

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»

Факультет социальных наук

Л.Н. Захарова, И.С. Леонова

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 37.04.01 «Психология» (магистерская программа «Психология управления»)

Нижний Новгород,
2022

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354
ББК 88.411я73, 60.54, 60.55
З-38

- З-38 Захарова Л.Н., Леонова И.С. Психологическое консультирование организаций: Учебно-методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2022 – 56 с.

Рецензент: доктор психологических наук, зав. кафедрой общей и социальной психологии Т.В.Маркелова

Учебно-методическое пособие по дисциплине «Психологическое консультирование организаций» разработано в соответствии с требованиями Федерального образовательного стандарта по направлению подготовки 37.04.01 Психология, квалификация (степень) «Магистр» для профиля подготовки: "Психология управления".

В учебно-методическом пособии определены цель, задачи и формируемые компетенции дисциплины. Материал подобран так, что сочетает тезисное изложение теоретической части изучаемой темы, вопросы для обсуждения и задания для практической работы. Углублённому пониманию и успешному освоению предмета способствуют предлагаемые автором тесты, конкретные ситуации для решения, вопросы для самостоятельного изучения и закрепления материала. Оригинальной частью являются авторские разработки по актуальной проблеме гендерной составляющей клиент-ориентированности.

Список литературы отражает современные проблемы и направления концепций и методов психологического консультирования организаций в сфере клиент-ориентированного бизнеса с учетом гендерной принадлежности и возраста клиентов.

Рекомендовано методической комиссией факультета социальных наук для студентов ННГУ, обучающихся по направлению 37.04.01 - Психология.

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии факультета социальных наук ННГУ,
кандидат биологических наук, доцент А.В.Орлов

УДК 159.9(07) (075), 316.354:351/354
ББК 88.411я73, 60.54, 60.55

© Нижегородский государственный
университет им. Н.И. Лобачевского, 2022
© Л.Н. Захарова, И.С. Леонова

Оглавление

1. Цель и задачи освоения дисциплины «Психологическое консультирование организаций»	4
2 Планы практических занятий	6
Тема 1. История развития и современное состояние консалтинговых услуг. Организационно-психологическое консультирование (ОПК): задачи, содержание, виды ОПК	6
Тема 2. Профессиональная компетентность ОП-консультанта. Внешний и внутренний консалтинг, типы организационных консультантов, их профессионально важные качества	11
Тема 3. Клиент-ориентированный подход в бизнесе. Специфика клиент-ориентированной компании. Ключевые ценности и компетенции персонала клиент-ориентированной компании	16
Тема 4. Методологические основания исследования и развития клиент-ориентированного бизнеса	23
Тема 5. Технологии ОПК. Управление консалтинговым проектом	26
Тема 6. Возрастные и гендерные аспекты построения и реализации клиент-ориентированного бизнеса	29
Тема 7. Современные управленческие технологии: создание технологий управления персоналом под задачу развития клиент-ориентированной компании. Цели, задачи и содержание корпоративного обучения в клиент-ориентированном бизнесе	35
3 Учебно-методическое обеспечение дисциплины	38
Основная литература. Дополнительная литература. Интернет-ресурсы.	38
Приложения	44
Приложение 1. Примерный алгоритм сбора данных о базах Практикума (магазины)	44
Приложение 2. Внешний и внутренний консультант: сильные и слабые стороны	45
Приложение 3. Досье проекта	46
Приложение 4. Методика сопряженной оценки клиент-ориентированности компании	50
Приложение 5. Примеры конкретных ситуаций, советы Дж. Шоула и краткая характеристика состояний Я в транзакционном анализе Э.Берна.	51

1. **Цель и задачи освоения дисциплины «Психологическое консультирование организаций»**

Место дисциплины «Психологическое консультирование организаций» в структуре основной профессиональной образовательной программы (ОПОП) «Организационная психология»: Дисциплина относится к вариативной части профессионального цикла, обязательна для обучения во втором семестре. Трудоемкость дисциплины составляет две зачетные единицы.

Цель освоения дисциплины:

Становление системной компетентности психолога-организационного консультанта клиент-ориентированного бизнеса.

Задачи освоения дисциплины:

1. Развить знания о специфике внутреннего и внешнего консалтинга в разных сферах бизнеса;
2. Сформировать комплексное видение современных проблем развития клиент-ориентированного бизнеса;
3. Сформировать целостное представление о содержании, структурной организации консалтинговой услуги и основных принципах и методах ее продвижения;
4. Обеспечить освоение процедур диагностики организационных проблем в сферах услуг и торговли, теоретической реконструкции концепции продаж в конкретной организации как примере клиент-ориентированного бизнеса;
5. Освоить ведение письменных и устных деловых коммуникаций с менеджментом организации, в том числе освоить разработку делового предложения, технологии ведения досье проекта;
6. Освоить технологию проектирования новой клиент-ориентированной концепции продаж, направленную на повышение эффективности организации и обеспечения ее принятия и внедрения за счет психологической поддержки новых технологий управления, соответствующего обучения и развития персонала на основе его ценностной переориентации.

В результате освоения дисциплины магистрант должен:

Знать:

- Знать историю, методологию и технологии работы психолога-организационного консультанта;
- Специфику клиент-ориентированной бизнес-модели развития;
- Потребностно-мотивационные теории как основу разработки психологических портретов клиентов;
- Технологию управления консалтинговым проектом;
- Знать гендерную и возрастную специфику клиентов.

Уметь:

- Осуществлять организационно-психологическую диагностику клиент-ориентированности бизнеса;
- Разрабатывать психологические портреты клиентов компании;

- Обновлять и разрабатывать ключевые компетенции сотрудников компании при переходе к модели клиент-ориентированного бизнеса;
- Разрабатывать психологически обоснованную модель развития клиент-ориентированного бизнеса;
- Уметь вести деловые переговоры и досье консалтингового проекта;
- Разрабатывать и реализовывать модули корпоративного обучения в клиент-ориентированном бизнесе.

Владеть:

- Навыками разработки карты диагностики клиент-ориентированности компании;
- Технологией управления консалтинговым проектом.

Содержание дисциплины

Наименование и краткое содержание тем дисциплины	Практические занятия	Сам. работа	Форма текущего контроля
Тема 1. История развития и современное состояние консалтинговых услуг. Организационно-психологическое консультирование (ОПК): задачи, содержание, виды ОПК	4	10	Глоссарий. Письменный отчет по сбору информации для Практикума. Результаты SWOT-анализа по самоопределению в профессии консультанта
Тема 2. Внешний и внутренний консалтинг, типы организационных консультантов. Профессионально важные качества психолога-организационного консультанта	4		
Тема 3. Клиент-ориентированный подход в бизнесе. Специфика клиент-ориентированной организации. Ключевые ценности и компетенции сотрудников клиент-ориентированной компании	4	10	Разработанная и заполненная карта оценки клиент-ориентированности бизнеса. Конспект статьи Гулакова О.В., Ребязина В.А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2016. №6. С. 87-111. URL: https://publications.hse.ru/articles/200487358
Тема 4. Методологические основания ОПК и методологические основания развития клиент-ориентированного бизнеса	4		
Тема 5. Технологии ОПК. Управление консалтинговым проектом	6	10	Аналитическая записка «Организационно-психологический консалтинг агентств по подготовке персонала для клиент-ориентированных компаний: цели, исследования, разработка стандартов обслуживания и подготовка кадров» Конспект главы 6. Потребительское поведение как результат и фактор бизнес-деятельности из книги
Тема 6. Возрастные и гендерные аспекты построения и реализации клиент-ориентированного бизнеса	4		

			«Психология бизнеса: учебник для магистров» / под общ. ред. Н.Л.Ивановой, В.А.Штроо, Н.В.Антоновой. М.: Юрайт, 2016. URL: https://biblionline.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49
Тема 7. Цели, задачи и содержание корпоративного обучения в клиент-ориентированном бизнесе	4	9	Письменный отчет по Практикуму «Обновленная концепция клиент-ориентированного бизнеса (на примере торговой компании)». Презентация результатов Практикума в форме публичного выступления
Тема 8. Презентация	2		
ИТОГО	32	39	
Всего 72 часа с 1 час. КСР			

Планы практических занятий

Тема 1. История развития и современное состояние консалтинговых услуг. Организационно-психологическое консультирование: задачи, содержание, виды ОПК (практическое занятие 4 часа)

Цели изучения темы:

1. Ознакомиться с консалтингом как видом профессиональной деятельности;
2. Осуществить первичное профессиональное самоопределение как специалиста в области организационно-психологического консалтинга.

Теоретическое введение. Консультирование как вид профессиональной деятельности. Понятие деловой услуги. Функции деловых услуг (формирование компонентов систем управления, осуществление текущего обслуживания процессов управления, управленческое консультирование, создание, распространение, внедрение управленческих нововведений). Виды деловых услуг (аудит, бухгалтерское, инвестиционное, юридическое обслуживание, деловая информация, реклама и отношения с общественностью, рекрутмент, тренинг и пр.). Содержание деловых услуг области управленческого консультирования, деловой информации, тренинга и рекрутмента. Консультирование как консультативная служба и как метод. Причины возникновения и развития консультационной деятельности (потребности в привлечении конкретных знаний, в интенсивной профессиональной помощи на временной основе, в беспристрастной внешней оценке, в обосновании уже принятых решений в обучении и пр.) Основные характеристики консультирования: профессиональная помощь, соведательность, независимость (финансовая, административная, политическая, экономическая). Консультирование как средство обучения и совершенствования практики. Отличия консультирования от консультации, консультирования от исследования.

Место организационно-психологического консультирования в комплексе развивающихся консультационных услуг: управление человеческими ресурсами (ЧР). Понятие человеческого ресурса. Задачи ОПК (помощь в решении проблем управления человеческими ресурсами в организации вне сферы нормативного регулирования, достижение экономического эффекта за счет совершенствования управления ЧР). Виды ОПК (по адресату): ОПК кадровых служб, ОПК менеджмента в сфере руководства людьми во внутреннем контуре, ОПК менеджмента и маркетинга в сфере руководства людьми во внутреннем контуре, ОПК менеджмента и маркетинга в сфере управления ЧР во внешнем контуре. ОПК организации как системы ЧР. Необходимость и содержание кооперативных связей ОПК.

Сущность и содержание консультационной деятельности. История становления консультативной деятельности. Понятие деловой услуги. Виды консультационных услуг. Виды консультационных организаций. Модели консультирования. Методический инструментарий консультирования. Классификация методов консультирования. Организационно-психологическое консультирование (ОПК): задачи, содержание, виды ОПК. Виды консалтинговой деятельности. Специалисты и дженералисты.

Консалтинг – профессиональная помощь владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению и, если понадобится, содействие их выполнению.

Финансовая, административная и эмоциональная независимость – вот три основных принципа работы хорошего консультанта.

Направленность консалтинга:

- на исправление;
- на усовершенствование;
- на создание.

Организационно-психологическое консультирование – процесс сотрудничества «заказчика» и консультантов-психологов, направленный на повышение эффективности работы организации за счет совершенствования психологической компетентности в сфере управления человеческими ресурсами.

Вопросы для обсуждения и задания для практической работы

1. Какие цели у консалтинговой деятельности?
2. Кто является заказчиком консалтинга?
3. Какие задачи, по вашему мнению, может решать психолог-организационный консультант? Почему нередко предприятие не может обойтись своими силами?
4. Как, на ваш взгляд, работа в качестве психолога-организационного консультанта является ли привлекательной для психолога-магистра психологии? Назовите «за» и «против», аргументируйте свою позицию.

5. Если бы вы решили попытаться работать в качестве психолога-организационного консультанта, вы бы предпочли работу независимого внешнего консультанта или сотрудника консалтингового агентства? Мотивируйте свою позицию.

6. Ознакомьтесь с содержанием таблиц 1 и 2, в которых представлено содержание и методы работы консультантов.

Типология консультационной деятельности

Таблица 1.

Специфика консалтинговой работы консультанта-специалиста

«Специалисты» предлагают новшества						
По видам консультационной деятельности	Нормативные консультации			«Ценностное» консультирование		
По предмету работы	Экономические	Юридические	Организационно-технические и др.	Участие в управлении	«Тотальное» качество	Клиентная ориентация и др.
По методу работы	<ul style="list-style-type: none"> - Информирование - Расчеты - Разработки - Документирование - Специальная диагностика (аудит и т.п.) 			<ul style="list-style-type: none"> - Обучение - Групповая работа - Переговорная технология - Социально-психологический тренинг 		
По функциям консультанта	<ul style="list-style-type: none"> - Эксперт - Аудитор - Разработчик - Советник - Преподаватель - Инноватор 			<ul style="list-style-type: none"> - Идеолог - Медиатор - Тренер - Инноватор 		
По типу консультант-клиентских отношений	Консультант передает клиенту рекомендации по конкретным изменениям			Консультант «прививает» клиентской организации новые ценностные ориентации		

Таблица 2

Специфика консалтинговой работы консультанта-дженералиста

«Дженералисты» предлагают методы		
По видам консультационной деятельности	Проблемное консультирование	
	Консультирование проекта	Консультирование процесса

По предмету работы	Орг. структура	Оценка персонала и др.	Цели организации	Орг. культура	Орг. структура	Лидерство	Тип развития	Конфликты и др.
По методу работы	- Оргдиагностика - Разработки - Проблемные семинары - Обучение		- Оргдиагностика (общая и частная) - Взаимообучение - Сценарный метод - Рефлексивный метод - Работа с группой - Групповая работа - Игровые методы - Аналитические (проблемные) семинары - Переговорная технология - Социодрама - Тренинговые методы					
По функциям консультанта	- Диагностик - Эксперт - Разработчик - Преподаватель - Инноватор		- Диагностик - Эксперт - Модератор - Фасилитатор - Методолог - Медиатор - Игротехник - Инноватор					
По типу консультанта-клиентных отношений	Консультант проводит диагностику и под проблемы предлагает свои решения		Консультант проводит диагностику клиентной организации и предлагает методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем					

7. Почему работа психологов-организационных консультантов, если они работают как специалисты, как правило, относится к ценностному консультированию? В чем суть ценностного консультирования?

8. Какими личностными качествами и функциональными компетенциями необходимо обладать психологу-организационному-консультанту, работающему в ценностном консультировании?

9. Все ли перечисленные методы вам знакомы? Если нет, найдите на профессиональных психологическим и управленческих сайтах.

10. Обсудите и укажите в письменной форме относительную значимость перечисленных методов, аргументируйте свою позицию.

11. Как на ваш взгляд, психологу организационному-консультанту ближе позиция специалиста или дженералиста в консалтинге? Обоснуйте свой ответ.

12. Лично вы предпочли или чувствуете себя более подготовленным как специалист или дженералист? Как вы определите суть консалтинговой работы в качестве дженералиста?

13. Какими личностными качествами и функциональными компетенциями необходимо обладать психологу-организационному консультанту, работающему как дженералист?

14. Все ли перечисленные методы работы дженералиста вам знакомы? Если нет, найдите на профессиональных психологическим и управленческих сайтах.

15. Обсудите и укажите в письменной форме относительную значимость перечисленных методов, аргументируйте свою позицию.

16. С какими процессными видами консалтинговых услуг из перечисленных в таблице вы готовы работать уже сейчас?

Литература

1. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. Учебное пособие. М.:Логос, 2012. 432 с. Серия «Новая университетская библиотека». Глава 2. Организационно-психологическое консультирование (ОПК) как профессиональная деятельность: Разделы 2.1. Организационно-психологическое консультирование: цели и содержание деятельности, 2.2. Типы консультационной деятельности, 2.3. Место и функции психолога-консультанта в управленческих консалтинговых проектах. Основные направления ОПК.

2. Психология бизнеса: учебник для магистров / под общ. ред. Н.Л. Ивановой, В.А. Штроо, Н.В. Антоновой. М.: Юрайт, 2016. 509 с. (Магистр). URL: <https://biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49>
Глава 4. Психологическая помощь субъектам бизнеса.

3. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 73–90. URL:<https://orgpsyjournal.hse.ru/2015-5-1/146308802.html>

Задания для самостоятельной подготовки:

1. Подготовить глоссарий по методам и функциям работы консультантов-специалистов и дженералистов.

2. Ознакомьтесь с содержанием Практикума «Разработка концепции клиент-ориентированного бизнеса для торговой компании»:

Содержание работы:

1. Формирование рабочих групп (не более 3-х человек в каждой);
2. Выбор объектов изучения один успешный, второй – с проблемами жизнеспособности);
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 продаж;
 11. Разработка концепции клиент-ориентированной модели бизнеса;
 12. Защита концепции клиент-ориентированной модели бизнеса;
 13. Подготовка отчета.
3. Найти и собрать первичную информацию по базам Практикума на основе примерного алгоритма, предложенного в Приложении 1.

Тема 2. Профессиональная компетентность ОП-консультанта. Внешний и внутренний консалтинг, типы организационных консультантов (практическое занятие 4 часа).

Цели изучения темы:

1. Знакомство с видами консалтинговой работы;
2. Освоение метода SWOT-анализа для профессионального самоопределения;
3. Выбор объектов для работы по Практикуму «Разработка концепции клиент-ориентированного бизнеса для торговой компании»

Теоретическое введение. Проблемы в управлении человеческими ресурсами и зависимость успешности их решения от привлечения взглядов на природу человека, методов исследования и технологий работы конкретных психологических школ (личностный рост менеджеров - экзистенциальная психология, мотивирование персонала - гуманистическая психология, разработка и закрепление эффективных образцов поведения - психология необихевиоризма и социального научения и т.д.).

Компетентность в продвижении консультационных услуг. Компетентность в организации и реализации консультационных услуг. Закрепление клиента. Критерии выбора консультанта фирмой-потенциальным клиентом (имидж, репутация в деловой среде, профессиональная компетентность, отзывы прежних клиентов, качество разработки, предложения, способности к привлечению партнеров, затратность консультационного проекта, соблюдение этических норм). Помощь клиенту в разработке технического задания (мотивирование выбора проблемы, необходимая информация об организации, цели, объем работ, требования к консультанту, ожидаемые результаты, отчетность и процедура утверждения, участие персонала клиентской организации в проекте и ответственность сторон за внедрение, трансляцию опыта и пр.). Разработка предложений консультантов. Основные разделы консультационного предложения (постановка задач, подход консультанта к их решению, команда, сроки, затраты, выводы с обоснованием компетентности консультанта). Специфика профессиональной компетентности при внешнем консультировании и при организации внутреннего консультирования (создании

ресурсных центров, аттестации кадров, центра самообучения организации и пр.). Построение взаимоотношений “консультант-клиент”. Отношения сотрудничества. Поведенческие роли консультанта (консультант по ресурсам, консультант по процессу, пропагандист, эксперт, инструктор, помощник, исследователь, аналитик). Методы воздействия на клиента (демонстрация знаний, профессиональной честности, настойчивое убеждение, сотрудничество и выработка общего видения, демонстрация участия, управление чувством тревоги клиента, следование иерархии потребностей клиента и т.д.). Профессионально важные качества консультанта. Этические принципы в консалтинге.

Основное содержание консалтинговых проектов, реализуемых психологами и психологами в сотрудничестве с управленческими консультантами. Проектное и процессное консультирование. Ценностное и проблемное консультирование. Основные характеристики консультативной деятельности: предмет, методы, функции, тип консультант-клиентских отношений. Внешние и внутренние консультанты.

Причины использования консультантов:

- Нехватка ресурсов (людей, времени, навыков, знаний);
- Необходимость в интенсивной помощи на временной основе;
- Необходимость в независимом взгляде со стороны;
- Необходимость в обосновании управленческих решений, принятых руководством;
- Необходимость в обучении организации через консультирование (ни одна компания в мире не имеет в своем штате специалистов, которые способны были бы решить любую возникшую проблему или поставленную задачу).

Вопросы для обсуждения:

1. Какой консалтинг является более эффективным, на ваш взгляд, внешний или внутренний? Запишите слабые и сильные стороны того и другого.
2. Какой тип консалтинговой работы более эффективен и при каких условиях: проектный или процессный? Аргументируйте свою позицию.
3. Назовите привлекательные и непривлекательные для вас стороны аспекты профессиональной деятельности психолога-организационного консультанта.
4. Какие знания и функциональные компетенции нужно освоить, чтобы стать эффективным психологом-организационным консультантом. Обоснуйте свое мнение.

Задание 1. Провести SWOT-анализ ситуации самоопределения в отношении профессиональной деятельности психолога-организационного консультанта.

Метод разработан в 1963-1965 годах профессорами Гарвардского университета Э.П.Леранедом (E.P.Learaned), К.Р.Кристенсенем (C.R.Christensen), К.Р.Эндрюсом (K.R.Andrews) и У.Д.Гутом (W.D.Guth). Они

предложили технологию использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. В настоящее время технология используется в отношении любых организаций, отдельных людей, стран для построения стратегий в самых различных областях деятельности. Задача SWOT-анализа — дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение. Если вы испытываете трудности выполнения задания, можно ознакомиться с подробной инструкцией на сайте компании Calltouch URL: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/>

Таблица 1.

Матрица для проведения SWOT-анализа

Стороны ситуации	Положительные влияния	Отрицательные влияния
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта коллектива, человека , дающие преимущества перед другими) 1 2 3 4 5 ...	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект, коллектив, человека) 1 2 3 4 5 ...
Внешняя среда	Opportunities (возможности, внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) 1 2 3 4 5 ...	Threats (угрозы, внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) 1 2 3 4 5 ...

Для более структурированного описания ситуации желательно выделить отдельные типы факторов: моральные, экономические, социальные, психологические, экологические и пр.

5. Что дал вам SWOT-анализ для уточнения своей позиции в отношении профессиональной деятельности в качестве психолога-организационного консультанта?

Задание 2. Обоснуйте выбор вами торговых компаний для работы по Практикуму.

1. На основании каких показателей вы сделали заключение о разной успешности изученных вами торговых компаний.

2. Есть ли у вас первичные данные об клиент-ориентированности бизнеса в изученных вами компаниях? Дайте анализ своих наблюдений, отзывов

покупателей. Заметили ли вы какой-то ресурс роста клиент-ориентированности в компании, например, в работе отдельных сотрудников?

3. Какой тип продаж преимущественно осуществляется в изученных вами компаниях? Для ответа используйте следующую таблицу.

Таблица 1

Типы продаж и их характеристики (по [Мэннинг, 2003: 28])

Транзакционная продажа	Консультативная продажа	Стратегическая консультационная продажа	
		Покупатель практически безличен	Покупатель- человек, который должен быть обслужен
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

4. Что еще вам нужно изучить в работе компании, чтобы определить доминирующий тип продаж. Внесите это в свой план Практикума.

Задание 3. «Продавец в отделе «Колбасы»

Ситуация 3.1. У прилавка с колбасными изделиями стоит хорошо одетая женщина лет 45-ти 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?

Ситуация 3.2. 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?

Ситуация 3.3. Пожилая (около 70 лет) скромно одетая женщина идет в гости к своей подруге. Задумалась, что ей купить. Говорит, что не хотела бы расходовать более 300-350 рублей.

Каковы действия продавца?

Подготовьте в письменной форме ответы на вопрос «Каковы действия продавца» по следующей схеме:

№ ситуации	Как правило, происходит так	Идеальное поведение продавца
3.1.		
3.2.		
3.3.		

Вопросы для обсуждения:

1. Есть ли в таких обычных ситуациях продаж ресурс для развития клиент-ориентированности персонала? Определите это ресурс: ценности, мотивация, коммуникативные и функциональные компетенции?

2. Какая из причин обращения менеджмента к психологам-консультантам здесь наиболее очевидна?

3. Что бы вы как консультант предложили менеджменту магазина?

Литература

1. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. Учебное пособие. М.:Логос, 2012. 432 с. Серия «Новая университетская библиотека». Глава 1. Психология организационного развития. Раздел 1.1. Некоторые организационные факты и формирование запроса на психологическое консультирование; Раздел 1.2. Управление человеческими ресурсами и эффективность современной компании: психологические аспекты; Раздел 1.3.3. Согласованность характеристик организационных подсистем в компаниях с разным типом доминирующих ценностей.

2. Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб: Прайм-ЕВРОЗНАК. 2003. 320 с. URL: <https://altairbook.com/books/590017700-psihologiya-prodaj-iskusstvo-partnerskih-otnosheniy.html> Глава 1. Личные продажи и концепция маркетинга. Глава 2. Перспективы в области личных продаж в век информации.

3. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2019. 384 с. Глава 1. Качественный сервис – ваше секретное оружие.

4. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации // Альманах современной науки и образования. 2015. Т.96. № 6. С. 132-135. URL: www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html

Задание для самостоятельной подготовки.

Подготовьте письменный отчет по результатам SWOT-анализа и дайте краткий анализ необходимых сторон подготовки в сфере развития личностных качеств и функциональных компетенций для успешной профессиональной деятельности в качестве психолога-организационного консультанта.

Тема 3. Клиент-ориентированный подход в бизнесе. Специфика клиент-ориентированной компании. Ключевые ценности и компетенции персонала клиент-ориентированной компании (Практическое занятие 4 часа)

Цели изучения темы:

1. Создать представления о целях и содержании деятельности консалтинговой компании по поиску и подготовке сотрудников для компаний с клиент-ориентированным бизнесом;

2. Разработка карты оценки клиент-ориентированности компании.

Теоретическое введение. Экономический и управленческий смысл клиент-ориентированной организации как бизнес-технологии. Отличия качественного сервиса и клиент-ориентированности. Три ступени развития клиент-ориентированной организации: Компания, развивающая «качественный сервис», Компания на уровне «профессионального сервиса», Компания как «центр обслуживания клиентов». Условия клиент-ориентированности Дж.Шоула: Приверженность руководства. Достаточное финансирование. Заметное улучшение качества обслуживания. Стандарты культуры обслуживания, Регламенты действий всех сотрудников компании, Обучение, Отношения внутри компании, Участие всех сотрудников. Политика компании в отношении управления персоналом при переходе к модели клиент-ориентированности. Понятие компетенции. Предыстория развития компетентностного подхода. Типология компетенций Дж.Читама и Дж.Чиверса. Характеристика этических, личностных, когнитивных, функциональных и метакомпетенций. Связь компетенций со структурой деятельности.

Задания для практической работы

1. Ознакомьтесь с типовыми требованиями к официанту.

Типовые требования к официанту (фрагмент). Должностная инструкция официанта (ресторана, кафе, столовой) - образец 2019/2020 года. Должностные обязанности официанта, права официанта, ответственность официанта.

<https://hr-portal.info/job-description/dolzhnostnaya-instruktsiya-ofitsianta>

Предлагаем Вашему вниманию типовой пример должностной инструкции официанта (ресторана, кафе, столовой), образец 2019/2020 года. На данную должность может быть назначен человек, обладающий начальным или средним профессиональным образованием, специальной подготовкой и стажем работы. Не забывайте, каждая инструкция официанта выдается на руки под расписку.

1. Общие положения

1. Официант относится к категории рабочих.

2. На должность официанта принимается лицо, имеющее среднее профессиональное образование или начальное профессиональное образование и специальную подготовку и стаж работы _____ года.

3. Официант принимается на должность и освобождается от должности директором организации по представлению _____.

4. Официант должен знать:

а) специальные (профессиональные) знания по должности:

— правила сервировки столов и обслуживания при реализации по предварительно оплаченным путевкам, чекам, талонам;

— краткую кулинарную характеристику, очередность и температуру подачи блюд;

— цены на реализуемую кулинарную продукцию, кондитерские изделия и покупные товары;

— виды, назначение и требования к используемой столовой посуде, приборам, белью, порядок их получения и сдачи;

— правила эксплуатации применяемого оборудования и инвентаря;

— порядок расчета с посетителями, сдачи наличных денег, чеков, талонов;

б) общие знания работника организации:

— правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты,

— правила пользования средствами индивидуальной защиты;

— требования, предъявляемые к качеству выполняемых работ (услуг), к рациональной организации труда на рабочем месте;

— виды брака и способы его предупреждения и устранения;

— производственную сигнализацию.

5. В своей деятельности официант 3-го разряда руководствуется:

— законодательством РФ,

— Уставом организации,

— приказами и распоряжениями директора организации,

— настоящей должностной инструкцией,

— Правилами внутреннего трудового распорядка организации,

6. Официант подчиняется непосредственно рабочему с более высокой квалификацией, _____ и директору организации.

7. На время отсутствия официанта (командировка, отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное директором организации по представлению _____ в установленном порядке, которое приобретает соответствующие права, обязанности и несет ответственность за исполнение возложенных на него обязанностей.

1. Должностные обязанности официанта

Должностными обязанностями официанта являются:

а) Специальные (профессиональные) должностные обязанности:

— Обслуживание посетителей в предприятиях с простой и средней сложности сервировкой столов и несложным ассортиментом блюд по предварительно оплаченным путевкам, чекам, талонам и за наличные деньги без оформления и предъявления посетителям счетов или без оформления денег на контрольно-кассовом аппарате (диетических столовых при санаториях, пансионатах, профилакториях, турбазах и домах отдыха, ресторанах на экскурсионных судах, вагонах-ресторанах и туристско-экскурсионных поездах, ресторанах, реализующих скомплектованные рационы питания и др.).

— Прием предварительных заказов на горячие блюда и обслуживание пассажиров непосредственно в вагонах.

Разносная торговля в залах ресторанов, кафе, баров кондитерскими изделиями, сувенирами, цветами и другими товарами (в пассажирских вагонах — горячими первыми и вторыми блюдами, молочно-кислой продукцией, кулинарными и кондитерскими изделиями,

сувенирами, дорожными наборами, безалкогольными напитками, хлебобулочными изделиями).

— Накрытие и предварительная сервировка столов.

— Замена скатертей и салфеток по мере их загрязнения.

— Уборка столов.

— Сдача использованной посуды, приборов, столового белья, наличных денег, чеков, талонов, нереализованной продукции и товаров.

б) Общие должностные обязанности работника организации:

— Соблюдение Правил внутреннего трудового распорядка и иных локальных нормативных актов организации,

— внутренних правил и норм охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной защиты.

— Выполнение в рамках трудового договора распоряжений работников, которым он подчинен согласно настоящей инструкции.

— Выполнение работы по приемке и сдаче смены, чистке и мойке, дезинфекции обслуживаемого оборудования и коммуникаций, уборке рабочего места, приспособлений, инструмента, а также по содержанию их в надлежащем состоянии;

Ведение установленной технической документации

3. Права официанта

Официант имеет право:

1. Вносить на рассмотрение руководства предложения:

— по совершенствованию работы связанной с предусмотренными настоящей инструкцией обязанностями,

— о привлечении к материальной и дисциплинарной ответственности работников, нарушивших производственную и трудовую дисциплину.

2. Запрашивать от структурных подразделений и работников организации информацию, необходимую ему для выполнения своих должностных обязанностей.

3. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, критерии оценки качества исполнения должностных обязанностей.

4. Знакомиться с проектами решений руководства организации, касающимися его деятельности.

5. **Требовать от руководства** организации оказания содействия, в том числе обеспечения организационно-технических условий и оформления установленных документов, необходимых для исполнения должностных обязанностей.

6. Иные права, установленные действующим трудовым законодательством.

4. Ответственность официанта

Официант несет ответственность в следующих случаях:

1. За ненадлежащее исполнение или неисполнение своих должностных обязанностей, предусмотренных настоящей должностной инструкцией, — в пределах, установленных трудовым законодательством Российской Федерации.

2. За правонарушения, совершенные в процессе своей деятельности, — в пределах, установленных действующим административным, уголовным и гражданским законодательством Российской Федерации.

3. За причинение материального ущерба организации — в пределах, установленных действующим трудовым и гражданским законодательством Российской Федерации.

2. Проставьте условные значки рядом с каждым пунктом (Э – этические; Л - личностные; К - когнитивные; Ф – функциональные; М- метакомпетенции).

3. К какому (каким) типам компетенций относятся требования к официанту? Дайте свой комментарий: достаточно ли тех требований, которые присутствуют в должностных обязанностях для успешной работы в клиент-ориентированной компании.

4. Какие бы компетенции добавили вы в систему подготовки официанта?

5. Прочитайте информацию о ресторанном доме А.К.Деллоса



Ресторанный Дом А.К. Деллоса

Ресторан

сайт: www.maison-dellos.com

тип: частная

размер: больше 500 сотрудников

контакты:

- О КОМПАНИИ

Maison Dellos – Ресторанный Дом Андрея Деллоса, объединяющий гастрономические рестораны премиум-класса, сеть кафе домашней кухни «Му-Му», галерею «Турандот», центр эстетики и косметологии «Посольство красоты» и другие сервисы в Москве и Париже. Команда Maison Dellos – это почти 4 500 сотрудников, большая семья единомышленников, добивающихся успеха. История компании началась в 1996 году, когда Андрей Деллос открыл в Москве свой первый ресторан «Бочка» с традиционной русской кухней. Среди уникальных проектов – рестораны "Кафе Пушкинь", «Шинок», «Казбек», «Турандот», «Матрешка», "Фаренгейт", "Волна", кондитерская «Кафе Пушкинь». Maison Dellos – надежный работодатель, обеспечивающий конкурентоспособные условия работы. Мы будем рады сотрудничеству с профессионалами.

6. Ознакомьтесь с требованиями к официанту в клиент-ориентированной компании (ресторан «Турандот» Ресторанного Дома А.К.Деллоса):

<https://www.rabota.ru/vacancy/42596242/>

Официант, от 100 000 руб.

График: полный рабочий день

Опыт работы: от 1 года

Образование: любое

В ресторан «Турандот»

Обязанности:

- Обслуживание гостей согласно высоким стандартам сервиса;
- Создание в ресторане атмосферы гостеприимства;
- Помощь в выборе блюд и напитков;

- Консультирование гостей по меню.

Требования:

- Знание стандартов сервиса;
- Грамотная речь;
- Английский язык (на уровне сервиса);
- Опыт работы от года.

Условия:

- Ресторан премиум-класса «Турандот»;
- Удобное расположение (м. Тверская);
- Высокий уровень дохода;
- Оформление согласно ТК РФ ;
- Питание предоставляется.

б. Какие компетенции требуются успешному официанту, кроме упомянутых в типовых требованиях?

Используя типологию компетенций Дж.Чиверса и Дж. Читама [Cheetham G., Chivers G. Professional competence: harmonizing reflective practitioner and competence-based approaches // Developing the Capable Practitioner ; eds. D. O'Reilly, L.Cunningham, S. Lester. London: Kogan Page, 1999. P. 215–228], составьте перечень ключевых компетенций официанта ресторана премиум-класса

Должностная позиция _____

Тип компетенции	Компетенции	Ранг (10 – максимальная значимость, 1 – минимальная значимость)	Примечания
Этические			
Личностные			
Когнитивные			
Функциональные			

Метакомпетенции			

7. Ознакомьтесь с требованиями к домработнице и няни, выделите типы и содержание необходимых компетенций

<https://www.rabota.ru/vacancy/40349760/>

Домработница:

55 000 — 60 000 руб.

График: сменный график

Опыт работы от 1 года

Образование среднее

Обязанности:

- Сухая и влажная уборка (дом 700м2), уход за различными поверхностями (мрамор, керамика, паркет, деревянные поверхности-тик, дуб...);
- Уход за антиквариатом, знание различной современной бытовой техники (Miele, Kirbi, Rainbow, Bork, LauraStar);
- Уход за vip гардеробом мужским, женским, устройство гардеробных комнат, укладка чемодана, профессиональный уход за обувью, работа парогенератором, гладильной машиной, утюжка;
- Приготовление несложной пищи (завтрак, обед).

Требования:

- Опыт работы в московских семьях от 2 лет обязателен;
- Готовность к выездам с семьей за границу;
- Грамотная речь, аккуратность, сообразительность, преданность семье;
- Знание современной бытовой техники;
- Знание различной бытовой химии (Amway, Frosh, Emsal, Domal, Dr. Beckmann, Jatako).

Условия:

- Место работы: загородный дом в Ново-Переделкино;
- График работы 2/2 (2 дня с проживанием);
- Заработная плата за 15 смен (смена сутки);
- Сменный график работы;
- На территории работодателя.

Место работы: Москва, м. Юго-Западная

<https://nn.hh.ru/vacancy/35286197?query=%D0%BD%D1%8F%D0%BD%D1%8F>

Няня-воспитатель к мальчику 6 лет

от 140 000 руб. до вычета налогов

Москва

Требуемый опыт работы: более 6 лет

Полная занятость, полный день

Обязанности:

- уход, общее развитие, занятия по подготовке к школе, развитие навыков самостоятельности;
- кормление, прогулки;
- уход за комнатой и гардеробом ребенка;
- выполнения домашнего задания;
- посещение секций.

Требования:

- опыт работы;
- музыкальное образование (обязательно);
- педагогическое образование (обязательно);
- аккуратность, порядочность, чистоплотность;
- устойчивая психика,

Условия:

- вахта 21\21или 14\14,
- летом выезд за границу на все лето, вахта 1.5 мес / 1.5 мес,
- заработная плата 35000 руб. в неделю.

Вакансия опубликована 14 января 2020 в Москве

8. Чем вы как психолог-организационный консультант можете быть полезны Агентствам по поиску, найму и подготовке персонала для клиент-ориентированных компаний?

9. Считаете ли вы перспективным направлением своей трудовой деятельности организационно-психологический консалтинг для таких компаний?

10. Готовы ли вы создать сами аналогичную компанию с клиент-ориентированным бизнесом? Насколько вы к этому готовы? Какова ваша мотивация? Какие знания и компетенции нужно иметь для управления такой компанией?

Литература

1. Захарова Л.Н. Основы психологического консультирования организаций. М.Логос. 2012. Глава 2. Организационно-психологическое консультирование как профессиональная деятельность. Раздел 2.3.3. Клиент-ориентированная компания. URL: <http://znanium.com/catalog/product/468691>

2. Иванов М.А. Клиент-центрированный подход в работе с ценностями при управленческом консультировании // Организационная психология. ВШЭ. 2016. Т. 6. № 3. С. 67-90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-3/192871327.html>

3. Захарова Л.Н. Клиент-ориентированность как вектор развития современного бизнеса: проблема ценностей и методологии // Трансформация человеческого потенциала в контексте столетия /под общ.ред. проф.

З.М.Саралиевой. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. Т.2. С.680-683. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30723253>

4. Гулакова О.В., Ребязина В.А. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. «Менеджмент». 2017. Т.16. № 3. С. 398-423. URL: <https://managementjournal.spbu.ru/article/view/521>

5. Жестков Н. Клиентоориентированность: 10 примеров из России + инструкция // Материалы маркетингового агентства In-scale. URL: <https://in-scale.ru/blog/klientoorientirovannost-kompanii-i-personala-na-realnyx-primerax>

6. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. 2008. 479 с. Серия «Мастера психологии». Глава 2. Теория человеческих потребностей.

7. Шоул Дж. Первокласное обслуживание как конкурентное преимущество. М.: «Альпина Паблишер», 2019. 450 с. Глава 4. Создаем структуру.

Задание для самостоятельной работы и закрепления материала

Подготовьте краткую аналитическую записку на тему «Организационно-психологический консалтинг агентств по подготовке персонала для клиентоориентированных компаний: цели, исследования, разработка стандартов обслуживания и подготовка кадров». В работе можно использовать опыт работы соответствующих консалтинговых и исследовательских компаний, в частности компании «Ваши люди» http://www.your-people.ru/standarty_obslyuzivaniya.php

Тема 4. Методологические основания исследования и развития клиент-ориентированного бизнеса (практическое занятие 4 часа)

Цели изучения темы:

1. Определить методологические основы исследований и практических разработок в сфере консалтинга клиент-ориентированного бизнеса;
2. Разработка карты оценки клиент-ориентированности компании;
3. Реконструкция концепций ведения бизнеса в торговых компаниях – объектах выполнения Практикума.

Теоретическое введение. Проблема непротиворечивости и целостности подхода к решению задач консультирования по психологии управления человеческими ресурсами во внешнем и внутреннем контуре организации. Установки на клиент-ориентированность и клиент-ориентированность как бизнес модель: общее и отличительное. Связь используемых методов управления с осознаваемыми и неосознаваемыми мировоззренческими установками менеджеров. Проблема противоречия между прагматичной целью собственника и менеджмента на клиент-ориентированное развитие бизнеса и неосознаваемыми ценностными установками. Влияние на видение проблем и профессиональную деятельность организационного консультанта-психолога его принадлежности к конкретной психологической школе, его представлений о

природе человека. Проблемы в управлении человеческими ресурсами и зависимость успешности их решения от привлечения взглядов на природу человека, методов исследования и технологий работы конкретных психологических школ (личностный рост менеджеров - экзистенциальная психология, клиент-ориентированность персонала - гуманистическая психология, разработка и закрепление эффективных образцов поведения - психология необихевиоризма и социального научения и т.д.). Теория деятельности Б.Ф.Ломова как методологическое основание разработки моделей клиент-ориентированного бизнеса. Потребностно-мотивационные теории, теории гендерных и этно-культурных особенностей, возрастных характеристик человека как методологическая основа исследований, разработки психологического портрета и проектирования содержательных аспектов концепции клиент-ориентированного бизнеса.

Задания и вопросы для обсуждения

Задание 1.

1.1. Проведите SWOT-анализ положения дел в торговых компаниях, которые вы избрали объектом своих наблюдений. Определите основные направления совершенствования работы с клиентами.

1.2. Определите группу (группы) покупателей, привлечение и закрепление которой входит в число ключевых задач компаний. Дайте анализ потребностей клиентов, сформулируйте их перечень.

Вопросы для обсуждения:

1. С помощью каких методов можно выявить потребности клиентов? Дайте аргументацию своей позиции.

2. Как можно использовать метод фокус-групп, беседу и интервью в качестве инструментов выявления потребностей клиентов?

3. Какие теории можно использовать в качестве методологической основы для определения потребностей клиентов?

Задание 2. Разработка диагностической карты клиент-ориентированности бизнеса компании

2.1. Разработайте дизайн карты оценки клиент-ориентированности бизнеса на основе потребностно-мотивационной теории А.Маслоу.

2.2. Заполните карту, как можно подробнее.

2.3. В качестве тренировки выполните следующее упражнение со следующим дизайном карты

Потребности покупателя в магазине бытовой техники

(женщина около 30 лет с ребенком 5 лет, высшее гуманитарное образование, горожанка, доход 25 т.руб. в месяц на человека)

Тип потребностей	Конкретизация потребности	Показатели	Удовлетворение потребности в	Как потребность может
------------------	---------------------------	------------	------------------------------	-----------------------

			магазине (от-10 до +10 баллов)	удовлетворяться в магазине
Гомеостатические				
Безопасности				
...				

2.4. Проведите взаимную экспертизу разработанных карт, внесите необходимые коррективы.

2.5. Оцените, каким образом и насколько полно удовлетворяются эти потребности в торговых компаниях, которые вы избрали объектами своих наблюдений. Проведите сравнительный анализ.

Литература

1. Артемьева О. А. Качественные и количественные методы исследования в психологии: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 152 с. Глава 3. Фокус-группа как качественный метод психологического исследования. С.52-82. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437660>

2. Психология бизнеса: учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. М.: Издательство Юрайт, 2016. 509 с. (Магистр). URL.: <https://biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49> Глава 1. Психология бизнеса как направление в психологической науке, Глава 2. Бизнес как деятельность

3. Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. М.: Логос, Университетская книга. Серия «Новая университетская библиотека». 2009, 2011. 374 с. Глава 3. Психологическое обеспечение профессиональной управленческой деятельности. Раздел 3.3. Психология профессиональной деятельности.

Задания для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Подготовьте сценарий фокус-группы для разработки концепции студенческого кафе;

2. Подготовьте краткий письменный отчет об уровне клиент-ориентированности бизнеса в компаниях, выбранных вами в качестве баз Практикума на основе данных, полученных вами с помощью карты оценки клиент-ориентированности.

3. На основе полученных первичных данных об объектах исследования и данных, полученных с помощью диагностической карты, используя метод теоретической реконструкции, сформулируйте концепции

ведения бизнеса, лежащие в основе работы этих компаний. Подготовьтесь к обсуждению результатов на следующем занятии.

Тема 5. Технологии ОПК. Управление консалтинговым проектом.

Цели изучения темы:

1. Развитие системного видения консалтинговой деятельности и реализации конкретного консалтингового проекта;
2. Освоение метода теоретической реконструкции на примере реконструкции концепции бизнеса торговых компаний;
3. Освоение метода фокус-групп для выявления потребностей ключевых клиентов;
4. Освоение умений ведения деловой проектной документации.

Теоретическое введение. Стратегия консультирующих организаций и индивидуальных консультантов. Мотивация, цели, задачи, конкурентные преимущества. Самооценка ресурсов и возможностей. Идентификация и оценка потенциального рынка и конкурентов. Определение консультационного продукта. Области вмешательства, специальные методы. Специальные системы работы. Определение базовых клиентов. Проблемы сотрудничества с коллегами. Маркетинговый подход к консультированию. Психология перспективного клиента. Принципы маркетинга деловой услуги. Методы маркетинга (получение рекомендаций, профессиональные публикации, отношения с СМИ, семинары, реклама, добровольное социальное участие, имена, символы и пр.). Специфика и способы контактов. Информационная система маркетинга. Система оплаты труда консультантов (повременная, фиксированная, процент от стоимости объекта, комбинированные подходы). Выставление счета клиенту. Контракт как форма закрепления партнерских связей. Структура и содержание контракта (преамбула, предмет договора, обязанности клиента, оценка результатов, порядок расчета, разрешение споров, сроки, штрафные санкции, арбитражная оговорка, форс-мажорные обстоятельства).

Построение ориентировочной основы деятельности (ООД) по реализации проекта. Понятие ориентировочной основы деятельности как внутренней ориентированности субъекта в системе объективных (характеристики системы, в которой предполагается внести целенаправленные изменения, внешние условия, требования к деятельности и пр.) и психологических факторов (собственная мотивация, индивидуально-психологические особенности, параметры и критерии изменений, ориентировочная основа отдельных действий и т.д.).

Выявление необходимых и достаточных факторов деятельностной ориентировки руководителя (правовых, психологических, социально-экономических, культурных и пр.), способов их фиксации, изучения, интерпретации, прогнозирования развития, установления их относительной значимости и взаимовлияния в предстоящей деятельности. Алгоритмизируемое и творческое в создании ООД. Проектировочная подготовка к управленческой практике (в конкретном виде работ).

Проектирование реализации деятельности. Развитие умений конкретизации целей, их иерархической и временной организации на основе представлений об ответственности перед клиентом, общественной миссии и социальной ответственности фирмы, данных осуществленной ориентировки во внешних условиях деятельности и внутренних, в т.ч. психологических возможностях субъекта. Развитие умений определения основных этапов деятельности, ее сроков, содержания, функциональной организации, промежуточных и конечных результатов, возможностей вариативности и допустимых рассогласований. Понятие психологических механизмов, обеспечивающих запланированные изменения.

Проектирование контроля и коррекции деятельности. Развитие умений проверки целей на диагностичность. Подбор адекватных диагностических процедур или определение внешних проявлений результатов деятельности. Установление адекватного соотношения целей и контролируемых как промежуточных, так и конечных результатов. Проектирование функционирования обратной связи. Развитие умений перестраивать деятельность на основе данных обратной связи. Проектирование готовности действовать при рассогласовании целей и результатов, в экстремальных ситуациях, при высоком уровне психической напряженности. Коррекция действия внешних факторов (экономической, культурной, психологической и пр. природы), факторов собственной профессиональной компетентности.

Вопросы и задания для практической работы.

Задание 1. Концепция управления персоналом в ресторане господина Септима.

Внимательно посмотрите фрагмент фильма «Ресторан господина Септима. Вопросы для обсуждения:

- 1.1. Определите цели бизнеса, как их представляет господин Септим?
- 1.2. Эффективен ли бизнес господина Септима?
- 1.3. Является ли его ресторан клиент-ориентированным бизнесом?

Назовите не менее 5 признаков, на основании которых вы судите о клиент-ориентированность модели ресторана.

1.4. Какие потребности гостей и насколько полно удовлетворяются в этом ресторане?

1.5. Кто из сотрудников и насколько проявляет себя клиент-ориентированным?

1.6. Какие методы использует господин Септим для оценки персонала. Насколько они эффективны?

1.7. Какие методы обучения персонала использует господин Септим? Насколько они эффективны?

1.8. Какие методы мотивации персонала использует господин Септим? Насколько они эффективны?

1.9. Напишите эссе «Управление персоналом в ресторане господина Септима».

Задание 2. Фокус-группа как метод выявления потребностей ключевых клиентов.

- Кто является ключевыми клиентами в студенческом кафе (пол, возраст, покупательская способность...)?

- О каких потребностях следует узнать? Какие данные и в какой форме необходимо получить?

- Какие вопросы будут обсуждаться и в какой последовательности?

- Сколько фокус групп следует создать?

- Кто будет модератором?

- Как будут фиксироваться данные?

- Кто будет проводить расшифровку протокола (протоколов)?

- Кто, в какие сроки оформит заключение о потребностях ключевых клиентов и их относительной значимости?

- На какие вопросы еще необходимо ответить?

Задание 3. Разработка технического задания и сметы на проведение фокус-групп с целью определения потребностей ключевых клиентов в студенческом кафе. Для работы используйте Приложение 3.

3.1. Проведите работу по разработке технического задания и сметы в микрогруппах.

3.2. Проведите взаимную экспертизу.

3.3. Представьте свои результаты группе.

3.4. Определите, кто сделал наиболее выгодное предложение «заказчику» работ. Обоснуйте свое мнение.

Литература

1. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. 2008. 479 с. Серия «Мастера психологии». Глава 2. Теория человеческих потребностей.

2. Джанерьян С.Т. Психология эмоций и воли. Учебное пособие. Ростов -на – дону. Изд. ЮФУ. 2016. 141 с. URL:

<https://new.znanium.com/read?id=326373> Тема 1.1. Развитие научно-психологических представлений о сущности эмоций; Тема 1.2. Классификации и характеристики эмоций и чувств.

3. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Глава 9. Психологическая характеристика развития в подростковой возрасте, Глава 10. Психологическая характеристика развития в юношеском возрасте, Глава 11. Психология зрелого возраста, Глава 12. Психология старения. URL: <https://bibli-online.ru/viewer/vozrastnaya-psihologiya-438353>

4. Морева Г.И. Гендерная психология. Учебное пособие. Тюменский госуниверситет. 2013. 184 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/110121>

5. Андронникова О.О. Гендерная дифференциация в психологии. М.: Вузовский учебник. ИНФРА-М, 2019. 264 с. URL: <https://new.znanium.com/catalog/document?id=335954> Глава 2. Раздел 2.1. Психология сравнения мужчин и женщин.

6. Гулакова О.В., Ребязина В.А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2016. №6. С. 87-111. URL: <https://publications.hse.ru/articles/200487358>

Задания для самостоятельной работы и закрепления материала

7. Подготовьте для обсуждения результаты, полученные при использовании метода фокус-групп.

8. Апробируйте методику сопряженной оценки клиентоориентированности компании на любом доступном вам примере с друзьями или знакомыми, посещающими ту или иную компанию. Сделайте заключение о ее клиентоориентированности, о тех направлениях работы менеджмента, которые могут повысить уровень ее клиентоориентированности.

9. Изучите рекомендованную литературу по гендерной и возрастной психологии.

Тема 6. Возрастные и гендерные аспекты построения и реализации клиентоориентированного бизнеса. (практическое занятие 4 часа).

Цели занятия:

1. Определить возрастную и гендерную специфику клиентов и персонала клиентоориентированной компании;
2. Научиться использовать знания о возрастной и гендерной специфике клиентов и персонала при разработке подходов к управлению персоналом в клиентоориентированной компании;
3. Разрабатывать поведенческие тренинги для персонала разных должностных позиций клиентоориентированной компании

Теоретическое введение. Возрастные психологические особенности клиентов и сотрудников. Проблемы управления разновозрастными сотрудниками в клиентоориентированном бизнесе. Ранняя взрослость. Личность, семья и работа. Жизненный цикл мужчины и периодизация жизни женщины, сходство и различия, по Д.Левинсону. Период начинаний: 17-33 (увязка мечты с реальностью, нахождение наставника, обеспечение карьеры, налаживание интимных отношений). Кульминационный период ранней взрослости (33-40). Период средней взрослости (40-60). Период поздней взрослости (от 60 лет).

Теория поколений Н.Хоува и В.Штрауса: психологические характеристики поколений X, Y и Z, особенности их проявления в выборе образования, места работы, карьеры. Особенности поколенных проявлений психологических особенностей в трудовой деятельности. Психологический и социально-психологический возраст человека. Возрастные и гендерные стереотипы. Стереотипы старших и молодых возрастов. Социальный возраст: владение конкретными трудовыми компетенциями и мотивация профессионального развития: возраст социальной старости, социальный возраст старения, социальный возраст развития и возраст социальной зрелости.

Вопросы для обсуждения и практические задания:

1. Какие возрастные особенности ключевых клиентов, проявились в фокус-группах? Соответствуют ли они тем возрастным критериям, которые изложены в изученной вами специальной литературе?

2. Что вы узнали нового, особенного из данных фокус-групп?

3. Какие потребности, обусловленные спецификой возраста, следует заложить в концепцию студенческого кафе?

4. Какие гендерные особенности ключевых клиентов, проявились в фокус-группах? Соответствуют ли они тем гендерным особенностям, которые изложены в изученной вами специальной литературе?

5. Можно было бы положиться на литературные данные и ограничиться ими при определении основных потребностей посетителей студенческого кафе?

6. Что вы узнали нового, особенного о гендерной специфике потребностей ключевых клиентов из данных фокус-групп?

7. Какие потребности, обусловленные спецификой возраста и гендера, следует заложить в концепцию студенческого кафе?

Задание 1. Разработка основных характеристик концепции студенческого кафе на основе выявленных потребностей ключевых клиентов

Заполните таблицы

Таблица 1

Группы клиентов	Содержание потребностей	Ранг (10 - максимальная значимость, 1-минимальная значимость)
Возрастная группа 1 Женщины	1	
	2	
	3	
Возрастная группа 1 Мужчины	1	
	2	
	3	
Возрастная группа 2 Женщины	1	
	2	
	3	
Возрастная группа 2 Мужчины	1	
	2	
	3	

Таблица 2

Основные содержательные характеристики концепции бизнеса

№	Характеристики	Содержание
1	Ценности	
2	Миссия	
3	Видение	
4	Стратегические цели	
5	Принципы работы	
6	Товар, услуга	
7	Клиенты (покупатели, пациенты)	
8	Ценовая политика	
9	Персонал (менеджеры, продавцы, официанты...)	
10	Продвижение	
11	Подбор и обучение персонала	
12	Принципы управления	
13		
14		

Задание 2. Сделайте реконструкцию концепций бизнеса на объектах Практикума, используя те же таблицы.

Вопрос для обсуждения:

Персонал с какими личностными качествами, компетенциями, какого возраста и гендерной принадлежности сможет сделать студенческое кафе клиент-ориентированным (в соответствии с вашей концепцией)? Выскажите свое мнение по разным категориям персонала: от менеджеров до исполнителей.

Задание 3. Выбираем сотрудника

Представьте, что вы работодатель.

Читаем внимательно характеристики оптанта и решаем, кто и почему захочет или не захочет принять на работу такого работника? На какую работу и почему? Рассмотрите такие должностные позиции как менеджер зала в магазине бытовой техники, книжном магазине, хостес в ресторане, официант в кафе и ресторанах разного уровня.

Каковы их ценности, мотивация и способности к обучению? Заполните таблицу 3.

Таблица 3

Характеристики претендентов на вакантные должности в вашей организации и их восприятие работодателем

Характеристики	Положительные стороны	Отрицательные стороны	А каковы ваши характеристики?
1. Терпеливы, не любят проявлять инициативу. Не любят слова: «давай быстрее», «начинай», «прояви инициативу», «просто сделай это»			
2. Не ориентированы на достижение цели, с трудом фокусируются на результате. Не любят слова: «цель», «результат», «иметь», «получать», «достигать».			
3. Предпочитают следовать знакомым процедурам, когда действия прописаны и заранее известны. Теряются при форс-мажорных обстоятельствах. Не любят слова: придумай другой вариант, альтернативы, возможности.			
4. Слишком общие задачи не понятны, трудно мыслить по аналогии и выделять общее, есть проблемы с делегированием и приоритетами, нужно дробить задачи на более мелкие. Не любят слова: в целом, глобально.			
5. В шумной обстановке теряют концентрацию.			
6. Выше ценят комфортную обстановку на работе, чем зарплату и повышение.			
7. Не очень интересуются вертикальной карьерой и статусом, хотят иметь хорошие отношения на работе и дружить с коллегами.			
8. Могут болезненно реагировать на критику			
9. Из-за того, что они не любят планировать и плохо это делают, живут сегодняшним днем, им трудно предсказать последствия своих действий. Не любят слова: структура, план			
Каков, на ваш взгляд хронологический возраст оптантов с такими характеристиками			
Ценности			

Высокие или низкие КПУ будут у таких сотрудников, в каких видах деятельности?	
При каких условиях принимаем на работу, на какие виды деятельности	

Задание 4. Определение характеристик клиент-ориентированного персонала. Заполните таблицу

Таблица 1

Личностные качества, компетенции, возрастная и гендерная принадлежность ключевого персонала

Должностная позиция	Пол	Возраст	Ценности	Личностные качества	Ключевые компетенции
Директор			1	1	1
			2	2	2
			3	3	3
Менеджер зала (администратор, хостес)			1	1	1
			2	2	2
			3	3	3
Официанты			1	1	1
			2	2	2
			3	3	3

Вопросы для обсуждения:

1. Что важнее психологический облик, хронологический возраст, компетентность или опыт работы для принятия решения о приеме нового сотрудника в клиент-ориентированную компанию?

2. В какие компании (сфера бизнеса) и на какие должностные позиции важны гендерные и возрастные особенности персонала: гостиничный бизнес: хостел, отель премиум класса; молодежное кафе, ресторан премиум-класса, сетевой супермаркет, бутик дорогой дамской одежды и аксессуаров?

3. Можно ли с помощью развития корпоративного обучения преодолеть проблемы, связанные с возрастными и гендерными характеристиками персонала?

Литература:

1. Психология бизнеса: учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. М.: Издательство Юрайт, 2016. 509 с. (Магистр). URL:: <https://biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49> Глава 6. Потребительское поведение как результат и фактор бизнес-деятельности

1. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Раздел 3. Глава 11. Психологические особенности развития личности в зрелом возрасте. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/vozrastnaya-psiholgiya-438353>

2. Психология развития и возрастная психология: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / под общей редакцией Л.А.Головей. М.: Юрайт, 2019. 413 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/445028>

Раздел 8.2. Развитие эмоциональной сферы в онтогенезе, Раздел. 9.2. Развитие потребностно-мотивационной и волевой сфер личности в онтогенезе, Раздел10.2. Формирование, развитие и изменение ценностно-смысловой сферы личности в онтогенезе.

3. Гендерная психология и педагогика: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общей редакцией О. И. Ключко. М.: Юрайт, 2019. 404 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/436985> Раздел 2.2. Гендерная психология личности.

4. Андронникова О.О. Гендерная дифференциация в психологии. М.: Вузовский учебник. ИНФРА-М, 2019. 264 с. URL: <https://new.znaniyum.com/catalog/document?id=335954> Глава 3. Психология мужчин и психология женщин.

5. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2 С. 194 –201. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26301346>

Задание для самостоятельной работы и закрепления материала

1. Из двух торговых предприятий, являвшихся базами Практикума, выберите одно, в отношении которого более целесообразно обновлять концепцию ведения бизнеса в направлении внедрения клиент-ориентированной модели. Поясните основания своего выбора.

2. Внесите в таблицу 1 данные, которые вы собрали по торговой компании, чью концепцию вы решили обновлять.

Таблица 1

Основные содержательные характеристики концепции бизнеса

№	Характеристики	Старая концепция	Обновленная концепция
1	Ценности		
2	Миссия		
3	Видение		
4	Уровень клиент-ориентированности		
5	Стратегические цели		
6	Принципы работы		
7	Товар, услуга		
8	Клиенты (покупатели, пациенты, ...)		

9	Ценовая политика		
10	Персонал (менеджеры, продавцы, официанты...)		
11	Продвижение		
12	Обратная связь		
12	Подбор персонала		
14	Обучение персонала		
15	Принципы управления		
16	...		
17	...		

3. Сформулируйте основные характеристики обновленной концепции, которые при реализации консалтингового проекта сделают компанию клиент-ориентированной. Поясните каждое положение. Если вы считаете, что следует расширить перечень основных характеристик, сделайте это, добавив в таблицу нужные строки.

4. Оформите ваши предложения содержательно в виде Итогового аналитического отчета.

5. Оформите проект Договора и Техническое задание на консалтинговые услуги.

6. Подготовьте текст Делового предложения (не более одной страницы). Используйте следующие основные составляющие Делового предложения: адресат, краткое представление, комплиментарная часть, установленные характеристики ведения бизнеса, предложения по улучшению, с точки зрения повышения клиент-ориентированности вплоть до внедрения модели клиент-ориентированной организации, возможности установления контакта с вами и пр.

Тема 7. Современные управленческие технологии: создание технологий управления персоналом под задачу развития клиент-ориентированной компании. Цели, задачи и содержание корпоративного обучения в клиент-ориентированном бизнесе (практическое занятие 4 часа).

Цели изучения темы:

1. Развитие представлений о сравнительной эффективности методов управления персоналом в компании, осуществляющей переход к модели клиент-ориентированного бизнеса;

2. Развитие представлений о корпоративном обучении в клиент-ориентированной компании и роли психолога-организационного консультанта в повышении его эффективности;

3. Развитие компетенций мотивирования разновозрастного персонала в системе корпоративного обучения клиент-ориентированного бизнеса;

4. Развитие компетенций разработки конкретных ситуаций и элементов рефлексивного и поведенческого тренинга для системы корпоративного обучения в клиент-ориентированной компании.

Теоретическое введение. Критерии эффективности организации. Должностные обязанности, инструктирование. Применение деятельностного алгоритма проектирования при решении задач управления персоналом. Компетенции в управленческой деятельности. Связь управленческой идеологии, в том числе клиент-ориентированного бизнеса, и методов управления персоналом. Косвенные методы управления и их роль в развитии клиент-ориентированного бизнеса. Организационная культура заботы, лидерство, вовлеченность, модели управленческого взаимодействия в этом типе ОК. Клиент-ориентированный бизнес: новые компетенции, новые поколения персонала, новые подходы к управлению. Корпоративное обучение. Методы управления персоналом в системе корпоративного обучения. Ценностная переориентация, мотивирование, применение конкретных ситуаций в диагностических целях и целях обучения, поведенческие и рефлексивные тренинги. Практическое занятие (4 часа).

Вопросы для обсуждения и практические задания

1. Вы считаете актуальной проблемой для компании, решивший улучшить свои бизнес-процессы или изменить бизнес-модель на модель клиент-ориентированной организации, обратиться за консалтинговыми услугами к психологам-организационным консультантам?

2. Как выдумаете, каким может быть их запрос, если они обращаются по своей инициативе?

3. Что можете предложить вы менеджменту компании, чувствующей проблемы с эффективностью бизнеса и рассчитывающей найти новый ресурс развития в повышении клиент-ориентированности?

4. Если после первичной организационной диагностики вы убедились, что уровень клиент-ориентированности бизнеса не отвечает современным ожиданиям покупателей, клиентов, можете ли вы предложить свои модули в систему отбора кадров и в систему корпоративного обучения, если она есть в компании или предложить оптимизацию системы отбора персонала и (или) организовать обучение персонала по авторской программе, если система корпоративного обучения в компании отсутствует? Какими принципами вы будете руководствоваться при разработке программ совершенствования отбора персонала и его обучения?

Задание 1. Сформулируйте базовые характеристики управления персоналом при переходе компании на модель клиент-ориентированной организации. Воспользуйтесь следующей таблицей 1.

Таблица 1

Характеристики управления персоналом в клиент-ориентированной компании	Содержание
Значимые аспекты миссии	
Видение	
Стратегические цели	

Значимые характеристики корпоративной культуры		
Значимые характеристики (тип) организационной культуры		
Характеристики персонала (ценности, трудовая мотивация, вовлеченность...,)	Топ-менеджеры	
	Менеджеры торгового зала, хостес в ресторане, ...	
	Исполнительский персонал	
	...	
Методы управления		
Принципы и технологии отбора персонала	Менеджеры торгового зала, хостес в ресторане, ...	
	Исполнительский персонал	
	...	
Цели, принципы и содержание обучения	Менеджеры торгового зала, хостес в ресторане, ...	
	Исполнительский персонал	
	...	

Задание 2.

2.1. Разработайте основные блоки программы обучения персонала в компании – объекте Практикума.

2.2. Разработайте поведенческий тренинг для повышения функциональной компетенции продавцов в сфере общения с покупателями на основе теории транзакционного анализа. Не забудьте указать цели, задачи, ожидаемые результаты, обстоятельства, роли, состояния и для ролей участников тренинга. Определите, к каким состояниям Я вам целесообразно подводить собеседников. В качестве примера можно использовать ситуацию 1 Приложения 5.

2.3. Разработайте конкретную ситуацию для рефлексивного тренинга с целью ценностной переориентации продавцов на модель клиент-ориентированной профессиональной деятельности. Помните о необходимости осуществления рефлексии на всех ее уровнях: значимость правильного решения задачи для общества в целом (социум), для клиента, компании, для сотрудника этой компании, для консультанта. В качестве примера можно использовать ситуацию 2 Приложения 5.

2.4. Преобразуйте разработанную конкретную ситуацию в упражнения по поведенческому тренингу.

2.5. Апробируйте разработки в группе, по результатам апробации внесите корректировки в подготовленные тексты и сценарии.

Задание для самостоятельной работы и закрепления материала.

Подготовьте заключительный аналитический отчет и презентацию по результатам практикума для его защиты в формате публичного выступления на зачетном мероприятии.

Литература:

1. Акимова А.Р. Психология тренинга: исследования субъективных и объективных компонентов эффективности. М.: ФЛИНТА, 2014. 119 с. URL: <http://e.lanbook.com/book/63060>

2. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 381 с. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>

3. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт, 2019. Глава 7. Обучение и подготовка персонала. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-431885>

4. Кошурникова Ю.Е. Модель клиентоориентированности и ее внедрение на региональном туристическом рынке // Современные проблемы науки и образования. 2013. №6. С. 432-436. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21162866>

5. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2019. 342 с. Глава 13. Профессионалами сервиса не рождаются, ими становятся.

6. Мэннинг Дж., Рис Б. Психология продаж. Искусство партнерских отношений. СПб: прайм-ЕВРОЗНАК. 2003. 320 с. URL: <https://altairbook.com/books/590017700-psihologiya-prodaj-iskusstvo-partnerskih-otnosheniy.html> Глава 9. Подход к потребителю.

7. Панин В.М., Ребязина В.А. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. Т. 123. № 3. С. 168-182. URL: <https://publications.hse.ru/articles/185052347>

Учебно-методическое обеспечение дисциплины

А) основная литература:

1. Акимова А.Р. Психология тренинга: исследования субъективных и объективных компонентов эффективности. М.: ФЛИНТА, 2014. 119 с. URL: <http://e.lanbook.com/book/63060>

2. Артемьева О. А. Качественные и количественные методы исследования в психологии: учебное пособие для бакалавриата и магистратуры. М.: Юрайт, 2019. 152 с. Глава 3. Фокус-группа как качественный метод психологического исследования. С.52-82. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/437660>

3. Базаров Т. Ю. Психология управления персоналом: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018.

381 с. URL: <https://biblio-online.ru/book/C1BB0C87-7E89-47BA-A06F-D00C2F6D0B5B>

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

5. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Юрайт. 2019. Глава 7. Обучение и подготовка персонала. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-personalom-issledovanie-ocenka-obuchenie-431885>

6. Психология бизнеса: учебник для магистров / под общ. ред. Н. Л. Ивановой, В. А. Штроо, Н. В. Антоновой. М.: Издательство Юрайт, 2016. 509 с. (Магистр). URL: <https://biblio-online.ru/book/7EED72AE-7EDB-4198-8F36-A89850D53A49>

Б) дополнительная литература:

7. Ананьева Е. Фактор клиентоориентированности: внутренняя и внешняя // Материалы сайта «HR – сообщество и публикации». 22 авг. 2011. URL: <https://hr-portal.ru/article/faktor-klientoorientirovannosti-vnutrennyaya-i-vneshnyaya>

8. Бражников П.П. Теория поколений в кадровой политике и ее связь с конкуренцией работодателей на рынке труда // Тренды и управление. 2016. №2 С. 194 –201. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26301346>

9. Бусаркина В. В. Понятие клиентоориентированности предприятия и проблемы ее оценки // Проблемы современной экономики. 2007. № 4. С. 18-23. URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1660>

10. Васильева И.В. Организационно-психологическая диагностика. М.: ФЛИНТА, 2013. 136 с. URL: <http://e.lanbook.com/book/44120>

11. Гендерная психология и педагогика : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общей редакцией О. И. Ключко. М.: Юрайт, 2019. 404 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/436985>

12. Гулакова О.В., Ребязина В.А. Клиентоориентированность компаний на российском рынке: декларация или реальность? // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. «Менеджмент». 2017. Т.16. № 3. С. 398-423. URL: <https://managementjournal.spbu.ru/article/view/521>

13. Гулакова О.В., Ребязина В.А. Оценка клиентоориентированности компании: разработка комплексной шкалы и ее адаптация к условиям российского рынка // Вестник Московского университета. Серия 6 «Экономика». 2016. №6. С. 87-111. URL: <https://publications.hse.ru/articles/200487358>

14. Джанерьян С.Т. Психология эмоций и воли. Учебное пособие. Ростов-на-дону. Изд. ЮФУ. 2016. 141 с. URL: <https://new.znaniium.com/read?id=326373>

15. Донецкая В., Жуков О. Как оценить клиентоориентированность кандидата // Материалы сайта «Human Technologies – Лаборатория “Гуманитарные технологии”». 2011. 14 сент. URL: <https://old.ht-lab.ru/cms/component/content/article/101634>

16. Ермолаева Н. Ориентация на клиента // БОСС. 2002 Вып. 5. URL: <https://www.cfin.ru/press/boss/2002-05/31.shtml>
17. Жестков Н. Клиентоориентированность: 10 примеров из России + инструкция // Материалы маркетингового агентства In-scale. URL: <https://in-scale.ru/blog/klientoorientirovannost-kompanii-i-personala-na-realnyx-primerax>
18. Захарова Л.Н. Психология управления. Учебное пособие. М.: Логос, Университетская книга. Серия «Новая университетская библиотека». 2009, 2011. 374 с.
19. Захарова Л.Н. Клиентоориентированность как вектор развития современного бизнеса: проблема ценностей и методологии // Трансформация человеческого потенциала в контексте столетия /под общ.ред. проф. З.М.Саралиевой. Н.Новгород: Изд-во НИСОЦ, 2017. Т.2. С.680-683. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30723253>
20. Иванов М.А. Клиент-центрированный подход в работе с ценностями при управленческом консультировании // Организационная психология. ВШЭ. 2016. Т. 6. № 3. С. 67—90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2016-6-3/192871327.html>
21. Кареева Ю. Б. Клиентоориентирование: теория и практика // Методы менеджмента качества. 2007. № 11. С. 29-33. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=26369471>
22. Кирилюк О.М., Цалко Т.В. Применение аксиологического подхода в маркетинговой деятельности клиентоориентированного предприятия // Фундаментальные исследования. 2018. № 2. С. 106-110. URL: <http://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=42083>
23. Кольшикина Т. Б. Шустина И. В., Маркова Е.В. Реклама в местах продаж : учебное пособие для вузов. М.: Юрайт. 2020. 222 с. URL: <https://biblioonline.ru/bcode/448248>
24. Кошурникова Ю.Е. Внедрение клиентоориентированности в компании // Евразийский союз ученых. Экономические науки. 2015. Т.14. № 5. С. 115- 119.
25. Кошурникова Ю.Е. Модель клиентоориентированности и ее внедрение на региональном туристическом рынке // Современные проблемы науки и образования. 2013. №6. С. 432-436. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21162866>
26. Лучков В. Е. Что такое клиентоориентированность? // Бизнес-журнал. 2010. № 19. С. 27-30. URL: <https://victorluchkov.ru/articles/chto-takoe-klientoorientirovannost/>
27. Маслов Е.В. Управление персоналом: технология и идеология // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 73–90. URL: <https://orgpsyjournal.hse.ru/2015-5-1/146308802.html>
28. Маслоу А. Мотивация и личность. СПб.: Евразия. 1999. 479 с.

29. Нартова-Бочавер С. К. Психология личности и межличностных отношений : учебное пособие для бакалавриата и специалитета. М.: Юрайт, 2019. 262 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/438128>
30. Осик Ю., Шельманова З., Прокопенко О. Клиентоориентированное поведение: к персонифицированному доверию через коллаборативную фильтрацию // Научный вестник одесского национального экономического университета. 2017. Т. 246. № 4. С.84-106. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=30509285>
31. Панин В.М., Ребязина В.А. Влияние клиентоориентированности на удовлетворенность клиентов российских компаний: результаты эмпирического исследования // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2016. Т. 123. № 3. С. 168-182. URL: <https://publications.hse.ru/articles/185052347>
32. Попов Н.И., Третьяк О.А. Экономические факторы низкой клиентоориентированности компаний в странах БРИКС // Российский журнал менеджмента. 2014. Т. 12. № 1. С. 109-138. URL: <https://publications.hse.ru/articles/?mg=60391306>
33. Прокофьева О. Клиентоориентированность и мифы о ней. СПб.: Институт проблем предпринимательства. 2010.
34. Прянишников Н. Клиентоориентированность: что это значит? Videоблог Президента Microsoft Россия. 2014. URL:<http://www.microsoft.com/ru-ru/cpe/customer-centricity.aspx>
35. Психология развития и возрастная психология: учебник и практикум для прикладного бакалавриата / Л. А. Головей [и др.] ; под общей редакцией Л.А.Головей. М.: Юрайт, 2019. 413 с. URL: <https://biblio-online.ru/bcode/445028>
36. Рожков А.Г. Формирование и развитие отношений клиентоориентированной компании. Автореф. дисс. на соискание ученой степени кандидата экономических наук. М., 2012. 27 с.
37. Рувенный И.Я. Клиентоориентированный подход к развитию организации // Альманах современной науки и образования. 2015. Т.96. № 6. С. 132-135. URL: www.gramota.net/materials/1/2015/6/34.html
38. Рыжковский Б. Н. Когда клиент голосует деньгами? // Управление компанией. 2005. № 7. С. 42-45. URL: https://www.marketing.spb.ru/lib-mm/btl/money_vote.htm
39. Семерникова Е.А. Клиентоориентированность: понятие, критерии // Концепт. 2014. № S7. С.45-50. URL: <http://e-koncept.ru/2014/14722.htm>
40. Смирнов Ю. И. Клиентоориентированность как способ получения дополнительной прибыли. М.: ФЛИНТА, 2013. 176 с.
41. Сорокоумова Е.А. Возрастная психология. Учебное пособие для академического бакалавриата. М.: Юрайт. 2019. 228 с. Раздел 3. URL: <https://biblio-online.ru/viewer/vozrastnaya-psihologiya-438353>
42. Старенков М.Ю. Клиентоориентированный подход как основной аспект организации сервисного обслуживания // Проблемы экономики и менеджмента. 2011. № 3. С.64-72. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=21487548>

43. Шавровская М.Н. Клиентоориентированность персонала: формирование и оценка. Автореф. дисс. канд. эк.н. Омск. 2011. 26 с. URL: <https://docplayer.ru/63916437-Klientoorientirovannost-personala-formirovanie-i-ocenka.html>

44. Шаповаленко И. В. Психология развития и возрастная психология: учебник и практикум для академического бакалавриата. М.: Юрайт, 2019. 457 с. URL: <https://biblio-online.ru/book/psihologiya-razvitiya-i-vozzrastnaya-psihologiya-444653>

45. Швайко В.В. Формирование клиентоориентированности банковских служащих в процессе повышения их квалификации. Автореф. дисс. канд. пед.н. Калининград, 2013. 24 с. URL: <http://nauka-pedagogika.com/pedagogika-13-00-08/dissertaciya-formirovanie-klientoorientirovannosti-bankovskih-sluzhaschih-v-protssesse-povysheniya-ih-kvalifikatsii>

46. Шоул Дж. Первокласный сервис как конкурентное преимущество. М.: Альпина Паблишер, 2019. 342 с.

В) Интернет-ресурсы:

№	Владелец сайта	Ресурс	Интернет-адрес
1	Институт экономики РАН	Вестник института экономики РАН	https://inecon.org/zhurnaly-uchrezhdennye-ieran/vestnik-instituta-ekonomiki-ran.html
2	Институт психологии РАН	Организационная психология и психология труда	http://work-org-psychology.ru/
3		Человек и мир	http://chelovekimir.ru/
4	Управление персоналом		www.top-personal.ru/
5	Работа с персоналом (HR- Journal)		www.hr-journal.ru/
6	Экономический факультет МГУ им.М.В.Ломоносова	Вестник Московского университета. Серия 14. Экономика	https://www.econ.msu.ru/science/economics/
7	ННГУ им.Н.И.Лобачевского	Вестник ННГУ им.Н.И.Лобачевского. Серия «Социальные науки»	http://www.vestnik-soc.unn.ru/ru
8	Высшая школа экономики	Психология. Журнал высшей школы экономики	https://psy-journal.hse.ru/
9		Организационная психология	https://orgpsyjournal.hse.ru/
10		Российская экономика: прогнозы и тенденции	https://rusecon.hse.ru/

11	Шмелев А.Г.	Лаборатория «Гуманитарные технологии». Научная база МГУ им.М.В.Ломоносова, Научная школа профессора А.Г. Шмелева	https://ht-lab.ru
12	Консалтинговая компания ITeam	ITeam – технологии корпоративного управления	https://iteam.ru/
13	Международный научно-исследовательский институт проблем управления	Проблемы теории и практики управления	http://www.uptp.ru/
14	Институт практической психологии ИМАТОН	ИМАТОН	http://imaton.ru/
15	Кудрявцева Е.И.	АГО Консалт. Консалтинговое бюро Елены Кудрявцевой, члена Ленинградской областной торгово-промышленной палаты	http://www.ago-consult.ru/
16	Коровикова И. ООО «Посредник»	Торговая марка «Ваши люди». «Тайный покупатель», стимулирование продаж, разработка стандартов обслуживания и пр.	http://www.your-people.ru/
17	ООО «Колтач Солюшнс»	Компания Calltouch Сквозная аналитика, маркетинг, продажи, коллтрекинг, управление рекламой и пр.	https://www.calltouch.ru/
19	Европейская ассоциация психологии труда и организационной психологии (European Association of Work and Organizational Psychology - EAWOP)	Ресурсы Европейской ассоциация психологии труда и организационной психологии	www.eawop.org/

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1. Примерный алгоритм сбора данных о базах Практикума (магазины)

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 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.

Приложение 2. Внешний и внутренний консультант: сильные и слабые стороны

Внешний консультант		Внутренний консультант	
Сильные стороны	Слабые стороны	Сильные стороны	Слабые стороны
Независимость и	Возможность неполной ориентированности и в положении дел компании	Хорошее знание положения дел в компании	Зависимость от менеджмента

Свежий взгляд	Недоверие со стороны персонала клиентской компании как к «чужаку»	Доверие персонала	Возможность излишнего патриотизма с отсутствием критичности
Знание положения дел в других компаниях	Искушение трансляции уже отработанных алгоритмов	Возможность постоянного изучения организационных проблем и их своевременной идентификации	Желание заимствовать чужой опыт
Постоянное развитие компетентности как условие профессиональной успешности и востребованности	Ограниченные возможности участия во внедрении результатов консалтингового проекта	Возможность поддержки внедрения и мониторинга результатов консалтингового проекта	Возможное снижение стремления к профессиональному росту в силу стабильности положения

Приложение 3. Досье проекта (примеры документации)

I. Досье проекта

1. Договор;
2. Техническое задание;
3. Календарный план и График работ.
4. Смета;
5. Список рабочей группы;
6. Протоколы заседания рабочей группы;
7. Аналитическая записка;
8. Промежуточные отчеты с грифами «Согласовано»;
9. Копии всех служебных записок по процессу управления проектом и ответов на них;
10. Итоговый отчет с грифом «Согласовано»;
11. Акт сдачи-приемки работ;
12. Все диагностические материалы;
13. Все эмпирические данные;
14. Протокол о намерениях.
15. Письма-отзывы, рекомендательные письма.

II. ДОГОВОР № 11

Возмездного оказания услуг

г. Энгс

« 01 » октября 2020

ООО " Альфа ", именуемое в дальнейшем "Заказчик", в лице Генерального директора Иванова Ивана Ивановича, действующего на основании Устава, с одной стороны, и Сидоров Сидор Сидорович, именуемый в дальнейшем "Исполнитель", с другой стороны, заключили настоящий договор о нижеследующем:

1. Согласно настоящему договору, Исполнитель обязуется по заданию Заказчика оказать следующие услуги:

Исследование покупательских предпочтений шоколадной продукции согласно Техническому заданию (Приложение № 1), а Заказчик обязуется оплатить эти услуги.

2. Исполнитель обязуется оказать услуги лично.

3. Стоимость оказываемых услуг составляет: 100 руб. (сто рублей)*.

4. Услуги оплачиваются в следующие сроки и в следующем порядке: предоплата наличными, составляющая 50% суммы оказываемых услуг, и остаток суммы по окончании работ.

5. К настоящему договору применяются общие положения о договоре возмездного оказания услуг, предусмотренные главой 39 ГК.

6. По окончании оказания услуг подписывается обеими сторонами акт сдачи-приемки работ.

7.Срок действия настоящего договора: начало 01 октября 2020 г. – окончание 30 ноября 2020 г.

8. Договор составлен в 2-х экземплярах, по одному для каждой из сторон.

9. Адреса и банковские реквизиты сторон:

Заказчик: ООО "Альфа"

Генеральный директор Иванов Иван Иванович

Адрес

Тел.

Банковские реквизиты:

Исполнитель:

Ф.И.О.: Сидоров Сидор Сидорович

Адрес регистрации:

Паспорт:

Страховое пенсионное свидетельство:

ИНН:

* - здесь и далее проставлены условные суммы.

III. ТЕХНИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ

НА ВЫПОЛНЕНИЕ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТА

«Оценка профессиональной перспективности менеджеров предприятия»

1. Исполнитель: Петров Петр Иванович.

2. Научный руководитель работ: д.психол.н, профессор Александров Александр Александрович.

3. Сроки выполнения: 01.02.2020 – 25.03.2020

4. Цель работы и планируемые конечные результаты

Цель: ОЦЕНКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПЕРСПЕКТИВНОСТИ МЕНЕДЖЕРОВ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ПРЕДПРИЯТИЯ.

КОНЕЧНЫЙ РЕЗУЛЬТАТ: Аналитический отчет с приложением эмпирических данных и статистических расчетов. В обязательных приложениях:

Результаты по персоналиям; Рейтинг профессиональной перспективности менеджеров.

5. Практическая ценность результатов работы: Основания для формирования обновленной кадровой политики; управленческого резерва, совершенствования процесса корпоративного обучения менеджеров;

6. Этапы работы:

Этап	Вид выполняемых работ	Сроки проведения
1. Аналитический (предварительный)	Работа с экспертами	04.02.08 – 08.02.08
	Организационно-диагностическая работа, определение вектора модернизации организационной культуры предприятия	11.02.08 – 13.02.08
2. Организационный	Разработка и утверждение процедуры оценки	14.02.2020 – 15.02.2020
	Формирование и утверждение списков групп участников (респондентов, экспертов и пр.)	18.02.2020 – 19.02.2020
	Подготовка ресурсного обеспечения работ, в т.ч. графика работ	18.02.2020 – 22.02.2020
3. Реализационный	Проведение оценки	25.02.2020 – 26.02.2020
	Обработка данных	27.02.2020 – 29.02.2020
4. Аналитический	Анализ результатов	03.03.2020-07.03.2020
	Подготовка итогового отчета	10.03.2020-14.03.2020
5. Организационный (завершающий)	Презентация результатов руководству	17.03.2020
	Утверждение отчета заказчиком, оформление акта приемки работ	20.03.2020

7. Основные требования к выполнению работ согласно ТЗ

8. Порядок рассмотрения и приемки ИТОГОВОГО ОТЧЕТА

Заказчик: Рябов А.А.

Исполнитель: Петров П.И.

IV. План и стоимость реализации технического задания Договор №123, проект «Прогнозирование поведения покупателей» (указана условная стоимость)

Этап	Вид деятельности	Стоимость работы (Группа 1)	Стоимость работы (Группа 2)
1.Организационный	1.1. Разработка процедуры	5	
	1.2. Разработка структуры фокус-группы	1	
	1.3. Утверждение структуры фокус-группы с заказчиком	-	
	1.4. Разработка регистрационного листа и листа наблюдений за процессом выбора продукта	1	
	1.5. Утверждение формы и содержания регистрационного листа и листа наблюдений заказчиком	-	-
	1.6. Инструктирование и обучение участников фокус-группы	1	1
	1.7. Договоренность с магазином о посещении его фокус-группами	1	-
Итого 10 руб.			
2.Реализационный	Реализация процедуры: - Вводная беседа; - Посещение магазина; - Обмен мнениями; - Интервью; - Моделирование ситуации покупки; - Моделирование «идеального» продукта (по качеству, упаковке, продвижению) - Уточнение мнений по всем вопросам. Завершение работы.	5	5
	Протоколирование	1	1
	Тестирование в группе	0.5	0.5
	Кофе-брейк (для 11 членов группы, 2 тренеров и лаборанта)	1,4	1,4
	Оплата участников фокус-группы	5,5	5,5
Итого: 26.8 руб.			
3. Аналитический	Обработка данных (наблюдения, интервью, фокус-групп)	3	3
	Обработка данных тестирования	0.4 руб/чел. X 10чел.= 4	0.4 руб/чел. X 10чел.= 4
	3.2. Анализ результатов.	6	6

	3.3. Подготовка отчета.	6	
	3.4. Утверждение отчета заказчиком. Оформление акта приемки работ.	-	-
Итого: 58,8 руб.			
Расходные материалы: 4 руб.			
Транспортные расходы: 2 руб.			
Всего: 74.8 руб.			

Стоимость работ указана без учета налогов и начислений.

V. АКТ
СДАЧИ-ПРИЕМКИ
НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПО ДОГОВОРУ № ____ ОТ « » _____ 2020 Г.
СОСТАВЛЕН « ____ » _____ 2020 Г.

Мы, нижеподписавшиеся, представитель ЗАКАЗЧИКА ген. директор ОАО «Альфа» Иванов И.И., с одной стороны, и представитель ИСПОЛНИТЕЛЯ ген. директор ЗАО «Консультант» Сидоров С.С., с другой стороны, составили настоящий акт о том, что выполненные работы по проведению консалтингового проекта «Оценка профессиональной перспективности менеджеров предприятия» удовлетворяют условиям договора.

Договорная цена составляет по договору 100 руб. (сто рублей)

Следует к перечислению 100 руб. (сто рублей)

ЗАКАЗЧИК:
ОАО «АЛЬФА»
АДРЕС:
ТЕЛ.:

ИСПОЛНИТЕЛЬ:
ЗАО «КОНСУЛЬТАНТ»
АДРЕС:
ТЕЛ.:

БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ:

БАНКОВСКИЕ РЕКВИЗИТЫ:

РАБОТУ СДАЛ:
от ИСПОЛНИТЕЛЯ
Ген.директор ЗАО «Консультант»

РАБОТУ ПРИНЯЛ:
от ЗАКАЗЧИКА
Ген.директор ОАО «Альфа»

И.И.ИВАНОВ
М.П.

С.С.СИДОРОВ
М.П.

Приложение 4. Методика сопряженной оценки клиент-ориентированности компании

Этап 1. Каждый сотрудник (ключевые сотрудники) компании заполняет последовательно две следующие таблицы

№	Элементы шкалы клиент-ориентированности	Баллы					
		0	+1	+2	+3	+4	+5
1	Наша компания ценит наших клиентов (покупателей)						
2	Мы стремимся обеспечивать наших клиентов лучшими товарами и высоким уровнем обслуживания						
3	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов						
4	Мы знаем, что нужно делать еще для повышения удовлетворенности клиентов						
5	Мы регулярно отслеживаем уровень удовлетворенности наших клиентов						

№	Элементы шкалы клиент-ориентированности	Развернутый ответ	Оценка ответа в баллах (0-5)
1	Наша компания ценит наших клиентов (покупателей). Это выражается в следующем:		
2	Мы стремимся обеспечивать наших клиентов лучшими товарами: и высоким уровнем обслуживания, который проявляется		
3	Мы хорошо понимаем потребности наших клиентов. Это:		
4	У компании есть конкретные цели по повышению удовлетворенности клиентов:		
5	Мы регулярно отслеживаем уровень удовлетворенности наших клиентов следующим образом:		

Этап 2. Клиенты (эксперты, участники фокус-группы) заполняют последовательно следующие две таблицы

№	Элементы шкалы клиент-ориентированности	Баллы					
		0	+1	+2	+3	+4	+5
1	Эта компания ценит нас как своих клиентов (покупателей)						
2	Эта компания стремимся обеспечивать нас, своих клиентов, лучшими товарами и высоким уровнем обслуживания						
3	Эта компания хорошо понимает наши потребности						
4	Мы чувствуем, что компания знает, что нужно делать еще для повышения качества обслуживания своих клиентов						
5	Эта компания регулярно отслеживает уровень того, насколько мы довольны ее работой						

№	Элементы шкалы клиент-ориентированности	Развернутый ответ	Оценка ответа в баллах (0-5)
1	Эта компания ценит нас как своих клиентов (покупателей). Это выражается в следующем:		
2	Эта компания стремится обеспечивать нас, своих клиентов, лучшими товарами и высоким уровнем обслуживания. Это		
3	Эта компания хорошо понимает наши потребности. Это:		
4	Мы чувствуем, что компания знает, что нужно делать еще для повышения качества обслуживания своих клиентов:		
5	Эта компания регулярно отслеживает уровень того, насколько мы довольны ее работой, следующим образом:		

Приложение 5. Примеры конкретных ситуаций

Ситуация 1. Доброжелательность vs Неуверенность

Хорошо одетые мужчина и женщина средних лет вошли в ресторан, оставили одежду в гардеробе и направились к входу в зал ресторана. Женщина

останавливается перед меню, вывешенном при входе в зал ресторана и говорит своему спутнику, что она не уверена в правильности их выбора: «Многое меня здесь смущает. Не пойти ли нам в другое место? Мы же никуда не спешим». Увидев, что гости задержались при входе в зал, к ним подходит менеджер зала...

Для этой ситуации в качестве цели возьмите тренинг создания атмосферы дружелюбия, гостеприимства и доверия к компании.

Используйте советы Дж.Шоула [Дж.Шоул.Первоклассный сервис как конкурентное преимущество», 2019. С. 372-373]:

- Встречайте клиента улыбкой;
- Узнайте, как зовут клиентов и обращайтесь к ним соответственно их желаниям;
- Слушайте внимательно, не прерывая и не отвлекаясь. Задавайте вопросы, чтобы получить всю необходимую информацию для правильных действий;
- Проверьте, правильно ли вы поняли, что нужно клиенту, изложив своими словами то, что сказал вам клиент;
- Не читайте нотаций;
- Предлагайте варианты решений. Не говорите клиенту «Делайте, что хотите»;
- Если клиенту требуются дополнительные услуги, пригласите нужного сотрудника;
- Пригласите клиента приходить еще.

Список базовых навыков, которые нужно применять при личном контакте с клиентами:

- Смотрите в глаза;
- Отвечайте на вопросы и быстро находите ответы;
- Будьте расторопным;
- Проявляйте энтузиазм, искренность и индивидуальное внимание к каждому, не демонстрируйте всем своим видом скуку и равнодушие;
- Уделяйте клиенту все свое внимание. Ни в коем случае не проявляйте нетерпение, будто хотите поскорее отделаться от клиента.
- Общайтесь в позитивном тоне, делайте клиенту комплименты, завяжите дружеский разговор;
- Время от времени добровольно предлагайте помощь;
- При прощании скажите теплые слова, например, «Спасибо за покупку» и «Приходите к нам еще».

Краткая характеристика состояний Я в транзакционном анализе

1. **Детское (Дитя – Д, или Ребенок) состояние Я** следует жизненному принципу чувств. На поведение в настоящем влияют чувства из детства. Детское Я также выполняет свои, особые функции, не свойственные двум другим составляющими личности. Оно «отвечает» за творчество, оригинальность, разрядку напряжений, получение приятных, иногда «острых», необходимых в определенной степени для нормальной жизнедеятельности впечатлений. Кроме того, Детское Я выступает на сцену, когда человек не чувствует достаточно сил для самостоятельного решения проблемы: не способен преодолеть трудности или/ и противостоять давлению другого человека. Это Я подразделяется на: естественное

детское Я (спонтанные реакции типа радости, печали и т.д.), приспособляющееся детское Я (приспособляющийся, прислуживающийся, боязливый, виноватый, колеблющийся и т.д.), возражающее детское Я.

Признаки актуализации эго – состояния: Эго состояние Ребенка

Вербальные признаки : а) восклицание: вот те на!, фу ты!, Боже!, черт возьми!; б) слова эгоцентрического круга: хочу, не могу, а мне какое дело, не знаю и знать не желаю и т.д.; в) обращение к другим: помоги мне, ты меня не любишь, ты будешь жалеть; г) самоуничижительные выражения: я дурак, у меня ничего не выходит и т.д.

Обращение Вы – Ты и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: непроизвольное поеживание, ерзание, пожимание плечами, дрожание рук, покраснение, закатывание глаз, потупленный взор, взгляд снизу вверх; интонация просящая, ноющая, быстрый и громкий голос, сердитое и упрямое молчание, поддразнивание, злорадность, взволнованность и т.д.

2. Взрослое (Взрослый – В) состояние Я воспринимает и перерабатывает логическую составляющую информации, принимает решения преимущественно обдуманно и без эмоций, проверяя их реальность. Взрослое Я, в отличие от Родительского, способствует адаптации не в стандартных, однозначных ситуациях, а уникальных, требующих размышлений, дающих свободу выбора и, вместе с этим, необходимость осознания последствий и ответственного принятия решения.

Признаки актуализации эго – состояния: Эго – состояние Взрослый

Вербальные признаки : в утверждении высказывается мнение, а не безапелляционное суждение, используются выражения типа: таким образом, вероятно, относительно, сравнительно, целесообразно, альтернатива, по моему мнению, насколько возможно, давай рассмотрим причины и т.д.

Обращение Вы – Вы и Ты – Ты.

Поведенческие (невербальные) признаки: поза прямая (но не застывшая); лицо обращено к собеседнику, открыто, заинтересовано: естественная жестикуляция в разговоре; контакт глаз на одном уровне; голос внятный, четкий, спокойный, ровный, без чрезмерных эмоций.

3. Родительское (Родитель – Р) состояние Я подразделяется на заботливое родительское состояние Я, критическое родительское состояние Я. Родительское Я, состоящее из правил поведения, норм, позволяет индивиду успешно ориентироваться в стандартных ситуациях, «запускает» полезные, проверенные стереотипы поведения, освобождая сознание от загруженности простыми, обычными задачами. Кроме того, Родительское Я обеспечивает с большой вероятностью успеха поведение в ситуациях дефицита времени на размышления, анализ, поочередное рассмотрение возможностей поведения.

Признаки актуализации эго – состояния: Эго – состояние Родитель

Вербальные признаки – слова и выражения типа: а) должен, нельзя, никогда, обязан, потому что я так сказал, не задавай вопросов, что люди подумают (скажут); б) оценочные суждения: упрямый, глупый, ничтожный, бедняга, умница, превосходный, способный.

Обращение Ты – Вы (со мной обращаются на ВЫ, я обращаюсь на Ты).

Поведенческие (невербальные) признаки: указующий жест (обвинение, угроза), поднятый вверх палец, похлопывание по спине, щеке; авторитарные позы (руки на бедрах, скрещенные на груди), взгляд сверху вниз (голова откинута), стук по столу и т.д.; тон голоса насмешливый, надменный, обвиняющий, покровительственный, сочувствующий.

Ситуация 2. Успех или Неудача.

Михаил работает бригадиром строительной бригады в небольшой строительной компании, возводящей коттеджи за городом. Зарабатывает

неплохо, но заработок нестабильный, поскольку заказы бывают не всегда, и собственник не относится к категории щедрых людей. Пять лет назад Михаил женился симпатичной девушке Насте. На тот момент Настя начинала свою педагогическую карьеру в качестве учителя русского языка и литературы в средней школе. Карьера не сложилась, т.к. у них родился Игорек. А сейчас они через полгода ждут дочку. Михаил был всем доволен. Но ему необходим автомобиль, чтобы и до работы добираться, и увеличивающуюся семью хочется вывозить на природу и на дачу к родителям. Михаил – хороший водитель. До последнего времени у него была машина, но он отдал ее брату, - тот помог ему оплатить первый взнос за ипотеку. Сейчас он должен деньги брату и остался без машины. Материнский капитал, который они получают за второго ребенка решено потратить на погашение ипотечного кредита. Молодая семья устала от постоянных платежей.

Долгие обсуждения, выбор салона, марки машины, поиск оптимальной цены, наконец-то, закончились. Выбор остановили на LADA-Granta универсал: хорошие отзывы, вместительная, подходящая цена. Михаил радостно отправился в автосалон «Стрела». На карте у него было около 800 тысяч рублей. Чуть более 500 тыс. он должен был заплатить за авто. На остальные им предстояло жить, все еще выплачивая кредит по ипотеке.

Владимир – новый сотрудник автосалона. Он преисполнен энтузиазма. На его счету уже несколько продаж. Менеджер доволен Владимиром. Владимир уверен, что у него – большое будущее в продажах. Он умеет работать с клиентом: не довольствуется инструкциями, данными ему в салоне, вечерами читает научно-популярную литературу по психологии воздействия, психологии убеждения и манипуляции, а потом пытается не без успеха применять полученные знания на практике.

Михаилу сразу понравился Владимир: внимательный, слушающий, интересующийся всеми нюансами ожиданий Михаила от нового авто. Михаил чувствовал себя желанным покупателем и получал искреннее удовольствие от процесса покупки. За несколько минут беседы Владимир уже все или почти все знал о Михаиле. На каком-то этапе обсуждения Владимир предложил Михаилу все же посмотреть и другие авто. Раз уж вышел такой случай, и Михаил в автосалоне, почему бы не посмотреть как-можно больше разных машин, попробовать их в деле, все возможно. Михаил с радостью согласился. У него не было работы в этот день, и так приятно не дома сидеть с семьей, которой вечно что-то нужно от него, а побыть просто самим собой, мужчиной, самостоятельно принимающим решения. Много всего было рассмотрено и обсуждено. Наконец, Владимир задержал Михаила перед Nissan Terrano Comfort . Спецпредложение, большая выгода при покупке сегодня. В два раза дороже того авто, что вы с женой решили купить. Но не будете ли потом жалеть? Вы – автолюбитель со стажем, на работе – вы уважаемый человек, бригадир. А какие авто у ваших работников? У вас прекрасная семья. Как приятно будет вашей жене испытывать постоянное чувство комфорта в авто и удовольствие от завистливого уважения подруг. Можно же производить оплату в кредит. Можно взглянуть на модель

Текна с кожаной отделкой сидений. Она стоит на меньше чем на 200 тысяч дороже, но это – уже шикарно. Вам это, возможно, не так важно, но вашей жене... Вы можете заплатить сейчас аванс. У вас как раз хватит. И всего два года вы будете платить по 20 тыс. в месяц. А если вы возьмете у нас кредит на 4 года, то будете платить в месяц всего 6 тыс.руб. с небольшим остаточным платежом всего в 327 тыс.руб. Такие условия бывают далеко не каждый день. Конечно, такие люди, как вы, меняют машины чаще, чем срок кредита, но и условия хороши.

Не сразу, но Михаил увидел все преимущества такой покупки. Он согласился. Четыре года показались ему слишком большим сроком. Он остановился на классическом кредите на два года.

Подходя к своему подъезду, он призадумался. Как он скажет Насте, что потратил все семейные деньги, что придется платить кредит. Он вдруг вспомнил, что его начальник имеет более дешевую модель авто - УАЗ Патриот.

Не лучше на душе было и у Владимира. Когда в надежде на премию он рассказал это менеджеру, тот как-то многозначительно взглянул на него и сказал: «Посмотрим, как на это отреагирует директор». У нас уже были такие случаи. Все заканчивалось совсем не премией». «Но почему? Я провернул прекрасную сделку». «Дело в том, что у нас клиент-ориентированный бизнес. Пойди и подумай об этом».

Вопросы и задания:

1. Внесите необходимые содержательные правки в текст.
2. Подумайте, кто здесь прав, а кто не прав и в чем. Что имел в виду менеджер, говоря о клиент-ориентированном бизнесе.
3. Проведите рефлексивный анализ ситуации от имени всех участников.
4. Как должен был действовать продавец клиент-ориентированной компании?

Людмила Николаевна **Захарова**
Ирина Сергеевна **Леонова**

ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

Учебно-методическое пособие

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования «Национальный исследовательский
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603022, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.