alpen Gold?

- да
- нет

(Если Вы выбрали «нет», то перейдите к вопросу 13)

2. Как часто Вы покупаете шоколад Alpen Gold?

- каждый день
- несколько раз в неделю
- несколько раз в месяц
- несколько раз в год

3. Кушаете ли Вы шоколад Alpen Gold?*

- да
- нет

4. Какая форма шоколада Alpen Gold для Вас наиболее приемлема?

- маленькая шоколадка, состоящая из 5 кубиков (38г)
- мини-шоколадки Alpen Gold Express (45г)
- шоколадки (90-100г)
- шоколадки (200г)

5. Насколько для Вас важны при выборе шоколада следующие характеристики?

	Не важно	Скорее важно	Важно	Очень важно
Цена				
Вкус				
состав				
наличие наполнителей				
упаковка				
срок годности				
производитель				
реклама				

6. Считаете ли Вы цену шоколада Alpen Gold приемлемой?

- да
- достаточно высокая цена
- низкая цена

7. Довольны ли Вы качеством шоколада Alpen Gold?

- да
- нет

8. Какие преимущества шоколада Alpen Gold перед другими шоколадками выделите Вы?

- вкус
- яркая упаковка

- многообразие вкусов
 - форма плитки
 - удобство упаковки
 - известность бренда
 - акции и конкурсы проводимые компанией Alpen Gold
 - Другое:
- 9. Для каких целей Вы покупаете шоколад Alpen Gold?**
- для личного потребления в день покупки
 - для личного потребления после дня покупки
 - в подарок
 - для участия в акции, конкурсе производителя
- 10. Где Вы обычно кушаете шоколад Alpen Gold? (Выберите один)**
- дома, занимаясь обычными делами
 - дома/в гостях во время завтрака, обеда или ужина
 - на работе, учебе
 - во время прогулки, поездки
 - в кафе, барах
 - Другое:
- 11. Какой наиболее предпочтительный для Вас вкус шоколада Alpen Gold? (Выберите один)**
- молочный шоколад
 - фундук
 - фундук и изюм
 - миндаль и кокос
 - два шоколада
 - печенье и изюм
 - темный шоколад
 - арахис и кукурузные хлопья
 - капучино
 - черника с йогуртом
 - клубника с йогуртом
 - соленый арахис и крекер
 - соленый миндаль и карамель
 - темный шоколад с малиной и йогуртом
 - темный шоколад с вишней и миндалём
- 12. Как часто Вы видите рекламу шоколада Alpen Gold? (по телевидению, на билбордах)**
- несколько раз в неделю
 - несколько раз в месяц
 - несколько раз в год
 - никогда не видел(а)
- 13. Укажите Ваш пол?**
- женский
 - мужской
- 14. Укажите Ваш возраст?** до 18 лет
- 18 - 25 лет
 - 26 - 35 лет
 - 36 - 45 лет
 - 46 - 55 лет
 - 56 и старше
- 15. Укажите, пожалуйста, ежемесячный доход на одного члена Вашей семьи?**
- до 200руб •200-300руб •300-400руб
 - 400-500руб •свыше 500руб

Спасибо, что уделите время на заполнение данной анкеты!

Приложения к разделу 2.4 Как проверить жизнеспособность ваших идей?

Формулы расчета размера выборки

$$\text{Размер Выборки*} \\ SS = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

где:

Z = Z фактор (например 1,96 для 95% доверительного интервала)

p = процент интересующих респондентов или ответов, в десятичной форме (0,5 по умолчанию)

c = доверительный интервал, в десятичной форме (например, 0,04 = ±4%)

Корректировка для малой генеральной совокупности*

$$CSS = \frac{SS}{1 + \frac{ss-1}{pop}}$$

где:

ss = размер выборки

css = скорректированная выборка

pop = генеральная совокупность

*Информация взята с сайта <http://surin.marketolog.biz/calculator.htm>

Приложения к разделу 3.4 Разработка продукта

Матрица свойства/потребности

	Потребности					
	1.	2.	3.	4.	5.	...
Характеристики (свойства) товара/услуги	$\Sigma X/\Sigma Y$	$\Sigma X/\Sigma Y$	$\Sigma X/\Sigma Y$	$\Sigma X/\Sigma Y$	$\Sigma X/\Sigma Y$	$\Sigma X/\Sigma Y$
1.	X/Y	-	-	X/Y	-	
2.	X/Y	X/Y	X/Y	-	-	
3.	-	-	X/Y	-	X/Y	
4.	-	-	-	-	X/Y	
5.	-	X/Y	-	X/Y	-	
...						

Алгоритм заполнения матрицы свойства/потребности

Шаг 1: Выявляем, какие потребности у вашего целевого сегмента, и записываем каждую потребность в отдельный столбец матрицы.

Шаг 2: Выделяем свойства, которыми обладает наш товар/услуга, и записываем каждое свойство в отдельную строку таблицы.

Шаг 3: Определяем, какие свойства могут удовлетворить выявленные потребности, и отмечаем эти ячейки на пересечении свойства и потребности, которую оно удовлетворяет. (если такого отношения нет, ставим в ячейке прочерк).

Шаг 4: В отмеченные в шаге 3 ячейки, необходимо записать соотношении X/Y , где X – необходимый уровень качества для удовлетворения потребности данной характеристикой, Y – текущий уровень по вашей оценке (по оценке потребителей после старта вашего предприятия).

Шаг 5: Далее суммируем значение X и Y по столбцам, и записываем суммарное значение ΣX и ΣY в строке под каждой потребностью.

Шаг 6: Анализируем ячейки с пересечением свойств и потребностей, где наибольший разрыв между X и Y .

В первую очередь требуют развития характеристики товара/услуги с наибольшим разрывом между X и Y .

Шаг 7: По суммирующим показателям анализируем, в какой степени ваш товар/услуга удовлетворяют каждую из выявленных потребностей.

Чем больше потребностей услуга сможет качественно (в большей степени) удовлетворить, тем больше вероятность того, что покупатель станет вашим постоянным клиентом.

Приложения к разделу 3.6 Как продавать: продвижение

Способы учета количества потребителей по цепочке приверженности

Как говорилось в пособии (пункт 4.6), всех потребителей в любой момент времени можно распределить по шести группам от «не знаю» до «покупаю только здесь и советуя другим».

Чтобы узнать, какое количество потребителей относиться к каждой из категорий, можно воспользоваться следующими инструментами, приведенными в таблице.

Уровень лояльности потребителей	Способы учета количества потребителей	Примеры
1. Не знаю	Определяем ваш целевой рынок	пункт 4.2 пособия
2. Знаю, но не покупаю	Проводим ежедневную/еженедельную оценку эффективности рекламно-информационных мероприятий	Вы размещаете наружную рекламу парикмахерского салона в месте с проходимостью в день в среднем 500 человек: в первый день узнают 500, во второй будут знать 525 (+5%), в третий – 550 (+10% от первого дня) и т.д.
3. Покупаю, когда у других нет	Когда средняя частота потребления вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) гораздо выше, чем количество покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	В розничной точке хлебобулочной продукции клиент совершает покупку 2 раза в месяц, что значительно ниже средней частоты продаж в месяц равной 8-10 покупкам.
4. Покупаю от случая к случаю	Когда средняя частота потребления вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) выше, чем количество покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	В розничной точке свежих овощей и фруктов клиент совершает покупку 3-4 раза в месяц, что ниже средней частоты продаж в месяц равной 5-6

		покупкам.
5. Покупаю только здесь	Когда средняя частота потребления вашего товара/услуги за определенный период времени (неделя, месяц) совпадает с количеством покупок каждого отдельного потребителя у вас за этот же промежуток времени.	В розничной точке молочной продукции клиент совершает покупку 2-3 раза в неделю, т.е. 8-12 раз в месяц, что и является средней частотой покупки в таком типе магазина.
6. Покупаю только здесь и советую другим	Необходимо отследить сколько клиентов пришло к вам по рекомендации категории потребителей «покупаю только здесь». А для того, чтобы категория потребителей «покупаю только здесь» охотно рекомендовала вас новым клиентам, необходимо первым сделать определенную скидку за рекомендацию, розыгрыш бесплатной покупки и т.д.	В салоне парикмахерских услуг проводится акция: «Приведи 3 своих подруги и получи бесплатную стрижку».

Для подсчета количества покупателей с 3 по 6 категории, необходимо вести **персональный учет покупок каждого клиента**. Например, внедрить систему бонусных карт для каждого клиента.

Приложения к разделу 5.1 Ремесло или бизнес?

Ловушки, подстерегающие предпринимателя на разных этапах развития бизнеса

У людей, создающих проекты (собственный бизнес или проект в серьезной компании), очень высокая внутренняя мотивация к созиданию. На биологическом и эмоциональном уровнях она похожа на родительский инстинкт. Этот инстинкт, с одной стороны, является источником энергии движения к конечной цели – созданию эффективно работающего проекта. С другой стороны – именно он создает высокий уровень эмоциональной вовлеченности в проект, который может привести к попаданию в ловушки (*ловушка — это место, где можно погибнуть, если не осознавать, как из нее выбраться*).

Рассмотрим, как ведет предпринимателя инстинкт созидателя и какие ловушки подстерегают на каждом этапе создания бизнеса (проекта) в зависимости от его личных особенностей.

Первый этап от рождения идеи до воплощения ее в первичный продукт (стартап) обычно прекрасно удается так называемым предпринимателям – людям с высокой энергетикой, умеющим на адреналине новой идеи преодолевать препятствия и вкладываться в дело без гарантий на успех, т.е. действовать в ситуации высокой неопределенности. Чтобы проект со стадии «младенчества» успешно перешел к следующим стадиям развития, предпринимателю надо будет либо срочно открывать в себе качества менеджера – человека со стратегическим мышлением (что на самом деле может быть совершенно не интересно предпринимателю), либо искать себе партнера по бизнесу с соответствующими качествами, либо нанимать специалиста. На каждом этапе реализации проекта его участников могут поджидать различные ловушки. Надо иметь в виду, что любая ловушка содержит свой «сыр» – приманку, которая затягивает вопреки голосу разума.

Ловушки старта

1. Есть идея, найдены инвесторы, но запуск проекта откладывается. Это – ловушка «не могу начать». Она поджидает предпринимателей с высокой внутренней ответственностью по выполнению обязательств («вдруг не получится», «не смогу вовремя выплатить кредит», «не оправдаю ожидания инвесторов»). Даже люди с большой внутренней энергетикой и готовностью рисковать могут угодить в эту «детскую» ловушку когда-то ориентированного на высокие достижения, но вовремя не поддержанного, ребенка.

В чем привлекательность этой ловушки? В идее создать «суперкомпанию». Тогда понятно, почему мы откладываем – надо же все идеально продумать, великое не терпит суеты. Бесконечно откладывая старт под лозунгом «шлифуем детали!», можно так и не выйти на беговую дорожку, всегда найдется деталь, не доведенная до блеска.

Если вы поймали себя на том, что тормозите в начале проекта — ищите опору. Это может быть бизнес-консультант, с которым вы сверите цели проекта и способы их реализации, уже имеющийся партнер, любой другой человек, которому вы доверяете. Разделение ответственности, даже косвенное, снижает тревогу и позволяет успешно стартовать.

2. Отличный старт, быстрое продвижение и первые результаты. «Получилось!!!». Вот на этом повороте в засаде сидит ловушка «головокружение от успехов». Снижается концентрация внимания на задачах, незаметно (эйфория туманит сознание) падает эффективность производства, допускаются ошибки. Проект под угрозой. Приманка «Я – Звезда!» сияет слишком ярко. Если вы стали часто слышать вопрос: «Не слишком ли долго ты отмечаешь первый успех?», «Все никак не натушуешься?», вы, скорее всего, уже в ловушке. Ее опасность в том, что «схватившему звезду» кажется, что все нормально и под контролем.

Спасти ситуацию может наличие менее эмоционального партнера, который вовремя приведет в чувство. Если такого партнера нет, то, к сожалению, обычно отрезвляет уже крах предприятия. Поэтому тренируйте ухо на восприятие обратной связи от окружающих.

3. Ловушка «середины пути» поджидает при переходе к этапу стабилизации бизнес-проекта, требующему рутинной, уже чуть менее интенсивной, стратегически выверенной работы. Здесь успешный «начинатель» может с одной стороны заскучать, с другой – быть не готовым передоверить ведение дела менеджеру (или партнеру). Еще сохраняется восторг первого успеха, будоражит мысль: «И это все придумал я!». Сохраняется желание контролировать процесс на правах главного.

Приманка – «Имею право почивать на лаврах». Энергия первого рывка подрастачена, накопилась усталость, хочется передышки, а власть делить пока не хочется. Этот этап может стать точкой конфликта и развала проекта, если вовремя не будет мобилизовано критическое мышление, позволяющее оценить ситуацию и грамотно перераспределить роли.

Ловушки промежуточного этапа строительства бизнеса

1. Ловушка «Кто в доме хозяин?» может стать отражением внутреннего кризиса предпринимателя, когда ему уже необходимо сделать выбор либо в пользу принятия на себя еще и обязанностей менеджера, либо все же разделить функции с партнером или нанятым специалистом.

Внутренней приманкой может быть желание напитаться ресурсом признанного личного успеха. И тогда делить полномочия, то есть делить успех, очень не хочется. Критерием попадания в ловушку при наличии партнера могут быть неожиданные разногласия и ярые споры там, где их раньше не было. Если бизнес ведется в одиночку, то в этот момент он начинает пробуксовывать. Иногда успешным бывает совмещение функций продвижения и стратегического развития (Билл Гейтс), чаще – своевременный раздел сфер влияния с юридической фиксацией долевого участия партнеров в бизнес-процессе или поиск грамотного менеджера.

2. Ловушка «Все на мне!» поджидает того партнера, который принял на себя управленческие функции. К этому моменту генератор первоначальной идеи либо работает над следующей, либо продолжает «двигать» проект, посещая правильные мероприятия, давая интервью, обедая в ресторанах с возможными спонсорами. У партнера-менеджера может возникнуть иллюзия, что всю реальную работу делает он, в то время, как его компаньон «прохлаждается». Возникает обида и кажущиеся законными притязания на увеличение доли в бизнесе. Это тот момент, когда могут быть разорваны партнерские отношения (особенно – когда бизнес начинался у друзей).

Приманка нам уже знакома – это все то же стремление получить признание своей значимости, только предъявляемое партнером-стайером и носящее конкурирующий характер.

Решением могут быть как переговоры между партнерами с возможным пересмотром долевого участия в бизнесе, так и мирное расторжение отношений («развод с разделом имущества»). Иногда это оптимальное решение, позволяющее сохранить дело и двигаться дальше, пусть уже в разных направлениях.

3. Ловушка «Ты здесь больше никто!» – вариация предыдущей, но с более жестким финалом. Поджидает заигравшегося в успех стартапера, который внезапно обнаруживает, что его потеснил на вторые роли «недобросовестный» партнер. Хочется по-детски воскликнуть: «Так не честно!», но это не является аргументом в суде.

4. Ловушка «Береженого Бог бережет» любит осторожных предпринимателей, страхующих каждый свой шаг. Она подменяет задачу «развитие бизнеса» на «выживание бизнеса». Удерживает от любых действий, связанных с риском – и, да, позволяет выживать, но блокирует движение вперед. Сверьте свои первоначальные цели и задачи с получаемыми результатами. И, если расхождение велико, найдите «тормоз». Даже если этот «тормоз» вы сами, пригласите специалиста, который, в обход вашей склонности к осторожности, сумеет придать проекту правильную энергию движения, позволяющую проекту жить, а не существовать.

Ловушки финального этапа бизнес-проекта

1. Ловушка «Последний бой – он трудный самый». Напоминает по механизму ловушку «Не могу начать», но уже не с переизбытком, а с недостатком адреналина. Личностные ресурсы к финалу могут быть истощены, поэтому очень важно сохранять слаженность работы команды, четкое соблюдение договоренностей по распределению функций каждого участника процесса. Так же, как на первом этапе строительства бизнеса, разделение ответственности позволяет спокойно довести проект до завершающей стадии и подготовиться к переходу на качественно новый уровень его существования.

2. Ловушка «Не стоит прогибаться под изменчивый мир, пусть лучше он прогнется под нас!» – это та опасность, которая тормозит переход на новый виток развития бизнеса, когда людям, много уже достигшим, приходится опять нарабатывать новые связи, идти на поклон за новыми инвестициями. В чувство приводит мысль о том, что бизнес – твой, нужен – тебе, твоей семье, значит, новые задачи – тоже твои, а, главное, ты уже это проходил, решать будет легче.

3. Ловушка «Коллапс целей» на фоне успешной реализации проекта может застилать новые перспективы. «Дальше – только звезды» (не видим перспектив, результат некоторого истощения), «удержать высоту» (законное стремление привыкнуть к достигнутому, накопить ресурс) – ее вариации. Решением будет условный отдых, т.е. работа на прежней высоте в течение времени, достаточного для накопления ресурса и новых идей для дальнейшего развития бизнеса.

Креативность, критичность мышления, чувство юмора и знание о возможных трудностях каждого этапа бизнес-строительства помогут пройти путь от стартапа до создания бренда с наименьшими потерями.

Приложения к разделу 5.2 Кадровое планирование

Как выбрать лучшего кандидата: способы подбора и проведения собеседования

Предположим, вы запустили стартап и стали лидером своего собственного проекта. Вы определили, сколько человек вам нужно привлечь для реализации намеченного проекта. Возникли вопросы: где их найти, как их искать и на ком остановить свой выбор? Чтобы найти подходящих именно вам людей, необходимо для себя сказать «нет» - навязчивости и предвзятости, «да» - искренности и увлеченности проектом.

Идеи для поиска:

- Бывшие одноклассники, одноклассники, коллеги, знакомые, друзья друзей
- Рекомендации знакомых
- Объявления на рабочих сайтах (headhunter.ru, job.ru, rabota.tut.by, rabota.by)
- Соцсети и блоги: сообщения, посты и объявления в группах
- Форумы специализированных сайтов
- Профессиональные сообщества и тусовки, конференции и обучающие семинары
- Сообщества и сайты фрилансеров (free-lance.ru, free-lance.by и т.д.)

При подготовке сообщения о поиске сотрудника следует:

- Описать ваш проект подробно (что хотите получить и что можете предоставить)
- Использовать живые детали, которые выделяют ваше объявление/сообщение из ряда подобных

- Быть интересным кандидату, зацепить его
- Выставлять те минимальные требования, которых будет достаточно для назначения собеседования
- Поставить уникальные навыки на первое место в требованиях (если вы ищете узкого специалиста)

Процесс выбора кандидата состоит из нескольких этапов:

1 этап. Подготовка к собеседованию. Основные правила:

- тренируйтесь рассказать о себе и своем проекте;
- просмотрите информацию о кандидате;
- продумайте вопросы (краткие пометки в резюме/записной книжке);
- продумайте ход собеседования;
- согласуйте удобное время для вас обоих, не опаздывайте.

2 этап. Проведение собеседования. Основные правила:

- собеседование — это двусторонняя продажа;
- хозяин положения здесь вы, правила игры тоже ваши;
- разрядите обстановку вначале (спросите, как соискатель добрался и т.п.);
- задавайте только открытые вопросы (Как? Почему? Зачем? В чем заключается? Что вы предпочитаете? Как вы оцениваете?);
- слушайте и показывайте заинтересованность;
- в конце расскажите о проекте «с горящими глазами»;
- уточните интерес к предложению;
- сохраняйте дружелюбный фон встречи (собеседование – не поле боя);
- помните: нет плохих кандидатов, есть не подходящие под данный проект.

Какие только интервью не проводят наниматели, чтобы увидеть потенциал кандидатов и подобрать по-настоящему достойного сотрудника. Разберемся, насколько различные формы собеседований действительно хороши и когда какие из них применять.

1. Стрессовое собеседование

Как за короткое время оценить эффективность кандидата в стрессовых условиях? Подсказка — в самом названии интервью.

В основном такие собеседования проводятся с соискателями, которые претендуют на вакансию с высоким уровнем стресса (топ-менеджеры, работники сферы продаж и услуг, журналисты и т.д.). Но довольно часто те, кто подбирает сотрудника, заходят за рамки разумного, и стрессовое интервью превращается в демонстрацию обычного хамства и некомпетентности.

Если вы проводите интервью в узком и душном кабинете, это еще куда ни шло. А вот если задаете соискателю некорректные вопросы (например, что у него не так с голосом или почему в свои 30 он все еще живет с родителями), то будьте уверены: ваш кандидат не захочет стать не то что сотрудником компании, но даже ее клиентом.

Проводите такие интервью осторожно. А лучше по его окончании объясните кандидату, чем была вызвана необходимость использования стрессового интервью.

2. Групповое собеседование

Бывает двух форматов: на собеседовании присутствует один кандидат и несколько представителей компании и наоборот, один человек (руководитель, менеджер по персоналу) собеседует сразу несколько соискателей. Второй вариант используется чаще. Его преимущества в том, что он экономит время и помогает оценить кандидатов в сравнении.

Применять такой метод уместно при подборе кандидата на вакансию курьера, менеджера по продажам, продавца-консультанта. Эти должности предполагают, что кандидат должен уметь общаться с клиентами. Можно проводить дискуссии, решать кейсы и организовывать небольшие игры. Это дает возможность увидеть, как каждый кандидат общается с остальными, кто берет на себя роль лидера, а кто предпочитает отмалчиваться.

Формат группового интервью, когда несколько представителей компании собеседуют одного кандидата, не очень любят соискатели, так как это один из подвидов стрессового интервью. Но для нанимателя это отличный шанс благодаря всего одной встрече провести с кандидатом

интервью и представить его коллегам, а затем совместно принять решение. Этот метод собеседования лучше использовать при выборе сотрудников среднего и руководящего состава. Перед проведением группового собеседования лучше предупредить об этом соискателей. Так они будут чувствовать себя комфортнее.

3. Собеседование в неформальной обстановке

В собеседовании важную роль играют и вопросы, задаваемые соискателю, и тон менеджера, и место проведения встречи. Некоторые предпочитают проводить собеседования на нейтральной территории.

Но прежде чем выбирать кафе для встречи, подумайте, как на это отреагирует кандидат. Возможно, он засомневается в серьезности не только предложения о работе, но и компании. Лучше заранее узнать мнение самого кандидата о том, где ему удобно встретиться.

На самом деле это неплохой способ создать у кандидата чувство расслабленности и доверия. Уютное место, спокойный тон — и соискатель открыто ответит на все ваши вопросы. Но такую обстановку можно создать не только в кафе, но и в офисе — все в ваших руках.

4. Собеседование в форме «мозгового штурма»

Это еще один необычный вид собеседования, на котором можно соискателю задать вопросы типа «Почему люки круглые?». Такие задачи предлагают кандидатам, которые претендуют на должности, требующие креативности и умения принимать нестандартные решения. Эти вопросы задаются не для того, чтобы поразвлечься над соискателем, а с целью оценить, например, быстроту мышления и логику.

При поиске и подборе используют также графологию, нумерологию и физиогномику (эффективность этих методов зависит от компетентности лица, использующего их).

3 этап. Выбор кандидата. Основные правила:

- делайте несколько встреч с кандидатами за короткий промежуток времени;
- оставьте себе возможность посоветоваться;
- не принимайте решения сразу на собеседовании, подождите до завтра;
- отметьте имеющиеся у соискателя компетенции;
- решайте сердцем (прислушивайтесь к интуитивным опасениям);
- решайте умом (проанализируйте, что кандидат может/хочет и как это соотносится с вашим проектом).

4 этап. Предложение. Основные правила:

- если кандидат подходит, делайте предложение (лучший кандидат не появится);
- предложение участия оговаривайте устно, а договоренности об оплате, рабочем времени и сроках выполнения работы – письменно;
- «продавайте» идею;
- еще раз уточните интерес (что привлекает кандидата и какие есть сомнения);
- не сомневайтесь в сделанном выборе.

Резюмируя сказанное выше, мы отмечаем следующее. Для быстрого и эффективного подбора используйте все доступные информационные каналы для поиска участников проекта. Готовьтесь к собеседованию с кандидатом и помните, что собеседование – это двусторонняя продажа. В процессе переговоров вырабатывайте свой подход к проведению интервью, чтобы управлять процессом любого собеседования и получать нужную вам информацию. Делайте выбор умом и интуицией и делайте предложение без длительных раздумий.

Приложения к разделу 5.3 Планирование работ и целеполагание

Инструменты планирования

Существует распространенное заблуждение, что все в жизни сводится ко времени. Ежедневно мы используем такие фразы: «Если бы у меня было больше времени», «Мне нужно еще несколько

минут», «Пара часов работы — только и всего». Мы верим, что всего можно было бы достигнуть, будь у нас немного больше времени. Ошибочно полагаем, что все дело в его количестве, но наш рабочий день уже и так слишком длинный. Как все успевать и при этом не «сгореть на работе»?

Оковы свободы

С самого детства нас убеждают в важности распорядка дня, основанного на времени. Школьный день длится 8 часов, а структура урока подчиняется времени, а не тому, сколько должно быть изучено. Нас учат, что важнее уложиться в нужное время, чем закончить работу. Однако сейчас мы все сильнее отходим от этой общепринятой практики. Все больше людей работает удаленно, частично, по контракту или вахтовым методом. Восьмичасовой рабочий день исчезает, но тот ли это отказ от временных рамок, на который мы так надеялись?

Свобода выполнять свои профессиональные обязанности где и когда угодно дает нам возможность работать по любому удобному графику. Это означает, что мы можем уложиться в короткие сроки или потратить на задачи массу времени — главное, чтобы работа была выполнена. Тем не менее исследования доказывают, что те, кому график позволяет работать меньше, в итоге трудятся значительно дольше.

Исследование, посвященное рабочему времени и продуктивности, проведенное Международной Организацией Труда, показало, что среднестатистический рабочий со свободным графиком работает 54 часа в неделю, а тот, кто подчиняется жесткому расписанию, всего 37. Эти 17 дополнительных часов являются следствием «свободы» устанавливать свой собственный график, но что еще хуже — эти часы не влияют на качество и продуктивность работы. Когда Организация экономического сотрудничества и развития изучила влияние продолжительности работы на производительность в 18 европейских странах на протяжении 60-летнего периода, было обнаружено, что производительность в час при увеличении длительности рабочего времени всегда уменьшается. К тому же было замечено, что и результат ухудшается пропорционально росту рабочего времени. После определенного момента все становится только хуже, ведь на следующий день часы будут потрачены на то, чтобы найти и исправить сделанные накануне ошибки.

Всем нам знакома ситуация, когда чувствуя сильную усталость и умственное истощение, мы продолжаем выполнять работу — просто для того, чтобы на свежую голову переделать большую ее часть. Возможно, это гордость или чувство ответственности, хотя более правильным кажется закон Паркинсона: «Работа занимает ровно столько времени, сколько на нее отведено». Чем больше времени мы отводим на выполнение задания, тем больше времени мы на него тратим, а чем больше времени мы тратим, тем хуже в итоге выполняем само задание. Невозможно работать в полную силу в течение нескольких часов подряд. Мотивация, сила воли и сосредоточенность — это ограниченные ресурсы, которые надо использовать экономно в течение дня. Трата большего количества времени только убивает мотивацию и делает выполненную работу хуже.

Часто кажется, что у нас нет достаточно времени на встречи с друзьями, поддержание отношений и все те вещи, которые делают нас счастливыми. Однако это не так. Исследование Стенфордского Университета показало, что из 500 000 рабочих у большинства уровень счастья зависит от продолжительности рабочей недели. Мы чувствуем себя абсолютно счастливыми в выходные и наименее довольными в понедельник и вторник. Удивительно, что та же тенденция существует и среди безработных: даже те, кому не нужно было присутствовать на рабочем месте в течение недели, все равно в будни чувствовали себя менее счастливыми. Это связано с тем, что общение с другими людьми является более важным для нашего благополучия, чем просто свободное время: вы не получите полного удовольствия от выходного дня, если потратите день только на себя.

Уделяйте время только той работе, которая важна

Итак, мы не станем работать лучше, если потратим больше времени на работу, и мы не станем счастливее, если получим больше свободного времени. Сфокусироваться на продуктивности, а не на конечном результате — вот наша цель.

Оправдывая работу затраченными ресурсами и временем, мы попадаем в ловушку: например, «Я потратил 60 часов/4 месяца/8 лет на это. Я заслужил успех». Современная поговорка гласит, что дело не во времени, а в самой работе. Для многих предпринимателей или тех, кто работает

по гибкому графику, это означает выполнение любой ценой, но радоваться энному количеству затраченного времени вместо гораздо большего количества просто смешно. Если мы будем думать только о том, что сделано, не думая о том, как много времени потрачено на задание и какова продуктивность его выполнения, мы не увидим полной картины. Продуктивность — это не только то, что сделано, но и то, как эффективно вы работали над заданием.

Недавнее исследование Лондонской школы бизнеса показало, что большинство работников умственного труда — инженеров, писателей и тех, кто «думает, чтобы жить» — тратит в среднем 41% времени на работу, которую легко могли бы сделать другие. Мы инстинктивно держимся за задания, которые делают нас «занятыми» (а значит, важными). Мы хорошо себя чувствуем, когда наш график расписан по минутам и приходится ждать, что вот-вот станет легче и появится время на наши жизненные потребности. Как ни парадоксально, все мы хотим больше свободного времени и при этом держимся за вещи, которые его отнимают.

Стремление работать более эффективно очень сложно отследить. Инвестирование в навыки, планирование или обучение других для того, чтобы освободиться самому, освобождают время для действительно важной работы — не просто для дел, которые делают нас «занятыми».

Переосмысление работы и жизни

Во всех аспектах жизни — как рабочих, так и личных — дело не в количестве времени. Мы никак не можем на это повлиять: не существует способа добавить часов в сутки. При этом комплексный эффект долгих рабочих дней и бессонных ночей заключается в том, что вы почти всегда показываете плохие результаты.

Дело в качестве, эффективности, умении определить, сколько времени потратить на работу и решить, как эффективнее использовать это время. Когда мы думаем так, мы перестаем воспринимать время как единицу измерения своего дня.

Существует несколько способов решить, как более продуктивно распорядиться своим временем — каждый из них может использоваться как индикатор вашей эффективности.

1. Планируйте задания, а не время

Работа получается лучше всего тогда, когда она не требует соблюдения жестких дедлайнов и графиков. Все эти занятия получаются лучше, если не приходится растягивать время или, наоборот, спешить, чтобы уложиться в сроки. Работа на результат дает ощущение успешности и помогает ответить на вопрос, эффективно ли вы работаете.

2. Когда смысл найден, продолжайте работать

Мотивация и энергия — ограниченные ресурсы, их растрачивание впустую сводит к нулю наши шансы и делает работу бессмысленной. Эксперименты, посвященные мотивации и прокрастинации, показали, что значимость — самый важный аспект для поддержания мотивации. Когда выполняемая работа кажется нам важной, мы наиболее мотивированы на ее завершение. Так зачем же останавливаться? Встречи можно и перенести, а рабочий азарт не так просто восстановить.

3. Станьте лучше, быстрее, сильнее

Как сказал Генри Дэвид Торо, «Быть занятым недостаточно: таковыми бывают и муравьи. Вопрос в том, чем ты занят».

Необходимо учиться ежедневно сосредотачиваться на чем-то значительном, это позволит нам чувствовать себя состоявшимися. Мы можем изменить то, как мы работаем, только если мы изменим свое мышление.

4. Просите помощи

Часто мы настолько погружаемся в работу, что забываем о возможности попросить помощи. Однако от одного маленького вопроса или коротенькой беседы может зависеть, потратите ли вы на задание 5 минут или целый час. Используйте знания окружающих вас людей таким образом, чтобы вы вместе могли работать эффективно.

Вам не нужно больше времени — вам нужно время, потраченное с умом. Это приходит только с пониманием, что долгие часы, затраченные на работу, не делают ее хорошей. Вам не нужно больше времени, вам просто нужно научиться принимать правильные решения. Время — это почти всегда вопрос качества, а не количества, поэтому определяйте цели и достигайте их.

Психология продуктивности: как сделать больше в короткие сроки?

Многие из нас одержимы идеей повышения собственной продуктивности, и в этом нет ничего удивительного: чем больше мы успеваем сделать в течение рабочего дня, тем больше времени остается на радости жизни. Как стать более продуктивным? На первый взгляд, все

просто: предельная сосредоточенность и самоотдача на работе равняются полноценной жизни за ее пределами. Проблема состоит в следующем: мотивировать себя на выполнение определенного задания довольно легко, а вот держать себя в рамках все это время гораздо сложнее.

Так происходит потому, что большинство из нас трактует понятие продуктивности не совсем верно: речь идет не об использовании новейших методик тайм-менеджмента и даже не о том, как приковать себя к рабочему месту и взяться в конце концов за выполнение задания, срок сдачи которого уже давно миновал. Речь идет о понимании принципов работы головного мозга, а если быть более точными — о том, как использовать полученные знания в собственных интересах.

Мифы о силе воли

Как стать продуктивнее? Достаточно ли для этого силы воли в чистом виде? Множество фактов доказывает обратное. Именно поэтому мы прежде всего должны разрушить некоторые стереотипы и признать несколько очевидных вещей.

Согласно исследованию профессора психологии Торонтского университета Джанет Поливи (Janet Polivy), мы испытываем вполне естественный страх перед большими проектами и часто не достигаем долгосрочных целей только потому, что, столкнувшись с первыми трудностями, легко поддаемся соблазну все бросить.

Вспомните, к примеру, чем обернулась ваша последняя попытка сесть на диету и начать вести здоровый образ жизни. Исполнившись энтузиазма, вы убираете из холодильника вредную еду, разрабатываете график тренировок, начинаете вести дневник питания и т. д. Так продолжается до того момента, пока вы однажды не пропускаете тренировку или не позволяете себе расслабиться, подумав: «Да ладно, ничего не случится. Завтра снова вернусь к привычному режиму». В большинстве случаев это значит, что вашей диете конец. Практически все исследования концепции самоистощения предоставляют поразительные доказательства того, что наша сила воли — это весьма ограниченный ресурс. ***Психологами доказано, что наибольшим препятствием на пути к успеху чаще всего является просто боязнь нового начинания.***

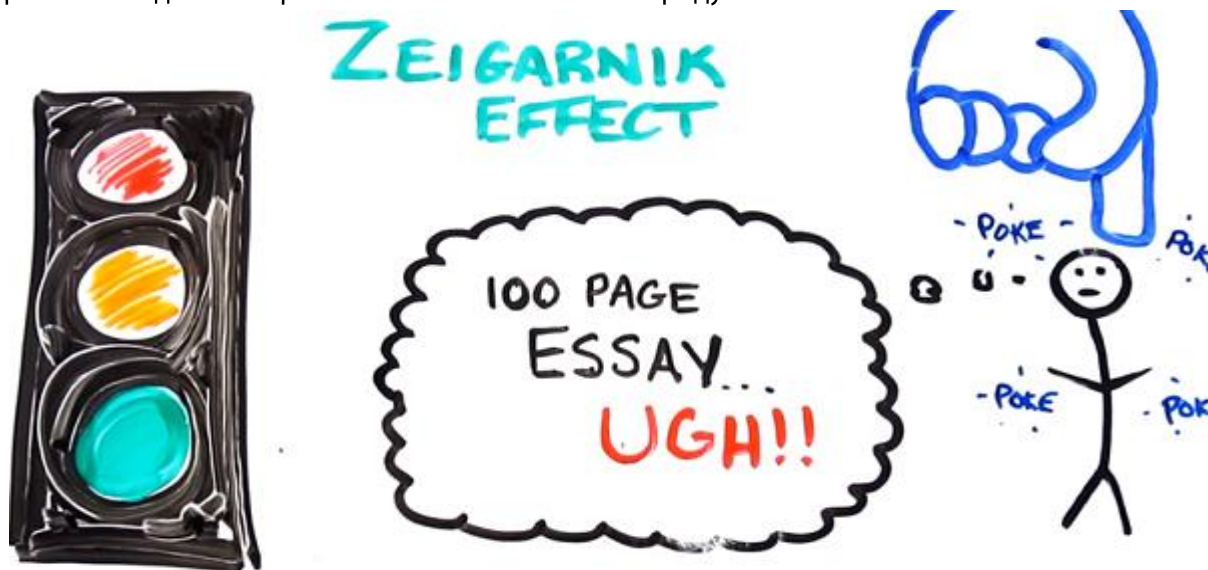
Как продуктивно использовать время? Сначала нужно понять, почему вы тратите его впустую. Согласно исследованиям, человек прокрастинирует (откладывает) работу над масштабными проектами, так как заранее подсознательно визуализирует самые трудоемкие его части и попросту боится провала. Вместо этого мозг человека предпочитает симулировать продуктивную деятельность, сосредоточившись на мелких абсолютно бессмысленных вещах, позволяющих «убить время». Выглядит это примерно так: «Завтра нужно сдать проект? Хм, что-то я давно не проверял почту». Здесь возникает вполне логичный вопрос: что можно сделать, чтобы повысить свою продуктивность без ущерба силе воли? Первый ответ не отличается особой привлекательностью, но не вспомнить о нем нельзя: самый простой способ побороть страх — просто начать действовать.

Зейгарник Блюма Вульфовна, основатель отечественной патопсихологии (отрасль клинической психологии, изучающая расстройства психических процессов), исследовав мотивационный компонент памяти человека, пришла к выводу, что доступ к воспоминаниям облегчается в случае, если сохраняется нервная напряженность, возникшая в начале определенного действия и не исчезнувшая при неполном его завершении. Иными словами, происходит условный разрыв между сознательным и бессознательным мышлением. Оставшаяся на подсознательном уровне мысль о незавершенных действиях играет роль неконтролируемого раздражающего фактора, не прекращающего свое негативное воздействие на человека до тех пор, пока тот не составит план действий по устранению проблемы. В 1982 году, через 60 лет после того, как научный мир узнал об упомянутом «эффекте Зейгарник», группа психологов провела еще одно исследование, результаты которого подтвердили полученные ранее выводы. Каждому участнику эксперимента нужно было собрать пазл повышенного уровня сложности. По прошествии некоторого времени от начала эксперимента ученые попросили участников остановиться и оставить работу на том этапе, на каком она находилась в конкретный промежуток времени. Однако 90% участников продолжили корпеть над головоломкой. То же самое происходит, когда нам нравится какая-то книга, фильм или телевизионный проект — мы хотим узнать, что будет дальше и чем же это все-таки закончится.

Что мешает нам работать?

Тони Шварц (Tony Schwartz), исполнительный директор компании The Energy Project, соавтор книги «Жизнь на полной мощности», убежден, что большинство людей не в силах достичь пика продуктивности из-за неправильного чередования рабочего времени и перерывов для отдыха. Другими словами, вместо того, чтобы работать с максимальной самоотдачей в течении сравнительно короткого промежутка времени, мы весь день находимся в энергосберегающем режиме и тратим время на совершенно бесполезные вещи. В своей книге Шварц неоднократно упоминает об исследовании, проведенном экспертами Федерального управления гражданской авиации США, в ходе которого было выявлено, что короткие перерывы в ходе работы повышают концентрацию и улучшают производительность сотрудников в среднем на 16%.

Исследование, проведенное профессором Израильского технологического института Перецом Лави (Peretz Lavie), посвященное изучению ультрадианных ритмов (разновидность биоритмов длительностью не более суток), показало, что вариант чередования рабочего времени и перерывов длительностью 90 и 20 минут соответственно практически полностью совпадают с природными биоритмами человека и позволяют на протяжении долгого времени оставаться на пике продуктивности.



Итак, вывод таков: сложно оставаться на пике продуктивности, пытаясь не расточать энергию в течении дня. Нашему головному мозгу гораздо проще перестроиться в рабочий режим и выдать ожидаемый результат, если он знает, что после полутора часов активной умственной деятельности последует долгожданный двадцатиминутный отдых. Как бы парадоксально это ни звучало, но все же: отдых — это лучшая мотивация для работы. Но несмотря на то, что эта методика отлично подходит для работы над сложными масштабными проектами, она не решает многие проблемы, связанные с самодисциплиной.

Инструмент контроля

Отслеживание собственного прогресса является одним из ключевых компонентов продуктивности. Один из наиболее простых способов — карта целей, чтобы отслеживать, что вам удалось сделать в течение рабочего дня. Этот инструмент очень прост в использовании: достаточно взять чистый лист бумаги (или открыть любой текстовый редактор) и сделать две колонки:

- колонка 1: временные интервалы (к примеру, по 90 минут);
- колонка 2: выполненные задания.

Этот простой метод работает столь эффективно по довольно неординарным причинам. Использование карты целей для отслеживания собственной деятельности увеличивает способность к самоконтролю, так как человек видит, что он реально сделал за день, и лишается таким образом возможности немного приукрасить перечень выполненных заданий, дофантазив пару-тройку лишних пунктов. А также карта целей является отличным оружием в борьбе с главным врагом продуктивности — бесполезной работой.

Многозадачность – это хорошо?

Если в 1999 году многозадачность позиционировалась как пик возможной продуктивности, то сегодня нейробиологи и эксперты в области позитивной психологии и тайм-менеджмента доказывают обратное. Чжень Вонг (Zhen Wang), доцент кафедры коммуникации

Университета штата Огайо, доказала, что люди, пытающиеся выполнить несколько дел одновременно, менее результативны, но чувствуют эмоциональную удовлетворенность от созданной ими же иллюзии продуктивной работы. Были оценены способности таких сотрудников обрабатывать информацию, переключаться с одного задания на другое, помнить о важных деталях каждого выполняемого ими дела. Они получили «неуды» по всем трем параметрам.

Как работать продуктивно и отказаться от многозадачности? Одним из самых популярных методов борьбы с многозадачностью является ежедневный ритуал планирования приоритетных заданий на следующий день. По мнению психологов, необходимо каждый вечер уделять этому несколько минут. Причина, по которой лучше планировать следующий день накануне, очень проста: утром у вас может не хватить времени или вы попросту забудете об этом, тем самым обрекая себя на выполнение бесполезной работы и борьбу с прокрастинацией. Ну и конечно же, не стоит игнорировать всевозможные мобильные приложения, значительно упрощающие и ускоряющие процесс планирования.



Дайджест:

1. Силы воли недостаточно. Никто не спорит с тем, что ваше настроение и внутренняя мотивация играют в данном случае не последнюю роль, но для того, чтобы оставаться дисциплинированным и научиться держать себя в рамках, потребуется немного больше, чем просто усилие воли.

2. Экспериментальный распорядок. Не бойтесь позволить себе отдохнуть. Чередая время сосредоточенной работы с небольшими перерывами, вы убережетесь от стресса и повысите собственную производительность. Если эксперты мирового класса не пренебрегают данной методикой, то почему бы вам не попробовать?:)

3. Планируйте и фиксируйте. Создав собственную карту целей, вы сможете реально оценить объемы проделанной работы и избежите соблазна немного приукрасить действительность, оправдывая себя в своих же глазах.:

4. Многозадачность — ваш враг! Проведите небольшой эксперимент. В следующий раз, когда вы будете жевать бутерброд, разговаривать по телефону и отвечать на сообщение в Facebook, попробуйте засечь время. Позже проделайте все выше перечисленные операции по отдельности и сравните суммарное количество времени с полученным ранее числом — результаты вас удивят.

Списки как способ повышения производительности

Известный итальянский философ, литературный критик и писатель Умберто Эко является большим поклонником списков дел. Вот как он объясняет их исключительную важность в жизни человека:

«Списки — это часть истории, искусства и литературы. Главная цель культуры — объяснить вечность. Человек воспринимает вечность и осознает непостижимое через списки».

В своем интервью для Spiegel (еженедельный журнал в Германии) ученый рассказывает, что списки задач очень часто отождествляются с реликвиями самых забытых культур. Но несмотря

на свою незамысловатость, они имеют довольно-таки богатую историю. В течении долгого времени списки не теряли своей актуальности, так как «обладали могущественной магией», помогая человеку постичь смысл того, что происходило вокруг.

Мы создаем списки увиденных во время отпуска достопримечательностей, накопившихся срочных дел, просмотренных фильмов, прослушанных музыкальных альбомов и даже списки необходимых продуктов. Эта очень простая привычка является одной из главных в жизни высокоэффективных людей.

Сегодня мы прибегаем к использованию так называемых «списков продуктивности» как никогда часто: перечни покупок, напоминания, планирование разнообразных событий и, конечно же, всевозможные вариации списков дел, оберегающих людей от постоянной прокрастинации (откладывания дел «на потом»).

Списки дел, в частности, требуют от человека больше времени, ментальной энергии и предельной концентрации внимания. Согласитесь, не нужно прилагать особых усилий, чтобы написать перечень продуктов, сходить в магазин и приобрести все необходимое. А вот составить правильный список дел, то есть отражающий реальные планы, а не альтернативную реальность, и, что самое главное, выполнить все обязательные пункты не так-то просто.

4 основополагающих совета по созданию списка дел

1. Не поддавайтесь «эффекту Зейгарник»

Центральная нервная система человека таит в себе много секретов, и «эффект Зейгарник» можно смело отнести к их числу. Суть данного упомянутого ранее психологического явления заключается в том, что человек гораздо лучше запоминает незавершенные действия, нежели доведенные до конца.

Известный эксперт в области тайм-менеджмента (управление временем), автор методики GTD (Getting Things Done, «Доведение дел до конца») Дэвид Аллен (David Allen) описал в одной из своих работ концепцию «следующего шага» (Next Step). Основной ее принцип состоит в том, что планирование первого этапа следующего действия должно быть заключительным этапом предыдущего. Придерживаясь этого простого правила, можно избежать возникновения разрушительных психических процессов, в отношении которых отсутствует субъективный контроль.

2. Расставляйте приоритеты

Черед списка дел наступает только тогда, когда работы становится настолько много, что уследить за всем происходящим, не упустив при этом никаких важных деталей, становится практически невозможно (вот мы и вернулись к мысли Умберто Эко о том, что списки помогают упорядочить хаос). Правильная расстановка приоритетов путем безжалостного отбрасывания всех второстепенных проблем — это единственно правильный способ планирования и классификации стоящих перед вами задач.

3. Планируйте наперед

Почти 100 лет назад президентом тогда еще небольшой американской сталелитейной компании Bethlehem Steel был Чарльз Шваб (Charles Schwab). Поскольку компания переживала не лучшие времена, Шваб обратился за помощью к ведущему в то время эксперту по эффективности и продуктивности производства Айви Ли (Ivy Lee). Эксперт, встретившись со всеми сотрудниками компании, посоветовал им в конце каждого рабочего дня составлять простой список дел из 6 обязательных пунктов. При этом невыполненные за день задания не могли переноситься в список следующего дня. Через три месяца показатели эффективности производства выросли настолько, что мистер Шваб не поскупился и выписал эксперту чек на \$25 000.

Обдумывая, а еще лучше записывая самые важные задания на следующий день, можно на порядок повысить собственную продуктивность и избежать бесцельных трат времени.

4. Будьте реалистичны

Если ваш распорядок напоминает какую-то параллельную реальность, стоит вообще задуматься, зачем он вам нужен. Пересмотрите свое отношение к списку дел, к примеру, на завтрашний день и честно признайтесь себе в том, что к выполнению половины написанных пунктов вы даже не приступите. Реалистичный план должен включать не только важные встречи и собрания, но и то, без чего не обходится ни один день: телефонные разговоры с друзьями, просмотр любимых веб-сайтов, обед в кафе через дорогу и т. д. Помните, что ваше время и энергия, в отличие от списка дел, бесконечными быть не могут. В сутках всего 24 часа — попытайтесь распорядиться ими правильно.

Приложения к разделу 5.5 Мотивация

Теории мотивации и их практическое применение

Для того чтобы эффективно мотивировать работников на достижение поставленных целей, руководителю необходимо понимать, что ими движет, в чем заключаются их интересы и потребности.

Теорий мотивации существует много, и если ознакомиться сразу со всеми, то есть риск запутаться. Поэтому отправной точкой мы выбрали простую и практичную классификацию типов трудовой мотивации работников (автор В.И. Герчиков). Итак, мы можем выделить **следующие типы работников в зависимости от их мотивации**.

Инструментальный. Работников этого типа интересуют:

- максимизация величины заработка и других благ, получаемых в качестве вознаграждения за труд;
- возможность заработать получаемые деньги, а не получить их спонтанно;
- развитое социальное достоинство.

Профессиональный. Работники этого типа ориентированы на:

- разнообразие, увлекательность, творческий характер работы;
- возможность проявить себя и доказать, что они могут справиться с трудным заданием, которое не каждому по силам;
- профессиональное совершенствование.

Патриотический. Работники этого типа отличаются:

- интересом к участию в реализации общего, очень важного для организации дела;
- готовностью взвалить на себя дополнительную ответственность ради общего дела;
- готовностью «работать за идею»;
- заинтересованностью в общественном признании их участия в достижениях.

Хозяйский. Этот тип работников отличают:

- добровольно принятая на себя полная личная ответственность за выполняемую работу;
- стремление к максимальной самостоятельности в работе;
- неприязнь к контролю.

Избегательный (люмпенизированный). Работников этого типа характеризуют:

- стремление минимизировать свои трудовые усилия;
- низкая квалификация, активность, ответственность;
- расчет на благоприятное стечение обстоятельств и благосклонность руководителя.

В отличие от четырех ранее перечисленных типов, человек с избегательной мотивацией имеет пассивную жизненную позицию, к проявлению активности его подвигают в основном страхи (остаться без работы, заработать штраф и т. п.). Несмотря на указанные негативные качества, такой тип работника удобен и нужен:

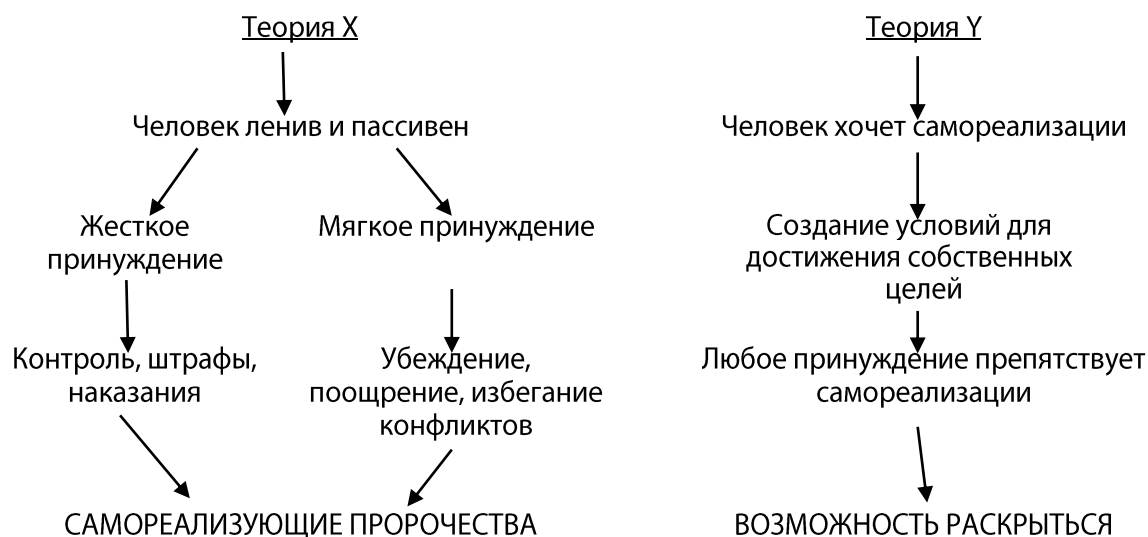
- они могут работать там, где не согласятся трудиться люди с мотивацией достижения;
- они согласны на довольно низкий заработок в том случае, если никто из коллег не получает существенно больше них;
- они нормально переносят авторитарный стиль руководства.

Все описанные базовые типы мотивации представляют собой так называемые «чистые типы». В жизни они практически не встречаются. Трудовая мотивация любого работника представляет собой индивидуально взвешенную совокупность базовых типов. Понимая, смесь каких мотивов определяет поведение работника, можно делать выводы о том, на каких позициях его лучше использовать и какие стимулы предпочтительнее применять для него (см. таблицу ниже).

ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЫЕ ПОЗИЦИИ И СТИМУЛЫ ДЛЯ РАБОТНИКОВ С РАЗНЫМИ ТИПАМИ МОТИВАЦИИ

Тип мотивации	Позиция в организации	Стимулы		
		Предпочитаемые	Нейтральные	Недопустимые
<u>Инструментальный</u>	Простые, сезонные, временные работы с четко очерченными границами	Деньги. Способность работать больше самостоятельно	Содержание работы. Угроза наказания. Привлечение к принятию решений	Забота и опека (патернализм)
<u>Профессиональный</u>	Автономная работа специалиста или квалифицированного рабочего	Содержание работы и ее организация. Свобода в выборе способа решения задач и в планировании времени	Натуральные. Деньги (лучше бонус за результат). Моральные стимулы и привлечение к принятию решений применимы	Забота и опека (патернализм). Угроза наказания. Мелочный контроль
<u>Патриотический</u>	Наставники, руководители подразделений	Моральное поощрение. Значимость. Признание	Наказание возможно. Натуральные. Участие в управлении, принятии решений	Игнорирование
<u>Хозяйский</u>	Топ-менеджеры, руководители подразделений, специалисты, работающие в автономной режиме	Привлечение к управлению, бонусы по результату. Свобода действий. Содержание и организация работы	Деньги. Моральное признание. Натуральные стимулы	Забота и опека (патернализм). Угроза наказания. Мелочный контроль
<u>Люмпенизированный</u>	Низко квалифицированные работы с низкой оплатой	Натуральные (оплата продукцией, предоставление жилья и т. п.). Забота о работнике Угроза наказания	Деньги. Моральное поощрение	Привлечение к управлению. Развитие, Обучение

Рассмотрим еще одну популярную концепцию мотивации, созданную в середине 60-х годов прошлого века, но актуальную и сегодня (автор Дуглас Мак-Грегор, книга «The Human Side of Enterprise»). Согласно ей **существует 2 группы менеджеров: сторонники Теории X и Теории Y**, убеждения которых можно схематично изобразить следующим образом:



Соответствуют ожиданиям: становятся
безответственными и нуждаются в контроле

Ответственность и значимость для
компании

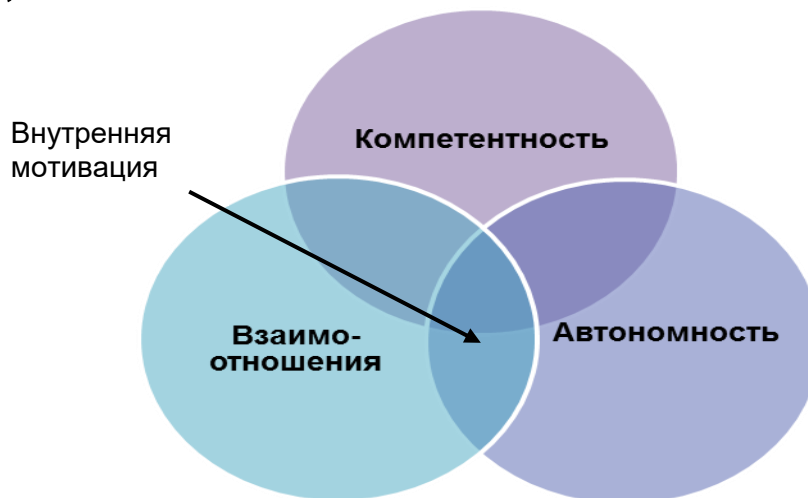
Чтобы понять, какая теория мотивации вам ближе, выберите 3 высказывания, которые наилучшим образом описывают ваши убеждения:

1. «Кнут и пряник» - универсальный способ замотивировать любого человека – X
2. Люди хотят принимать решения и брать на себя ответственность - Y
3. Люди переживают за результат проекта не меньше, чем лидер - Y
4. Пока руководитель не проконтролирует, ничего не будет сделано – X
5. Люди ленивы: сначала берут на себя обязательства, а потом вечно проваливают сроки проекта – X
6. Система штрафов – вынужденная, но обязательная мера дисциплинирования – X
7. Люди хотят показывать наилучшие результаты в работе - Y
8. Судьба компании или проекта людям безразлична, своя рубашка ближе к телу – X
9. Люди работают, пока им регулярно платят, как только начнутся перебои с зарплатой, все разбежится – X
10. Интерес к работе – главная мотивирующая сила, которая движет людьми – Y

Иначе говоря, **факторы мотивации могут быть внешними (X) и внутренними (Y)**. Чтобы ваш новый сотрудник работал сам, без стояния над душой, нужно развивать именно внутреннюю мотивацию, не умаляя значения внешней.

Основанием внутренней мотивации являются врожденные потребности человека:

1. Потребность в автономии: *«Я хочу сам контролировать собственные действия и поведение, быть их инициатором»*
2. Потребность в компетентности: *«Я понимаю, как достичь результатов и быть эффективным»*
3. Потребность в отношениях с другими людьми: *«В своей деятельности я хочу быть надежно связан с другими людьми»*



Как можно поддерживать внутреннюю мотивацию:

- Избегать контролирующих высказываний
- Использовать информирующие высказывания
- Предоставлять выбор везде, где это возможно
- Поддерживать любую инициативу
- Поддерживать эксперимент
- Давать нести ответственность
- Не предусматривать денежные премии за экстра-усилия

В качестве практического примера предлагаем использовать (модифицируя под свой проект) предложенные правила, формирующие внутреннюю и внешнюю мотивацию:

1. Каждый имеет право высказаться и предложить новую идею в рамках проекта (Y)

2. За перевыполнение плана по продажам новым клиентам: + 8% бонуса ежемесячно (X)
3. Штраф за отсутствие на работе без уважительных причин: - 10\$ (X)
4. Предложил новое решение – можешь выбрать себе команду для его реализации из всех участников проекта (Y)
5. Привлек 1 волонтера в проект – получи бонус 20\$ (X)
6. Провел необычную рекламу компании – презентуй для всех (Y)

Подводя итог, приведем цитату Малкольма Гладуэлла: «Три элемента отличают работу, которая приносит удовлетворение — независимость, сложность и взаимосвязь усилий и награды. Ведь по большому счету удовольствие нам доставляет не размер заработной платы, а ощущение реализованности. Работу, которая отвечает всем этим трем требованиям, называют содержательной» (из книги «Гении и аутсайдеры: почему одним все, а другим ничего?», 2008).

Подходы управления отношениями и их практическое применение

В любых отношениях есть стороны (партнеры), которые занимают определенную позицию. Позиция — это место в уме другого человека. Умение выбрать правильную позицию – один из важных ресурсов любого руководителя. Не случайно из уст менеджеров можно услышать: «Надо поставить этого сотрудника на место». На самом деле все происходит как раз наоборот — сам лидер, выбирая из целого арсенала приемов вербального и невербального поведения, занимает определенное место по отношению к подчиненным или к коллегам.

Давайте посмотрим, какие позиции бывают и с помощью каких коммуникативных средств они выражаются в поведении.

ОПИСАНИЕ ПОЗИЦИЙ ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ С ПАРТНЕРАМИ

Типы позиций. Характеристики	Позиция сверху	Позиция на равных	Позиция снизу
Вербальная коммуникация, то есть само содержание речи	Возвышение себя, своих успехов и достоинств, самореклама	Признание значимости партнера и себя, открытое - предъявление своих целей и интересов	Принижение себя, демонстрация готовности приспособиться
Поведение по отношению к партнеру	Указание на несовпадение интересов, возможностей и т.п. Унижение, одергивание, <u>упреки</u>	Указание на совпадение интересов, прав, обязанностей, возможностей, ценностей и т.п.	Лесть, комплименты, предвосхищение суждений партнера, признание своих ошибок, проявление покорности, услужливости
Дистанция (как физическая, так и психологическая)	Навязывание собеседнику определенной дистанции (как дальней, так и ближней)	Выбор наиболее оптимальной дистанции происходит по взаимной договоренности	Инициатива во всем (в том числе и в определении коммуникативной дистанции) предоставляется
Невербальная коммуникация	Фактическое доминирование. Сопровождается выпрямленной позой, подбородок поднят. Взгляд — жесткий, немигающий. Речь медленная, с выдержанными паузами	Сопровождается раскованной позой, «мышечной раскрепощенностью». Идет синхронизация речи, уравнивается ее громкость. Между партнерами устанавливается симметричный рисунок обмена взглядами	Фактическое подчинение. Сопровождается приниженной позой, постоянным движением глаз вверх — вниз. Речь быстрая или тихая

В различных ситуациях вы можете вести себя по-разному, однако ваш основополагающий тип личности сформирован еще в детстве. Другой вопрос, что не все знают, какие его особенности могут влиять на отношения в коллективе и каким образом.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТИПОЛОГИИ ДЛЯ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ЛИЧНЫХ РЕСУРСОВ

Для **определения типа личности** на Западе используют модель Майерс-Бриггс; в странах СНГ она более известна под термином «соционика». Типология универсальна прежде всего своей доступностью. Она позволяет увидеть, что часть управленческих ошибок и недоразумений во взаимодействии с другими людьми лежит в свойственной любому человеку особенности воспринимать действительность и проявляться в ней в соответствии с выработавшейся за годы жизни привычкой и иллюзией, что все видят мир одинаково, то есть так же, как и я.

Понимание собственного психологического типа и типа коллег:

- помогает осознать и развивать свои сильные стороны и компенсировать слабые;
- ведет к осмыслению потребностей тех, с кем приходится взаимодействовать, позволяя более конструктивно решать возникающие конфликты за счет правильного подхода к людям;
- обеспечивает возможность для более эффективной постановки задач подчиненным и контроля исполнения;
- дает возможность обсуждать межличностные вопросы, которые обычно не затрагиваются на рабочем месте, но существенно влияют на эффективность деятельности;
- то есть, в конечном итоге, ведет к улучшению внутрикомандного взаимодействия.

В основе типологической модели Майерс-Бриггс лежит идея **предпочтений**. Выделяются четыре измерения, или четыре пары предпочтений. Эти предпочтения помогают людям восстанавливать и использовать свою энергию, собирать и получать информацию, принимать решения, организовывать свою работу и жизнь в целом. В каждом из этих измерений содержатся две противоположные возможности, предпочитаемые разными людьми, а эти предпочтения, в свою очередь, определяют различные типы личности и особенности их поведения. Комбинация этих четырех измерений дает 16 вариантов; узнать свой и сотрудников возможно с помощью вопросов для самоопределения типа:

1-я пара предпочтений. Когда нужно обдумать сложный вопрос, мне удобнее взять лист бумаги и время, чтобы подумать самостоятельно (**I**)? Или мне комфортнее сначала обсудить этот вопрос с другими, так как я люблю «думать вслух» (**E**)?

2-я пара. Закройте глаза и вспомните свой рабочий кабинет. Что **первое** приходит в голову — просторное помещение, много людей (**N**) или конкретные детали (**S**)?

3-я пара. вы принимаете решение поменять работу, вы проанализируете все плюсы и минусы, все распишете и просчитаете (**T**)? Или включаются чувства и независимо от выгод важно, чтобы «душа лежала» (**F**)?

4-я пара. Вам быстро становится все понятно на собраниях, а те, кто задают лишние вопросы, вас раздражают тем, что отклоняются от темы (**J**)? Или вам все-таки хочется кое-что уточнить, прежде чем принять ответственное решение (**P**)?

Результаты самоопределения типа:

E	Экстраверсия	I	Интроверсия
S	Ощущения	N	Интуиция
T	Логика	F	Чувства
J	Решение	P	Восприятие

На основе полученных данных можно определить организационный менталитет.

ОПИСАНИЕ ТИПОВ ОРГАНИЗАЦИОННОГО МЕНТАЛИТЕТА

Тип, характеристика	NT	NF	SJ	SP
Достоинства	Успешны в прогнозе, видении перспектив, генераторы идей, ценят новации и творчество	Понимают потребности людей, озабочены климатом, стремятся к кооперации	Хорошие исполнители и организаторы конкретной работы. Точны, последовательны и ответственны	Реалисты, посредники, обладают критическим мышлением, чувствуют окружающую среду
Слабые стороны	Не любят доводить проекты до конца, могут казаться черствыми, отстраненными, раздражаться в рутинной ситуации	Не умеют контролировать, склонны избегать конфликтов, решения подвержены влиянию симпатий и антипатий	Резко отрицательно реагируют на тех, кто не умеет работать по правилам. Консерваторы, противники изменений	Неприязнь к теориям и абстракциям. Не любят связывать себя планами. Скушают в стабильной ситуации
Рекомендуется использовать на следующих позициях	Топ-менеджеры Финансовые аналитики IT-специалисты	Менеджеры по работе с персоналом или с клиентами	Руководители среднего уровня Секретари Администраторы	Менеджеры по продажам Кризис-менеджеры
Избыток в организации приводит к...	Большое количество идей, которые не реализуются. Недостаточное понимание проблем подчиненных. Стремление к силовому продвижению идей в жизнь	Доминирование личных отношений в ущерб деловым. Чрезмерное внимание к вопросам социальной сферы. Длительные Обсуждения нововведений	Усложнение схем управления и производства. Перегрузка нормативными требованиями. Трудности в проведении изменений	«Вязкость» в принятии совместных решений. Большое внимание к конфликтным ситуациям. Много несогласованных точек зрения
Недостаток в организации приводит к...	Отсутствие внимания к перспективам развития. Погружение организации в текущую, решение сиюминутных задач	Неспособность управлять человеческим фактором. Пассивный саботаж, плохой психологический климат в коллективе	Дезорганизация производственного процесса. Утрата организационных традиций. Нестабильность норм жизнедеятельности и компании	Недостаточная проверка на прочность управленческих решений. Зависание конфликтов, стремление пустить все на самотек

На отношения с подчиненными и коллегами значительное влияние оказывает **стиль лидерства**. Стиль лидерства — это образ действия, свойственный определенному

руководителю, способ обращения с людьми для реализации поставленных целей и решения текущих задач. При выборе оптимального управленческого стиля, включающего наиболее адекватный способ постановки задачи и контроля исполнения, а также поддержки в работе, необходимо учитывать **степень зрелости подчиненного**.

Понятие зрелости и контексте выполнения поставленной задачи не имеет ничего общего ни с возрастом, ни с опытом, а связано с двумя факторами.

1. Компетентность работника определяется его знаниями и навыками, которые необходимы для выполнения задачи. Компетентность можно развивать за счет правильного управления и поддержки, это не врожденное качество, а то, чему можно научиться.

2. Заинтересованность, то есть желание выполнить эту задачу, складывается из уверенности в себе и мотивации. Уверенность в себе – это ощущение, что вы можете справиться с задачей без особых проблем, а мотивация — это побуждение выполнить эту работу хорошо, энтузиазм. Иногда люди теряют мотивацию, если обнаруживают, что работа дается труднее, чем им казалось поначалу. А может, они чувствуют, что их усилия не вознаграждаются в должной мере, бывает, что сотрудникам просто все надоедает — они приходят к выводу, что «овчинка выделки не стоит».

Различные комбинации компетентности и заинтересованности называются уровнями развития (УР) сотрудника:

УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ (ЗРЕЛОСТИ) СОТРУДНИКОВ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ КОМПЕТЕНТНОСТИ И ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ

Высокая зрелость	Средняя зрелость		Низкая зрелость
УР4	УР3	УР2	УР1
Способен выполнить задачу, мотивирован и уверен в себе	Способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Еще не способен выполнить задачу, не мотивирован или не уверен в себе	Не способен выполнить задачу, но мотивирован и уверен в себе
<i>Уверенный профессионал</i>	<i>Осторожный исполнитель</i>	<i>Разочарованный ученик</i>	<i>Начинающий энтузиаст</i>

Для этих типов зрелости сотрудников оптимальными являются следующие стили лидерства (согласно П. Херси и К. Бланшару, авторов классической работы по менеджменту «Управление поведением в организации»):

1. директивный применяется в отношении работников с недостаточной компетентностью, но полных энтузиазма, чтобы выполнить поставленную задачу (УР1). Руководитель дает конкретные указания и пристально следит за выполнением заданий. Это одностороннее общение. Этот стиль применим также:

- к сотрудникам, которые обладают профессиональными навыками, но плохо знают компанию — ее приоритеты, политику, коммуникации и т. п.; во время обкатки новой технологии;
- экстренной ситуации, когда решение необходимо принять быстро, а ставки высоки;

2. обучающий применяется в отношении работников с еще довольно низкой компетентностью, оказавшихся немотивированными или не уверенными в себе из-за трудностей, с которыми они столкнулись при выполнении поставленной задачи (УР2), Им необходимо продолжить давать указания, потому что у них все еще мало опыта. Но их нужно также поддерживать и хвалить, чтобы укреплять их самоуважение, и вовлекать в процессы принятия решений, чтобы повышать их заинтересованность. Применение обучающего стиля открывает двустороннее общение, так как дает возможность высказываться подчиненному. При этом итоговое решение менеджер принимает самостоятельно. Применим также в случаях:

- когда развитие сотрудников оказывается медленным и незначительным и они теряют уверенность в своей способности научиться выполнять эту работу хорошо;
- когда сотрудники начинают работать над новой задачей, обнаруживают, что справится с ней намного сложнее, чем казалось поначалу, и теряют интерес к работе;
- когда время ограничено, цель важна, а условия ее достижения сложны;

3. поддерживающий применяется в отношении довольно компетентных работников, которым недостает уверенности в себе или мотивации (УР3). Указания им не очень нужны, поскольку они обладают необходимыми навыками, но для укрепления их уверенности в себе и мотивации им необходима поддержка. Руководитель помогает подчиненным выполнять задания и делит с ними ответственность при принятии решений. Стиль применим:

- когда сотрудникам кажется, что награда не будет стоить приложенных усилий;
- когда сотрудники могут сами справиться со своими задачами, но нуждаются в том, чтобы руководитель их выслушал и поддержал;

4. делегирующий применяется в отношении компетентных и преданных делу работников (УР4), которые способны и готовы работать над проектом самостоятельно, почти без надзора и поддержки. Руководитель делегирует подчиненным всю ответственность за принятие решений. Стиль применим:

- с людьми, которые работают полагаясь на себя, им не нужны указания и они сами себя поддерживают;
- если существует отлаженная технология работы.

Важный вывод, который вы можете для себя вынести из данной информации – конструктивная обратная связь развивает работника, потому что не задевает его личность, а дает возможность скорректировать свое поведение так, как требуется для рабочего процесса.

Приложения к разделу 6.2 Бизнес-план

Оценка возможных рисков для бизнеса и разработка конкретных мер для их минимизации

Раздел, в котором производится оценка рисков разрабатываемого бизнеса, не является обязательной частью каждого бизнес-плана. Бизнес-план, который составляется для небольших предприятий, чаще всего обходится без этого раздела.

Но всё же! Если вы открываете небольшой бизнес, вам необязательно, но **желательно** включить данный раздел в ваш бизнес-план. Ведь если вы оцените и спрогнозируете возможные риски, то уже на старте бизнеса можно будет предпринимать меры по их минимизации.

Риски делят на две основные категории:

- **Систематические (неконтролируемые) риски** – риски, на которые не может повлиять управление проектом со стороны исполнителей проекта.
- **Несистематические риски (контролируемые)** – риски, на которые, в плане их устранения или минимизации, может воздействовать управление проектом.

Виды систематических рисков:

- **Политические.** То есть, изменение внешних обстоятельств под воздействием политических событий и обстоятельств.
- **Экологические и природные.** К ним относятся риски, связанные с экологией и природными условиями местности, с которой связана деятельность предприятия. Диапазон таких рисков так же очень широк, от сезонных изменений климата до стихийных бедствий.
- **Правовые.** Эта группа рисков определяется особенностями законодательства или его изменениями.
- **Экономические** являются следствием ситуации в экономике. К ним относится государственная экономическая политика, положение на биржевых или товарных биржах, колебания валютных курсов и т.д.

Виды несистематических рисков:

- **Производственные.** К этой группе относятся риски, связанные с производством, которые могут отрицательно сказаться на возможности осуществления проекта. Это может быть риск срыва запланированных производственных операций, риск отказа оборудования, риск аварий, риск возникновения брака и т.д.

- **Рыночные.** К ним относятся риски, связанные с изменением конъюнктуры рынка (спроса, предложения, цены) и т.д.
- **Финансовые.** Это может быть риск недофинансирования проекта, риск неполучения ожидаемой прибыли, рост себестоимости продукции фирмы и т.д.
- **Кадровые.** Несоответствие квалификации сотрудников выполняемой работе, увольнение ключевых сотрудников, саботаж, трудовое законодательство.
- **Операционные.** Нарушения в выполнении бизнес-процессов и операций, в частности — бухгалтерского учета.

Подробнее с видами рисков можно ознакомиться по следующим ссылкам:

<http://bisnesideya.ru/biznes-plany/vazhnost-ocenki-riskov-pri-sostavlenii-biznes-plana.html>

<http://bank-explorer.ru/finansy/biznes-plan/analiz-riskov-v-biznes-plane.html>

Способы минимизации рисков

Несмотря на то, что фирма не может повлиять на возникновение неконтролируемых рисков, бизнес-план должен предусматривать способы минимизации их последствий.

Способы минимизации рисков	Детализация способов
Финансовые	Страхование имущества Создание денежных резервов Смежное инвестирование
Организационные	Создание резервных копий коммерческой и важной информации Расширение географии присутствия фирмы Диверсификация регионов продаж

Влияние контролируемых рисков можно либо убрать вообще, либо снизить до незначительного уровня. Во многом именно грамотное управление контролируемыми рисками становится конкурентным преимуществом ряда компаний.

Виды рисков	Способы их минимизации
Производственные	Контроль за материально технической базой производства Замена устаревшего оборудования Контроль ключевых узлов технологического процесса Оптимизация производственных цепочек Контроль качества продукции на всех этапах производства
Финансовые	Анализ и прогнозирование денежных потоков компании Диверсификация источников финансирования Грамотное управление дебиторской задолженностью
Кадровые	Мониторинг и соблюдение трудового законодательства Организация обучения и повышения квалификации персонала Ротация кадров
Рыночные	Краткосрочный и долгосрочный анализ рынка, отрасли и конкурентов Расширение ассортимента Оперативное реагирование на появление новых технологий, изменение потребительских предпочтений и выход на рынок новых игроков.
Операционные	Комплексное выстраивание бизнес-процессов на всех стадиях Максимально возможная автоматизация бизнес-процессов

При анализе конкретного бизнес-плана, следует поэтапно перебрать все известные риски и попробовать применить их к создаваемому бизнесу.

Следует **проанализировать влияние каждого риска на деятельность компании**, ранжировать риски по уровню опасности и описать в бизнес-плане меры по устранению или минимизации влияния каждого риска.

Алгоритм оценки возможных рисков*

1. Составить полноценный перечень рисков, имеющих отношение к функционированию бизнеса. Необходимо учитывать каждую деталь, каждую мелочь, которая может повлиять на развитие бизнеса. Например, если планируется заняться сельским хозяйством, то необходимо обратить внимание на статистику, выяснить, с какой регулярностью в регионе случаются засухи или, наоборот, сильные дожди с градом, каким спросом пользуется продукт выращивания у местных жителей.
2. Определить возможные риски в процентных соотношениях. В данном случае необходимо использовать оценки и прогнозы специалистов. Из какой области будет эксперт, зависит от направленности бизнес-плана. Это может быть технолог, агроном, строитель и прочие.
3. Оценить возможные убытки, которые могут быть нанесены в результате возникших рисков. Оцениваются в денежном и натуральном выражении.
4. Риски лучше описать в той последовательности, в которой они могут наступить. К каждому риску указать потенциальный ущерб. Данные лучше расположить в таблице.
5. Риски, которые имеют наименьшую вероятность возникновения, лучше сразу исключить из списка.

Информация взята с сайта <http://vseproip.com/biznes-ip/biznes-plan/ocenka-riskov.html>

Важно понимать, что бизнес-план это — не статический, а динамический документ. Анализ рисков — это не разовое мероприятие, ведь рыночное окружение постоянно меняется. Риски должны анализироваться и нивелироваться на каждом этапе деятельности компании.

Информация взята с сайта <http://bank-explorer.ru/finansy/biznes-plan/analiz-riskov-v-biznes-plane.html>