

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Нижегородский государственный университет им. Н.И.Лобачевского

Л.Н. Захарова, Е.В. Коробейникова

**ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук  
для студентов ННГУ,  
обучающихся по направлению подготовки 030300 «Психология»

Нижний Новгород

2015

УДК 159.9 (07)  
ББК Ю959.18я73  
З-18

З-18 Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. **ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ:** Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2015 - 56 с.

Рецензент: доктор философских наук, заведующая кафедрой общей и социальной психологии ФСН ННГУ Т.В.Маркелова

В настоящем пособии изложена рабочая программа раздела дисциплины «Организационно-психологическое консультирование» - «Основы организационно-психологического консультирования». В пособии представлены цели и задачи освоения раздела дисциплины; его место в структуре основной образовательной программы магистратуры; компетенции студентов, формируемые в ходе освоения дисциплины; структура и содержание дисциплины; образовательные технологии; оценочные средства текущего контроля успеваемости; учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины; материально-техническое обеспечение дисциплины.

Приложения к учебно-методическому пособию включают практические задачи, фрагменты консалтинговых проектов, диагностические методики, которые помогут студентам легче освоить теоретический материал, выполнить задания для самостоятельной работы.

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Основы организационно-психологического консультирования» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 030300 «Психология», Квалификация (степень) «Магистр» 030300.68 для профиля подготовки: «Организационная психология».

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов, обучающихся по специальности «Психология», и преподавателей, читающих данную учебную дисциплину.

Ответственный за выпуск:

Председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ,  
кандидат психологических наук, доцент И.Э. Петрова

УДК 159.9 (07)  
ББК Ю959.18я73

©Нижегородский государственный  
университет им.Н.И.Лобачевского, 2015

© Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В.

## СОДЕРЖАНИЕ

1.	<b>Цель, задачи, формируемые компетенции «Основы организационно-психологического консультирования»</b> .....	<b>4</b>
2.	<b>Структура и содержание дисциплины</b> .....	<b>5</b>
	Тематический план учебной дисциплины.....	<b>5</b>
	Содержание тем дисциплины (планы семинаров и практических занятий)	
	<b>Тема 1.</b> Управление человеческими ресурсами и эффективность современной организации: формирование запроса на психологическое консультирование.....	<b>6</b>
	<b>Тема 2.</b> История развития и современное состояние консалтинговых услуг.....	<b>8</b>
	<b>Тема 3.</b> Организационно-психологическое консультирование: задачи, содержание, виды ОПК.....	<b>10</b>
	<b>Тема 4.</b> Методологические основания ОПК. Теория деятельности и рефлексивно-деятельностный подход к ОПК.....	<b>14</b>
	<b>Тема 5.</b> Профессиональная компетентность специалиста по ОПК.....	<b>17</b>
	<b>Тема 6.</b> Технологии ОПК. Управление процессом ОПК. Контракт на ОПК.....	<b>21</b>
	<b>Тема 7.</b> Основные этапы ОПК и их содержание. Технологические принципы создания проектов, программ и алгоритмов деятельности.....	<b>23</b>
	<b>Тема 8.</b> Внедрение проекта и контроль эффективности.....	<b>25</b>
	Вопросы для самопроверки и подготовки к зачету.....	<b>30</b>
3	<b>Учебно-методическое обеспечение дисциплины</b> .....	<b>33</b>
	Приложение 1. Фрагмент консалтингового проекта.....	<b>33</b>
	Приложение 2. Учебная программа.....	<b>35</b>
	Приложение 3. Диагностические методики.....	<b>36</b>
	Приложение 4. Этические регламенты в бизнесе.....	<b>45</b>
	Приложение 5. Методические рекомендации к практикуму по курсу «Психология эффективных продаж. Консультирование торгового предприятия»..	<b>52</b>

## **1. ЦЕЛЬ, ЗАДАЧИ, ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Основы организационно-психологического консультирования»**

**Цель дисциплины:** сформировать у обучающихся профессиональную компетентность в области организационно-психологической консалтинговой деятельности во взаимодействии с менеджментом современных предприятий.

В соответствии с ФГОС ВПО **задачами дисциплины** являются следующие:

- освоить применение основных психологических теорий к решению консалтинговых задач;
- развить аналитические и диагностические компетенции организационного консультанта;
- сформировать умения проектирования решений в рамках консалтинговых проектов;
- развить умения научного исследования в области организационной психологии, психологии труда и управления;
- освоить ведение досье проекта;
- развить умения командной работы;
- сформировать умения успешного поведения на рынке труда и в условиях работы современной компании;
- развить этические основы профессиональной деятельности.

### **Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины:**

Общекультурные компетенции (ОК):

- оформление, представление в устной и письменной форме результатов выполненной работы (ОК - 11).

Профессиональные компетенции (ПК)

в научно-исследовательской деятельности:

- выявление специфики психического функционирования человека с учетом особенностей возрастных этапов, принадлежности к гендерной, этнической, профессиональной и другим социальным группам (ПК-10);

в практической деятельности:

- диагностике и экспертизе психологических свойств и состояний, характеристик психических процессов, различных видов деятельности индивидов и групп на основе инновационных разработок (ПК-17);

- формулировка обоснованных психологических рекомендаций прикладного профиля на основе теоретических и прикладных исследований (ПК-20);

в проектно – инновационной деятельности:

- проведение психологических исследований на основе применения общепрофессиональных знаний и умений с целью выявления возможностей использования инновационных психологических технологий в сфере реальной экономики (ПК-23);

в организационно-управленческой деятельности:

- мониторинг потребностей в основных видах психологических услуг в профессионально-предметной области (ПК-34);

- поиск оптимальных решений профессиональных задач с учетом их валидности, стоимости, информационной, социальной и экономической безопасности (ПК-36);

- подготовка служебных документов и ведению деловой переписки (ПК-39).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Тематический план учебной дисциплины

№	Раздел дисциплины	Семе стр	Нед еля	Виды учебной работы			Формы текущего контроля успеваемости	Форма промежуточной аттестации
				Л	пз	сп		
1	Управление человеческими ресурсами и эффективность современной организации: формирование запроса на психологическое консультирование	2	1	1	1			
2	История развития и современное состояние консалтинговых услуг	2	1	1				
3	Организационно-психологическое консультирование: задачи, содержание, виды ОПК	2	2-3	2		4	Аналитическая записка	
4	Методологические основания ОПК . Теория деятельности и рефлексивно - деятельностный подход к ОПК	2	4-5		2		Проект исследования	

5	Профессиональная компетентность специалиста по ОПК	2	6		3	3	Результаты тестирования и их анализ	Эссе
6	Технологии ОПК. Управление процессом ОПК. Контракт на ОПК	2	7-8		4	4	ООД	
7	Основные этапы ОПК и их содержание. Технологические принципы создания проектов, программ и алгоритмов деятельности	2	9	2		4	Реконструкция модели продаж	
8	Внедрение проекта и контроль эффективности	2	10-11		3	2	Рекомендации по оптимизации	Итоговый Отчет
9	Презентация	2	12				Материалы презентации	
Итого				6	13	17		
<i>ВСЕГО</i>		72 часа						

## СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИН

### «Основы организационно-психологического консультирования»

#### СЕМИНАР 1

#### **Управление человеческими ресурсами и эффективность современной организации: формирование запроса на психологическое консультирование**

**Цель семинара:** показать особенности существующих связей между управлением человеческими ресурсами и эффективностью организацией как фактор формирования запроса к организационному консультанту.

**Тезаурус:** человеческие ресурсы, эффективность организации, консалтинг, организационно-психологическое консультирование, подсистемы организации.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ПК-34, ПК-36.

- 1) Организационные факты и формирование запроса на психологическое консультирование.
- 2) Связь неблагоприятных организационных условий и негативных поведенческих проявлений персонала.
- 3) Персонал: основные характеристики.
- 4) Основные направления работы психолога – организационного консультанта.
- 5) Модели взаимодействия менеджера по персоналу и психолога – организационного консультанта.

### **Основная литература:**

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Захарова Л.Н. Скрытые феномены организационной жизни как фактор риска для бизнеса// Вестник ННГУ 2014 «Социальные науки», №1. С.34-38.

Захарова Л.Н., Леонова И.С., Карпова М.М. Характеристики ценностного конфликта как показатели готовности персонала предприятия к работе в условиях инноваций // Вестник ННГУ 2014, № 1. С.466-473.

Прохорова М.В., Яковенко А.В. Модель компетенций руководителя программных проектов// Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №6. С.86-93.

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М.: ЮНИТИ. 2002. Раздел 2.2. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы:**

1.1. Как Вы понимаете значения понятия «организационный процесс»? Назовите известные Вам организационные процессы.

1.2. Что такое «бизнес-процесс»? Назовите примеры бизнес-процессов. В чем отличие бизнес-процесса и организационного процесса?

1.3. Дайте анализ психологических составляющих известных Вам организационных процессов.

1.4. Как менялось представление о человеке в трудовой и управленческой деятельности? Что такое человеческие ресурсы организации? Почему в управлении человеческими ресурсами менеджмент может нуждаться в помощи психолога-консультанта? Дайте характеристику психологической составляющей ЧР организации.

### **Дополнительная литература:**

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики. 2001.

Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином. 1997.

Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ. 2001.

Иванов О.И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // СОЦИС, № 6, 2014. – С. 89-95.

Коробейникова Е.В. Психологическая подготовка менеджеров в условиях инновационного развития // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. №4. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. С.50-56.

Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // СОЦИС, № 5, 2014. - С. 47-55.

Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы // Социологические исследования, 2012. № 7. – С. 43-54.

Zakharova L., Korobeynikova E. Conflict of values as the barrier and resource of organizational development in the context of management paradigm shift // 16<sup>th</sup> EAWOP Congress, May 22<sup>nd</sup>-25<sup>th</sup>, 2013 in Munster, p.86.

## СЕМИНАР 2

### История развития и современное состояние консалтинговых услуг

**Цель семинара:** обосновать востребованность организационно-консалтинговой деятельности в современных условиях экономического развития.

**Тезаурус:** консалтинг, организационно-психологическое консультирование, управление, организационные процессы, развитие организации, человеческие ресурсы.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ОК-11, ПК-17, ПК-23.

- 1) Консультирование как профессиональная деятельность.
- 2) Особенности организационного консалтинга в условиях современных социально-экономических вызовов.
- 3) Организационные процессы: их содержание и закономерности.

### Основная литература:

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. М.: Логос, 2009. Раздел 1.3. Человек: фактор, ресурс, капитал?

Захарова Л.Н., Леонова Е.С. Ценностный конфликт как ресурс развития предприятия // Проблемы теории и практики управления, 2012, №11-12. С.147-157.

Захарова Л.Н., Ярмахов Б.Б. Социально-психологические условия становления инновационной экономики в России // Вестник ННГУ, 2009. №1. С.3-12.

Лебедева А., Лебедева Н. Организационное консультирование. Гештальт-подход. М.: Речь, 2009.



Марасанов Г. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М.: ЮНИТИ. 2002.  
Раздел 2.2. Кадровый менеджмент: вызовы XXI в.

Фопель К. Команда. Консультирование и тренинг организаций. М.: Генезис. 2005.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы:**

2.1. Прочитайте ситуацию «Мотивирование работников мясокомбината» [Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. – М.: Логос, 2012. С. 370].

Вопросы для анализа ситуации:

1. Есть ли и в такой ситуации угрозы развитию бизнеса? Если есть, то в чем они состоят?
2. Что собой представляет персонал (линейные менеджеры и работники): каковы их
  - Мотивация?
  - Отношение к комбинату?
  - О чем они говорят на кухне, если речь заходит о комбинате?
  - Как относятся к менеджерам более высокого уровня?
  - Как строятся их межличностные и деловые отношения?
3. Как можно охарактеризовать состояние человеческих ресурсов компании?
4. Найдите в двух предлагаемых вариантах философии топ-менеджера наличие социально-психологических стереотипов, дайте анализ последствий их проявления в управленческой деятельности.
5. Нужно ли что-то делать? Если нужно, то кому и что? Есть ли здесь сфера приложения сил психолога-организационного консультанта? На чем он может сосредоточить свою работу?
6. Реконструируйте предшествующий управленческий опыт Романова Петра и Романова Павла. Покажите наиболее вероятную специфику их предшествующего опыта в трудовой деятельности и управлении, приведшую к формированию таких разных философий.

2.2. Задание для самостоятельной работы «Человек в системе работы компаниях «Google» и DANA»: прочитайте ситуации «Принципы работы компании «Google» (взять с соответствующего сайта) и «Компания DANA» [Питерс Т.Дж., Уотермен Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: издат.дом «Вильямс», 2005. С. 400-408].

Вопросы для анализа:

1. Сформулируйте концепцию человеческих ресурсов в компаниях в виде 5-7 принципов.
2. Следование каким психологическим теориям можно обнаружить в философии и принципах управления ЧР в этих компаниях?
3. Каковы, на Ваш взгляд, требования к психологическим характеристикам персонала компаний (менеджерам в т. числе, службы персонала, разработчикам программных продуктов, техническим работникам). Дайте сравнительный анализ. Разработайте соответствующие модели ПВК.
4. В каких областях бизнеса и при каких условиях (социальных, культурных, экономических) можно использовать подходы, которым привержены в «Google»?
5. Какие принципы работы по управлению ЧР можно, на Ваш взгляд, использовать в российской практике?

2.3. Практикум «Психология эффективных продаж. Консультирование торгового предприятия». Сформировать рабочие группы (3-4 человека) для выполнения работ по практикуму. Положите в основу формирования принцип дополненности компетенций. Сформулируйте основные принципы командной работы.

#### **Дополнительная литература:**

Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под. ред. Л.Н.Ковалик. – С-Пб: Питер. 2001.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. М.: Гардарики. 2001.

Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бинوم. 1997.

Дынкин А., Иванова Н. Инновационная динамика: глобальные тенденции и Россия // ПТИПУ, 2008, №5. С. 8-14.

Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ. 2001.

Захарова Л.Н. Ценностно-мотивационные условия становления инновационной экономики в России // Вестник ННГУ, серия «Социальные науки», №1, 2012, С.26-32.

### **СЕМИНАР 3**

#### **Организационно-психологическое консультирование:**

#### **задачи, содержание, виды ОПК**

**Цель семинара:** Раскрыть принципы, содержание и особенности различных видов ОПК.

**Тезаурус:** организационно-психологический консалтинг, деловая услуга, философия менеджмента, внешние и внутренние консультанты, клиент.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ОК-11, ПК-10, ПК-20, ПК-36.

- 1) Понятие деловой услуги. ОП консультирование как вид деятельности.
- 2) Цели и содержание консультационной деятельности.
- 3) Типы консультационной деятельности.
- 4) Проблема совместимости философии менеджмента организации и методологических оснований деятельности ОП консультанта. Подходы к решению.
- 5) Основные типы проблем, решаемых ОП консультантом. Подходы к их решению в различных психологических школах.

### **Основная литература**

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Захарова Л.Н. Основы организационного консультирования. Учебное пособие. Н.Новгород: Изд.Гладкова. 2010. Раздел 1.2. Управление человеческими ресурсами и эффективность современной компании: психологические аспекты. Раздел 1.4. Психологические барьеры организационного развития.

Мильнер Б. Нематериальные активы компании // ПТИПУ, 2008, №3. С. 109-118.

Синявец Т. Роль системы управления персоналом в увеличении рыночной стоимости компании // ПТИПУ, 2008, №12. С.92-101.

Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК. 2003. Глава 1. Личные продажи и концепции маркетинга.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы**

3.1. Соберите информацию об объекте исследования по прилагаемой схеме.

I. Общее знакомство с магазином

1. Основные каналы информирования покупателей.

Откуда люди узнают о магазине?

Как организовано информирование потенциальных покупателей?

Какие конкретно информационные каналы существуют: сайт в Интернете, газеты, журналы, радио, телевидение, указатели проезда и пр.

Резюме.

2. Внешнее оформление магазина и окружающая среда

Отличие оформления отдельно стоящих магазинов и магазинов в торговых центрах;

Автомобильные стоянки для покупателей;

Фасад магазина;

Вход в магазин;

Визуальные компоненты, влияющие на атмосферу магазина.

Освещение, Цвет, Музыка, Запахи

### 3. Принятые технологии продаж

Можно ли выделить какие-то конкретные воспроизводимые персоналом поведенческие модели?

Существуют ли конкретные технологии продаж: личные продажи, свободный выбор товаров в торговом зале, заказ по телефону, Интернет-продажи и пр.

### 4. Планировка торговых площадей

Основные "зоны": как распределение товара по магазину;

Возможности оперативного изменения покупательского потока;

Движение покупателей по магазину: правила и исключения;

Размещение торгового оборудования;

Расположение товара: как распределен товар внутри основных "зон";

Анализ отделов продаж, с точки зрения удобства для покупателя;

Особенности психологии восприятия различных видов планировки;

Резюме.

### 5. Общемагазинная информация

Степень эффективности презентации товара;

Рекламная поддержка продаж;

Доступность Книги предложений, информации о правах потребителя, телефоны менеджера, контролирующих организаций и пр.;

Резюме.

### 6. Информация о товаре

Ценники и их характеристики;

Анализ комфортности восприятия информации;

Резюме.

### 7. Эффективность выкладки товара

Определение эффективного расположения товара на полках;

Определение приоритетных мест.

Резюме.

### 8. Поведение продавцов

Соблюдение принципа помощи покупателю;  
Соблюдение этапов продажи;  
Учет и развитие потребностей покупателя;  
Демонстрируемый комплекс способностей продавца;  
Психологическая и организационная подготовка продавца к рабочему дню (по возможности);  
Умения слушать и слышать покупателя;  
Управление покупательским поведением;  
Работа с возражениями покупателей;  
Разбор типичных ошибок продавцов.  
Резюме.

#### 9. Эффективность продаж

Сведения о расширении продаж данным торговым предприятием;  
Отзывы в прессе, на телевидении в Интернете;  
Какая часть потенциальных покупателей уходит без покупки;  
Удовлетворенность покупателей товарами и обслуживанием;  
Повторные покупки (наличие карт, отзыва и пр.);  
Сообщения о прибылях компании и пр.  
Резюме.

#### 10. Мотивация стать покупателем

Захотелось ли Вам стать покупателем в данном магазине;  
Кому бы Вы посоветовали стать покупателем (категории покупателя: пол, возраст, доход в семье на человека, уровень культуры и пр.) в данном магазине и почему.  
Резюме.

3.2. Подготовьте аналитический отчет с постановкой задач на выполнение консалтингового проекта.

3.3. Посмотрите сцены в магазине фильма «Красотка» режиссер Г.Маршалл, США, 1990 [<http://gidonline.club/2011/05/krasotka/>, <http://www.online-life.cc/3777-krasotka-pretty-woman-1990.html>] и ответьте на следующие вопросы:

- дайте анализ психического состояния героини Дж.Робертс при посещении магазина, ее доминирующих потребностей, которые могли бы лечь в основу эффективных продаж?
- актуализацию каких потребностей используют продавцы?
- какими способами они управляют поведением и эмоциями героини?
- на основании каких наблюдений вы сделали такие выводы?

- работа с какой девушкой не может ли испортить имидж магазина и отпугнуть стабильных покупателей?
- как бы вы посоветовали организовать общение с необычными покупателями?

#### **Дополнительная литература**

Хьелл Л, Зиглер Д. Теории личности. СПб: «Питер». 2000.

Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином. 1997.

Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: Питер.2006.

Захарова Л.Н. Психологические стереотипы в управлении как барьеры социально-экономического развития России: пути воспроизведения и преодоления // Общественная мысль / Под. Ред.А.Владиславлева, В.Никонова. М.: Форум 2007. С. 118-131.

Захарова Л.Н. Ценностная переориентация менеджеров в системе психологической подготовки // Личность. Культура. Общество. 2008. Т.Х. Вып. 3-4 (42-43). С.345-357.

Захарова Л.Н. Скрытые феномены организационной жизни как фактор риска для бизнеса// Вестник ННГУ 2014 «Социальные науки», №1. С.34-38.

Кондрашов В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. М.: вузовский учебник. 2007.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1991.

### **СЕМИНАР 4**

#### **Методологические основания ОПК.**

#### **Теория рефлексивно-деятельностный подход к ОПК**

**Цель семинара:** развить умения деятельностного анализа консалтинговой практики; проанализировать возможностей и ограничений методов разного типа.

**Тезаурус:** рефлексивно-деятельностный подход, структура деятельности, цель, мотивация, ориентировочная основа деятельности, концептуальная модель, планирование, модели организационного поведения, переговоры, метод теоретического анализа, методы сбора информации, полифункциональные методы, методы творческого решения проблем, статистические методы.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ПК-17, ПК-20, ПК-36, ПК-39.

- 1) Проблемы в определении теоретико-методологических основ ОПК.
- 2) Деятельностный подход как методологическое основание ОПК: мотивационно-целевое и исполнительское обеспечение индивидуальной и организационной деятельности.

- 3) Рефлексивно-деятельностное проектирование решений организационных проблем как технология ОПК.
- 4) Методы в психологическом консультировании организаций: переговоры, методы сбора информации, полифункциональные методы.

### **Основная литература**

Захарова Л.Н. Основы организационного консультирования. Учебное пособие. Н.Новгород: Изд.Гладкова. 2010. Раздел. 3.5. Методы ОПК.

Кузнецова С., Маркова В. SWOT- анализ: практика применения // ПТИПУ, 2008, №5. С.86- 92.

Кабаченко Т.С. Психология управления. М.: РПА, 1997.

Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под. ред. Г.С.Никифорова, М.А.Дмитриевой, В.Н.Снеткова. СПб.: «Речь». 2001. Раздел 1. Психологическое изучение профессиональной деятельности.

Программа и учебно-методические рекомендации для производственной практики студентов ФСН в сфере рекрутинга и организационного консалтинга. Методическое пособие /Под ред. Л.Н.Захаровой, В.В.Колосовой. Н.Новгород: ННГУ.2002.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы**

4.1. Что такое рефлексивное мышление, чем оно отличается от других видов мышления?

4.2. Каковы формы и уровни рефлексивного мышления? Как формы рефлексивного мышления связаны со структурой деятельности?

4.3. Приведите примеры того, как нерефлексивный подход к решению проблем порождает стереотипы в управленческой деятельности.

4.4. Какие психологические характеристики в процессе принятия решения можно изучить, работая с ситуациями (Приложение 3.3 и 3.4)? Почему эти характеристики важны?

4.5. Осуществите анализ процесса и результатов разработки маркетинговой карты ОПК.

4.6. Представьте, что Ваши знакомые решили открыть туристическое агентство. Разработайте несколько вариантов базовых характеристик (семья или одинокий человек, возраст, образование, размер и местоположение города и пр.). В чем может состоять помощь психолога-организационного консультанта?

4.7. Дайте анализ деятельности по открытию бизнеса через ее основные структурные составляющие.

- Проведите сравнительный анализ содержания деятельности в зависимости от различий в мотивации участников. Какие критерии эффективности могут быть положены в основу предложений? Сформулируйте предложения и аргументируйте предлагаемый подход.
- Ознакомьтесь с материалами Проекта «Корпоративный тренер». Тренерская программа (Приложение 1).
- Реконструируйте концептуальную модель подготовки продавцов, существующую в супермаркете на основе предоставленных материалов и собственного опыта.
- Предложите обновленную концептуальную модель продаж и содержание консалтингового проекта под задачи ее реализации.

4.8. Дайте анализ возможностей тренингового метода в системе ОПК на основе домашнего задания.

4.9. Проведите SWOT-анализ положения дел на мясокомбинате. Определите относительную перспективность решения проблем на основе философий Петра и Павла [Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. – М.: Логос, 2012. С. 370-371].

4.10. Проведите исследование организационной культуры известного Вам предприятия, дайте анализ перспективности своего экспертного решения. Предложите тему консалтингового проекта по результатам проведенной диагностики.

4.11. Задание для самостоятельной работы «Метод семантического дифференциала»:

С помощью метода Семантического дифференциала (Приложение 3.6) протестируйте миссии двух косметических фирм

- Концерн «Калина» (косметика «Черный жемчуг»): Наша Миссия: Создание лидирующих брендов на рынках косметики и парфюмерии (<http://www.kalina.org/WAY/247694.html>)

- Лабораторий VICHY: С самого начала основания марки, с 1931 г., Лаборатории VICHY считают своим главным призванием помогать женщинам и мужчинам лучше узнавать свою кожу и правильно ухаживать за ней (<http://www.vichy.com/RU>)

Выполните задание сами, выступив в качестве эксперта. В качестве критериев возьмите в одном случае три базисных фактора, в другом – 8 факторов.

Предложите выступить в качестве экспертов, по меньшей мере, двум женщинам, различающихся по возрасту, и двум женщинам, принадлежащим к разным социальным группам.

Можно усложнить задачу, предложив испытуемым посетить сайты компаний, и только после этого предложить оценить миссии.

Сделайте сравнительный анализ полученных результатов.



Аналогичную работу можно выполнить в отношении двух ведущих поисковых компаний: Яндекс и Google.

Основная задача Яндекса — давать ответы на вопросы пользователей. Миссия Google состоит в том, чтобы организовать мировую информацию и сделать ее всесторонне доступной и полезной.

### **Дополнительная литература**

Захарова Л.Н. Индивидуально-психологические особенности менеджеров и организационная культура предприятия в условиях перехода к инновационному пути развития// «Человек, субъект, личность в современной психологии». Материалы международной научной конференции посвященной 80-летию со дня рождения А.В. Брушлинского). 10-11 октября 2013. М.: ИП РАН. 2013. Т.3, С.408-410.

Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия, 1999.

Мастербрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. М.: Инфра-М. 1996.

Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. М.: ОЛМА-ПРЕСС. 2003.

Организационная психология. Хрестоматия. (Сост. Винокуров Л.В., Сирилук И.И.) СПб: «Питер». 2000.

Питерс Т.Дж., Уотермен Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005.

Сидоренко Е.В. Методы математической обработки данных в психологии. М.: Речь, 1998.

Управление человеческими ресурсами /Под ред. проф.В.В.Щербины. М: НИГО. 2004.

## **СЕМИНАР 5**

### **Профессиональная компетентность специалиста по ОПК**

**Цель семинара:** осуществить анализ сильных и слабых сторон собственной мотивационной готовности, технической компетентности и предрасположенности к конкретному типу консалтинговой деятельности.

**Тезаурус:** психолог-консультант, деловые компетенции, профессионально важные качества, профессионализм, проектная группа, групповое творчество, этические принципы.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ОК-11, ПК-20, ПК-36.

1) Психологическая и профессиональная готовность психолога к работе ОП консультантом.

- 2) Структура психологической готовности.
- 3) Рефлексивное профессиональное мышление консультанта.
- 4) Профессиональная пригодность и профессиональная компетентность консультанта.
- 5) Основные поведенческие роли ОП консультанта.
- 6) Критерии выбора консультанта фирмой – потенциальным клиентом. Проблема закрепления клиента.

### **Основная литература**

Дикая Л.Г., Манухина С.Ю. Социально-психологические детерминанты успешной деятельности психологов в организациях нового типа // Культура и поведение в организации: российский опыт. Сборник научных трудов под ред. С.П.Дырина, А.А.Журавлева, Т.О.Соломанидиной. М. - Набережные Челны. 2008. С. 88-97.

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Захарова Л.Н. Основы организационного консультирования. Учебное пособие. Н.Новгород: Изд.Гладкова. 2010. Раздел 2.1. Организационно-психологическое консультирование: цели и содержание деятельности. Раздел 2.2. Типы консультационной деятельности. Раздел. 2.4.1. Стадия профессионального самоопределения консультанта.

Захарова Л.Н. Ориентация на партнерство с менеджментом как основа инновационных процессов в подготовке организационных психологов // Вестник ННГУ. Серия «Инновации в образовании». Вып. 1 (6). ННГУ. 2005. С.136-151.

Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК. 2003. Глава 6. Стратегии продаж, добавляющие ценность товару. Глава 7. Изучение покупательского поведения.

Прохорова М.В., Башук Е.Н. Структура мотивации трудовой деятельности на этапе интенсивного роста бизнеса // Вестник ВЭГУ. 2014. №6 (74). С.76-84.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы**

5.1. Чем различаются консультанты-специалисты и консультанты дженералисты? Предрасположенность к какому типу консультирования Вы чувствуете, чем Вы это объясняете?

5.2. Какую методологию Вы использовали при разработке профессиограммы и психограммы психолога-организационного консультанта?

5.3. В процессе групповой работы оцените представленные проекты, сделайте их рейтинг, поясните основания для проведенной оценки.

5.4. По материалам ситуации «Мотивирование работников мясокомбината» [Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. – М.: Логос, 2012. С. 370-371] определите, с каким топ-менеджером (Романовым Петром или Павлом) Вы предпочли бы работать в качестве консультанта. Аргументируйте свой выбор. Для этого ответьте на следующие вопросы:

- В чем Вы согласны, а чем не согласны с Петром и Павлом Романовыми?
- Какие меры могли быть приняты под их руководством?
- Каковы последствия этих мер на уровне поведения и установок работников?

Сформулируйте тему возможного консалтингового проекта, Составьте основные формулировки договора и разработайте техническое задание.

Представьте, что Вы руководите проектом по совершенствованию управления персоналом в компании Романова. Как бы Вы построили свою работу компаниях Петра и Павла?

Сформулируйте предложения по формированию рабочей группы (номенклатура специалистов, ролевая дифференциация, требования к компетентности и личностным качествам). Какие бы методы Вы стали использовать для формирования эффективной рабочей группы?

Работа в группах. Работа в классической технологии мозгового штурма. Можно использовать модифицированный вариант. Например, следующий: Для решения задачи сформируйте три рабочих группы. Пусть одна группа разработает эти правила. Вторая – подвергнет их конструктивной критике. Третья на основе результатов работы первой и второй группы создаст оптимальный вариант. Объедините группы, организуйте принятие окончательного решения.

5.5. Изучите литературу по теме и разработайте профиограмму психолога-организационного консультанта по схеме [М.В. Прохорова. Психология труда. УМП. Н.Новгород: ННГУ, 2012. с. 43-50]:

1. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. Учебное пособие. М: Логос, 2011, 2012. – С.335-354.

2. Кораблина Е.П. Особенности подготовки психолога-консультанта к профессиональной деятельности // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена, 2005.

URL:[http://game.ru/book/practic\\_psychology/counselor/\\_%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20%d0%95.%d0%9f.,%20%d0%9e%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8%20%d0%bf%d0%be%d0%b4%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%ba%d0%b8%20%d0](http://game.ru/book/practic_psychology/counselor/_%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20%d0%95.%d0%9f.,%20%d0%9e%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8%20%d0%bf%d0%be%d0%b4%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%ba%d0%b8%20%d0)

[%bf%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b0-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b0.pdf](#)

3. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов // Модульная программа для менеджеров. Т 12. М.: Инфра-М. 2000. с.23-37.

4. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М.: Академический проект, 1999. Глава 2. Консультант. URL: <http://psylib.org.ua/books/kociu01/txt02.htm>

### Дополнительная литература

Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов // Модульная программа для менеджеров. Т 12. М.: Инфра-М. 2000. с.23-37.

Захарова Л.Н. Организационная культура университета в контексте проблем диагностики и формирования готовности студента к работе в условиях современного предприятия // Университетское управление: практика и анализ. Екатеринбург. №2 (42). 2006. С.31-39.

Захарова Л.Н. К проблеме отбора и психологической подготовки менеджеров в условиях перехода предприятий на инновационный путь развития // Материалы 9-й Международной научно-практической конференции «Инновационная экономика XXI века» ННГУ, 9-11 апреля 2013 г. Т.1. С.380-383.

Зубок Ю.А., Чупров В.И. Молодые специалисты: проблема подготовки и положение на рынке труда // СОЦИС, №5, 2015. – С. 114-122.

Кораблина Е.П. Особенности подготовки психолога-консультанта к профессиональной деятельности // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И.Герцена, 2005.

URL:[http://game.ru/book/practic\\_psychology/counselor/\\_%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20%d0%95.%d0%9f.,%20%d0%9e%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8%20%d0%bf%d0%be%d0%b4%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%ba%d0%b8%20%d0%bf%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b0-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b0.pdf](http://game.ru/book/practic_psychology/counselor/_%d0%9a%d0%be%d1%80%d0%b0%d0%b1%d0%bb%d0%b8%d0%bd%d0%b0%20%d0%95.%d0%9f.,%20%d0%9e%d1%81%d0%be%d0%b1%d0%b5%d0%bd%d0%bd%d0%be%d1%81%d1%82%d0%b8%20%d0%bf%d0%be%d0%b4%d0%b3%d0%be%d1%82%d0%be%d0%b2%d0%ba%d0%b8%20%d0%bf%d1%81%d0%b8%d1%85%d0%be%d0%bb%d0%be%d0%b3%d0%b0-%d0%ba%d0%be%d0%bd%d1%81%d1%83%d0%bb%d1%8c%d1%82%d0%b0%d0%bd%d1%82%d0%b0.pdf)

Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. М.: Академический проект, 1999. Глава 2. Консультант. URL: <http://psylib.org.ua/books/kociu01/txt02.htm>

## СЕМИНАР 6

### Технологии ОПК. Управление процессом ОПК

**Цель семинара:** развитие умений проектирования решения проблем, типичных для ОПК.

**Тезаурус:** тотальное качество, сбалансированные показатели, техническое задание, консультационное предложение, «консультант-клиент», консультационный продукт, контракт.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ПК-23, ПК-34, ПК-39.

- 1) Основные направления ОПК: общие сведения.
- 2) Менеджмент тотального качества.
- 3) Управление на основе сбалансированной системы показателей.
- 4) Клиентоориентированная компания.
- 5) Группы улучшения качества.
- 6) Технические задания на консалтинговую деятельность: структура, содержание, ответственность. Помощь клиенту в разработке ТЗ.
- 7) Консультационное предложение: цели, структура, содержание.
- 8) Специфика профессиональной компетентности при внешнем и внутреннем консультировании. Построение взаимоотношений «консультант-клиент».
- 9) Маркетинг в консультировании: основные принципы и содержание. Определение консультационного продукта.
- 10) Контракт на консалтинговую деятельность: структура, содержание, ответственность, сторон.

#### Основная литература

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Дурицкий И. Построение клиент-ориентированной компании // Бизнес. 2003. №28(547). С.28-31.

#### Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы

6.1. Дайте анализ своей работы над консалтинговым проектом, используя деятельностную методологию. Изложите основные достигнутые результаты по реконструкции существующей концепции продаж в исследуемых предприятиях.

6.2. Предложите обновленную концепцию продаж, используя технологию рефлексивно-деятельностного проектирования. Дайте обоснование своего предложения.

6.3. Предложите обновленную концепцию продаж на торговом предприятии, переходящем к работе по технологии «Клиент-ориентированная организация».

6.4. Предложите комплекс мероприятий, который обеспечил бы переход изучаемых Вами торговых предприятий на работу в формате обновленной концепции.

6.5. Предложите критерии оценки эффективности реализации предлагаемого проекта.

6.6. Составьте полный текст делового предложения руководству одного из изучаемых Вами торговых предприятий. За основу можно взять следующую структуру делового предложения [Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов // Модульная программа для менеджеров. Т 12. М.: Инфра-М. 2000, с. 77]. Попробуйте усовершенствовать предлагаемую схему. Поясните свои предложения.

#### Структура и основное содержание консультационного предложения

Разделы	Содержание
1. Введение	- Постановка задачи - Что требуется достичь
2. Подход консультационной фирмы (консультанта)	- Что будут делать консультанты - Тип результата деятельности (повышение эффективности, повышение стоимости компании и пр.)
3. Команда	- Кто будет выполнять работу (образование, опыт) - Роль клиента
4. Сроки	- Когда работа будет выполнена
5. Затраты	- Оплата труда консультантов - Накладные расходы
6. Выводы	- Почему именно эта консалтинговая фирма (консультант) подходит для данной работы

Вы можете предоставить разработанное предложение руководству предприятия, попытаться получить обратную связь и установить реальное деловое сотрудничество.

6.7. Подготовьте техническое задание и смету на выполнение консалтингового проекта.

#### Дополнительная литература

Захарова Л.Н., Коробейникова Е.В. Проблема отбора и психологической подготовки менеджеров в условиях перехода предприятия на инновационный путь развития // Развитие психологии в системе комплексного человекознания. Часть 2/ Отв. Ред. А.Л. Журавлева, В.А. Кольцова. – М.: Изд-во «ИП РАН», 2012. – 696 с. С. 435-438.

Кондрашов В.М. Менеджмент продаж. Учебное пособие. М.: вузовский учебник. 2007.

Коробейникова Е.В. Психологическая подготовка менеджеров в условиях инновационного развития // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. №4. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. С.50-56.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1991.

Липатов С.А. Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование. Тренинг: Учебное пособие для вузов /Под ред. Ю.М. Жукова. – М.: Аспект Пресс, 2004.

## **СЕМИНАР 7**

### **Основные этапы ОПК и их содержание.**

#### **Технологические принципы создания проектов, программ и алгоритмов деятельности**

**Цель:** раскрыть структурные особенности этапов ОПК и особенности их практической реализации.

**Тезаурус:** этапы ОПК, встречи с клиентом, переговоры, консультационное предложение, контракт, досье проекта.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ОК-11, ПК-20, ПК-39.

- 1) Цели, методы и содержание предпроектной стадии консультационной деятельности. Исследование и описание проблемы.
- 2) Цели, методы и содержание контрактной стадии консалтинговой деятельности.
- 3) Управление консультационным процессом. Разделение ответственности.
- 4) Содержание досье проекта.

### **Основная литература**

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Прохорова М.В., Белоконь О.Л. Психические детерминанты эффективной предпринимательской деятельности // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. №5. С. 396.

Управленческое консультирование / Под ред.М. Кубра. Пер. с англ. Т 1, Т 2. М.: СП «Интерэксперт», 1992.

Zakharova L., Korobeynikova E. Conflict of Values as the Barrier and the Resource of Organizational Development in the Context of Management Paradigm Shift // Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress / Editors: G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H.Holling, M. Kleinmann. Münster, Germany, 21-25 May 2013. P.536-537.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы**

7.1. Проведите Реконструкцию концепции продаж в торговой организации по следующей схеме.

1. Получение официальной информации (сайт, доступные документы – газеты, журналы, в том числе, выпускаемые торговым предприятием);
2. Контент – анализ и анализ мотивирующих влияний условий и факторов продаж (формулировки миссии, ценностей, целей, рекламы, бренда магазина и брендов реализуемых товаров и пр.);
3. Сбор субъективной информации: данных от покупателей (проведение фокус-групп), работников, отзывы в Интернете и пр.
4. Концепция продаж:
  - на каких покупателей рассчитан магазин (формальные характеристики: пол, возраст, доходы на человека в семье; социальная группа, этнокультурная принадлежность и пр.);
  - какие психологические характеристики покупателя считаются основными (мотивационно-потребностная сфера, интеллектуальный уровень и пр.);
  - каким образом, магазин готов учесть в своей работе характеристики покупателей:
  - ассортимент товаров;
  - комфортное времяпрепровождение;
  - ценовая политика;
  - характеристики персонала (менеджеров, продавцов, технических работников и пр.);
  - тип осуществляемых продаж

7.2. Подготовьте резюме по проведенному исследованию, оформив его в виде краткой аналитической записки, и используя в качестве центральной следующую таблицу:

Концепция продаж

Характеристики	Содержание концепции
Ценности	
Миссия	
Видение	
Стратегические цели	1. 2. 3.
Принципы работы	1. 2. 3.
<i>Товар</i>	
<i>Покупатели</i>	



<i>Цена</i>	
<i>Продавец</i>	
<i>Продвижение</i>	
<i>Подбор и обучение персонала</i>	
<i>Принципы управления</i>	

7.3. Назовите основные составляющие досье проекта. Поясните их роль в организации консалтинговой деятельности.

7.4. Разработайте в группе техническое задание, график работ и смету в двух вариантах (полном и экономном) к проекту практикума. За основу можно взять следующую таблицу.

#### Этапы работы

Этап	Вид выполняемых работ	Сроки проведения
1. Аналитический (предварительный)		
2. Организационный		
3. Реализационный		
4. Аналитический (завершающий)		
5. Организационный (завершающий)		

7.5. Создайте экспертную группу из представителей рабочих групп. Сравните предложения групп по содержанию и ценовой политике. Создайте рейтинг предложений. Обоснуйте решение.

#### Дополнительная литература

Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. М.: ОЛМА-ПРЕСС. 2003.

Организационная психология. Хрестоматия. (Сост. Винокуров Л.В., Сирилук И.И.) С-Пб: «Питер». 2000.

Питерс Т.Дж., Уотермен Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005.

Форсайт П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха. М.: Эксмо. 2007.

## СЕМИНАР 8

### Внедрение проекта и контроль эффективности

**Цель:** приобрести опыт внедрения проекта и получить знания по оценке его эффективности.

**Тезаурус:** реализация проекта, контроль и коррекция, обратная связь с клиентом, план внедрения, этика консультанта.

**Компетенции, которые формируются у обучающихся:** ОК-11, ПК-17, ПК-20, ПК-36, ПК-39.

- 1) Проектирование реализации деятельности субъектов и организаций-клиентов.
- 2) Проектирование контроля и коррекции деятельности субъектов и организаций-клиентов.
- 3) Проектирование функционирования обратной связи в деятельности субъектов и организаций-клиентов.
- 4) Цели, методы и содержание внедренческой стадии консалтинговой деятельности. План внедренческих мероприятий. Обучение внедренческой команды.
- 5) Цели, методы и содержание завершающего этапа консалтинговой деятельности. Оценка процесса и результатов консультирования.
- 6) Этика в организационных отношениях и в работе психолога-консультанта.

### **Основная литература**

Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

Управление персоналом / Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Еремина. М.: ЮНИТИ. 2002. Раздел 3. Профессиональный профиль менеджера по персоналу: этическое измерение.

Этический кодекс российского психологического общества // Российский психологический журнал. 2004. т.1. № 1. С.37-54.

### **Вопросы для обсуждения и задания для самостоятельной работы**

8.1. Предложите обновленную концепцию продаж, следуя предлагаемой схеме. Подготовьте краткую аналитическую записку с обоснованием каждого предложения. Используйте форму данной выше таблицы для краткого изложения обновленной концепции продаж.

8.2. Подготовьте текст делового предложения по внедрению предлагаемой обновленной концепции продаж.

8.3. Подготовить текст итогового отчета по проекту. За основу можно взять следующую схему.

Структура итогового отчета

Введение. Постановка проблемы в теоретическом и практическом планах (1 –2 стр.);

1. Раздел первый. Предварительный анализ. Результаты предварительного изучения объектов, обоснование их выбора, цель, задачи, ожидаемые результаты, предполагаемый инструментарий (3- 5 стр.), в приложениях инструментарий подробно.

2. Раздел второй. Формирование рабочей группы: технология, распределение обязанностей и ответственности. (1-2 стр.)

3. Раздел третий. Результаты исследования (заполненные бланки наблюдения, описание конкретных фактов, данные проведенных эмпирических исследований в области организационной и психологической диагностики и пр.) и их анализ. Анализ имеющейся или реконструированной модели продаж. (10-12 стр.).

4. Раздел четвертый. Обновленная концепция продаж (с данными апробации и тестирования предложений). Рекомендации, предложения по консалтинговой работе (3-5 стр.).

5. Текст делового предложения руководителю торгового предприятия.

8.4. Прочитайте этический кодекс организации ЗАО «Эльт». Представьте, что Вы ее организационный консультант и Ваша задача обучить сотрудников действовать в соответствии с этим кодексом. Разработайте программу и методику работы с задачами обучения персонала распознаванию образцов этического и неэтичного поведения по разделам Кодекса и упражнений по формированию образцов этического поведения.

8.5. Проанализируйте примеры этических кодексов независимого консультанта (Кодекс профессиональной этики консультанта Consultant Code of Ethics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.5186364.ru/>, коммерческой организации (Приложение 4), представителя коммерческой организации (Этический кодекс консультанта Орифлэйм. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.oriflame.ru/aboutOriflame/contents/CodeOfEthics.jhtml> ) на предмет полноты их соответствия универсальным моральным ценностям. Определите, есть ли возможности неэтичного поведения, нерегулируемого положениями анализируемых кодексов.

8.6. Найдите в деловой периодике или в сети Интернет этический кодекс деловой организации, по Вашему мнению, наиболее полно соответствующий универсальным моральным принципам.

8.7. Изучите положения Свода нравственных принципов и правил в хозяйствовании. Насколько универсальными представляются Вам эти положения? Попробуйте переложить положения этого документа на этику работы консалтингового агентства.

8.8. Практикум «Психология эффективных продаж. Консультирование торгового предприятия»:

- Есть ли в изучаемых Вами торговых предприятиях сформулированные и известные сотрудникам правила этичного поведения? Если есть, соблюдают ли они их? Приведите примеры этичного и неэтичного поведения персонала этих предприятий, аргументируйте свои оценки.

- Какие предложения Вы можете сделать по формированию (развитию) следования универсальным моральным ценностям на изучаемых Вами предприятиях?

#### **Дополнительная литература**

Дырин С.П. Российская модель управления персоналом в условиях промышленного предприятия. СПб.: Питер.2006.

Захарова Л.Н. Ценностная переориентация менеджеров в системе психологической подготовки // Личность. Культура. Общество. 2008. Т.Х. Вып. 3-4 (42-43). С.345-357.

Захарова Л.Н., Ярмахов Б.Б. Социально-психологические условия становления инновационной экономики в России // Вестник ННГУ, 2009. №1. С.3-12.

Мастербрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. М.: Инфра-М. 1996.

Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. М.: ОЛМА-ПРЕСС. 2003.

Питерс Т.Дж., Уотермен Р.Х. В поисках совершенства. Уроки самых успешных компаний Америки. М.: Издат. дом «Вильямс», 2005.

#### **Вопросы для самопроверки и подготовки к зачету**

1. Управление человеческими ресурсами и эффективность современной компании: формирование запроса на психологическое консультирование.
2. Консультирование как профессиональная деятельность. Организационно-психологический консалтинг: цели, методы, содержание, теоретические основания.
3. Понятие деловой услуги. ОП консультирование как вид деловой услуги.
4. Проблема совместимости философии менеджмента организации и методологических оснований деятельности ОП консультанта. Подходы к решению.
5. Основные типы проблем, решаемых ОП консультантом. Подходы к их решению в различных психологических школах.

6. Психологическая и профессиональная готовность психолога к работе ОП консультантом. Структура психологической готовности. Рефлексивное профессиональное мышление консультанта.
7. Профессиональная пригодность и профессиональная компетентность консультанта. Основные поведенческие роли ОП консультанта.
8. Критерии выбора консультанта фирмой - потенциальным клиентом. Проблема закрепления клиента.
9. Технические задания на консалтинговую деятельность: структура, содержание, ответственность. Помощь клиенту в разработке ТЗ.
10. Консультационное предложение: цели, структура, содержание.
11. Специфика профессиональной компетентности при внешнем и внутреннем консультировании. Построение взаимоотношений “консультант-клиент”.
12. Маркетинг в консультировании: основные принципы и содержание. Определение консультационного продукта.
13. Цели, методы и содержание предпроектной стадии консультационной деятельности. Исследование и описание проблемы.
14. Контракт на консалтинговую деятельность: структура, содержание, ответственность, сторон.
15. Цели, методы и содержание контрактной стадии консалтинговой деятельности.
16. Управление консультационным процессом. Разделение ответственности. Содержание досье проекта.
17. Отчетность консультанта. Виды и содержание отчетов.
18. Теоретические основы и технологические принципы психологического проектирования профессиональной деятельности человека и функционирования организации.
19. Цели и содержание работы по созданию ориентировочной основы деятельности консультанта.
20. Цели и содержание работы по созданию ориентировочной основы деятельности субъектов и организаций-клиентов.
21. Проектирование мотивационно-целевого блока в деятельности субъектов и организаций-клиентов.
22. Проектирование реализации деятельности субъектов и организаций- клиентов.
23. Проектирование контроля и коррекции деятельности субъектов и организаций-клиентов.
24. Проектирование функционирования обратной связи в деятельности субъектов и организаций-клиентов.

25. Цели, методы и содержание внедренческой стадии консалтинговой деятельности. План внедренческих мероприятий. Обучение внедренческой команды.
26. Цели, методы и содержание завершающего этапа консалтинговой деятельности. Оценка процесса и результатов консультирования.

### **Виды самостоятельной работы обучающегося:**

1. Подготовка эссе на тему: «Почему я верю (не верю) в хорошие перспективы консалтинговой работы».
2. Учебный проект с подготовкой итогового отчета «Психология эффективных продаж»

Структура итогового отчета

Титульный лист.

Введение. Постановка проблемы в теоретическом и практическом планах (1 –2 стр.);

Раздел первый. Предварительный анализ. Результаты предварительного изучения объектов, обоснование их выбора, цель, задачи, ожидаемые результаты, предполагаемый инструментарий (3- 5 стр.), в приложениях инструментарий подробно.

Раздел второй (если задание выполнялось не индивидуально). Формирование рабочей группы: технология, распределение обязанностей и ответственности. (1-2 стр.)

Раздел третий. Результаты исследования (заполненные бланки наблюдения, описание конкретных фактов, данные проведенных эмпирических исследований в области организационной и психологической диагностики и пр.) и их анализ. Анализ имеющейся или реконструированной модели продаж. (10-12 стр.).

Раздел четвертый. Обновленная концепция продаж Рекомендации, предложения по консалтинговой работе (3-5 стр.).

Текст сметы и делового предложения (с техническим заданием по проделанной или предлагаемой работе) руководителю торгового предприятия.

Приложения: материалы об исследуемых организациях с их сайтов, из упоминаний в печати, инструментарий, фотографии, данные опросов, фокус-группы и пр.

## **УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Основная литература**

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов // Модульная программа для менеджеров. Т 12. М.: Инфра-М. 2000.
2. Джуэлл. Л. Индустриально-организационная психология. СПб: « Питер». 2001.
3. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.: Логос, 2012.

4. Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. Москва: Логос, 2009.
5. Захарова Л.Н. Скрытые феномены организационной жизни как фактор риска для бизнеса// Вестник ННГУ 2014 «Социальные науки», №1. С.34-38.
6. Захарова Л.Н., Леонова И.С., Карпова М.М. Характеристики ценностного конфликта как показатели готовности персонала предприятия к работе в условиях инноваций // Вестник ННГУ 2014, № 1. С.466-473.
7. Кабаченко Т.С. Психология управления. Учебное пособие. М.: Роспедагенство. 1997.
8. Лебедева А., Лебедева Н. Организационное консультирование. Гештальт-подход. М.: Речь, 2009.
9. Марасанов Г. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.
10. Патоша О.И., Варавина Т.Ю. Влияние настроения на принятие решения о покупке высокотехнологичной продукции // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2013. Т. 10. № 4. С. 99–107.
11. Прохорова М.В., Яковенко А.В. Модель компетенций руководителя программных проектов// Менеджмент в России и за рубежом. 2014. №6. С.86-93.
12. Прохорова М.В., Башук Е.Н. Структура мотивации трудовой деятельности на этапе интенсивного роста бизнеса // Вестник ВЭГУ. 2014. №6 (74). С.76-84.
13. Прохорова М.В., Белоконь О.Л. Психические детерминанты эффективной предпринимательской деятельности // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2013. №5. С. 396.
14. Мордовин С.К. Управление человеческими ресурсами // Модульная программа для менеджеров. Т. 16. М.: Инфра-М. 2000.
15. Ньюстром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. С-Пб: «Питер». 2000.
16. Управленческое консультирование /Под ред.М. Кубра. Пер. с англ. Т 1, Т 2. М.: СП «Интерэксперт», 1992.
17. Zakharova L., Korobeynikova E. Conflict of Values as the Barrier and the Resource of Organizational Development in the Context of Management Paradigm Shift // Abstract proceedings of the 16th EAWOP Congress / Editors: G. Hertel, C. Binnewies, S. Krumm, H.Holling, M. Kleinmann. Münster, Germany, 21-25 May 2013. P.536-537.

#### **Дополнительная литература**

1. Алешина И.В. Поведение потребителей. М.: Экономистъ, 2006.
2. Багоцци Р.П. Социальная психология потребителя. М.: Академия, 2008.

3. Блэкуэлл Р., Миниард П., Энджен Дж. Поведение потребителей. СПб.: Питер, 2007.
4. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент. М.: МГУ. 1995.
5. Егоршин А.П. Управление персоналом. Н.Новгород: НИМБ. 2001.
6. Десслер Г. Управление персоналом. М.: Бином. 1997.
7. Захарова Л.Н. К проблеме отбора и психологической подготовки менеджеров в условиях перехода предприятий на инновационный путь развития // Материалы 9-й Международной научно-практической конференции «Инновационная экономика XXI века» ННГУ, 9-11 апреля 2013 г. Т.1. С.380-383.
8. Захарова Л.Н. Скрытые феномены организационной жизни как фактор риска для бизнеса// Вестник ННГУ 2014 «Социальные науки», №1. С.34-38.
9. Захарова Л.Н., Соколова В.В., Соколов В.М. Профессиональная компетентность учителя и психолого-педагогическое проектирование (учебное пособие) Н. Новгород: НГЦ, 1995.
10. Зубок Ю.А., Чупров В.И. Молодые специалисты: проблема подготовки и положение на рынке труда // СОЦИС, №5, 2015. – С. 114-122.
11. Иванов О.И. Человеческий потенциал: вопросы теории и методологии исследования // СОЦИС, № 6, 2014. – С. 89-95.
12. Кораблина Е.П. Психология подготовки к профессиональной деятельности психолога консультанта. Дисс. ....докт. психол. наук. Спб, 2005.
13. Коробейникова Е.В. Психологическая подготовка менеджеров в условиях инновационного развития // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. №4. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. С.50-56.
14. Коробейникова Е.В. Психологическая подготовка менеджеров в условиях инновационного развития // Вестник Нижегородского государственного университета им. Н.И. Лобачевского. №4. – Н.Новгород: Изд-во ННГУ им. Н.И. Лобачевского, 2014. С.50-56.
15. Мастербрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организаций. М.: Инфра-М. 1996.
16. Организационная психология. Хрестоматия. (Сост. Винокуров Л.В., Сирилюк И.И.) СПб: «Питер». 2000.
17. Ребзуев Б.Г. Импульсивное покупательское поведение в условиях ограниченности когнитивных ресурсов // Психологический журнал, 2012, Том 33, №2. С.123-135.
18. Темницкий А.Л. Становление наемного работника рыночного типа в условиях трансформации отношений собственности // СОЦИС, № 5, 2014. - С. 47-55.
19. Хьелл Л, Зиглер Д. Теории личности. С-Пб: «Питер». 2000.
20. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни // Психология. Журнал Высшей школы экономики, 2012. Т. 9, № 4. С. 59–80.



21. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез». 1997.
22. Эфендиев А.Г., Балабанова Е.С. «Человеческое измерение» российского бизнеса: к демократически-гуманистическому типу социальной организации фирмы // Социологические исследования, 2012. № 7. – С. 43-54.
23. Zakharova L., Korobeynikova E. Conflict of values as the barrier and resource of organizational development in the context of management paradigm shift // 16<sup>th</sup> EAWOP Congress, May 22<sup>nd</sup>-25<sup>th</sup>, 2013 in Munster, p.86.

### **Интернет-ресурсы**

1. Антропос-консалтинг [Электронный ресурс] <http://www.antropos.ru>
2. Ассоциация менеджеров [Электронный ресурс] <http://www.amr.ru>
3. Всемирный банк [Электронный ресурс] <http://www.worldbank.org.ru>
4. Портал ITEAM - Технологии корпоративного управления [Электронный ресурс] <http://www.ITEAM.RU>
5. Левада-центр [Электронный ресурс] <http://www.levada.ru>
6. Фонд аналитических программ «Экспертиза» [Электронный ресурс] <http://www.farex.ru>
7. Росбизнесконсалтинг [Электронный ресурс] <http://www.rbc.ru>

### **ПРИЛОЖЕНИЯ**

#### **Приложение 1. Фрагмент консалтингового проекта**

**Проект «Корпоративный тренер». Тренерская программа «Формирование консультативных и презентационных умений продавцов колбасных изделий и мясных полуфабрикатов» (фрагменты)**

Разработчик: Е.В.Ремизова.

Научный консультант: Л.Н.Захарова

Программа курса и учебно-методические материалы предназначены для обеспечения учебного процесса и самостоятельной работы продавцов колбасных изделий и мясных полуфабрикатов. Программа содержит концепцию курса, учебно-тематический план, учебно-методические рекомендации, задания для самостоятельной работы к курсу, а также учебные ситуации, вопросы и задания для проверки знаний и практических умений участников программы. Материалы могут представлять интерес для преподавателей и тренеров в сфере продаж продовольственных товаров.

#### **Содержание**

1. Введение в тренерскую программу
2. Учебно-тематический план
3. Учебная программа
4. Организация самостоятельной работы слушателей.
5. Задания для самостоятельной работы

6. Список рекомендованных материалов и литературы
7. Содержание и формы промежуточного и итогового контроля

### **1. Введение в тренерскую программу (Концепция курса)**

**Актуальность.** Систематический анализ работы продавцов отделов продажи колбасных изделий и мясных полуфабрикатов показывает, что нередко имеют место возможные, но неосуществленные продажи. В основе упущенных выгод лежат следующие причины:

- Недостаточное знание продавцами потребительских качеств продаваемой продукции (например, диетические свойства, содержание специй и пр.). В результате вопросы покупателей остаются без квалифицированного ответа. Покупателям приходится полагаться только на свой опыт, действовать методом проб и ошибок, отказываться от покупки и т.д.
- Если такие знания у продавца есть, он часто не имеет достаточных умений выгодно презентировать товар, создать ситуацию покупки. Осуществить закрепление клиента и пр.
- Недостаточные коммуникативные умения продавца, ограничивающие возможности общения с покупателями, имеющими высокий образовательный и культурный уровень
- Недостаточные умения перестраивать свою деятельность под конкретный тип покупателя (деловой спешащий мужчина, колеблющийся пенсионер, женщина, озабоченная организацией праздничного стола и пр.).

Анализ показывает, что эффективность продаж связана не только с умениями прямого взаимодействия с покупателями. Бывают случаи потери клиента, неосуществленной продажи из-за того, что не отработаны умения взаимодействия продавца с другими работниками магазина при возникновении ситуации конфликта, выражения претензий, реагирование на которые выходит за рамки компетенции продавца (претензии к ассортименту, сомнения в доброкачественности товара, его соответствия заявленному наименованию, цене и пр.).

Особую проблему составляет подготовка продавцов к работе с новыми видами продукции. Неподготовленность на этом этапе проявляется в сопротивлении расширению ассортимента, а, следовательно, препятствует развитию одного из стратегических направлений работы предприятия.

Определенные упущения имеют место в выдерживании фирменного стиля обслуживания покупателей.

Таким образом, очевидна потребность профессиональной доподготовки продавцов. Центральным моментом такой доподготовки должен стать тренинг фирменных презентационных и консультативных умений на основе углубленного, в т.ч. опережающего, изучения потребительских качеств систематически обновляемого ассортимента продукции.

**Цель курса: подготовка продавца отделов колбасных изделий и мясных полуфабрикатов, способного реализовать высшие стандарты фирменного стиля обслуживания покупателей как основы эффективности продаж.**

**Задачи курса:**

- Постановка системы обучения продавцов знаниям потребительских качеств продукции основных ассортиментных групп. Эта система предполагает обучение по текущему и перспективному ассортименту в целях создания опережающей готовности продавцов к работе с обновляющимся ассортиментом;
- Формирование презентационных умений, т.е. умений представить лучшие качества продукции через эстетическое оформление прилавка, показ, рассказ, пробу продукции и пр.
- Развитие коммуникативных умений. Предполагается развитие, как общих коммуникативных умений, так и умений подстройки к покупателям разных возрастных, гендерных и социальных групп.
- Развитие консультационных умений, т.е. умений соединяющих профессиональные знания и правильную коммуникативную форму их выражения, направленных на создание ситуации продажи и закрепление покупателя;

- Формирование умений внутриорганизационного взаимодействия при возникновении проблем, превышающих компетенцию продавца;
- Освоение и тренировка фирменных стандартов поведения.

В основу разработанной программы подготовки продавцов положен тренерский подход, предполагающий

- комплекс теоретических и практических занятий под руководством специалиста, владеющего профессиональными знаниями и фирменным стилем работы,
- самостоятельную подготовку по разработанному плану с формой контроля;
- смещением баланса в применяемых формах обучения от теоретических к активным методам.

## **Приложение 2. Учебная программа**

### **2.1. Ролевая игра «Введение в должность»**

**Цель:** выявление реального уровня профессиональных знаний и умений продавцов, постановка проблем на тренинг.

### **2.2. Практическое занятие «Наша продукция сегодня и завтра: Колбасы»**

**Цель:** знание реального и перспективного ассортимента колбасной продукции.

### **2.3. Практическое занятие «Наша продукция сегодня и завтра: Мясные полуфабрикаты»**

### **2.4. Практическое креативное занятие «Что такое презентация продукции и как это делается»**

**Цель:** знание реального и перспективного ассортимента мясных полуфабрикатов.

### **2.5. Консультационная работа продавца**

**Цель:** формирование умений дать консультацию по потребительским качествам и оптимальному использованию продукции покупателям разных возрастных, гендерных и социальных категорий.

**Определение. Ролевая игра** – это метод, при котором в процессе обучения участники игры с помощью проигрывания определенных ролей в свободной от риска ситуации обнаруживают свои значимые для организации черты поведения, с помощью руководителя, друг друга и самостоятельно критически анализируют их, обучаются более эффективному способу поведения и тренируются в его совершенствовании.

1. Лучше самостоятельно конструировать ситуации, опираясь на реальный проблемный опыт.
2. Нужно определить общее количество ролей и их персонально распределить. Опираясь не только на желание или нежелание участников, а исходя из целей.
3. Предусмотреть обмен ролями в ходе игры. Это позволяет участникам понять позицию другого человека (начальника, покупателя, коллеги и пр.).
4. Использовать дублирование при отработке ролей. Дублирование: В определенные моменты игры (главным образом при выработке и отработке оптимальных вариантов ролевого поведения) участники тренинга могут вмешиваться в процесс и, замещая одного из основных участников, проигрывать свой альтернативный в данной роли образ действий.
5. Обязательно анализировать игру.

**Ситуация для ролевой игры.**

У прилавка с колбасными изделиями стоит хорошо одетая женщина лет 45 в состоянии некоторой задумчивости.

Каковы действия продавца?

Женщина говорит о том, что у сына день рождения. Собираются гости. Надо сделать приличный стол. Голова уже идет кругом. Может быть, Вы, - продавец, что-то можете посоветовать?

Каковы действия продавца?

### Варианты:

Мужчина в хорошем спортивном костюме, в руках ключ от машины. Говорит, Что хочет с друзьями отдохнуть на природе. Спрашивает, свежая ли «Докторская» колбаса (на прилавке есть « Докторская» колбаса разных производителей)

Каковы действия продавца?

Пожилая (около 70 лет) скромно одетая женщина идет в гости к своей подруге. Задумалась, что ей купить. Говорит, что не хотела бы расходувать более 150-200 рублей.

Каковы действия продавца?

### 2.7. Ролевая игра «Организационное взаимодействие»

**Цель:** развитие умений взаимодействия при возникновении ситуаций, превышающих компетенцию продавца

#### Ситуация для ролевой игры.

Вы покупатель. Обращаетесь к продавцу отдела мясных полуфабрикатов.

«Вчера мой муж купил у Вас фарш, который был обозначен как говяжий. Принес. Было видно, что это не говядина. При жарке выделилось много жира. И сейчас я вижу, что под этикеткой «Фарш говяжий» у вас любой другой фарш, но не из говядины».

Вопросительно смотрите на продавца.

Вопросы:

1. На что может рассчитывать покупатель?
2. Действия продавца. В чем они состоят?
3. Как он должен вести себя?
4. Проследите всю цепочку передачи информации и ответственности.

### Приложение 3. Диагностические методики

3.1. **Методика диагностики типов организационной культуры (К.Камерон, Р.Куин)**  
[Камерон К., Куин Р. Диагностика и изменение организационной культуры. С-Пб.: Питер, 2001, с.53-58]

**Инструкция.** Читайте внимательно описание параметров организации: один за другим, выступая в роли организационного эксперта. В каждом случае оцените выраженность каждой из четырех предлагаемых альтернатив (А, В, С, Д) в Вашей организации, распределив между ними 100 баллов. Такую работу Вы проделываете дважды: сначала, оценивая существующее положение дел в организации, затем – предпочтительное. Свои оценки заносите в бланк, а затем после необходимых расчетов, сделайте рисунок, на котором Вы увидите расхождения между существующим и желательным.

Параметры	Теперь	Предпочтительно
1. Важнейшие характеристики		

А	Организация уникальна по своим особенностям. Она подобна большой семье. Люди выглядят имеющими много общего.		
В	Организация очень динамична и проникнута предпринимательством. Люди готовы жертвовать собой и идти на риск.		
С	Организация ориентирована на результат. Главная забота — добиться выполнения задания. Люди ориентированы на соперничество и достижение поставленной цели.		
Д	Организация жестко структурирована и строго контролируется. Действия людей, как правило, определяются формальными процедурами.		
		100	100
<b>2. Общий стиль лидерства в организации</b>			
А	Общий стиль лидерства в организации представляет собой пример мониторинга, стремления помочь или научить.		
В	Общий стиль лидерства в организации служит примером предпринимательства, новаторства и склонности к риску.		
С	Общий стиль лидерства в организации служит примером деловитости, агрессивности, ориентации на результаты.		
Д	Общий стиль лидерства в организации являет собой пример координации, четкой организации или плавного ведения дел в русле рентабельности.		
		100	100
<b>3. Управление наемными работниками</b>			
А	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением бригадной работы, единодушия и участия в принятии решений.		
В	Стиль менеджмента в организации характеризуется поощрением индивидуального риска, новаторства, свободы и самобытности.		
С	Стиль менеджмента организации характеризуется высокой требовательностью, жестким стремлением к конкурентоспособности и поощрением достижений.		
Д	Стиль менеджмента в организации характеризуется гарантией занятости, требованием подчинения, предсказуемости и стабильности в отношениях.		
		100	100
<b>4. Связующая сущность организации</b>			
А	Организацию связывают воедино преданность делу и взаимное доверие. Обязательность организации находится на высоком уровне.		
В	Организацию связывают воедино приверженность новаторству и совершенствованию. Акцентируется необходимость быть на передовых рубежах		
С	Организацию связывает воедино акцент на достижении цели и выполнении задачи. Общепринятые темы — агрессивность и победа.		
Д	Организацию связывают воедино формальные правила и официальная политика. Важно поддержание плавного хода деятельности организации.		
		100	100
<b>5. Стратегические цели</b>			

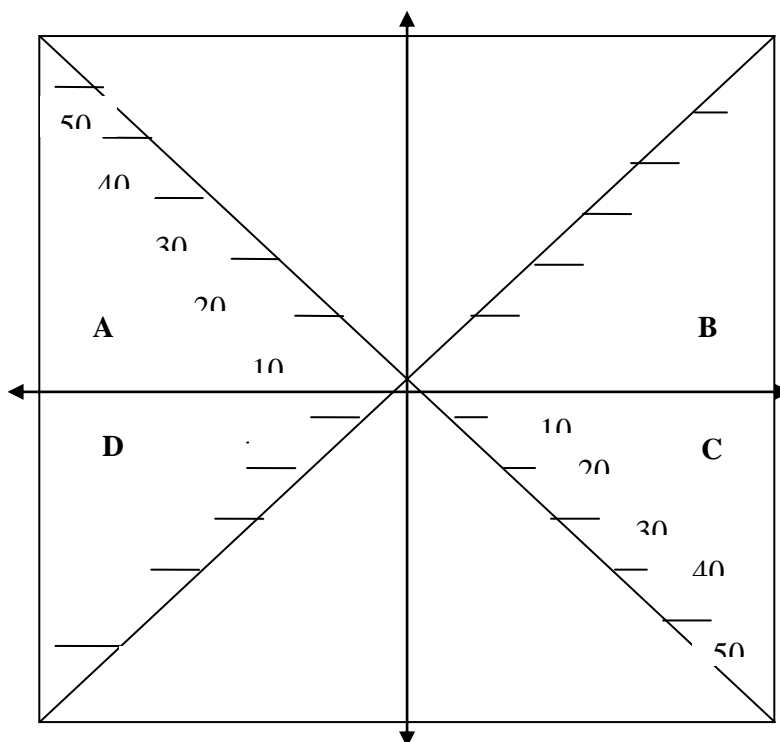
А	Организация заостряет внимание на гуманном развитии. Настойчиво поддерживаются высокое доверие, открытость и соучастие.		
В	Организация акцентирует внимание на обретении новых ресурсов и решении новых проблем. Ценятся апробация нового и изыскание возможностей.		
С	Организация акцентирует внимание на конкурентных действиях и достижениях. Доминирует целевое напряжение сил и стремление к победе на рынке.		
Д	Организация акцентирует внимание на неизменности и стабильности. Важнее всего рентабельность, контроль и плавность всех операций.		
		100	100

### 6. Критерии успеха

А	Организация определяет успех на базе развития человеческих ресурсов, бригадной работы, увлеченности наемных работников делом и заботой о людях.		
В	Организация определяет успех на базе обладания уникальной или новейшей продукцией. Это производственный лидер и новатор.		
С	Организация определяет успех на базе победы на рынке и опережении конкурентов. Ключ успеха — конкурентное лидерство на рынке.		
Д	Организация определяет успех на базе рентабельности. Успех определяют: надежная поставка, гладкие планы-графики и низкие производственные затраты		
		100	100

### Бланк

Тип культуры	Теперь						Предпочтительно							
	1	2	3	4	5	6	Σ/6	1	2	3	4	5	6	Σ/6
А Клан														
В Адхократия														
С Рынок														
Д Иерархия														



3.2. **Методика личностных самоидентификаций** (предложена как вариант использования известной методики М.Куна-Т.Макпартленда [Кун М., Макпартленд Т. Эмпирическое исследование установок личности на себя // Современная зарубежная социальная психология. Тексты / Под ред. Г.М. Андреевой и др. М.: МГУ, 1984])

**Инструкция к первой части методики.** Подумайте о себе, поставьте перед собой вопрос «Кто я?» и ответьте на него, записав десять ответов по мере их актуализации в сознании.

**Кто Я в настоящее время?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**Инструкция ко второй части методики.** Подумайте о себе, поставьте перед собой вопрос «Кем я буду через пять лет?» и ответьте на него, записав десять ответов по мере их актуализации в сознании.

**Кто Я через пять лет?**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_

**Бланк обработки**

Показатели	Роли*								
	Должностное лицо		Специалист		Член семьи		Гражданин		
	Сейчас	Через 5 лет	Сейчас	Через 5 лет	Сейчас	Через 5 лет	Сейчас	Через 5 лет	
<b>Количество</b>									
<b>Сумма рангов**</b>									

\* - количество ролей может быть расширено в зависимости от задач.

\*\* - чтобы учесть относительную важность конкретных социальных ролей, припишите им ранги, используя обратную фактическим ответам последовательность, т.е. роли, занимающей первое место в списке, припишите ранг 10, а последней – 1.

Обратите внимание на то, какие роли занимают первые три места в списках, - это ролевые приоритеты. На последних местах – малозначимые роли.

Проанализируйте полученные данные, определив управленческую и профессиональную перспективность, предрасположенность к работе в организационных условиях разного типа.

### **3.5. Исследование структуры мотивации** [Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред Г.С.Никифорова и др. СПб.:Речь.2004. с.157-163]

**Инструкция:** Перед Вами 14 утверждений, касающиеся жизненных устремлений и некоторых сторон жизни человека. Просим вас высказать свое отношение к ним по каждому из 8 вариантов ответов (а, б, в, г, д, е, ж, з), поставив в соответствующих клетках регистрационного бланка одну из следующих оценок каждого утверждения:

«+» - полностью согласен с этим;

«=>» - когда как;

«-« - нет, не согласен;

«?» – не знаю.

Обработка результатов. Ответы испытуемого переводятся в баллы:

«+» - 2 балла; «=>» -1 балл; «-» и «?» - 0 баллов

#### **I. В своем поведении в жизни нужно придерживаться следующих принципов:**

- а) «время - деньги», нужно стремиться их больше заработать;
- б) «главное-здоровье», нужно беречь себя и свои нервы;
- в) свободное время нужно проводить с друзьями;
- г) свободное время нужно отдавать семье;
- д) нужно делать добро, даже если это дорого обходиться;
- е) нужно делать все возможное, чтобы завоевать место под солнцем и превосходить других;
- ж) нужно приобретать больше знаний, разбираться в искусстве, чтобы понять причины и сущность того, что происходит вокруг;
- з) нужно стремиться открыть что-то новое, создать, приобрести, добиться успехов в искусстве.

#### **2. В своем поведении на работе нужно следовать таким принципам:**

- а) работа - вынужденная необходимость;
- б) главное-не допускать конфликтов;
- в) нужно стремиться обеспечить себя спокойными удобными условиями;
- г) нужно активно стремиться к продвижению по службе;
- д) главное - завоевать авторитет и признание;
- е) нужно постоянно совершенствоваться в своем деле и сверх обязательных требований работы;
- ж) в своей работе всегда можно найти интересное, то, что может увлечь;
- з) нужно не только увлечься самому, но и увлечь работой других.

#### **3. Среди моих дел в свободное от работы время большое место занимают следующие:**

- а) текущие, домашние;
- б) отдых, развлечения;
- в) встречи с друзьями;
- г) общественные дела;
- д) занятия с детьми;
- е) учеба, чтение необходимой для работы литературы;
- ж) хобби;
- з) подрабатывание денег.

#### **4. Среди моих рабочих дел много места занимают следующие:**

- а) деловое общение (переговоры, выступления, обсуждения и пр.);
- б) личное общение ( на темы не связанные с работой);
- в) общественная работа;



- г) учеба, повышение квалификации, получение новой информации;
- д) работа творческого характера;
- е) работа, непосредственно влияющая на заработок (сдельная, дополнительная);
- ж) работа, связанная с ответственностью перед другими;
- з) свободное время, отдых, перекуры.

**5. Если бы мне добавили дополнительный выходной день, я бы скорее всего потратил его на то, чтобы:**

- а) заниматься текущими домашними делами;
- б) отдыхать;
- в) развлекаться;
- г) заниматься общественной работой;
- д) заниматься учебой, получать новые знания;;
- е) заниматься творческой работой;
- ж) делать дело, в котором чувствуешь ответственность перед другими;
- з) делать дело, дающее возможность заработать.

**6. Если бы у меня была возможность полностью по-своему планировать рабочий день, я бы стал, скорее всего, наниматься:**

- а) тем, что составляет мои основные рабочие обязанности;
- б) общением с людьми по делам (переговоры, обсуждения и пр.);
- в) личным общением (разговорами, не связанными с работой);
- г) общественной работой;
- д) учебой, получением новых знаний, повышением квалификации;
- е) творческой работой;
- ж) работой, выполняя которую чувствуешь ответственность и пользу;
- з) работой, за которую можно получить больше денег.

**7. Я часто разговариваю с друзьями и знакомыми на такие темы:**

- а) где что можно купить, как хорошо провести время;
- б) об общих знакомых;
- в) о том, что вижу и слышу вокруг;
- г) как добиться успеха в жизни;
- д) о работе;
- е) о своих увлечениях (хобби);
- ж) о своих успехах и планах;
- з) о жизни, книгах, кинофильмах, политике.

**8. Моя работа дает мне, прежде всего:**

- а) достаточные материальные средства для жизни;
- б) общение с людьми, дружеские отношения;
- в) авторитет и уважение окружающих;
- г) интересные встречи и беседы;
- д) удовлетворение непосредственно от самой работы;
- е) чувство своей полезности;
- ж) возможность повышать свой профессиональный уровень;
- з) возможность продвижения по службе.

**9. Больше всего мне хочется бывать в таком обществе, где:**

- а) уютно, хорошие развлечения;
- б) можно обсудить волнующие тебя вопросы;
- в) тебя уважают, считают авторитетом;
- г) можно встретиться с нужными людьми, завязать полезные отношения;
- д) можно приобрести новых друзей;
- е) бывают известные, заслуженные люди;
- ж) все связаны общим делом;
- з) можно проявить и развить свои способности.

**10. Я хотел бы на работе быть рядом с такими людьми:**

- а) с которыми можно поговорить на разные темы;
- б) которым я мог бы передавать свои знания и опыт;
- в) с которыми можно больше заработать;
- г) которые имеют авторитет и вес на работе;
- д) которые могут научить чему-нибудь полезному;
- е) которые заставляют тебя становиться активнее в работе;
- ж) которые имеют много знаний и интересных идей;
- з) которые готовы поддержать тебя в разных ситуациях.

**11. К настоящему времени я имею в своей жизни в достаточной степени:**

- а) материальное благополучие;
- б) возможность интересно развлекаться;
- в) хорошие условия жизни;
- г) хорошую семью;
- д) возможность интересно проводить время в обществе;
- е) уважение, признание и благодарность других;
- ж) чувство полезности для других;
- з) созданного чего-то ценного, полезного.

**12. Я думаю, что, занимаясь своей работой, имею в достаточной степени:**

- а) хорошую зарплату, другие материальные блага;
- б) хорошие условия для работы;
- в) хороший коллектив, дружеские взаимоотношения;
- г) определенные творческие достижения в ней;
- д) хорошую должность;
- е) самостоятельность и независимость;
- ж) авторитет и уважение коллег;
- з) высокий профессиональный уровень.

**13. Больше всего мне нравится, когда:**

- а) нет насущных забот;
- б) кругом комфортное, приятное окружение;
- в) кругом оживление, веселая суета;
- г) предстоит провести время в веселом обществе;
- д) испытываю чувство соревнования, риска;
- е) испытываю чувство активного напряжения и ответственности;
- ж) погружен в свою работу;
- з) включен в совместную работу с другими.

**14. Когда меня постигает неудача, не получается то, что очень хочу:**

- а) я расстраиваюсь и долго переживаю;
- б) стараюсь приключиться на что-нибудь другое, приятное;
- в) теряюсь, злюсь на себя;
- г) злюсь на то, что мне помешало;
- д) стараюсь оставаться спокойным;
- е) переживаю, когда пройдет первая реакция, и спокойно анализирую то, что произошло;
- ж) стараюсь понять, в чем я был виноват;
- з) стараюсь понять причины неудачи и исправить положение.

**Регистрационный бланк**

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
А														
Б														
В														

Г															
Д															
Е															
Ж															
З															

**3.6. Практическое использование метода семантического дифференциала** (по [Практикум по психологии /Под ред. А.Н.Леонтьева, Ю.Б.Гиппенрейтер. М.: МГУ. 1972. с.183-194]).

Метод Ч.Осгуда предназначен для измерения прагматического значения или смысла и позволяет фактически исследовать не только смысл, но и эмоциональную окраску слов.

В ходе анализа авторами метода выделено 3 основных фактора, именно они чаще всего используются на практике: фактор оценки, фактор силы, фактор активности.

Осгуд назвал эти факторы основными и считал их универсальными «аффективными компонентами значения», имеющими свои корни в эволюции. Но есть данные и о других наборах факторов, например: нравственность; возбудимость; твердость; рациональность; уникальность; дружелюбность; гордость; структурированность.

Если в одном исследовании изучаются несколько понятий, то они чаще всего исследуются последовательно – сначала – одно, затем – другое.

Эти шкалы, можно представить как ортогональные оси, проходящие через начало координат и задающие таким образом многомерное пространство, которое исследователь называет «семантическим». Чем больше точка семантического пространства удалена от начала координат, или, иначе, чем длиннее вектор, тем интенсивнее реакции и, следовательно, тем более значимо для испытуемого оцениваемое понятие.

**Инструкция испытуемому:** Вам будут предъявлены последовательно несколько слов или словосочетаний. Ваша задача заключается оценить каждое из них по 12 шкалам. Каждое слово (словосочетание) может быть в буквальном или в переносном смысле более «быстрым» или менее «быстрым», более «чистым» или «грязным» и т.д. Соответственно вашему ощущению можно поместить слово ближе к левому или правому краю каждой шкалы.

Методика состоит в том, что испытуемый оценивает интересующее исследователя понятие по набору шкал. Каждая шкала – это отрезок прямой с 7 делениями. Лучше использовать шкалы от +3 до -3. Полярные точки представлены прилагательными-антонимами. Обычно характеристики понятий даются в форме прилагательных, однако теоретически шкалами могут служить и другие части речи. Известны случаи применения рисуночных шкал при исследовании групп, говорящих на разных языках.

Наполнения шкал могут меняться в зависимости от цели исследователя. Например, могут использоваться следующие шкалы:

**Фактор оценки:** хороший - плохой; чистый – грязный; темный – светлый; гладкий – шершавый.

**Фактор силы:** большой – маленький; грубый – нежный; твердый – мягкий; громкий – тихий.

**Фактор активности:** активный – пассивный; теплый – холодный; острый – тупой; быстрый – медленный.

**Образец протокола**

№	Предъявленные слова	Веса слов по отдельным шкалам, объединенных по факторам													
		Фактор оценки				Фактор силы				Фактор активности					
		Номера шкал													
		1	4	8	10	2	6	9	12	3	5	7	11		
1	Менеджер														

2	<b>Я-сам</b>												
3	<b>Бизнес компании</b>												
4													
5													

**Протокол тестирования миссии, логотипа и пр.**

№ исп	Предъявленные стимулы	Веса слов по отдельным шкалам, объединенных по факторам											
		Фактор оценки				Фактор силы				Фактор активности			
		Номера шкал											
		1	4	8	10	2	6	9	12	3	5	7	11
1	<b>Логотип 1</b>												
2													
3													
4													
5													
...													
Среднее значение													
1	<b>Логотип 2</b>												
2													
3													
4													
5													
...													
Среднее значение													

<b>-3</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>	<b>0</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	<b>+3</b>
Кач-во присуще в сильной степени	Кач-во присуще в средней степени	Кач-во присуще в незначительной степени	Затруднительно отнести качества объекту	Обратное качество присуще в незначительной степени	Обратное качество присуще в средней степени	Обратное качество присуще в сильной степени

Для размещения значений оцениваемых слов в семантическом пространстве по трем факторам рассчитываются средние веса. Это может дать интересную информацию об общности или различиях прагматических значений для испытуемых, а также позволит включить полученные данные в процедуры статистической обработки. По любым двум факторам можно дать графическую интерпретацию размещения слов в семантическом пространстве.

Размещение каждого значения в семантическом пространстве определяется тремя числами, которые являются средним арифметическим весов, полученных соответствующим понятием по трем группам шкал, представляющих три оси семантического пространства. Размещение значения может быть интерпретировано на графике по двум или трем факторам.

Вычисление расстояний между значениями производится по формуле:

$$D_{AB} = \sqrt{\sum d_{AB}^2}$$

, где  $D_{AB}$  - кратчайшее расстояние между значениями  $A$  и  $B$  в семантическом пространстве или показатель “дистанции”;  $d_{AB}$  - алгебраическая разность между координатами значений  $A$  и  $B$  по одной и той же оси.

Суммирование производится по всем трем факторам или по двум. Например, расстояние между значениями «менеджер» ( $A$ ) и «Я сам» ( $B$ ), вычисленное по приведенным данным равно:

$$D_{AB} = \sqrt{[(+3) - (-3)]^2 + [(+2) - (+3)]^2 + [(+2) - (+3)]^2} \approx 1,4.$$

Сравнение расстояний между значениями понятий может дать интересный и полезный материал для анализа организационных отношений и их возможных последствий для самих сотрудников и для развития бизнеса.

Таким образом, оценка значения заданного понятия по шкалам СД позволяет поместить его в точку семантического пространства. Положение этой точки характеризуется двумя признаками: 1) направленностью от начала координат, т.е. от нейтральной позиции шкалы (это качественная характеристика) и 2) удаленностью от начала координат (это «интенсивность» или «поляризация» – количественная характеристика).

## **Приложение 4. Этические регламенты в бизнесе.**

### **4.1. Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании**

Принят на итоговом пленарном заседании VIII Всемирного Русского Народного Собора [«Православная беседа», № 2, 2004 г.]

Сохраняя духовные приоритеты в жизни, готовя себя для Царствия Небесного, имея Божий страх в сердце, человек никогда не будет использовать свои знания, опыт, власть и финансовые ресурсы для разрушения. Он не будет во имя личной или корпоративной выгоды «раскачивать лодку» как в социальной и политической жизни, так и в хозяйственной. В этих внешних общественно значимых проявлениях жизни отдельной личности традиционный православный подход имеет важные точки соприкосновения с иными традиционными взглядами, а также с современными идеями о человеке. (Из доклада митрополита Смоленского и Калининградского Кирилла, председателя Отдела внешних церковных связей Московского Патриархата, на VIII Всемирном Русском Народном Соборе «Россия и православный мир»).

Настоящий свод нравственных принципов и правил предлагается для добровольного принятия руководителям предприятий и коммерческих структур, предпринимателям и их сообществам, работникам, профсоюзам и всем другим участникам экономических процессов, в том числе государственным органам и общественным объединениям, вовлеченным в хозяйствование.

Этот документ не повторяет положений законодательства. Не затрагивает он и технической конкретики экономических отношений, которая регулируется специальными установлениями государства и профессиональных сообществ.

Сформулированные ниже нравственные принципы и правила основываются на десяти заповедях, данных Богом, а также на опыте их усвоения христианством и другими религиями, традиционно исповедуемыми в России. Впрочем, эти принципы и правила не следует воспринимать как буквальное толкование библейского текста. Скорее речь идет о положениях, вытекающих из Божиих заповедей в их широком понимании, а также из многовекового религиозно-нравственного наследия, в том числе российского.

Свод нравственных принципов и правил описывает идеальную модель хозяйствования, которая не существует сейчас, но к воплощению которой можно и должно стремиться в повседневности. Возможно, реальность еще долго не будет соответствовать данному документу. Но нельзя заранее говорить, что цель следования ему недостижима, ибо в стремлении к чистой совести и достойной жизни человек с помощью Божией может пройти

сколь угодно трудными путями, даже если дело касается такой непростой сферы человеческого бытия, как экономика.

**I. Не забывая о хлебе насущном, нужно помнить о духовном смысле жизни. Не забывая о личном благе, нужно заботиться о благе ближнего, благе общества и Отчизны.**

В истории России были разные подходы к вопросу о приоритете материального или духовного, частных или общественных интересов. Духовный идеал много раз приносился в жертву утилитарным интересам и наоборот. В одни периоды общественное предпочиталось личному, в другие - личное общественному.

Эта проблема становилась предметом дискуссий «иосифлян» и «нестяжателей», западников и славянофилов, общественных деятелей постсоветского периода. Однако сам факт таких дискуссий показывает, что частная и общая польза, духовное и материальное суть равно неотъемлемые части человеческого бытия.

Вот почему нельзя пренебрегать ни духовным идеалом, ни стремлением к материальному благу, ни своими жизненными интересами, ни пользой ближнего и общества.

Исторически российская духовно-нравственная традиция по преимуществу склонялась к приоритету духовного над материальным, к идеалу самоотвержения личности ради блага народа. Впрочем, крайности такого выбора приводили к страшным трагедиям.

Помня это, мы должны создавать такой экономический уклад, который поможет гармонично реализовывать как духовные устремления, так и материальные интересы личности и общества. Этой гармонизации, как показывает исторический опыт, содействуют правила, основанные на библейских принципах.

**II. Богатство - не самоцель. Оно должно служить созиданию достойной жизни человека и народа.**

Культ богатства и нравственность в человеке несовместимы. Отношение к богатству как к кумиру неизбежно разрушает экономическую и правовую культуру, порождает несправедливость в распределении плодов труда, социальную «войну всех против всех».

Стяжание богатства ради богатства заведет в тупик и личность, и дело, и национальную экономику.

Богатство само по себе не благословение и не наказание. Это, прежде всего, испытание и ответственность.

Для нравственного человека собственность есть не только средство извлечения выгоды, но и средство служения идеалам добра и справедливости.

Собственность дает максимальную отдачу именно тогда, когда она употребляется эффективно, а плоды ее использования распределяются справедливо и ответственно, «вкладываются» в социальную стабильность. Если человек созидает материальные блага исключительно для себя, своей семьи, своей социальной группы, при этом пренебрегая интересами других, - он преступает нравственный закон и многое теряет в экономическом смысле.

Чем больше собственность, тем значительней власть человека над другими людьми. Поэтому использование собственности в хозяйствовании не должно носить узкоэгоистический характер, противоречить общему интересу.

Честное хозяйствование исключает обогащение во вред обществу. Благосостояние добросовестных предпринимателей и тружеников должно соответствовать их трудовому вкладу, быть следствием создания, рачительного использования и приумножения ими общественно полезных благ.

Долг состоятельного человека - творить людям добро, не обязательно рассчитывая при этом на общественное признание. И предприниматель, и государство должны исходить из принципа справедливости при принятии экономических решений.

Уровень потребления и стандарты качества жизни должны быть разумными и умеренными, учитывать состояние окружающей среды.

Деньги - лишь средство для достижения поставленной цели. Они должны находиться в постоянном движении, в обороте. Дело - настоящее, захватывающее целиком, - вот богатство предпринимателя. Отсутствие культа денег раскрепощает человека, делает его внутренне свободным.

Бедность или богатство человека сами по себе не говорят о его нравственности или аморальности. Бедный, растрачивающий свои способности без пользы или употребляющий их только в корыстных целях, не менее безнравственен, чем богатый, который отказывается жертвовать часть дохода на общественные нужды.

Бедность - это испытание, как и богатство. Бедный человек обязан достойно вести себя, стремиться к эффективному труду, повышать свой профессиональный уровень, чтобы выйти из бедственного состояния. Государство, общество и бизнес должны помогать ему в этом.

### **III. Культура деловых отношений, верность данному слову помогает стать лучше и человеку, и экономике.**

Деловые отношения должны строиться на уважении прав и законных интересов их участников. В экономике нужно сочетать принципы справедливости и эффективности.

Обладая властью над материальными средствами и людьми, работодатель, в том числе государство, должен чувствовать ответственность за свои экономические решения, за действия своих работников и за последствия таких действий.

Честность и профессионализм в отношениях с клиентом и деловым партнером завоевывают доверие и укрепляют экономическое положение предприятия, в то время как "нечестная игра" обрекает его на неизбежный крах.

Соблюдение устных и письменных договоренностей служит основой гармоничных отношений в экономике. Напротив, невыполнение обязательств приводит к снижению авторитета делового сословия, да и авторитета всей страны.

Общество должно порицать подобное поведение. Формы порицания могут быть разнообразными (отказ в личном общении, публичный бойкот, исключение из профессиональных сообществ).

Те же правила применимы к недобросовестным работникам, не исполняющим определенное трудовым договором. Предприятие способно быть успешным только при взаимном исполнении обязательств внутри коллектива.

Государство призвано принимать законы, поддерживающие и развивающие культуру исполнения обязательств. При этом оно само должно быть примером такой культуры, особенно в сфере экономики и управления, в области выполнения политических обещаний. Важнейшая функция государства заключается в эффективном контроле над соблюдением договоренностей.

Недопустимы на рабочем месте и в деловых отношениях такие пороки, как сквернословие, непристойное поведение в отношении лиц другого пола, рукоприкладство, пьянство, фамильярность.

Нельзя пользоваться добрым именем своей фирмы для достижения частных целей, извлекая личную выгоду в ущерб общему делу.

Обман покупателя в сфере услуг и торговле ведет к потере доверия и нередко к банкротству предприятия. Хамство, лень, небрежность, неопрятность работника, соприкасающегося с клиентом, отталкивают последнего и тем наносят ущерб делу.

Нравственное участие в хозяйствовании выражается, в том числе в вежливости и корректности, сохранении самообладания в любой ситуации, уважении к чужому мнению, даже если оно ошибочно.

Не случайно в России главный лозунг делового сословия звучал так: «Прибыль превыше всего, но честь превыше прибыли». Деловая репутация - это долгосрочный актив. Она долго зарабатывается, но легко теряется.

### **IV. Человек - не «постоянно работающий механизм». Ему нужно время для отдыха, духовной жизни, творческого развития.**

Постоянная однообразная работа, даже интеллектуальная, духовно обедняет личность и приводит к ее деградации. Ничто не может оправдать отказа человека от законного времени отдыха, выходных дней и полноценного отпуска. Помимо этого, человек должен иметь возможность для перемены сфер и видов деятельности.

Предпринимателям, власти и обществу необходимо заботиться об интеллектуальном, духовном и физическом развитии каждой личности. Капитал материальный и финансовый сегодня невозможно ни создать, ни удержать без капитала интеллектуального - добровольного приложения человеком своих способностей, умений и знаний. Ему должны быть доступны знания и сокровища культуры, возможность реализовать себя через образование, научную и творческую деятельность. Употребленная на это часть рабочего времени окупится сторицей. Дальновидный работодатель будет заботиться и о развивающем досуге работников.

Ведь личность, потенциал и таланты которой всесторонне раскрылись, принесет максимальную пользу и обществу в целом, и конкретному делу в экономике.

**V. Государство, общество, бизнес должны вместе заботиться о достойной жизни тружеников, а тем более о тех, кто не может заработать себе на хлеб. Хозяйствование - это социально ответственный вид деятельности.**

Национальное хозяйство саморазрушается без эффективных мер социальной защиты. Работник, который не имеет перспективы заработать на достойную пенсию, лишен доступа к образованию, медицинскому обслуживанию, социальному страхованию, - никогда не будет трудиться с радостью и удовлетворением. Отсутствие социального обеспечения заставляет его искать дополнительные возможности заработка на стороне, что отрицательно сказывается на его профессиональном уровне. Цель труда такого работника - в социальном выживании, а не в сознательном и целенаправленном созидании. Потеря трудоспособности равнозначна для него потере всего.

Напротив, уверенность человека в завтрашнем дне создает предпосылки для профессионального роста, позволяет выстраивать долгосрочную стратегию развития предприятия.

Работникам предприятия должны быть открыты возможности для ответственного участия в управлении им, в соответствии с их профессиональным уровнем и образованием, дабы люди могли почувствовать себя партнерами, сопричастными судьбе общего дела.

Работодатель, в том числе государство, должен нести публичную ответственность за свое участие в программах социального и пенсионного страхования.

На государстве лежит ответственность за сохранение жизни, здоровья и человеческого достоинства пожилых людей, инвалидов, обездоленных детей. Оно должно не только помогать нетрудоспособным, но и создавать условия для развития дел милосердия, совершаемых предприятиями, религиозными и общественными объединениями, отдельными гражданами.

Степень благосостояния общества напрямую зависит от его отношения к нетрудоспособным и старикам. Выделение части доходов на помощь пожилым и больным людям, инвалидам и обездоленным детям должно быть нормой для любого рентабельного предприятия, а также для любого состоятельного работающего человека, в том числе наемного работника.

Предприятия призваны уделять повышенное внимание пенсионерам и инвалидам, вложившим свой труд в их благосостояние. Признание работодателем нынешних и прошлых трудовых заслуг своих работников примиряет прошлое с будущим, укрепляет успех его дела.

**VI. Работа не должна убивать и калечить человека.**

Создание достойных условий труда, строгое соблюдение техники безопасности на производстве - сфера повышенной ответственности работодателя, в том числе государства.

Впрочем, и работник должен ответственно относиться к требованиям безопасности, не допускать халатности, пьянства, особенно при обращении с опасной техникой. Он должен



помнить, что своей безответственностью подчас ставит под угрозу жизнь и здоровье других людей.

Труд для наемного работника - основной источник средств к существованию. Поэтому необоснованное увольнение, низкая оплата труда, несвоевременная или неполная выплата заработной платы ставят его на грань выживания. Напротив, бережное отношение работодателя к труду, здоровью и жизни ближнего несет благо и для него самого, и для работников.

Предприниматели должны отказаться от противозаконных методов ведения дел с употреблением насилия и угрозы силой.

Стремление к успеху любой ценой, презрение к жизни и здоровью другого - преступно и порочно.

**VII. Политическая власть и власть экономическая должны быть разделены. Участие бизнеса в политике, его воздействие на общественное мнение может быть только прозрачным и открытым.**

Всю материальную помощь, оказываемую бизнесом политическим партиям, общественным организациям, средствам массовой информации, необходимо делать общеизвестной и проверяемой. Тайная помощь такого рода подлежит публичному осуждению как безнравственная. Частные СМИ должны откровенно говорить об источниках, размерах и расходовании своих средств.

Производственные и предпринимательские структуры, полностью или частично принадлежащие государству, не должны делать политических предпочтений.

В экономике нет места коррупционерам и другим преступникам.

Недопустимо нелегитимное вовлечение органов государственной власти в конкурентную борьбу и в разрешение хозяйственных споров. Отстаивание бизнесом своих интересов перед властью должно быть законным и открытым для общественного контроля.

Лица и структуры, виновные в совершении тяжких преступлений, особенно связанных с коррупцией, должны быть неприемлемы как деловые партнеры и участники предпринимательского сообщества.

Нравственно ответственный бизнес не может иметь ничего общего с такими явлениями, как торговля людьми, проституция, порнография, медицинское и духовное шарлатанство, незаконный оборот оружия и наркотиков, политический и религиозный экстремизм.

**VIII. Присваивая чужое имущество, пренебрегая имуществом общим, не воздавая работнику за труд, обманывая партнера, человек преступает нравственный закон, вредит обществу и себе.**

Государство, предприниматель, работник, любой гражданин должны бережно относиться к общему и любому другому имуществу. Привычка с легкостью воровать у государства, соседа или коллектива, портить их собственность - должна быть осуждена и изгнана из нашей жизни. Тот, кто берет из общего или чужого кармана неположенное, подлежит публичному позору.

Хищение у партнера по бизнесу, лишение его оговоренной части общей прибыли - должно становиться общеизвестным и непременно вести к санкциям со стороны предпринимательского сообщества.

Одной из форм хищения является несправедливое распределение плодов труда среди партнеров и работников. Общество не должно делиться на сверхбогатых и сверхбедных.

Производство и все другие виды хозяйствования не должны наносить невосполнимого ущерба природе, которая есть достояние не только всех ныне живущих на Земле людей, но и будущих поколений. Те природные ресурсы, которые сегодня необходимы человеку, но в будущем не могут быть восстановлены, следует расходовать с расчетом на много веков вперед и по возможности заменять восполнимыми ресурсами. Экологическая сторона деятельности всех хозяйствующих субъектов должна быть прозрачна для общества, открыта для контроля с его стороны. Участие в проектах, направленных на

защиту окружающей среды, внедрение ресурсосберегающих и безотходных технологий - важнейшая задача делового сословия.

Предприниматель должен помнить, что неуплата налогов, положенных по закону, - это хищение у сирот, стариков, инвалидов, других самых незащищенных людей. Передача в виде налогов части своего дохода на нужды общества должна превратиться из тягостной обязанности, исполняемой подневольно, а иногда и вовсе не исполняемой, в почетное дело, достойное благодарности общества.

Соккрытие доходов, незаконный вывод капиталов за рубеж равнозначны обкрадыванию своих соотечественников.

Обкрадывают своих работников и те, кто не платит им достойного жалования, обрекая людей на нищету и озлобление, лишая их радости труда. Определяя размеры вознаграждения за труд и той доли прибыли, которая расходуется на зарплату, должно руководствоваться принципом справедливости, не оглядываясь на стандарты тяжелого прошлого или примеры беднейших стран. Нельзя злоупотреблять отчаянием людей, соглашающихся на низкую зарплату ради хлеба насущного.

Оплата труда не может быть ниже прожиточного минимума. Она должна позволять человеку не только полноценно питаться, но и приобретать необходимые для быта товары, растить детей, обеспечивать себя жильем.

Те, кто не выплачивают людям зарплату, систематически задерживают ее, допускают ее уровень ниже прожиточного минимума, достойны общественного порицания.

Государство, существующее на средства народа, должно соразмерно определять свою долю в общественном богатстве. Необременительные налоги - одна из основ эффективного и нравственного хозяйствования, при котором граждане могут без излишних тягот оплачивать государственные расходы.

**IX. В конкурентной борьбе нельзя употреблять ложь и оскорбления, эксплуатировать порок и инстинкты.**

Конкуренция - один из двигателей экономики. Монополизм равнозначен консервации и отсталости. Результаты добросовестной конкуренции служат интересам общества, она ставит его членов в равные условия, предоставляет им право выбора.

Конкуренция является достойной и нравственно оправданной, если не разрушает деловые отношения.

Самый надежный партнер по сделке - тот, кто уверен в порядочности своего коллеги. Чем больше доверия к твоему делу, тем быстрее растет его доходность. Честность - это инвестиции в будущее.

При ведении конкурентной борьбы нельзя пользоваться нравственно ущербными приемами. Так, предприниматель не должен допускать публичного оскорбления конкурентов, распространять заведомо ложную или непроверенную информацию о своих деловых партнерах.

Реклама, содержащая откровенный обман, эксплуатирующая половой инстинкт, побуждающая человека к пьянству, курению, использующая душевную незрелость детей и подростков - должна считаться делом безнравственным и не поддерживаться предпринимательским сообществом. Нельзя оскорблять в рекламе религиозные и национальные чувства людей.

**X. Нужно уважать институт собственности, право владеть и распоряжаться имуществом. Безнравственно завидовать благополучию ближнего, посягать на его собственность.**

Необоснованное изъятие собственности подрывает экономическую стабильность, разрушает веру людей в справедливость.

Национализация частной собственности нравственно оправдана только тогда, когда ее использование заведомо противоречит интересам общества, угрожает безопасности и жизни людей. В любом случае изъятие собственности должно проводиться строго по закону и при условии справедливой компенсации.

Это в равной степени относится к процессам отчуждения государственной и общественной собственности. Ее незаконный захват почти всегда сопровождается разрушением национальной экономики и страданием миллионов людей.

Приватизация - не самоцель. Нравственно оправдана законная передача общественной собственности в частные руки, следствием чего должно быть реальное улучшение качества товаров и услуг, снижение цен, укрепление экономики, построение динамичного, справедливого и гармонично развивающегося общества.

Незаконное перераспределение собственности - всегда преступление перед обществом, нарушение нравственного закона. Частное лицо, завладевшее имуществом путем обмана, не имеет морального и юридического права называться собственником. В подобном случае государство призвано восстановить справедливость, следуя закону и нравственному долгу.

Состояние экономики напрямую зависит от духовного, нравственного состояния личности. Лишь человек с добрым сердцем и светлым умом, духовно зрелый, трудолюбивый и ответственный, - сможет обеспечить себя, принося пользу своим ближним и своему народу. Пусть так будет в России, вступившей в XXI век.

#### **4.2. Этические правила в организации ЗАО «Эльт»**

Правила запрещают:

1. Создание агрессивной рабочей обстановки
2. Высмеивание работников
3. Замечания, шутки и другие действия, поощряющие агрессивную обстановку на рабочем месте
4. Угрозы
5. Грубость
6. Появление на работе в нетрезвом состоянии
7. Утрата собственности фирмы
8. Кража собственности фирмы
9. Неправильное, неэффективное пользование собственностью фирмы
10. Разглашение информации, имеющей категорию «служебная, коммерческая тайна»
11. Разглашение следующих видов информации:
  - бизнес-план
  - финансовые планы
  - планы маркетинга
  - сведения о работниках фирмы
  - планы обслуживания
  - планы выпуска продукции
  - медицинские данные о работнике
  - данные о заболеваниях работников
  - дизайны
  - планы делового и производственного сотрудничества
  - направления исследований
  - о ценах
- обсуждение с посторонними лицами, не работающими в фирме, частной информации фирмы, сведения, составляющие служебную и коммерческую тайну
12. Хранение материалов личного характера на рабочем месте
13. Использование расходных материалов фирмы в личных целях
14. Использование средств связи фирмы в личных целях
15. Передачу администрации неточной, искаженной информации
16. Обман фирмы путем завышения своих расходов, например, на проезд, проживание, другие траты

17. Ложные заявления от имени фирмы
18. Оказание давления с целью добиться «особого отношения» по принципу «ты мне - я тебе»
19. Нарушение законодательства о рекламе
20. Пренебрежительные замечания о конкурентах
21. Разговоры с посторонними об условиях договоров и тем самым обнародование этих условий
22. Разговоры с посторонними (лицами, не работающими в организации) об изобретениях, применяемых в организации, и тем самым обнародование планов организации
23. Разговоры с посторонними для организации лицами о производственных планах
24. Разговоры с посторонними об исследованиях рынков
25. Разговоры с посторонними о производственных мощностях

### **Приложение 5. Методические рекомендации к практикуму по курсу «Психология эффективных продаж. Консультирование торгового предприятия».**

#### **Цель практикума:**

Освоить работу по созданию рекомендаций для совершенствования деятельности в отделах розничных продаж торговых организаций

#### **Задачи практикума:**

1. Освоить методы психологического изучения деятельности продаж (методы: изучение литературы, применение методов наблюдения, опроса, интервью);
2. Освоить принципы командообразования под конкретный консалтинговый проект;
3. Осуществить реконструкцию концепции мерчендайзинга\* в двух
4. конкретных торговых предприятий;
5. Научиться определять мотивирующие влияния отдельных составляющих мерчендайзинга на поведение покупателей различных социальных групп (включить в методы работу с конкретной ситуацией);
6. Научиться составлять тексты отчета по проведенному исследованию с формулировкой рекомендаций по совершенствованию продаж и предложений по реализации консалтингового проекта.

**\*Мерчендайзинг** - это система продвижения товара на месте продажи.

В мерчендайзинг обычно входят четыре основных понятия:

- атмосфера магазина;
- внутримаркетинговая информация;
- выкладка товара;
- поведение продавца.

#### **Содержание работы:**

1. Формирование рабочих групп;
2. Выбор объектов изучения;
3. Предварительное ознакомление с объектами;
4. Разработка плана исследования;
5. Изучение литературы по проблеме;
6. Подготовка инструментария;
7. Утверждение объекта, плана и инструментария руководителем практикума, (при необходимости получение письма руководителю) торгового предприятия;
8. Сбор материала (после изучения литературы);
9. Анализ мотивирующих влияний условий и факторов, влияющих на успех деятельности продаж применительно к основным категориям покупателей
10. Анализ материала и реконструкция концепций мерчендайзинга;

11. Разработка обновленной концепции работы магазина;
12. Защита концепций;
13. Подготовка отчета;
14. Защита отчета.

## **Некоторые ориентирующие аспекты исследования**

### **I. Общее знакомство с магазином**

#### **1. Основные каналы информирования покупателей.**

Откуда люди узнают о магазине?

Как организовано информирование потенциальных покупателей?

Какие конкретно информационные каналы существуют: сайт в Интернете, газеты, журналы, радио, телевидение, указатели проезда и пр.

Резюме.

#### **2. Внешнее оформление магазина и окружающая среда**

Отличие оформления отдельно стоящих магазинов и магазинов в торговых центрах;

Автомобильные стоянки для покупателей;

Фасад магазина;

Вход в магазин;

Визуальные компоненты, влияющие на атмосферу магазина.

Освещение, Цвет, Музыка, Запахи

#### **8. Принятые технологии продаж**

Можно ли выделить какие-то конкретные воспроизводимые персоналом поведенческие модели?

Существуют ли конкретные технологии продаж: личные продажи, свободный выбор товаров в торговом зале, заказ по телефону, Интернет-продажи и пр.

#### **4. Планировка торговых площадей**

Основные "зоны": как распределение товара по магазину;

Возможности оперативного изменения покупательского потока;

Движение покупателей по магазину: правила и исключения;

Размещение торгового оборудования;

Расположение товара: как распределен товар внутри основных «зон»;

Анализ отделов продаж, с точки зрения удобства для покупателя;

Особенности психологии восприятия различных видов планировки;

Резюме.

#### **5. Общемагазинная информация**

Степень эффективности презентации товара;

Рекламная поддержка продаж;

Доступность Книги предложений, информации о правах потребителя, телефоны менеджера, контролирующих организаций и пр.;

Резюме.

#### **6. Информация о товаре**

Ценники и их характеристики;

Анализ комфортности восприятия информации;

Резюме.

#### **7. Эффективность выкладки товара**

Определение эффективного расположения товара на полках;

Определение приоритетных мест.

Резюме.

#### **8. Поведение продавца,**

Соблюдение принципа помощи покупателю;

Соблюдение этапов продажи;  
 Учет и развитие потребностей покупателя;  
 Демонстрируемый комплекс способностей продавца;  
 Психологическая и организационная подготовка продавца к рабочему дню (по возможности);  
 Умения слушать и слышать покупателя;  
 Управление покупательским поведением;  
 Работа с возражениями покупателей;  
 Разбор типичных ошибок продавцов.  
 Резюме.

### 9. Эффективность продаж

Сведения о расширении продаж данным торговым предприятием;  
 Отзывы в прессе, на телевидении в Интернете;  
 Какая часть потенциальных покупателей уходит без покупки;  
 Удовлетворенность покупателей товарами и обслуживанием;  
 Повторные покупки (наличие карт, отзыва и пр.);  
 Сообщения о прибылях компании и пр.  
 Резюме.

### 10. Мотивация стать покупателем

Захотелось ли Вам стать покупателем в данном магазине;  
 Кому бы Вы посоветовали стать покупателем (категории покупателя: пол, возраст, доход в семье на человека, уровень культуры и пр.) в данном магазине и почему.  
 Резюме.

## II. Реконструкция концепции продаж торговых организаций.

1. Получение официальной информации (сайт, доступные документы – газеты, журналы, в том числе, выпускаемые торговым предприятием);
2. Контент – анализ и анализ мотивирующих влияний условий и факторов продаж (формулировки миссии, ценностей, целей, рекламы, бренда магазина и брендов реализуемых товаров и пр.);
3. Сбор субъективной информации: данных от покупателей (проведение фокус-групп), работников, отзывы в Интернете и пр.
4. Концепция мерчендайзинга и продаж:
  - на каких покупателей рассчитан магазин (формальные характеристики: пол, возраст, доходы на человека в семье; социальная группа, этнокультурная принадлежность и пр.);
  - какие психологические характеристики покупателя считаются основными (мотивационно-потребностная сфера, интеллектуальный уровень и пр.);
  - каким образом, магазин готов учесть в своей работе характеристики покупателей:
  - ассортимент товаров;
  - комфортное времяпрепровождение;
  - ценовая политика;
  - характеристики персонала (менеджеров, продавцов, технических работников и пр.);
  - тип осуществляемых продаж

При выполнении заданий можно воспользоваться сведениями из таблицы 5.1., раскрывающими различия в типичных подходах к продажам.

### Типы продаж и их характеристики

(по [Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК. 2003, с.28])

Табл. 5.1.

Транзакционная продажа	Консультативная продажа	Стратегическая консультационная продажа	
Покупатель практически безличен	Покупатель- человек, который должен быть обслужен	Есть философия личных продаж	Маркетинговая концепция
			Личные продажи
			Партнерство при решении проблемы покупателя

Дешевый товар	Дорогой товар	Есть стратегия товара	Продавец- эксперт товара
			Продавец выгоды
			Решение с добавленной ценностью
Товар продается покупателям, для которых основное – цена и удобство	Двусторонние коммуникации. Помощь покупателю в принятии правильного информированного решения	Есть стратегия потребителя	Понимание поведения покупателя
			Раскрытие потребностей покупателя
			База потенциальных покупателей
Продажа – процесс сбыта	Мотивированное решение и Послепродажный сервис	Есть стратегия взаимоотношений	Философия «двойного выигрыша»
			Выстроенный профессиональный имидж
			Высокие этические стандарты
		Есть стратегия презентации	Есть цель
			Есть план
			Отличный сервис

5. Управление работой магазина.

- прямые методы управления;
- косвенные методы управления (ОК, модели организационного поведения менеджеров);
- контроль деятельности персонала и пр.

6. SWOT- анализ работы торговых предприятий;

7. Определение стратегических направлений развития.

**Выводы** о сравнительной эффективности торговых предприятий, внутренней согласованности характеристик их деятельности, ресурсах оптимизации работы.

### III. Разработка обновленной концепции продаж торговом предприятии.

Мотивированное определение групп клиентов.

Определение факторов, оказывающих влияние на покупательское поведение. При выполнении этого задания можно воспользоваться табл.5.2.

**Факторы влияния на покупательское поведение**  
(по [Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Прогресс. 1991, с.185])

Табл.5.2.

Факторы культурного порядка		Социальные факторы		Личностные факторы		Психологические факторы	
Культура		Референт-ные группы		Возраст		Потребности	
Субкультура		Семья		Этап жизненного цикла семьи		Мотивы	
Социальное положение		Роли		Род занятий		Тип восприятия	
		Статусы		Экономическое положение		Убеждения	
				Образ жизни		Отношения	
				Тип личности			
				Представления о самом себе			

Определение потребностей покупателей определенной группы и характера и степени реального и возможного удовлетворения в данных торговых предприятиях. В качестве основы можно использовать таблицу 5.3., которую Вы заполняете применительно к покупателям всех основных групп так подробно и детально, насколько Вы можете: например, о каких конкретно напитках может идти речь, какова должна быть температура в помещении зимой, летом, при наличии гардероба и без него и пр. и пр..

**Потребности покупателя в магазине бытовой техники**  
(женщина 25-30 лет с ребенком, высшее гуманитарное образование, горожанка, доход 20 тыс. руб. на чел. в мес.)

Табл.5.3.

Тип потребности	Конкретизация	Параметры	Удовлетвор. потр. в магазине	Как она может удовлетворяться в магазине
Гомеостатические	...			
Безопасности				
Принятия	...			
...				

Определение покупательских групп, товаров и стратегий продаж.

Разработка, формулировка и тестирование форматных характеристик работы торгового предприятия: философии, миссии, стратегических целей, видения.

Характеристики покупателей, товаров, стратегий продвижения товаров, персонала, принципов и стандартов их работы, показатели эффективности, принципы и методы управления персоналом.

При разработке обновленной концепции можно воспользоваться таблицей 5.4., содержащей фрагменты аналогичной работы по совершенствованию продаж книжной продукции. Знакомясь с содержанием таблицы, попробуйте завершить ее, заполнив те элементы таблицы, которые обозначены знаками вопроса.

**Обновленная концепция продаж**  
(продажи книг по психологии)

Табл.5.4.

Характеристики	Старая концепция	Обновленная концепция
Ценности		
Миссия		
Видение		
Стратегические цели		
Принципы работы		
Товар		
Покупатели		
Цена		
Продавец		
Продвижение		
Подбор и обучение персонала		
Принципы управления		