

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Сочинский государственный университет»

С.А. Баранова
А.А. Смирнова

**ПСИХОЛОГИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Практикум
для студентов направления подготовки
37.03.01 – Психология

Сочи – РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ» – 2020

Рекомендовано к печати
кафедрой общей психологии и социальных коммуникаций
(протокол № 8 от 25.04.2020)

Рецензент
кандидат психологических наук, доцент
Е.В. Щетинина

Смирнова А.А., Баранова С.А.

Психология управленческого консультирования: практикум / авт.-сост.: С.А. Баранова, А.А. Смирнова. – Сочи: РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020. – 48 с.

Курс "Практикум по психологии управленческого консультирования" – систематизированный набор практических психологических знаний, специально отобранных и адаптированных к нуждам управленческой деятельности. Теоретическим основанием курса выступают знания из общей и социальной психологии, психологии труда, инженерной и других отраслей психологии. В рамках данного курса знания, полученные студентами-психологами конкретизируются в ходе выполнения лабораторных работ.

По всем лабораторным работам курса в данном пособии даны конкретные задания и рекомендации к выполнению.

Для студентов направления подготовки 37.03.01 – Психология.

УДК 159.99

©РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020
©Баранова С.А., Смирнова А.А., авт.-сост., 2020
©Оформление. РИЦ ФГБОУ ВО «СГУ», 2020

Содержание

Введение	4
Организационно-методические требования к проведению и оформлению лабораторных работ	4
Лабораторная работа № 1. Общее представление об управленческом консультировании	5
Лабораторная работа № 2. Основные закономерности и этапы консультативного процесса	7
Лабораторная работа № 3. Составление коммерческого предложения для фирмы, занимающейся предоставлением услуг в области управленческого консультирования	12
Лабораторная работа № 4. Диагностический этап в управленческом консультировании. Картография конфликта	15
Лабораторная работа № 5. Диагностический этап в управленческом консультировании. Определение психологической атмосферы в группе	17
Лабораторная работа № 6. Диагностический этап в управленческом консультировании. Диагностика личностных особенностей менеджера	18
Лабораторная работа № 7. Диагностический этап в управленческом консультировании. Выявление и анализ причин эмоционального дискомфорта	27
Лабораторная работа № 8. Диагностический этап управленческого консультирования. Оценка уровня удовлетворенности качеством жизни	31
Лабораторная работа № 9. ОДИ «Необитаемый остров»	35
Лабораторная работа № 10. Разработка программы развития внутренней мотивации у персонала	38
Лабораторная работа № 11. Консультирование в области работы руководителя по обеспечению психического здоровья персонала	41
Лабораторная работа № 12. Тайм-менеджмент (метод Глеба Архангельского) ...	42
Библиографический список	45

ВВЕДЕНИЕ

Управленческое консультирование — практическое направление психологии. Оно предполагает использование активных методов воздействия и имеет своей целью оказание помощи в управлении организацией. При этом управленческое консультирование, наверное, может считаться наиболее наукоемким направлением практики: здесь необходимы знания не только в области организационной психологии и психологии управления, но и в области кибернетики, экономики, финансов, права, часто — инженерные, технологические познания.

В арсенале руководителей, менеджеров по управлению персоналом, кадровых работников, выступающих в роли заказчиков, клиентов и пользователей с усилением роли экономико-психологических подходов к управлению появилось интегральное понятие: «психология управленческого консультирования», достаточно существенно отличающегося от просто «управленческого консультирования» тем, что подразумевает оказание консультационных услуг в области, связанной с психологическим сопровождением человеческого ресурса организации.

В данном пособии анализируются некоторые основные направления в области «психологии управленческого консультирования», представленные в виде практической работы – лабораторных занятий.

ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ ТРЕБОВАНИЯ К ПРОВЕДЕНИЮ И ОФОРМЛЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

Лабораторная работа является одним из активных методов обучения, при котором студенты под руководством преподавателя по заранее намеченному плану выполняют определенные практические задания и в процессе их воспринимают и осмысливают новый учебный материал.

Лабораторная работа по курсу “Практикум по психологии управленческого консультирования” имеет следующую структуру:

1. Цель лабораторной работы
2. Методические указания для предварительной подготовки
3. Порядок выполнения работы
4. Заключение: выводы, рекомендации
5. Приложение: примеры кейсов, индивидуальные регистрационные бланки, дополнительные данные количественного анализа, стимульный материал

Текст лабораторной работы согласно предложенной структуре набирается в формате MS WORD, шрифт Times New Roman 14 пунктов через 1,5 интервала. Распечатка контрастная черная. Лист формата А4, поля – 20 мм, абзацный отступ – 1,2.

При проведении лабораторной работы группа делится на подгруппы таким образом, чтобы на занятии присутствовало не более 10-12 человек, что обеспечивает лучшее усвоение материала.

После изучения теоретического материала и полного знакомства с заданием студенты приступают к работе с практическим материалом. На основании осуществленной практической деятельности (участие в ролевой игре, решение кейсов, проведение диагностического обследования и т.д.) студент пишет индивидуальный отчет по лабораторной работе, отвечая на вопросы и выполняя все задания к лабораторной работе. Все отчеты по лабораторным работам после оформления сдаются на проверку преподавателю.

Весь цикл лабораторных работ по курсу “Практикум по управленческому консультированию” идет вслед за основным, теоретическим курсом “Психология управленческого консультирования” и предназначен для студентов-психологов.

Таким образом, все лабораторные работы выстроены так, чтобы охватить основной спектр проблем и практических задач, с которыми может сталкиваться в практике своей деятельности психолог – специалист в области управленческого консультирования. Цель практикума – отработка практических, профессиональных навыков в области управленческого консультирования с помощью интерактивных методов. Все это способствует улучшению и ускорению подготовки молодых специалистов-психологов для практической деятельности в области психологии управления.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 1. ОБЩЕЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ ОБ УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ

1. Цель работы: систематизировать теоретические знания студентов в области психологии управленческого консультирования

2. Порядок выполнения работы

Студенты работают индивидуально. Основная их задача – систематизировать и проверить свои знания в области управленческого консультирования. Для этого им необходимо ответить на поставленные вопросы и выполнить практическое задание.

2.1. Дайте определение управленческому консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

2.2. Перечислите основные характерные черты управленческого консультирования и охарактеризуйте их.

2.3. Нарисуйте портрет профессионального консультанта-психолога, специализирующегося в области управленческого консультирования.

- 2.4. Опишите ПВК консультанта, специализирующегося в управленческом консультировании
- 2.5. Перечислите основные задачи, решаемые консультантами, специализирующимися в области управленческого консультирования.
- 2.6. Охарактеризуйте экспертное, процессное и обучающее консультирование.
- 2.7. Перечислите достоинства и недостатки внутренних и внешних консультантов.
- 2.8. Перечислите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся, на ваш взгляд, повышенным спросом в современных условиях.
- 2.9. Чем отличаются консультант-пропагандист от консультанта-инструктора и консультанта-помощника?
- 2.10. Разработайте алгоритм выбора консультанта по различным критериям.
- 2.11. Сформулируйте причины найма консультанта клиентом.
- 2.12. Дайте определение процесса консультирования.
- 2.13. В чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой управленческого консультирования?
- 2.14. Охарактеризуйте эффект управленческого консультирования благоприятных и проблемных предприятий. Где он больше и почему?
- 2.15. Перечислите прямые и косвенные выгоды, которые получает консультант при оказании консультационных услуг.
- 2.16. Заполните таблицу: Участники консультативного процесса

Основные категории участников	Определение	Основные функции
Заказчик		
Консультант		
Клиент		

- 2.17. Ответьте на вопрос: «Какие психологические феномены являются ключевыми в процессе управленческого консультирования?»

3. Заключение: выводы, рекомендации

На основании проведенного анализа сформулируйте основные тенденции и обозначьте основные тренды в области психологии управленческого консультирования. Обозначьте перспективные направления развития услуг в области управленческого консультирования.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 2. ОСНОВНЫЕ ЗАКОНОМЕРНОСТИ И ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАТИВНОГО ПРОЦЕССА

1. Цель работы – отработка навыков управленческого консультирования и знакомство с основными закономерностями и этапами консультативного процесса в ходе ролевого моделирования

2. Порядок выполнения работы.

Основным методом лабораторной работы является ролевое моделирование. В ходе специально организованной деятельности студенты получают игровой (ролевой) опыт консультирования по вопросам, связанным с проблемами управления организации. Работа осуществляется в несколько этапов. Далее они описаны более подробно.

Этап 1. Отработка навыков клиент-центрированного общения

Цели этапа:

1. Формирование у студентов навыков клиент-центрированного общения.

2. Формирование у студентов опыта относительно того, как клиент-центрированное поведение психолога-консультанта влияет на состояние и динамику психических процессов у клиента.

Студентам предлагается следующая инструкция [Фейдимен, Фрейгер, 1995, с. 78-79]: «Выберите партнера, с которым Вы хотите работать. Решите, кто из Вас сначала будет консультантом, а кто – клиентом. Клиент рассказывает консультанту о ситуации (действительно имевшей место или выдуманной), касающейся проблемного поля управленческого консультирования. Желательно, чтобы ситуация была эмоционально насыщенной, чем-то, о чем трудно рассказать: например, случай, когда Вы лгали, мошенничали, были неадекватны, несправедливы или когда Вас обидели, унизили Ваше человеческое достоинство, недооценили и т.п. Это упражнение многого требует как от клиента, так и от консультанта. Это, конечно, не клиент-центрированное консультирование как таковое, но Вы сможете представить себе требования, которые оно предъявляет участникам».

Консультант старается, насколько может, понять, что рассказывает клиент. Его задача состоит в том, чтобы переформулировать услышанное, чтобы убедиться в правильности своего понимания. Консультант не должен оценивать правильность или неправильность чего-то, давать

советы, утешать или критиковать. Нужно сохранять отношение к клиенту как к равному человеку, что бы он не рассказал.

Консультанту необходимо постараться отметить моменты, когда ему захотелось комментировать, когда он начинает судить, жалеть, когда клиент раздражает или беспокоит. Необходимо проанализировать, удастся ли консультанту осознавать собственные переживания, одновременно сохраняя позитивное внимание и эмпатическое восприятие? Задача состоит не в том, чтобы имитировать такого рода поведение; задача консультанта состоит в том, чтобы постараться осознавать свои актуальные чувства.

Затем необходимо поменяться ролями, пусть тот, кто был консультантом, теперь будет клиентом. В качестве клиента тот, кто был консультантом ранее, может почувствовать влияние того, как процесс слушания влияет на то, о чем Вы собираетесь рассказать.

После того, как студенты выполняют это упражнение, им предлагается по очереди поделиться с группой своими ощущениями, сначала в роли клиента, а потом в роли консультанта.

Особый акцент делается на том, произошли ли какие-либо изменения у клиента благодаря клиент-центрированному поведению консультанта, в чем эти изменения состояли. Удалось ли консультантам до конца выдержать роль клиент-центрированного партнера по общению? С какими трудностями они встречались на этом пути? Как они пытались эти трудности преодолеть?

По заключении данного этапа работы, тот студент, который выступал в роли клиента, должен оставить развернутый отзыв на работу консультанта в его рабочей тетради:

Этап 2. Отработка навыков ведения консультативной беседы на ее начальных этапах, слушания и понимания

Цель этапа:

Отработка студентами навыков ведения консультативной беседы на начальных этапах консультирования, слушания и понимания.

Одному из студентов предлагается разыграть перед группой роль клиента, представив группе некоторую реальную или гипотетическую проблему для анализа. Другому студенту предлагается осуществлять роль консультанта. Остальные члены группы выполняют роли супервизоров. Роль консультанта в течении времени выполняют все студенты учебной группы. В некоторых случаях роль клиента может взять на себя преподаватель.

При отработке у студентов навыков слушания особое внимание уделяется тому, чтобы студенты внешне демонстрировали свою включенность в беседу: кивали головой, произносили местоимения, свидетельствующие о том, что они слушают, смотрели в глаза клиенту, при этом были доброжелательны и безоценочны. Одной из основных

ошибок студентов на этом этапе работы является переход к этапу коррекции, когда этап диагностики, по сути, еще не завершен.

На этом этапе необходимо, чтобы для каждого более или менее продолжительного высказывания клиента консультант делал резюме и только после этого говорил то, что хотел сказать. Необходимо кратко, но точно пересказать мысли и чувства, недавно выраженные клиентом, пытаться делать это до тех пор, пока клиент не выразит свое согласие с пересказом. Это формирует навыки понимания в процессе слушания. В резюме не следует делать акцент на том отрицательном, что сказал клиент, скорее следует выделить и подчеркнуть положительные аспекты сказанного. Резюме консультанта должно быть направлено на повышение самооценки клиента, на увеличение осознания им собственных сил и возможностей. Резюме консультанта должно вселять новые силы в клиента, а не укреплять его в позиции безнадежности. У студентов формируются навыки подведения подобного рода резюме.

Те же самые требования предъявляются и к формулировкам вопросов, которые консультант задает клиенту. Вопросы не были слишком длинными или непонятными, перегруженными научными психологическими терминами, ставящими клиента в тупик. На этом этапе отрабатываются навыки конструктивной постановки вопросов.

По завершении процесса консультирования, каждый из членов группы, осуществляющий процесс супервизии за консультативной работой в парах, должен оставить развернутую оценку работы консультанта в его рабочей тетради:

Этап 3. Анализ проблемных зон клиентов. Перевод запроса клиента на язык психологической проблемы. Формулирование и проверка консультативных гипотез

Цели этапа:

1. Отработка навыков анализа проблемных зон клиентов.
2. Отработка навыков перевода запроса клиента на язык психологической проблемы.

Клиент, излагая сущность своих затруднений, не всегда даже начинает с самого главного. В процессе своего рассказа он может легко уйти в сторону от того, с чего начал, не рассказать того, чего хотел рассказать. Поэтому консультанту в процессе работы с клиентом необходимо следить за тем, чтобы у него сложилась всесторонняя и исчерпывающая картина наличной ситуации клиента. Для этого психологу-консультанту необходимо иметь в голове некий план сбора информации, перечень типичных для каждой человеческой жизни областей, в которых у человека могут быть проблемы. Психолог-консультант должен побуждать клиента к информации относительно всех этих областей.

Таковыми типичными областями для взрослого человека, обратившегося к психологу, специализирующемуся в области управленческого консультирования, являются следующие:

1. Личностные цели и пути их реализации. Продвижение по пути достижения этих целей или отказ от их достижения. Модификация личностных целей в процессе жизненного пути.

2. Вопросы, связанные с планированием карьеры. Выстраивание системы продвижения по карьерной лестнице, разработка конкретных этапов и шагов на пути карьерного продвижения. Выбор профессии, профессиональное самосовершенствование. Желание сменить направление профессиональной ориентации. Пути оптимизации отношений между человеком и его профессией.

3. Межличностные отношения в трудовом коллективе и пути их оптимизации. Конфликтные отношения между сотрудниками и пути разрешения конфликтных ситуаций

4. Вопросы, связанные со сферой взаимопроникновения профессиональных отношений в семейные.

5. Вопросы, связанные с планированием времени. Тайм-менеджмент.

6. Ситуации, связанные с организационным развитием и стратегиями корпоративной зрелости.

7. Проблемы эмоционального и профессионального выгорания клиента и т.д.

Преподаватель обучает студентов анализировать в процессе беседы перечисленные выше области, в которых могут крыться проблемы, приводящие к психологическому дискомфорту. Следует отметить, что изложенный выше список может быть расширен и модифицирован применительно к различиям, связанным с возрастным и иными континуумами.

Преподаватель предлагает одному из студентов разыграть перед группой роль клиента, предложив некоторую реальную или гипотетическую проблему для анализа. Другому студенту предлагается осуществлять роль консультанта. Остальные члены группы выполняют роли супервизоров. Однако на протяжении занятия студент, осуществляющий роль консультанта, может неоднократно меняться. В некоторых случаях роль клиента может взять на себя преподаватель.

Анализ вращается вокруг степени полноты собранных сведений о клиенте.

Далее необходимо систематизировать и структурировать эту информацию, и, на основе имеющихся у студентов психологических знаний, сформулировать проблему клиента уже психологическим языком, то есть в виде психологической проблемы. Студенты пытаются это делать в процессе групповой дискуссии. Особое внимание уделяется анализу конкретных ситуаций, акцентированию языка чувств. Сведения

относительно конкретных процедур выдвижения и проверки консультативных гипотез можно получить у Алешиной Ю.Е. [2000]. Необходимо, чтобы в процессе занятия было выдвинуто и проверено как можно больше консультативных гипотез. Для стимулирования процесса выработки студентами консультативных гипотез можно использовать метод «Мозгового штурма».

Работа «консультанта» оценивается «супервизорами» – членами группы, развернутая рецензия на работы консультанта фиксируется всеми членами группы и его «клиентом» в рабочей тетради.

Этап 4. Коррекция установок клиента

Цель этапа:

Отработка навыков коррекции установок клиента.

Деятельность консультанта по коррекции установок клиента подробно описана в пособии Ю.Е. Алешиной [2000]. Форма проведения занятия аналогична предыдущим. Студенты при участии преподавателя пытаются выстроить применительно к ситуации клиента цепочки событий, которые помогли бы клиенту осознать низкую эффективность своих прежних способов справляться с проблемой. Это должно привести клиента к смене его установок на ситуацию. Здесь можно использовать и доведение до клиента имеющей отношение к его проблемам психологической информации, ознакомить клиента с вариантами иных, более конструктивных установок.

В случае низкой эффективности методов проблемно-ориентированного консультирования можно переходить к использованию методов лично-ориентированного и решение-ориентированного видов психологического консультирования [см. «Психотерапевтическая энциклопедия... », 1999, с.414].

Для стимулирования работы студентов можно использовать метод «Мозгового штурма» [Грановская, 1988, с.479 - 486].

Работа «консультанта» оценивается «супервизорами» – членами группы, развернутая рецензия на работы консультанта фиксируется всеми членами группы и его «клиентом» в рабочей тетради:

Этап 5. Коррекция поведения клиента и завершение консультативной беседы

Цели занятия:

1. Обучение студентов навыкам сотрудничества с клиентом в разработке конкретного плана позитивного реагирования.

2. Отработка навыков завершения консультативной беседы.

Деятельность консультанта по коррекции поведения клиента и завершению процесса консультативной беседы подробно описана в пособии Ю.Е. Алешиной [2000]. Форма проведения занятия аналогична предыдущим. Основной задачей консультанта на этой стадии консультирования является выработка плана конкретных позитивных действий клиента в тех ситуациях, которые вызывали ранее затруднения,

отрицательные последствия. При поиске и обсуждении вариантов конкретных форм позитивного реагирования можно использовать методы групповой дискуссии, «Мозгового штурма». После составления конкретного плана позитивного реагирования для выработки у клиентов конкретных навыков позитивного поведения можно использовать метод «Репетиция поведения» [Нельсон-Джоунс, 2000, с. 269].

3. Заключение, рекомендации

Работа «консультанта» оценивается «супервизорами» – членами группы, развернутая рецензия на работы консультанта фиксируется всеми членами группы и его «клиентом» в рабочей тетради.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 3. СОСТАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ ДЛЯ ФИРМЫ, ЗАНИМАЮЩЕЙСЯ ПРЕДОСТАВЛЕНИЕМ УСЛУГ В ОБЛАСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

1. Цель работы – отработка навыков составления и оформления коммерческого предложения.

2. Порядок выполнения работы

Работа осуществляется студентами индивидуально или в парах

Коммерческие предложения - часто используемый инструмент в работе с нынешними и будущими партнерами. Требования к его оформлению минимальны: он должен быть удобен для чтения и занимать не более одной страницы формата А4. Поэтому основной упор в работе над ними делают на их содержание.

Этапы составления коммерческого предложения

Шаг 1. Определите цель

Коммерческие предложения составляют для того, чтобы разослать всем потенциальным клиентам, а иногда – для того чтобы предоставить информацию после разговора по телефону или личной встречи. Вы можете внести в него все товары и услуги, надеясь, что хотя бы одна из них нужна потенциальному клиенту, а можете быть наверняка – узнать потребность и предложить удовлетворить её. Итак, первый шаг состоит в том, чтобы определить цель вашего коммерческого предложения.

Определитесь с целью вашего коммерческого предложения и зафиксируйте ее:

Шаг 2. Запишите необходимую информацию

Теперь, когда у вас есть цель, вы знаете какую информацию должно содержать ваше коммерческое предложение. Не старайтесь внести в него все. Лучше небольшое количество востребованных данных, чем большое

количество ненужных. Ничто не должно отвлекать клиента от главного. А главное - это те сведения о вашем товаре или услуге, которые служат достижению цели.

Определитесь с наиболее важной для вашего коммерческого предложения информацией и зафиксируйте ее:

Шаг 3. Решите проблему

Опишите, какую проблему клиента решат ваши товары и услуги. Фокусирование на проблеме – один из признаков правильного коммерческого предложения. Это необходимо сделать обязательно, ведь если ваш товар или услуга не решают проблем, то зачем они собственно нужны вашему клиенту?

Определитесь, какую проблему (проблемы) клиента вы можете решить вашим коммерческим предложением и зафиксируйте ее (их).

Шаг 4. Определитесь с ценой

Вам безусловно известно сколько стоят ваши товары и услуги. Но необходимо вспомнить о цели. Вы хотите начать сотрудничество с новым клиентом или продаете дополнительные услуги старому? Вам важнее много клиентов при небольшой марже прибыли или мало, но с большой? От этого зависит какую цену следует указать, когда вы составляете коммерческое предложение.

Зафиксируете разброс цен в вашем предложении

Шаг 5. Сформируйте структуру коммерческого предложения

Когда вы составляете коммерческое предложение, обратите внимание на то, чтобы включить в него следующие принципиальные части:

Вводная часть – кто вы, что вы предлагаете. Сначала очень кратко опишите вашу компанию, буквально в одном-двух предложениях. Потом опишите, какие проблемы клиента предлагаете решить. Вы уже сформулировали это, когда выполняли шаг 3.

Описание услуги. Та необходимая информация, которая нужна для достижения цели. Вставьте в этот пункт то, что записали в шаге 2.

Ценовые условия, условия сотрудничества. На каких условиях вы готовы предоставлять свои товары услуги? Информация из шага 4.

Заключение. Напомните об основных преимуществах вашей компании и о проблемах, которые сможет решить ваш клиент.

Шаг 6. Оформите ваше предложение в деловом стиле

На это стоит потратить время. Хорошее оформление коммерческого предложения увеличивает шансы, что его прочтут, говорит о вашем внимании к деталям и просто производит приятное впечатление.

1) Коммерческое предложение будут изучать без вас. Вы не сможете дать комментарии и пояснить некоторые пункты. Поэтому главное правило при его составлении – ясность. Оно должно быть написано таким образом, чтобы не возникали двусмысленность и непонимание. Дайте его почитать человеку со стороны и спросите его все ли ему понятно.

2) Правильное коммерческое предложение – это предложение решить проблему. Никому не нужны ваши товары и услуги. Нужны способы увеличить доходы или снизить издержки, привлечь больше клиентов или лучше удовлетворить их потребности, повысить эффективность труда сотрудников или уменьшить их количество. Коммерческое предложение, ориентированное на решение проблемы клиентов, эффективно. Коммерческое предложение, рассказывающее о ваших товарах и услугах – макулатура, которая с большой вероятностью отправится в мусорный ящик.

3) Допускать в коммерческом предложении грамматические ошибки недопустимо. В мире, где давно существуют средства автоматической проверки орфографии, не написать грамотно страницу текста может только компания, которая небрежно относится к своей работе. Это явно не та мысль, которую вы хотите внушить вашему потенциальному клиенту или партнеру. Проверьте текст сами, а после этого отдайте на проверку другому человеку.

4) Оформление имеет значение. Заголовки должны выделяться, взаимосвязанные смысловые элементы должны быть сгруппированы, ничто не должно быть расположено на странице случайно, каждый элемент должен быть зрительно связан с другим.

5) Не превращайте распространение ваших коммерческих предложений в рассылку спама. Лучше звоните и спрашивайте, хочет ли компания рассмотреть его. Если она пользуется такими товарами или услугами, то она заинтересована в том, чтобы получать их из лучших источников.

Познакомившись с представленными ниже образцами коммерческих предложений, составьте свое уникальное коммерческое предложение для клиентов фирмы, представляющей услуги в области управленческого консультирования.

Образец 1

Получайте 60 % от продажи популярной CRM-системы LeaderTask

Ваша компания занимается внедрением решений 1С? Компания «Almeza», разработчик российского ПО, предлагает вам заработать дополнительные деньги на продаже известной программы LeaderTask. LeaderTask – CRM-система для управления сотрудниками, процессами, документами и отношениями с клиентами. По сути это сетевая версия сверхпопулярного органайзера LeaderTask.

Важный момент: LeaderTask не пересекается по функционалу с 1С, поэтому система не будет конкурировать с вашими основными программами.

Продавать LeaderTask выгодно по двум причинам. Во-первых, мы выплачиваем вознаграждение партнерам в размере 60% от стоимости программы. Во-вторых, бренд LeaderTask известен среди ИТ-директоров и руководителей компаний. Судите сами.

LeaderTask - лидер продаж в магазине ПО «AllSoft»

«AllSoft» – один из самых крупных интернет-магазинов программного обеспечения в России. Система LeaderTask уверено занимает первое место по продажам в разделе «Управление бизнесом». В другом крупном магазине ПО «Softkey», LeaderTask занимает 28 место среди всех программ (около 15000) по оценкам пользователей.

LeaderTask рекомендует гуру тайм-менеджмента Глеб Архангельский

«Деловой органайзер LeaderTask является прекрасным инструментом для людей, которые ищут решение для организации своего времени. В нем сочетаются такие качества как гибкость, мобильность и функциональность. При этом LeaderTask прекрасно дружит с нашим любимым Outlook'ом! Рекомендую всем!»

Предложите своим клиентам LeaderTask. Остальное сделаем мы

LeaderTask не требует внедрения с участием специалистов. Систему достаточно установить на пользовательские компьютеры (это могут сделать сотрудники компании-клиента). Поддержку программы оказываем мы – компания «Almeza». Чтобы заработать 60 % от стоимости программы, вам нужно лишь предложить ее своим клиентам.

Клиенты: от «Siemens» и «Intel» до небольших фирм

Среди пользователей продукта такие компании как: «Siemens», «Intel», «Mitsubishi Electric», «Canon», «AVON». Всего программой пользуются более 2000 корпоративных клиентов. LeaderTask подходит как крупным компаниям, так и небольшим фирмам с несколькими пользователями. С одной стороны функционал системы позволяет внедрять ее в крупные компании. С другой – система не требует выделенного сервера и дорогой поддержки, поэтому подойдет небольшим фирмам.

Чтобы обсудить сотрудничество – позвоните лично мне по телефону +7(495)123-45-67.

Иванов Иван, руководитель компании «Almeza»

Контакты

P.S. Мы обеспечиваем партнеров всеми необходимыми образовательными и маркетинговыми материалами: презентацией, буклетами, руководством пользователя, баннерами, рекламными текстами и объявлениями. Вам нужно просто предложить систему своим клиентам, остальное – наши заботы.

3. Заключение, рекомендации

Представьте оформленный образец коммерческого предложения.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 4. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. КАРТОГРАФИЯ КОНФЛИКТА

1. Цель работы – знакомство студентов с диагностическим этапом в управленческом консультировании, и, в частности, с методом картографии конфликта

2. Методические указания к предварительной подготовке

Существует несколько способов или методов определения причин конфликтного поведения. В качестве примера рассмотрим один из них - метод картографии конфликта. Суть этого метода состоит в графическом отображении составляющих конфликта, в последовательном анализе поведения участников конфликтного взаимодействия, в формулировании основной проблемы, потребностей и опасений участников, способов устранения причин, приведших к конфликту.

3. Порядок выполнения работы

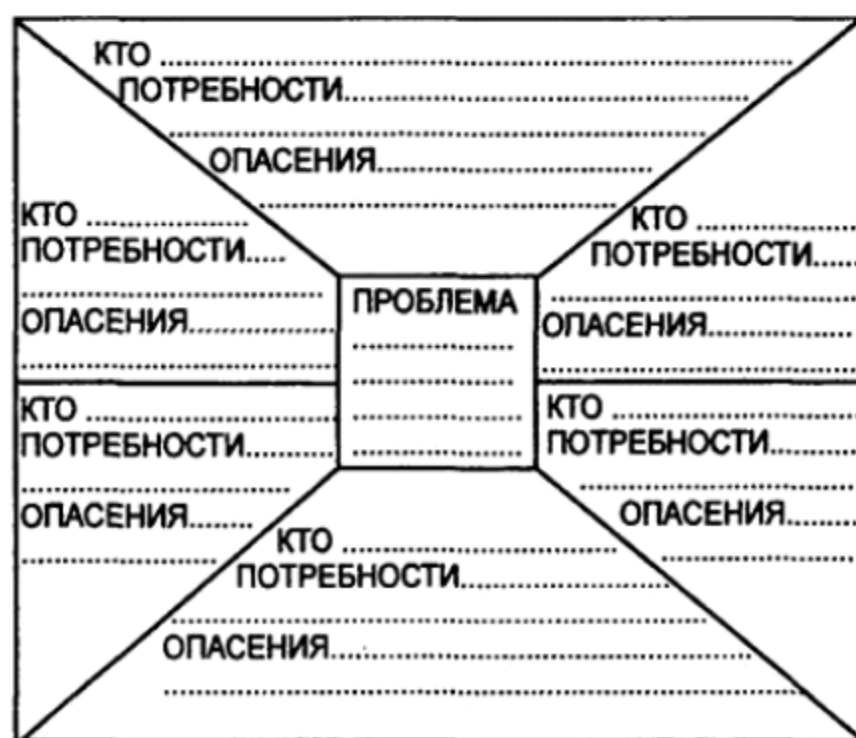
Работа состоит из нескольких этапов.

На первом этапе проблема описывается в общих чертах. Если, например, речь идет о несогласованности в работе, о том, что кто-то не “тянет лямку” вместе со всеми, то проблему можно отобразить как “распределение нагрузки”. Если конфликт возник из-за отсутствия доверия между личностью и группой, то проблему можно выразить как “общение”. На данном этапе важно определить саму природу конфликта, и пока не важно, что это не полностью отражает суть проблемы. Об этом - позже. Не следует определять проблему в форме двоичного выбора противоположностей “да или нет”, целесообразно оставить возможность нахождения новых и оригинальных решений.

На втором этапе выявляются главные участники конфликта. В список можно ввести отдельные лица или целые команды, отделы, группы, организации. В той мере, в которой вовлеченные в конфликт люди имеют общие потребности по отношению к данному конфликту, их можно объединить вместе. Допускается также смесь групповых и личных категорий. Например, если составляется карта конфликта между двумя сотрудниками в организации, то в карту можно включить этих работников, а оставшихся специалистов объединить в одну группу, либо выделить отдельно еще и начальника данного подразделения.

Третий этап предполагает перечисление основных потребностей и опасений, связанных с этой потребностью, всех основных участников конфликтного взаимодействия. Необходимо выяснить мотивы поведения, стоящие за позициями участников в данном вопросе. Поступки людей и их установки определяются их желаниями, потребностями, мотивами, которые необходимо установить.

Графическое отображение потребностей и опасений расширяет возможности и создает условия для более широкого круга решений, возможных после окончания всего процесса картографии.



4. Заключение, рекомендации

Оформите картографию любого реального производственного конфликта.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 5. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОЙ АТМОСФЕРЫ В ГРУППЕ

1. Цель работы – знакомство с диагностическим этапом в управленческом консультировании, и, в частности, с методами определения психологической атмосферы в группе

2. Порядок выполнения работы

Определите психологическую атмосферу в вашей группе по предложенной методике.

Инструкция. Ниже приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых вы можете описать атмосферу в вашей группе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поместите знак «х» (зачеркните соответствующую цифру), тем более выражен признак в вашей группе. Итак, для атмосферы в вашей группе характерны:

1	Дружелюбие	1	2	3	4	5	6	7	8	Враждебность
2	Согласие	1	2	3	4	5	6	7	8	Несогласие
3	Удовлетворенность	1	2	3	4	5	6	7	8	Неудовлетворенность
4	Увлеченность	1	2	3	4	5	6	7	8	Равнодушие
5	Продуктивность	1	2	3	4	5	6	7	8	Непродуктивность
6	Теплота	1	2	3	4	5	6	7	8	Холодность
7	Сотрудничество	1	2	3	4	5	6	7	8	Отсутствие сотрудничества
8	Взаимная поддержка	1	2	3	4	5	6	7	8	Недоброжелательность
9	Занимательность	1	2	3	4	5	6	7	8	Скука
10	Успешность	1	2	3	4	5	6	7	8	Неуспешность

Обработка результатов

Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «х», тем ниже балл, тем лучше психологическая атмосфера в группе. Итоговый показатель может колебаться от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (самая неблагоприятная).

4. Заключение, рекомендации

Проанализируйте психологическую атмосферу в группе по мнению каждого из ее членов и составьте сводную таблицу.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 6.
ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ
КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. ДИАГНОСТИКА ЛИЧНОСТНЫХ
ОСОБЕННОСТЕЙ МЕНЕДЖЕРА

1. Цель работы – знакомство с методами диагностики личностных особенностей менеджера

2. Порядок выполнения работы – студенты в ходе лабораторной работы знакомятся со следующими методами диагностики ПВК менеджера: Стэнфордский опросник о застенчивости, методикой «Менеджерский потенциал» и методикой «Оценка предпринимательских способностей». После того, как студенты отработают навыки проведения и обработки результатов данных методик друг на друге, перед ними будет стоять следующая диагностическая задача – провести мини-исследование, направленное на изучение личностных особенностей менеджеров по продажам любой коммерческой фирмы, в котором должно принять участие не менее 5 испытуемых. По результатам проведенного исследования необходимо подготовить аналитический отчет.

Стэнфордский опросник о застенчивости

Перед вами образец опросника. Заполните его в быстром темпе, а затем еще раз вдумчиво перечитайте, чтобы понять, насколько застенчивость действительно определяет вашу жизнь.

1. Считаете ли вы себя застенчивым?

1 = да; 2 = нет.

2. Если да, то всегда ли вы были таким (т. е. были застенчивы прежде и остаетесь теперь)?

1 = да; 2 = нет.

3. Если на первый вопрос вы ответили отрицательно, то было ли такое время в вашей жизни, когда вы были застенчивы?

1 = да; 2 = нет.

Если нет, то можно далее не отвечать. Спасибо.

Если вы ответили «да», хотя бы на один из трех вопросов, продолжайте дальше.

4. Когда вами владеет застенчивость, насколько она сильна?

1 = чрезвычайно сильна;

2 = очень сильна;

3 = весьма сильна;

4 = умеренно сильна;

5 = это нечто вроде смущения;

6 = мною владеет лишь легкое смущение.

5. Как часто вы испытываете (испытывали) ощущение застенчивости?

1 = каждый день;

2 = почти каждый день;

- 3 = часто, почти через день;
- 4 = один или два раза в неделю;
- 5 = иногда — реже, чем раз в неделю;
- 6 = редко — один раз в месяц или еще реже.

6. В сравнении с людьми вашего круга, пола, возраста, насколько вы застенчивы?

- 1 = гораздо более застенчив;
- 2 = более застенчив;
- 3 = примерно столь же застенчив;
- 4 = менее застенчив;
- 5 = значительно менее застенчив.

7. Насколько желательно для вас быть застенчивым?

- 1 = весьма нежелательно;
- 2 = нежелательно;
- 3 = безразлично;
- 4 = желательно;
- 5 = очень желательно.

8. Является ли (являлась ли) застенчивость для вас личной проблемой?

- 1 = да, часто;
- 2 = да, иногда;
- 3 = да, изредка;
- 4 = редко;
- 5 = никогда.

9. Испытывая застенчивость, можете ли вы это скрывать так, чтобы другие не считали вас застенчивым?

- 1 = да, всегда;
- 2 = иногда получается, иногда нет;
- 3 = нет, обычно мне это скрыть не удается.

10. Считаете ли вы себя интровертом или экстравертом?

- 1 = выраженный интроверт;
- 2 = умеренный интроверт;
- 3 = слегка интровертированный;
- 4 = нейтральный;
- 5 = слегка экстравертированный;
- 6 = умеренный экстраверт;

(11—19) Что из перечисленного может быть причиной вашей застенчивости? Отметьте то, что касается вас.

- 11. Опасение, что меня негативно оценят.
- 12. Страх быть отвергнутым.
- 13. Недостаточная уверенность в себе.
- 14. Недостаток социальных навыков, а именно:
- 15. Боязнь близких отношений.
- 16. Склонность к уединению.
- 17. Асоциальные интересы, увлечения и т. п.

18. Собственное несовершенство, недостатки, а именно

19. Другое, а именно:

(20 - 27) Восприятие застенчивости. Считают ли названные ниже люди, что вы застенчивы? Как вы полагаете, насколько застенчивым они вас считают? Отвечайте, пользуясь следующими баллами:

1 = крайне застенчивый;

2 = очень застенчивый;

3 = весьма застенчивый;

4 = умеренно застенчивый;

5 = до некоторой степени застенчивый;

6 = слегка застенчивый;

7 = незастенчивый;

8 = они не знают;

9 = я не знаю их мнения.

20. Ваша мать?

21. Ваш отец?

22. Ваши братья и сестры?

23. Близкие друзья?

24. Ваш супруг (или интимный друг, подруга)?

25. Ваши одноклассники?

26. Ваш нынешний сосед?

27. Преподаватели или руководители, коллеги, которые хорошо вас знают?

28. Принимая решение назвать себя застенчивым, чем вы руководствовались?

1 = вы застенчивы (или вы были застенчивы) всегда и при любых обстоятельствах;

2 = вы застенчивы (или были застенчивы) более чем в 50% ситуаций, т. е. чаще, чем незастенчивы;

3 = вы застенчивы (или бывали застенчивы) лишь иногда, но в достаточно важных для вас ситуациях, так что вас поэтому можно считать застенчивым.

29. Случалось ли, что вашу застенчивость принимали за какую-то иную черту, например, безразличие, холодность, нерешительность?

1 = да.

2 = нет.

30. Случается ли вам испытывать застенчивость в одиночестве?

1 = да;

2 = нет.

32. Если да, укажите, когда, как и почему.....

(33—36) Что повергает вас в застенчивость?

33. Если вы испытываете сейчас или испытывали в прошлом ощущение застенчивости, пожалуйста, укажите, какие ситуации, виды деятельности или типы людей их вызывают. (Отметьте так или иначе все пункты.)

- Ситуации и виды деятельности, которые повергают меня в застенчивость:
- любые ситуации общения;
 - большие группы людей;
 - малые группы, выполняющие совместную деятельность (например, семинар в классе, бригада на работе);
 - малые группы общающихся людей (например, на вечеринках, на танцах);
 - общение один на один с представителем своего пола;
 - общение один на один с представителем другого пола;
 - ситуации в которых я уязвим (например, когда прошу о помощи);
 - ситуации, в которых я занимаю приниженное положение по сравнению с другими (например, когда обращаюсь к начальству);
 - ситуации, требующие отстаивания своих прав (например, когда приходится жаловаться на плохое обслуживание или низкое качество товара);
 - ситуации, когда я нахожусь в центре внимания большой группы людей (например, делаю доклад);
 - ситуации, когда я нахожусь в центре внимания малой группы людей (например, когда меня кому-то представляют или спрашивают мое мнение);
 - ситуации, когда меня оценивают или сравнивают с другими (например, когда у меня берут интервью или меня критикуют);
 - любые новые социальные контакты;
 - вероятность сексуальной близости;
34. Теперь вернитесь к предыдущему вопросу и по поводу каждой ситуации отметьте, вызвала ли она у вас застенчивость на протяжении последнего месяца;
- 0 = да, в значительной степени;
 - 2 = да, в немалой степени;
 - 3 = вообще да;
 - 4 = только слегка;
 - 5 = безусловно нет.
35. Типы людей, вызывающие у меня застенчивость:
- мои родители;
 - мои братья и сестры;
 - другие родственники;
 - друзья;
 - незнакомцы;
 - иностранцы; авторитетные лица (в силу их положения — полицейские, преподаватели, начальники на работе);
 - авторитетные лица (в силу их превосходства — интеллектуалы, специалисты);
 - пожилые люди (значительно старше меня);
 - дети (значительно младше меня);

группа представителей другого пола;
представитель другого пола один на один;
представитель моего пола один на один.

36. Теперь, пожалуйста, вернитесь к предыдущему вопросу и отметьте, возникла ли у вас на протяжении последнего месяца застенчивость при встрече с данной категорией людей:

0 = на протяжении последнего месяца — нет, но прежде бывало;
1 = да, в значительной степени;
2 = да, в немалой степени;
3 = вообще да;
4 = лишь слегка.

(37 — 40) Реакция, связанная с застенчивостью

37. На основании чего вы заключаете, что испытываете застенчивость?

1 = на основании мыслей, переживаний и тому подобных внутренних симптомов;

2 = на основании своих действий в данной ситуации;

3 = на основании как внутренних ощущений, так и внешних реакций.

Физические реакции

38. Если вы испытываете или испытывали застенчивость, какие из данных физических реакций характерны для этого вашего состояния? Поставьте 0 против тех, которые не существенны, остальные проранжируйте от 1 (наиболее типичные, часто возникающие, сильные) и выше 2 — менее частые и т. д.

покраснение лица;

учащение пульса;

урчание в животе;

звон в ушах;

сильное сердцебиение;

сухость во рту;

дрожание рук;

повышенная потливость;

слабость;

другое (укажите, что именно).....

Мысли и чувства

39. Каковы особые мысли и чувства, характерные для вашего переживания застенчивости? Поставьте 0 против тех, которые вам не свойственны, остальные проранжируйте от 1 (наиболее типичные, частые и сильные) и выше (менее типичные). Одним и тем же баллом можно отметить несколько пунктов.

Положительные мысли (например, удовлетворенность собой); никаких особых мыслей (например, пустые грезы, размышления «ни о чем»); самососредоточенность (например, крайняя озабоченность своей персоной, каждым своим шагом);

мысли сконцентрированные на неприятных сторонах ситуации (например, мысль о том, что мое положение ужасное, что хотелось бы оказаться вне его);

мысли ориентированные на отвлечение (например, о чем-то другом, чем можно было бы заняться, о том, что неприятная ситуация скоро кончится);

негативные мысли о себе (например, ощущение, что я глупый, неполноценный и т. п.); мысли о том, как меня оценивают другие (например, размышления о том, что окружающие обо мне думают);

мысли о своем поведении (например, о том, какое впечатление я произведу и как его улучшить).

Действия

40. Если вы испытываете или испытывали ощущения застенчивости, то в каких внешних действиях это проявляется, так что окружающие могут понять, что вы застенчивы? Поставьте 0 против тех, которые вам не свойственны, а остальные проранжируйте от 1 (наиболее типичные, частые и сильные) и выше (менее частые и сильные). Одним и тем же баллом можно отметить несколько пунктов;

я говорю очень тихо;

избегаю людей; не способен смотреть в глаза;

я молчу (не могу говорить);

заикаюсь;

болтаю чепуху;

замираю;

избегаю что-либо делать;

стараюсь скрыться;

другое, а именно

41. Каковы негативные последствия застенчивости? (Отметьте те, что касаются вас.)

Никаких.

Возникают социальные проблемы; трудно знакомиться с людьми и заводить друзей, наслаждаться общением. Возникают отрицательные эмоции — ощущения изоляции, одиночества, депрессии.

Застенчивость препятствует тому, чтобы другие меня положительно оценили (например, из-за застенчивости мои достижения остаются незамеченными).

Затруднительно добиваться своего, выражать собственное мнение, использовать предоставляющиеся возможности. Моя застенчивость побуждает других негативно меня оценивать (например, меня несправедливо могут счесть недружелюбным или высокомерным). Возникают трудности во взаимопонимании и познавательных процессах (например, на людях я не могу ясно мыслить и выражать свои чувства).

Застенчивость провоцирует углубление в себя.

42. Каковы положительные последствия застенчивости? (Отметьте то, что касается вас.)

Никаких.

Появляется возможность производить впечатление скромного человека, погруженного в себя.

Застенчивость позволяет избегать конфликтов.

Застенчивость — удобная форма самозащиты.

Появляется возможность смотреть на других со стороны, вести себя взвешенно и разумно.

Исключаются негативные оценки со стороны окружающих (например, застенчивого не считают навязчивым, агрессивным, претенциозным).

Застенчивость позволяет выбрать среди вероятных партнеров по общению тех, кто мне более симпатичен. Удастся уединиться и насладиться одиночеством.

В межличностных отношениях застенчивость удерживает от того, чтобы унижить или обидеть другого человека.

43. Считаете ли вы, что вашу застенчивость можно преодолеть?

1 = да;

2 = нет;

3 = не уверен.

44. Готовы ли вы к серьезной работе над собой, чтобы избавиться от застенчивости?

1 = да, безусловно;

2 = пожалуй, да;

3 = еще не уверен;

4 = нет.

Проанализируйте качественно и количественно результаты методики. Оформите заключение.

Тест «Менеджерский потенциал»

Инструкция. Ответьте в ответном листке на предлагаемые ниже суждения в форме «да», «нет».

1. Производственный опыт есть только часть требований для продвижения и успеха.

2. Основой вашего продвижения к следующей ступени является совместимость с вашим шефом. Вы должны понять его и затем изменить себя в соответствии с его ожиданиями.

3. Играющая «команда» и участие в корпоративной игре есть фундаментальная предпосылка карьерного прогресса, и вы должны следовать правилам игры.

4. Вы нуждаетесь в развитии навыков преодоления ежедневной фрустрации. (Примеч. Фрустрация — препятствие на пути достижения цели, которое реально существует или субъективно так воспринимается человеком.)

5. Вы должны постоянно готовиться к будущему и не позволять прошлому связывать вам руки.

6. Вы должны иметь хорошее чувство деловитости и устоявшееся желание делать добро.

7. Получение ключевых постов вашим шефом может усилить его эффективность и открыть многие двери для вас.

8. Делая себя «совершенно необходимым», вы движетесь вверх, но продолжать так действовать, хотя вы уже и стали «совершенно необходимым» — значит отодвигать себя от цели.

9. Быть «одиноким волком» чуждо менеджменту и может разрушить вашу карьеру.

10. Расширение ваших знаний и управленческих навыков, вытекающих из ваших занятий — есть фундаментальное требование для успеха в управленческой карьере.

11. Ваши представления в большей степени базируются на ваших лидерских и административных навыках и в меньшей степени на технических.

12. Продолжение образования и саморазвития становятся вашим жизненным путем.

13. Ваша управленческая карьера контролируется не только вами, но и частично (если не в основном) организацией и людьми, с которыми вы работаете.

14. Вы должны учиться источать и испытывать гордость за свои достижения.

15. Ваша задача как менеджера — не делать работу самому, делать ее с помощью других.

16. Вы не будете уделять достаточно времени своей семье. Если вы хотите полноценной семейной жизни, вы должны быть удовлетворены худшей работой.

17. Ваш внешний вид, одежда, манеры имеют большое значение для вашего имиджа и карьерных достижений.

18. Поддержка организационной политики и воля к согласию есть важный критерий управленческого карьерного успеха. Интересы организации должны быть на первом месте.

19. Вы предпочитаете быть индивидуалистом приватно и конформистом публично.

20. Вы испытываете потребность быть спонсором, ментором.

Обработка и интерпретация результата.

Суммируйте число ответов «да», считая каждый за один балл. Умножьте полученное число на пять. Полученный результат можно принять за процентное выражение уровня вашего управленческого потенциала, относительно уровня присущего преуспевающим менеджерам.

Проанализируйте качественно и количественно результаты методики. Оформите заключение.

Тест «Оценка предпринимательских способностей»

(Тест из книги Р. Хизрича и М. Питерса «Предпринимательство», Москва, Прогресс — Универс, 1993)

Инструкция. Отвечая на предлагаемые ниже вопросы, представьте, что не позже завтрашнего дня Вы занялись предпринимательством. Ответы в форме «да», «нет» заносите в отдельный ответный листок, помечая пункты отвечаемых вопросов.

1. Умеете ли вы доводить начатое дело до конца, несмотря на препятствия?

2. Умеете ли вы настоять на принятом решении или вас легко переубедить?

3. Любите ли вы брать на себя ответственность, руководить?

4. Пользуетесь ли вы уважением и доверием коллег?

5. Вы здоровы?

6. Готовы ли вы трудиться от зари до зари, не получая немедленной отдачи?

7. Любите ли вы общаться и работать с людьми?

8. Умеете ли вы убеждать и заражать своей уверенностью в правильности выбранного пути?

9. Понятны ли вам идеи и мысли других?

10. Есть ли у вас опыт работы в той области, в которой вы хотите начать дело?

11. Знакомы ли вы с правилами налогообложения, калькуляции заработной платы, составления декларации о доходах, ведения бухгалтерского учета?

12. Будет ли в вашем городе или области спрос на товар или услугу, которую вы хотите предложить?

13. Есть ли у вас хотя бы базовая подготовка в области маркетинга и финансов?

14. Хорошо ли идут дела в вашем городе или области у других мелких предпринимателей вашего профиля?

15. Есть ли у вас на примете помещение, которое можно арендовать?

16. Располагаете ли вы достаточным первоначальным капиталом?

17. Есть ли у вас возможность привлечь к финансированию создаваемого дела родных и знакомых?

18. Есть ли у вас на примете поставщики необходимых вам материалов?

19. Есть ли у вас на примете толковые специалисты, обладающие опытом и знаниями, которых не хватает вам?

20. Уверены ли вы в том, что иметь собственное дело — это главная ваша мечта?

Обработка и интерпретация результатов.

Каждый ответ «да» оценивается в один балл, ответ «нет» — в ноль баллов.

17 баллов и больше: вы имеете все необходимые качества, чтобы достичь успеха в предпринимательстве.

13-17 баллов: ваши шансы на успех в качестве предпринимателя не так очевидны. Подумайте еще раз, готовы ли вы нести всю ответственность, которую предполагает профессия свободного предпринимательства.

Менее 13 баллов: ваши шансы, добиться успеха в качестве предпринимателя, пока невелики.

3. Заключение, рекомендации

Проанализируйте качественно и количественно результаты методик. Оформите заключение.

Проанализируйте результаты всех трех методик и сделайте прогноз относительно успешности деятельности ваших испытуемых, оформите и защитите результаты исследования, подготовив аналитический отчет

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 7. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ. ВЫЯВЛЕНИЕ И АНАЛИЗ ПРИЧИН ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ДИСКОМФОРТА

1. Цель занятия – выявление и анализ причин эмоционального дискомфорта, отмечаемого у участников занятия, и факторов, которые его обуславливают.

2. Оснащение. Для диагностики доминирующего настроения на занятии используется анкета «Причины эмоционального дискомфорта» (ПЭД). Методика позволяет определить уровень и наиболее значимые источники эмоционального дискомфорта индивида (или группы обследуемых), которые действуют постоянно или относительно постоянно.

3. Порядок выполнения работы.

Студентам предлагается прочитать инструкцию и затем оценить степень беспокойства, доставляемого каждой из перечисленных причин. Для оценки используется 7-балльная шкала. Выбранные баллы записываются.

Обработка результатов опроса и интерпретация полученных данных должны включать качественный и количественный анализ. Сначала необходимо, сопоставляя силу отдельных причин беспокойства, провести их сравнительный анализ, что позволит выявить доминирующие по силе причины беспокойства.

Можно также сопоставить балл той или иной причины беспокойства со средней величиной, полученной при апробации данной анкеты.

Сила причин дискомфорта у мужчин (47 чел.) и женщин (229 чел.)

№	Причины дискомфорта	Мужчины			Женщины		
		сред- няя	-95, %	+95, %	сред- няя	-95, %	+95, %
1	Неприятные соседи	2,70	2,18	3,22	2,89	2,61	3,16
2	Забота о состоянии здоровья кого-либо из членов семьи	4,19	3,62	4,76	4,25	3,95	4,54
3	Раскаяние по поводу прошлых решений	3,02	2,56	3,48	3,36	3,11	3,61
4	Раздумья о смысле жизни	2,85	2,32	3,38	3,46	3,20	3,72
5	Беспокойство, вызванное внутриличностными конфликтами (противоречивыми желаниями, стремлениями, обязанностями перед людьми)	3,15	2,56	3,74	3,17	2,93	3,42
6	Перегруженность делами	3,74	3,13	4,36	3,61	3,38	3,84
7	Проблемы с подчиненными	2,21	1,69	2,74	2,89	2,64	3,14
8	Проблемы в общении с сотрудниками (коллегами) на работе	3,04	2,41	3,67	3,04	2,80	3,29
9	Столкновения с начальством	2,68	2,10	3,26	3,03	2,77	3,30
10	Беспокойство о надежности места работы	3,32	2,66	3,98	3,24	2,98	3,50
11	Проблемы с местом работы из-за своей половой принадлежности	2,19	1,65	2,73	2,36	2,12	2,60
12	Неудовлетворенность своей работой	3,32	2,72	3,92	3,32	3,07	3,57
13	Чувство одиночества	3,26	2,62	3,89	3,21	2,92	3,49
14	Трудности в выборе жизненного пути	3,19	2,44	3,93	2,83	2,50	3,15
15	Финансовая ненадежность положения семьи (или собственного положения)	4,28	3,69	4,87	4,50	4,24	4,77
16	Трудности с возможностью выразить себя	3,45	2,96	3,94	3,41	3,16	3,65
17	Физический недуг (какое-либо расстройство организма, телесный дефект)	3,49	2,91	4,07	3,17	2,91	3,44
18	Неудовлетворенность внешним видом	3,60	3,09	4,10	3,28	3,03	3,52
19	Заботы о своем здоровье (в целом)	3,66	3,18	4,14	3,85	3,59	4,11
20	Недостаточность отдыха	3,70	3,23	4,18	4,03	3,79	4,27
21	Сексуальные проблемы	2,60	2,08	3,11	2,82	2,57	3,07
22	Проблемы с сексуальным партнером	2,85	2,23	3,48	2,73	2,47	2,98
23	Нехватка времени для семьи	3,09	2,59	3,58	3,49	3,23	3,74
24	Проблемы с родителями	2,79	2,19	3,39	2,97	2,70	3,25
25	Проблемы с детьми	3,62	2,99	4,24	3,14	2,86	3,43
26	Перегруженность семейными обязанностями	2,81	2,36	3,26	3,10	2,85	3,36
27	Неудовлетворенность отношениями с друзьями и приятелями	2,97	2,32	3,62	2,41	2,14	2,68
28	Трудности в отношениях со сверстниками противоположного пола	2,78	2,15	3,41	2,05	1,79	2,30
29	Недостаток активности, энергии	3,62	3,12	4,11	3,24	2,99	3,48
30	Растущие цены	2,98	2,45	3,51	3,45	3,16	3,75
31	Проблемы с покупками	2,96	2,48	3,44	3,56	3,31	3,82
32	Проблемы с транспортом	2,98	2,41	3,55	3,31	3,04	3,59
33	Осуждение и дискриминация со стороны других	2,57	2,02	3,13	2,80	2,54	3,06

34	Беспокойство по поводу обстановки в стране	3,15	2,59	3,70	3,75	3,48	4,02
20	Недостаточность отдыха	3,70	3,23	4,18	4,03	3,79	4,27
21	Сексуальные проблемы	2,60	2,08	3,11	2,82	2,57	3,07
22	Проблемы с сексуальным партнером	2,85	2,23	3,48	2,73	2,47	2,98
23	Нехватка времени для семьи	3,09	2,59	3,58	3,49	3,23	3,74
24	Проблемы с родителями	2,79	2,19	3,39	2,97	2,70	3,25
25	Проблемы с детьми	3,62	2,99	4,24	3,14	2,86	3,43
26	Перегруженность семейными обязанностями	2,81	2,36	3,26	3,10	2,85	3,36
27	Неудовлетворенность отношениями с друзьями и приятелями	2,97	2,32	3,62	2,41	2,14	2,68
28	Трудности в отношениях со сверстниками противоположного пола	2,78	2,15	3,41	2,05	1,79	2,30
29	Недостаток активности, энергии	3,62	3,12	4,11	3,24	2,99	3,48
30	Растущие цены	2,98	2,45	3,51	3,45	3,16	3,75
31	Проблемы с покупками	2,96	2,48	3,44	3,56	3,31	3,82
32	Проблемы с транспортом	2,98	2,41	3,55	3,31	3,04	3,59
33	Осуждение и дискриминация со стороны других	2,57	2,02	3,13	2,80	2,54	3,06
34	Беспокойство по поводу обстановки в стране	3,15	2,59	3,70	3,75	3,48	4,02

Далее в ходе качественного анализа надо сравнить состав доминирующих причин беспокойства у респондентов, а также учесть характер причин, их принадлежность к той или иной сфере бытия личности.

В ходе количественного анализа подсчитывается средняя величина баллов по всем пунктам анкеты.

Затем студенты разделяются по парам и дают партнеру для ознакомления числовые данные обследования. После этого они задают друг другу вопросы и отвечают на них. Рекомендуется попросить партнера прокомментировать наиболее высокие оценки. Например, спросить, в чем именно заключается переживаемый внутренний конфликт, — какие конкурирующие мотивы, цели, ценности его порождают. Или поинтересоваться, что именно в своем внешнем виде его беспокоит более всего.

Основное внимание нужно уделить личностным особенностям, которые могли оказаться значимыми в доминировании той или иной причины дискомфорта или способствовали повышению чувствительности к ней. Может оказаться продуктивной попытка проанализировать основные события последнего времени и их влияние на эмоциональный комфорт или дискомфорт.

АНКЕТА «ПРИЧИНЫ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ДИСКОМФОРТА»

Оцените по 7-балльной шкале степень беспокойства, доставляемого вам каждой из перечисленных в перечне причин:

- 1 - очень слабое беспокойство;
- 2 - слабое беспокойство;
- 3 - сила беспокойства несколько ниже средней;
- 4 - сила беспокойства средняя;

5 - сила беспокойства несколько выше средней;

6 - сильное беспокойство;

7 - очень сильное беспокойство.

Вашим ответом будет выбор одного из баллов — 1, 2, 3, 4, 5, 6 или 7. Запишите его в свободную клетку. Не пропускайте ни одного пункта анкеты. Пожалуйста, не переправляйте одну цифру на другую на том же месте. Для исправления перечеркните ненужную и запишите справа новую. Напишите свою фамилию в верхней части листа для ответов. Вместо фамилии можете написать любой псевдоним

№	Причины беспокойства	Балл
1	Неприятные соседи	
2	Забота о состоянии здоровья кого-либо из членов семьи	
3	Раскаяние по поводу прошлых решений	
4	Раздумья о смысле жизни	
5	Беспокойство, вызванное внутриличностными конфликтами (противоречивыми желаниями, стремлениями, обязанностями перед людьми)	
6	Перегруженность делами	
7	Проблемы с подчиненными	
8	Проблемы в общении с сотрудниками (коллегами) на работе	
9	Столкновения с начальством	
10	Беспокойство о надежности места работы	
11	Проблемы с местом работы из-за своей половой принадлежности	
12	Неудовлетворенность своей работой	
13	Чувство одиночества	
14	Трудности в выборе жизненного пути	
15	Финансовая ненадежность положения семьи (или собственного положения)	
16	Трудности с возможностью выразить себя	
17	Физический недуг (какое-либо расстройство организма, телесный дефект)	
18	Неудовлетворенность внешним видом	
19	Заботы о своем здоровье (в целом)	
20	Недостаточность отдыха	
21	Сексуальные проблемы	
22	Проблемы с сексуальным партнером	
23	Нехватка времени для семьи	
24	Проблемы с родителями	
25	Проблемы с детьми	
26	Перегруженность семейными обязанностями	
27	Неудовлетворенность отношениями с друзьями и приятелями	
28	Трудности в отношениях со сверстниками противоположного пола	
29	Недостаток активности, энергии	
30	Растущие цены	
31	Проблемы с покупками	
32	Проблемы с транспортом	
33	Осуждение и дискриминация со стороны других	
34	Беспокойство по поводу обстановки в стране	

Назовите другие причины беспокойства, не вошедшие в этот перечень, и оцените их силу.

4. Заключение, рекомендации

Проанализируйте качественно и количественно результаты методики. Оформите заключение.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 8. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ ЭТАП УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ. ОЦЕНКА УРОВНЯ УДОВЛЕТВОРЕННОСТИ КАЧЕСТВОМ ЖИЗНИ

1. Цель занятия. Оценить степень общей удовлетворенности качеством индивидуальной жизни и выявить сферы жизнедеятельности, вызывающие наибольший дискомфорт или неудовлетворенность.

2. Порядок выполнения работы.

Общая удовлетворенность качеством жизни определяется с помощью «Опросника для оценки качества жизни».

Исследование проводится индивидуально или в группах. Время ответов строго не ограничено, но не должно превышать 30 мин.

ШКАЛА ОЦЕНКИ КАЧЕСТВА ЖИЗНИ

ФИО _____
 Возраст _____ Пол _____
 Профессия _____

Инструкция. Пожалуйста, оцените степень удовлетворенности вашей жизнью по каждому пункту. Оценка не может быть правильной или неправильной, - она только ваша. Шкала поможет вам определить видимые и скрытые жизненные стрессы. В каждом пункте зачеркните число баллов, которое наиболее точно отражает ваше состояние. Постарайтесь отвечать быстро, так как наиболее интересной является ваша первая реакция (оценка). Результаты оценок могут лечь в основу планирования ваших ближайших и перспективных жизненных целей, а также способствовать выбору средств и стратегий их достижения. Благодарим вас за участие в научном исследовании.

1. Работа (карьера)												
Полностью не соответствует интересам и ожиданиям	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Полностью соответствует интересам и ожиданиям	
2. Личные устремления и достижения												
Не достигли многих целей, часто чувствуете себя неудачником	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Достигли многих целей, обычно чувствует себя удачливым человеком	

3. Здоровье												
Часто болею	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Обычно здоров	
4. Изменяющиеся обстоятельства												
Часто вызывают сильное переживание одиночества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Никогда не чувствую себя одиноко	
5. Отношения с детьми (своими или чужими)												
Не вызывают радости	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда радуют	
6. Отношения на работе (с коллегами, начальством и др.)												
Вызывают сильный дискомфорт (напряжение и неудовлетворенность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Обычно гармоничное (приятные)	
7. Отношения с друзьями												
Нет искренних дружеских отношений. Без теплоты и взаимопонимания	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Близкие и теплые, чувствую их поддержку	
8. Духовная или религиозная поддержка												
Несущественная (нет)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сильная и существенная	
9. Хорошее настроение, как правило, зависит												
От внешней ситуации (отношений с другими людьми)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	От внутреннего самообладания [оптимизм, чувство юмора, жизнерадостность]	
10. Умение организовать свое время												
Всегда не хватает, постоянное напряжение из-за дефицита времени	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Время — мой союзник, умею хорошо организовать свое время	
11. Окружающая среда												
Неприятна и опасна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Безопасна и комфортна	
12. Физическое состояние												
Усталость, постоянное напряжение	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Отличное, дееспособное	
13. Финансовое состояние												
Неудовлетворительное, плохо управляемое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Хорошее, стабильное	
14. Количество и драматизм жизненных кризисов за последние два года												
Чрезмерное	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Не было кризисов	
15. Деловая (профессиональная) карьера												
Бесперспективна	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Хорошие перспективы	
16. Физическая активность												
Очень низкая и нерегулярная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Высокая и регулярная	
17. Сон												
Часто плохой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Отличный и полноценный	
18. Физическая форма												
Моя проблема (неудовлетворенность)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Нет проблем	
19. Самоконтроль и самообладание												
Неудовлетворительные	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда держусь на уровне	

20. Принятие решений												
Всегда трудно принимаю ответственные решения	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Легко принимаю решения	
21. Обязательность												
Делаю только то, что могу, никогда не перенапрягаюсь	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Беру на себя слишком много своих и чужих обязательств, часто беру на себя то, что должны делать другие	
22. Чувство вины и стыда												
Очень часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Никогда	
23. При изменении ситуации или планов												
Всегда нервничаю	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Легко приспосабливаюсь к любой новой ситуации	
24. Гнев												
Я часто сержусь на себя или на других	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Многие вещи я воспринимаю с легкостью и без раздражения	
25. Самоуважение												
Я часто недоволен (недовольна) собой	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	В целом я доволен (довольна) собой	
26. Жизненные ценности и принципы												
Не всегда ясны, часто изменчивы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда ясны и стабильны	
27. Моральная и эмоциональная поддержка близких людей												
Минимальная (отсутствует)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Сильная и существенная	
28. Чувство эмоциональной «приподнятости» и жизнерадостности												
Очень часто	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Никогда	
29. Интимно-сексуальная жизнь												
Неудовлетворительная	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Гармоничная и регулярная	
30. Понимание и уважение в деловой (профессиональной) среде												
Очень низкое	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Высокое	
31. Страх и тревога												
Присутствуют ежедневно	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Отсутствуют	
32. Профессиональная (деловая) поддержка												
Отсутствует	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Высокая	
33. Обида или гнев на других												
Отсутствует	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Очень часто	
34. Настроение												
Почти всегда мрачное	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда жизнерадостное	
35. В трудных жизненных ситуациях												
Никогда не теряю надежду на благополучное разрешение ситуации	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Всегда испытываю растерянность или чувство «безысходности»	
36. Внутренние (личные) ресурсы												
Чувствую истощенность внутренних резервов	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Чувствую в себе огромные силы и ресурсы	

Обработка и интерпретация результатов. В соответствии с ключом подсчитывается сумма баллов для каждой категории жизнедеятельности (9 субшкал, каждая содержит по 4 вопроса).

Ключ

1. Работа 1, 6, 13,15.
2. Личные достижения 2, 25, 26, 30.
3. Здоровье 3,16,17 18.
4. Общение с близкими людьми (друзья, родственники) 4, 5,7, 29.
5. Поддержка (внутренняя и внешняя) 8, 27, 32, 36.
6. Оптимистичность 9, -28, 34, -35.
7. Напряженность 10, 11,12,14.
8. Самоконтроль 19, 20, -21, 23.
9. Негативные эмоции 22, 24, 31, -33.
10. Обратные вопросы обозначены знаком «-».

Минимальная сумма для каждой субшкалы равна 4 баллам, максимальная – 40. Оценки по субшкалам соответствуют понятию удовлетворенности в различных областях жизнедеятельности. Чем меньше величина баллов, тем сильнее психическая напряженность и ниже Удовлетворенность качеством жизни в данной области. Также подсчитывается общий индекс качества жизни (ИКЖ), равный среднему значению баллов, набранных по всем девяти субшкалам.

Оценка уровня удовлетворенности КЖ производится по общему ИКЖ в соответствии с данными, представленными в таблице 2, а также определяются сферы наименьшей удовлетворенности по отдельным субшкалам качества жизни (табл. 2). Полученная информация используется в последующей консультативно-профилактической и психокоррекционной работе с лицами, переживающими психологический стресс и выгорание.

Таблица 2

Уровни качества жизни

Показатели	Низкий уровень	Средний уровень	Высокий уровень
Работа (карьера)	4-22	23-31	30 и >
Личные достижения и устремления	4-25	26-32	31 и >
Здоровье	4-25	26-33	32 и >
Общение с друзьями (близкими)	4-26	27-32	33и>
Поддержка	4-22	23-31	30 и >
Оптимистичность	4-21	22-26	27 п >
Напряженность	4-22	23-29	30 и >
Самоконтроль	4-23	24-28	29 и >
Негативные эмоции	4-21	22-27	28 и >

Оценка уровня удовлетворенности по общему индексу качества жизни (ИЮК)

Индекс качества жизни (ИЖЖ), баллы			
очень низкий (депрессивный)	низкий	средний	высокий
4-10	11-20	21-29	30-40

Очень низкий уровень ИЖЖ характерен для депрессивных больных. Низкий уровень ИЖЖ часто встречается у лиц, переживающие синдром выгорания. Для людей, имеющих высокий ИЖЖ, характерны выраженная оптимистичность и активность жизненной позиции

3. Заключение и рекомендации.

Проанализируйте качественно и количественно результаты методики. Оформите заключение.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 9. ОДИ «НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ»

1. Цель занятия. Научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества.

2. Порядок выполнения работы.

1. Обсуждение проблемы и ранжирование задач по степени значимости их решения.

2. Выработка коллективной стратегии выживания (работа в малых группах).

3. Разработка нравственно-психологического кодекса взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести жителей острова»), примерно 15-20 пунктов.

4. Презентации проектов, вопросы и ответы.

5. Межгрупповая дискуссия.

6. Анализ результатов и подведение итогов.

Время: игра длится 2-3 часа учебного времени.

Информация для участников игры. В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов. В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться в родные края, к своей обычной жизни.

Ваша задача: создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить и достаточно комфортно психологически и физически

жить. Необходимо понять всю серьезность и опасность ситуации. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни - вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов и ветра. Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться. Начать целесообразно с принятия решения о государственном устройстве, структурах власти на острове. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группа самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный, выдвинутый по собственной инициативе)? Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений: под страхом наказания, смерти, как-то еще? Как и кем будет распределяться добываемая пища: поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали; или, наоборот, слабым, чтобы выжили? Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, а значит, обузой для других, какие будут предприниматься действия? Как будут строиться отношения с аборигенами острова, с каннибалами с соседних островов: в мирное время, в случае вооруженного нападения? И т.д. и т.п.

Задачи участников игры:

- смоделировать проект жизни на острове на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективы: правовые, политические, экономические и социальные аспекты;
- разработать «кодекс чести островитян»;
- отработать санкции за нарушение установленных правил;
- осуществить презентацию командных проектов.

Примечание. Правила должны быть четко сформулированными, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор между островитянами. Выполнение: на все обсуждение и разработку дается 1—1,5 часа и полная свобода действий в рамках задания. В каждой команде нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Все нарабатываемые участниками игры материалы желательно оформлять визуально (на плакатах, планшетах или доске). Инструкция организатору игрового занятия
Задача организатора игры: подробно проинструктировать ее участников об

условиях проживания на острове, ответить на все вопросы слушателей, не подсказывая при этом возможных решений проблем. Например, организатору не следует самому говорить о правилах проживания на острове, создание их - творческая задача играющих.

Организатору целесообразнее ставить вопросы, очерчивая круг проблем, которые нужно решать, акцентируя внимание играющих на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в тех случаях, когда возникнет напряженная ситуация (конфликт мнений), способная привести к деструктивному взаимодействию. После презентации информации от каждой группы организуется межгрупповая дискуссия, на которой задаются вопросы, формулируются ответы, вырабатываются конструктивные подходы и подвергаются сомнению, критике те решения, которые кажутся противоборствующим командам неправомерными. При подведении итогов игры необходимо выявить сферу слабой компетентности ее участников, обратить особое внимание на стиль и манеру взаимодействия, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнение, вести переговоры, выражать свои мысли четко и понятно. Поскольку игра интерактивная, то целесообразно сделать анализ поведения каждого с точки зрения выбора стратегий взаимодействия, гибкости их использования, удачных и неудачных технологий организации и поддержания контакта с партнерами, индивидуального стиля и эмоциональной культуры.

Примечание. Для получения полноценной и адекватной информации целесообразно в начале игры выбрать в каждой группе человека для выполнения функций «психолога», который, наблюдая работу команды изнутри, сможет не только сделать «психологические портреты» членов своей команды, но и проанализировать трудности, частоту их проявления, причины. Организатор игры наблюдает работу команд со стороны.

Советы организатору. Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от их специализации. Например, если обучаемые - экономисты, менеджеры, коммерческие директора, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые - юристы, можно разработать необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые — психологи, специалисты по связям с общественностью, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и пр. В случае конкретизации деятельности результаты игры оценивает не только ее руководитель - целесообразно привлекать консультантов-профессионалов в тех или иных вопросах (юриста, экономиста и т.д.). Это повысит интерес

играющих и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении. Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала и после игры — по отработке конкретных профессиональных вопросов (разработать нравственный кодекс, подготовить смету, бизнес-план, создать проект закона о... и т.п.). После окончания игры всегда полезно установить обратную связь с участниками, с помощью которой выяснить степень удовлетворенности игрой, приобретением опыта интерактивной коммуникации, полученными результатами, реализацией намерений ожиданий.

3. Заключение и рекомендации.

Проанализируйте результаты проведения игры и подведите итоги.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 10. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРЕННЕЙ МОТИВАЦИИ У ПЕРСОНАЛА

1. Цель – разработать программу, направленную на формирование и развитие внутренней мотивации персонала организации.

2. Порядок выполнения работы

Теория внутренней мотивации является очень тонким инструментом по управлению персоналом. Оказывается, существует два направления развития внутренней мотивации. Первое направление — непосредственное развитие внутренней мотивации у персонала организации. Второе — формирование у управленческого состава навыков внутреннего мотивирования персонала. И еще не известно, в каком направлении проще двигаться. Возможно, эта книга станет небольшим шагом вперед в обоих этих направлениях.

Исследователи Р. С. Уэйнберг и Д. Гоулд дают следующие рекомендации по развитию внутренней мотивации у персонала (Уэйн-берг Р.С., Гоулд Д., 1998):

1. Обеспечивать успешный опыт. Успех повышает чувство компетентности, а это одна из базовых потребностей, имеющая отношение к внутренней мотивации.

2. Обеспечивать соответствие поощрения и трудности выполненного дела. Если такого баланса не будет, возникает либо чувство низкой оценки, либо ощущение внешнего контроля — в любом случае потребности в компетентности и самодетерминации могут быть фрустрированы.

3. Использовать не только материальное, но и словесное поощрение. В случае словесного поощрения кроме потребности в компетентности удовлетворяется потребность в самодетерминации (человек не чувствует

внешне мотивирующего воздействия материальных стимулов), а также в значимых отношениях.

4. Включать персонал в разнообразные виды деятельности. Работая над каким-то одним делом долго, человек к нему привыкает, и через некоторое время его базовые потребности опять же могут перестать удовлетворяться.

5. Вовлекать персонал в процесс принятия решений. Здесь могут быть удовлетворены все базовые потребности.

6. Ставить перед персоналом реальные цели, соизмеримые с возможностями. Если цель реальна - человек после того, как ее достигнет, будет чувствовать себя компетентным. Если же цель слишком сложна, компетентность будет блокирована, и внутренняя мотивация начнет снижаться.

Интересные рекомендации можно найти в аналитическом обзоре теории внутренней мотивации А. Б. Орлова (Маркова А. К., Матис Т. А., Орлов А. Б., 1990). Для формирования внутренней мотивации необходимо:

1. Помочь человеку выяснить свои сильные и слабые стороны. Знание этого позволит ставить оптимальные по своей трудности цели.

2. Намечать вместе с подчиненным поэтапную стратегию достижения целей. Это приводит к повышению чувства самодетерминированности и удовлетворяет потребность в значимых отношениях.

3. Пытаться найти баланс между жестким руководством и свободой.

4. Изучать теории мотивации самостоятельно. Знание теорий мотивации поможет лучше разобраться в мотивах действий подчиненных и также в собственных.

5. Консультироваться с организационными психологами. Не все знания можно взять из книг. Нужен опытный человек, профессионал в сфере мотивации, для того чтобы система заработала.

6. Демонстрировать внутреннюю мотивацию. Вряд ли у начальника, который скучает на своей работе, не приносящей ему удовольствия, могут быть внутренне мотивированные работники. Только когда он на собственном примере покажет, что это такое, возможны сдвиги в позитивную сторону.

При попытке разработки собственной системы развития внутренней мотивации возникла необходимость прежде обратиться к уже существующим. Оказалось, что всех их можно разделить на две большие группы. В системах первой группы основное внимание уделяют внешним объективным воздействиям на человека, содержанию и структуре его деятельности. Это системы развития мотивации «От ситуации к личности». Считается, что, преобразовав ситуацию вокруг личности, можно тем самым внести некоторые изменения в саму личность (или хотя бы заставить человека задуматься над необходимостью тех или иных изменений). В системах второй группы основное внимание уделяется

самой личности, ее потенциалу и стремлению к саморазвитию. Эти системы мы назвали «От личности к ситуации». Очевидно, если психологическими, психотерапевтическими влияниями способствовать некоторым личностным сдвигам, то это отразится на жизни человека и на его стиле мотивации, в частности.

Системы развития мотивации:

От ситуации к личности - изменяя ситуацию вокруг человека, мы изменяем его самого

От личности к ситуации - изменяя человека, мы изменяем ситуацию вокруг него

Однако каждая из систем имеет свои недостатки, которые делают их при независимом друг от друга использовании неприменимыми для развития внутренней мотивации. Преодолеть эти ограничения возможно только за счет интеграции этих двух систем. Для этого мы и провели серию исследований, в которых были получены интересные результаты в отношении динамики развития внутренней мотивации.

Динамика развития внутренней мотивации

Были выявлены три уровня развития внутренней мотивации.

Первый уровень — ситуативный, когда появление внутренней мотивации определяется способностью деятельности удовлетворить потребности в самодетерминации, компетентности и значимых отношениях.

Второй уровень — ситуативно-ценностный. Появление внутренней мотивации на этом уровне возможно даже тогда, когда в деятельности удовлетворяются не все названные психологические потребности. Нужно лишь, чтобы деятельность была для человека значимой.

Третий уровень — субъектно-ценностный. На этом уровне внутренняя мотивация становится личностным свойством. Потребности в самодетерминации, компетентности и значимых отношениях приобретают статус ценностей. Человек теперь сам способен изменить ситуацию или переформулировать внешне поставленную задачу. На субъектно-ценностном уровне человек может сформировать внутреннюю мотивацию к любой деятельности, становясь выше требований ситуации.

Приведенные результаты говорят о том, что задача развития внутренней мотивации расщепляется на две: оказывать содействие появлению опыта внутренне мотивированного поведения и способствовать переходу стратегий, приобретенных в этом опыте, в ценностную сферу.

3. Заключение, рекомендации

На основании приведенных выше теоретических построений предложить программы по формированию у персонала системы внутренней мотивации.

**ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 11.
КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ
В ОБЛАСТИ РАБОТЫ РУКОВОДИТЕЛЯ
ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ПСИХИЧЕСКОГО ЗДОРОВЬЯ
ПЕРСОНАЛА**

1. Цель работы – планирование возможных направлений консультирования руководителя в области сохранения психологического здоровья персонала.

2. Порядок выполнения работы, методические указания к предварительной подготовке.

Психически здоровым считается человек умственно развитый, внутренне уравновешенный, способный овладеть профессией, находиться в коллективе и переносить повышенные психические и физические нагрузки без последствий для своего здоровья. Состояние психического здоровья непрерывно изменяется по влиянию многочисленных внешних факторов — социально-экономических, экологических, физических, психотравмирующих, токсических и др. Не существует людей, которые бы были абсолютно невосприимчивы к стрессу. У каждого имеется свой, индивидуальный предел сопротивляемости, по достижении которого психоэмоциональное напряжение, переутомление или нарушение функций организма ведет к срыву психической деятельности. У лиц с гармоничным складом характера и хорошим здоровьем психическое или личностное расстройство может появиться только при чрезвычайно интенсивном или весьма продолжительном неблагоприятном внешнем воздействии. Большую роль играет также субъективная значимость события, эмоционально-смысловой контекст переживаний, способность находить конструктивный способ преодоления стрессовой ситуации. Не менее важное значение имеет общее состояние организма, степень истощения его функциональных систем.

В современных условиях перед руководителями организаций встает задача активизировать работу по сохранению психического здоровья персонала, рассматривая ее как основу укрепления морально-психологического климата в организации. Профессиональное долголетие сотрудников, связанное с физическим и психическим здоровьем, можно отнести к стратегическому конкурентному преимуществу организации.

Заполните таблицу

**Основные направления работы руководителя организации
по сохранению и укреплению
здоровья персонала**

Этапы работы	Действие руководителя
Найм персонала	
Адаптация	
Аттестация и планирование карьеры	

Обучение и развитие	
Мотивация и стимулирование	

3. Заключение, рекомендации.

Разработайте комплексную программу, направленную на поддержание психологического здоровья персонала для любой организации. Отработайте в игровой форме консультативную сессию для руководителя по вопросам психологического здоровья персонала, результаты обсуждения и супервизии представьте в форме отчета.

ЛАБОРАТОРНАЯ РАБОТА № 12. ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ (МЕТОД ГЛЕБА АРХАНГЕЛЬСКОГО)

1. Цель работы – знакомство с одним из методов тайм-менеджмента – системой управления временем, предложенной Глебом Архангельским.

2. Порядок выполнения работы, методические указания по предварительной подготовке.

Время - это такой специфический ресурс, который в организации стоит на одном месте с основными фондами, рабочей силой, сырьем, но оно имеет особое специфическое свойство: оно необратимо, т.е. если оборудование можно купить, сырье и материалы тоже не являются редким товаром, который необходимо долго разыскивать, то потерянное время невозможно вернуть, как и упущенные в это время возможности, невозможно дорешать дела, если условия, в которых они решаются, поменялись.

«Управление временем (Time Management), – определяет С.И. Калинин, – междисциплинарный раздел науки и практики, посвященный изучению проблем и методов оптимизации временных затрат в различных сферах и отраслях человеческой жизнедеятельности». Как ответ на практические проблемы, в отечественном обществознании в конце XX – начале XX I в. активизируются исследования по тайм менеджменту. При этом авторы, как правило, отдают себе отчет в том, что тайм менеджмент в России развивается на иной социокультурной основе. Сегодня к актуальнейшей проблеме социального управления – проблеме организации времени – обратился Г.А. Архангельский. Его система отличается от многих других, известных психологической науке, тем, что разрабатывалась изначально с ориентацией и опорой на особенности российской ментальности и современную ситуацию ведения бизнеса в России.

Рабочее время большинства современных руководителей уплотнено до предела, рабочий день не нормирован, и все же часто не удается

завершить все намеченные дела к заданному сроку. При этом нарастает ощущение беспомощности перед лавиной проблем, срочно требующих твоего вмешательства, и возникает чувство того, что нехватка времени, как нехватка воздуха, приведет к тому, что проблемы просто-напросто задавят человека. Все это порождает стрессовое состояние, еще более усугубляющее положение.

В такой ситуации единственным решением может стать только применение специальных приемов и методов, имеющих общее название тайм-менеджмента. Само слово «тайм-менеджмент» переводится с английского языка как «управление временем», однако следует заметить, что временем управлять невозможно. Действительно, каждый человек имеет строго определенное количество времени и у всех людей оно одинаковое. Невозможно как-то повлиять на его количество или скорость его течения. «Управление временем» - это просто громкое название того, что по сути своей является управлением самим собой, организацией, людьми с целью ускорения решения проблем, осуществления мероприятий, выполнения работ, действий. Это управление, нацеленное на наиболее рациональное использование времени.

Тайм-менеджмент как система управления временем включает в себя ряд элементов, которые, будучи использованными в совокупности, дают значительное сокращение времени, необходимого для осуществления различных производственных процессов. К этим элементам относятся анализ использования рабочего времени, постановка целей, которые хочет достигнуть руководитель в ходе использования тайм-менеджмента, планирование рабочего времени, выработка различных методов борьбы с причинами нерационального использования временного ресурса. Однако, несмотря на такую довольно стройную систему тайм-менеджмента, не следует воспринимать его как аксиому, потому что каждый человек является единственным, кто может решить для него проблему рационального использования времени наилучшим образом, и поэтому наиболее эффективным является личный тайм-менеджмент, который в каждом отдельном случае индивидуален. Однако в общем случае можно применять указанные выше элементы тайм-менеджмента.

Познакомимся с основными элементами планирования времени, предложенными Глебом Архангельским.

1. Заполните карту долгосрочных целей:

	2016	2017	2018	2018	2019	2020	2021
Бизнес/ карьера							
Личное развитие							
Семья							

2. Заполните карты целей и дел на следующий год

Ключевые области	январь	февраль	март	апрель	май	июнь	июль	август	сентябрь	октябрь	ноябрь	декабрь
Бизнес/ карьера												
Личное развитие												
Семья												

3. Используя систему Глеба Архангельского, запланируйте один любой свой день

Пн. « ____ » _____
!

	ЖЕСТКИЕ ВСТРЕЧИ	ГИБКИЕ ЗАДАЧИ
08:00		
09:00		
10:00		
11:00		
12:00		
13:00		
14:00		
15:00		
16:00		
17:00		
18:00		
19:00		
20:00		
21:00		
22:00		
23:00		

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

а) основная литература:

1. Бисвас С., Твитчелл Д. Руководство по управленческому консалтингу. 2-е издание. – М.: Диалектика, 2004.
2. Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Добренькова Е.В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. - М.: Инфра-М, 2002.
3. Васильев Г.А. Деева Е.М. «Управленческое консультирование». М., 2004.
4. Занковский А.Н. Организационная психология. – М., 2002
5. Зильберман М. Консалтинг. Методы и технологии. - СПб.: Питер, 2005.
6. Капустин П. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Бизнес-пресса, 2003.
7. Морозова Г. Психологическое сопровождение организации и персонала. – СПб: 2006
8. Тоббиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент. Взгляд клинициста. – М., 2007.
9. Торп С., Клиффорд Дж. Коучинг. Руководство тренера и менеджера. СПб, 2004.

б) дополнительная литература:

1. Аникин Б.А. Высший менеджмент для руководителя. – М., 2001.
2. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. – М., 2004.
3. Бойдел Т. Как улучшить управление организацией. – М., 1995.
4. Вебер А.В., Данилов В.Д. Knowledge технологии в консалтинге и управлении предприятием. - М.: Наука и техника, 2003.
5. Власов П.К. Психология формирования стратегии организации на этапе замысла. – СПб, 2001.
6. Гибсон Д. Л., Иванцевич Д., Донели Д. Х. Организации: поведение, структуры, процессы. М. : ИНФРА-М, 2000. - 662 с.
7. Гончарук В.А. Алгоритмы преобразования в бизнесе. – М.: Дело, 2001.
8. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М., 1998
9. Горшкова Л.А. Анализ организации управления. – М., 2003
10. Гульковский А.В. и др. Управленческое консультирование. Пособие для подготовки к экзамену. М.: Юркнига, 2004.
11. Деловые, инновационные и оргдеятельностные игры в системе подготовки и переподготовки специалистов. Под ред. Герасимова Б.М. – Куйбышев, 1991.
12. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге? – СПб.: Нева, 2003.
13. Иванов М., Фарбер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. – М.: Альпина Паблшер, 2003.
14. Иванов М.А., Шустерман Д.М. Организация как ваш инструмент. Российский менталитет и практика бизнеса. _ М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
15. Иванов М.С., Фербер М.В. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2003.
16. Игнатьева А.В., Максимцов М.М. Исследование систем управления. – М., 2001.
17. Калверт М. Управленческий консалтинг. – М., 1999
18. Калянов Г.Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. – М., 2004.
19. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я. – М., 2000.
20. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работ/ Ред. А.П. Посадский. М., 1998.
21. Котляревский Ю.Л. Управленческое консультирование в России / Серия «Бизнес-класс». - Ростов-н/Д.: Феникс, 2004.
22. Коучинг: истоки, подходы, перспективы. СПб, 2003.

23. Кравченко В.Ф., Кравченко Е.Ф. Забелин П.В. Организационный инжиниринг. М., 1999.
24. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. - М., 2004
25. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования. М.: ОАО «Типография «Новости».
26. Кроль Л., Прутова Е. Тренинг и консалтинг. – М., 2002
27. Кроль Л., Прутова Е. Управленческая культура организаций. –М., 2004
28. Кросман Ф. Как заработать на консалтинге: секреты преуспевающего консультанта. СПб.: Питер, 2000.
29. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. –М., 1995
30. Лафта Дж. «Теория организации». М., 2005
31. Липунцов Ю.П. Управление процессами. Методы управления предприятием с использованием информационных технологий. М.: ДМК Пресс; М.: Компания АйТи, 2003.
32. Маистер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. - М.: Альпина Паблишер, 2003.
33. Майстер Д. Как клиент выбирает консультанта. М.: АКЭУ, 1992.
34. Майстер Д., Грин Ч., Галфорд Р. Советник, которому доверяют. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
35. Макхем К. Управленческий консалтинг, изд-во "Дело и Сервис", Москва, 1999.
36. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учебное пособие. М.: Инфра-М, 2005.
37. Миколайчик З. Решения проблем в управлении. –Харьков, 2004.
38. Мильнер Б.З. «Теория организации». М., 2005.
39. Модели и методы управления персоналом / Под ред. Е.Б. Моргунова. –М., 2001.
40. Мороз Ю. Управленческий консалтинг - нет ничего проще. М.: Феникс, 2004.
41. Ольшанский Д., Пеньков В. Политический консалтинг. - СПб.: Питер, 2005.
42. Ольшевский АС Антикризисный PR и консалтинг. - СПб. : Питер, 2003.
43. Парслоу Э., Рей М. Коучинг в обучении. СПб, 2003.
44. Попов В.М. и др. Ситуационный анализ бизнеса и практика принятия решений. – М: 2001
45. Посадский А.П. Основы Консалтинга М., 1999.
46. Посадский А.П., Ханиш С.В. Консультационные услуги в России. –М., 1995.
47. Почебут Л.Г., Чикер В.А. Организационная социальная психология. – СПб, 2000.
48. Пригожин А.И. Методы развития организации. – М.: МЦФЭР, 2003.
49. Психологическая помощь и консультирование в практической психологии / Под ред. М.К. Тугушкиной. – СПб, 1998.
50. Пью Д.С. Управление изменениями. В 6 книгах. Московская обл., Жуковский: МЦДО Линк, 1994.
51. Пятенко СВ. Организация работы аудитора и консультанта. М.: ФБК_ПРЕСС, 2001.
52. Рейнольд М. Коучинг: эмоциональная компетентность. – М: 2003
53. Рогачев С.А. Коучинг: возможности применения в бизнесе. Ростов-на-Дону, 2003.
54. Розанова В.А. Психология управления. Учебно-практическое пособие. – М., 1996
55. Рюттингер Р. Культура предпринимательства – М., 1992
56. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг: ваш проводник в мире бизнеса. СПб, 2004.
57. Скрипник К.Д. Управленческая деятельность: структура, функции, навыки персонала. – М., 1999.
58. Спивак В.А. Корпоративная культура – СПб: 2001.

59. Токмакова Н.О. «Основы управленческого консультирования». М., 2007.
60. Туретт-Туржи К. Консалтинг. - СПб.: Нева, 2004.
61. Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. - М.: Коммерсантъ XXI: Альпина Паблишер, 2002.
62. Управленческое консультирование. В 2 т. / Ред. Кубр. М.: Изд-во "Интерэксперт", Москва 1992.
63. Уткин Э.А. Консалтинг. М., 1998.
64. Харрингтон Джеймс, Эсселинг К.С., Нимвеген Харм Ван. Оптимизация бизнес-процессов. Документирование, анализ, управление, оптимизация. СПб., 2002.
65. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб., 2002
66. Шеклтон В. Психология лидерства в бизнесе. – СПб., 2003
67. Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. – М., 2001
68. Шура П. Управленческий консалтинг. – М.: Коммерсант, 2002
69. Щерба В.В. Социальные теории организации. Словарь. М.: ИНФРА-М, 2000.
70. Элвессон М. Организационная культура. – Харьков, 2005.
71. Яхонтова Е.С. Эффективные технологии управления персоналом. СПб, 2003.