

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)



УТВЕРЖДАЮ

Проректор  
по образовательной деятельности

А.А.Панфилов

« 29 » 08 2019 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки 37.03.01 – Психология

Профиль/программа подготовки Психология

Уровень высшего образования академический бакалавриат

Форма обучения очно-заочная

Семестр	Трудоемкость зач. ед./ час.	Лекции, час.	Практич. занятия, час.	Лаборат. работы, час.	СРС, час.	Форма промежуточной аттестации (экз./зачет)
8	4/ 144		36		81	Экзамен (27 ч.)
Итого	4/ 144		36		81	Экзамен (27 ч.)

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является: знакомство магистров с современными подходами к организационному консультированию и практическим задачам по оказанию профессиональной помощи.

Задачами дисциплины являются:

1. формирование целостного представления о предмете, методах и задачах организационного консультирования, его месте в системе психологических знаний, основных методологических и исследовательских проблемах и путях их решения;

2. углубление теоретической компетентности магистров в понимании и объяснении существующих проблем в организации;

3. обучение основам решения практических задач, стоящих перед специалистом по организационной психологии:

- психологический анализ проблемных ситуаций, связанных с деятельностью персонала;

- психологическое сопровождение управленческих процессов в организации;

- психологическое сопровождение деятельности сотрудников организации;

- диагностирование причин возникновения психологических проблем возникающих в процессе взаимодействия сотрудников в организации.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Организационное консультирование» относится к вариативной части учебного плана.

Пререквизиты дисциплины «Психология труда, инженерная психология и эргономика», «Организационная психология», «Психология личности» и служит основой для освоения дисциплин «Организационное консультирование», «Психология менеджмента» и др.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП

Код формируемых компетенций	Уровень освоения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций (показатели освоения компетенции)
1	2	3
ПК 1	частичное	<b>Знать</b> основы философских знаний, ценности бытия, жизни; ценности культуры, искусства, науки. <b>Уметь:</b> применять философские понятия и категории, знание основных законов развития природы, общества и мышления в профессиональной деятельности. <b>Владеть</b> способами осуществления ценностно-смысловой ориентации в Мире, приемами структурирования знания, приращения накопленных знаний, развития толерантности.
ПК 2	частичное	<b>Знать:</b> основные закономерности и этапы истории развития общества. <b>Уметь</b> соблюдать права и обязанности гражданина.



		<p>Анализировать и оценивать историческую и политическую информацию.</p> <p><b>Владеть</b> приемами анализа, обобщения, синтеза основных закономерностей исторического развития общества, средствами активного выражения гражданской позиции</p>
<i>ПК 3</i>	<i>частичное</i>	<p><b>Знать</b> основные категории, понятия, законы экономики, этапы и направления развития экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.</p> <p><b>Уметь</b> анализировать, обобщать, и систематизировать основы экономических знаний в различных сферах жизнедеятельности.</p> <p><b>Владеть:</b>  навыками описания и обобщения наблюдаемых экономических закономерностей и явлений, а также последствий экономического развития; способностью использовать экономические знания в профессиональной деятельности; навыками работы с маркетинговой информацией, постановки цели и выбору путей ее достижения в сфере маркетинговой деятельности.</p>
<i>ПК 4</i>	<i>полное</i>	<p><b>Знать</b> основные психологические феномены, категории и методы изучения и описания закономерностей функционирования и развития психики с позиций, существующих в отечественной и зарубежной науке подходов, основные закономерности функционирования и развития психики, а также личностные, возрастные и социальные факторы, влияющие на это развитие.</p> <p><b>Уметь</b> анализировать психологические теории, описывающие закономерности функционирования и развития психики, анализировать и сопоставлять психологические теории, описывающие влияние на функционирование и развитие психики личностных, возрастных и социальных факторов с реальной ситуацией, возникающей в процессе профессиональной деятельности.</p> <p><b>Владеть</b> методами анализа и выявления специфики функционирования и развития психики, позволяющими учитывать влияние возрастных этапов, кризисов развития, гендерных, этнических, профессиональных и других факторов, навыками применения психологических знаний в процессе решения практических профессиональных задач.</p>
<i>ПК 10</i>	<i>частичное</i>	<p><b>Знать</b> сущность процессов воспитания и обучения, закономерности, принципы и методы их осуществления, категориальный аппарат педагогики.</p> <p><b>Уметь</b> ставить и решать педагогические задачи; проектировать и реализовывать образовательный процесс диагностировать и оценивать образовательный процесс ориентироваться в</p>

		<p>нормативных документах о среднем образовании; организовывать внеучебную деятельность студентов.</p> <p><b>Владеть</b> способами осуществления профессиональной педагогической деятельности</p>
ПК 11	полное	<p>В результате изучения дисциплины должны <b>знать</b>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дидактические приёмы при реализации стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ.</li> </ul> <p><b>Уметь</b> модифицировать стандартные коррекционные, реабилитационные и обучающие программы.</p> <p><b>Владеть</b> навыками апробации и внедрения стандартных коррекционных, реабилитационных и обучающих программ по оптимизации психической деятельности человека.</p>
ПК 12	частичное	<p><b>Знать</b> особенности организации просветительской деятельности среди населения.</p> <p><b>Уметь</b> использовать разнообразные формы просветительской деятельности.</p> <p><b>Владеть</b> навыком организации просветительской деятельности среди населения с целью повышения уровня психологической культуры общества</p>
ПК 13	полное	<p><b>Знать</b> этические, социально-психологические основы управления персоналом и использовать их в практической деятельности, знать модели и методы привлечения персонала, основные этапы привлечения персонала, особенности работы с кадровым резервом.</p> <p><b>Уметь</b> проводить оценку проблемной ситуации в управлении персоналом, выявлять ведущие факторы и определять перспективы разрешения проблемы, развития ситуации. Осуществлять эффективную коммуникацию в рамках отношений субординации, планировать, организовывать, контролировать результативность конкретных мероприятий в процессе управления персоналом: набор, аттестация, адаптация.</p> <p><b>Владеть</b> приемами и методами оптимизации социально-психологического климата, алгоритмом составления плана работы с персоналом, аттестационной оценкой персонала.</p>
ПК 14	полное	<p><b>Знать</b> психологические технологии, ориентированные на личностный рост сотрудников и охрану здоровья индивидов и групп.</p> <p><b>Уметь</b> использовать интерактивные методы личностного роста, психологические технологии здоровьесбережения.</p> <p><b>Владеть</b> навыками разработки программ личностного роста сотрудников и охраны их здоровья.</p>



#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

№ п/п	Наименование тем и/или разделов /тем дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Объем учебной работы, с применением интерактивных методов (в часах / %)	Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	СРС		
1	Тема 1. Предмет и актуальные проблемы курса «Организационное консультирование».	8	1-2		4		12	2/50 %	
2	Тема 2. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России.	8	3-5		4		12	2/50 %	Рейтинг-контроль 1
3	Тема 3. Методологические основы организационного консультирования.	8	6-7		4		12	2/50 %	
4	Тема 4. Виды организационного консультирования.	8	8-11		6		12	3/50 %	Рейтинг-контроль 2
5	Тема 5. Технология работы с заказчиком.	8	12-15		6		11	3/50 %	
6	Тема 6. Технология работы организационного консультанта с проблемой заказчика.	8	16-17		6		11	3/50 %	
7	Тема 7. Методы работы организационного консультанта.	8	18		6		11	3/50 %	Рейтинг-контроль 3
Итого за 8 семестр:		8	18		36		81	18/50 %	Экзамен
Наличие в дисциплине КП/КР		-					-		
Всего по дисциплине		8	18		36		81	18/50 %	Экзамен

#### Содержание практических занятий по дисциплине

##### Практическое занятие 1. Предмет и актуальные проблемы курса «Организационное консультирование»

План:

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Предмет, цели и задачи организационного консультирования.

Цель занятия — изучение предмета и актуальных проблем курса «организационное консультирование».

В процессе подготовки первого вопроса вы познакомитесь с историей становления организационного консультирования. Обоснуйте причины появления «профессиональных

советчиков» в древнее время? Раскройте содержание и особенности каждого из этапов становления профессии? В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Каковы предпосылки возникновения организационного консультирования за рубежом?
2. Чем объясняется специфика становления организационного консультирования в России? При подготовке второго вопроса вы узнаете особенности различных подходов в определении консультативной деятельности.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Приведите примеры различных подходов в определении организационного консультирования.
2. Обсудите в группе различные виды консультативных услуг.
3. Объясните, чем определяется специфика оказания организационным психологом консультативной помощи.
4. Обратите внимание на особенности организационного консультирования, осуществляемого психологами в концепции системного подхода
5. Что является предметом организационного консультирования? Приведите пример.
6. Назовите объект организационного консультирования.
7. Обсудите каждый элемент процесса организационного консультирования: заказчик, консультант, проблема.
8. Подумайте, чем объясняется природа ожиданий заказчика-руководителя организации?
9. Обсудите примеры типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент.

## **Практическое занятие 2. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России**

План:

1. Актуальные проблемы становления организационного консультирования в России.
2. Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов.
3. Профессиональная модель организационного консультанта– психолога.

Цель занятия — изучение актуальных проблем становления и развития организационного консультирования в России.

В процессе подготовки первого вопроса рекомендуется обратить внимание на методологические и организационные причины, определяющие специфику становления организационного консультирования в России.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Обсудите в группе мульти-дисциплинарный статус организационного консультирования.
2. В чем заключаются особенности организации работы в системе «консультант-заказчик»?
3. Какие задачи стоят перед профессиональными ассоциациями?
4. К каким проблемам приводит отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию? При подготовке второго вопроса, обратите внимание на содержание профессиональных компетенций организационных консультантов.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Обсудите профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентностного подхода.



2. Раскройте пять типов базовых качеств (компетенций): мотивы, психофизиологические особенности (или свойства), Я-концепцию, знания, навыки.

3. Подумайте, чем объясняется проблематичность темы компетенций организационного консультанта. При изучении третьего вопроса вам следует изучить профессиональную модель организационного консультанта-психолога, основывающуюся на концепциях преобразующего взаимодействия (Вовк, 1999; Лебедева, Доценко, 2006), на компетентностном подходе и теории логических уровней (Г. Бейтсон). Изучение содержания модели организационного консультанта-психолога рекомендуется в жанре деловой игры в группе.

### **Практическое занятие 3. Методологические основы организационного консультирования**

План:

1. Системный подход в организационном консультировании.
2. Системный анализ как метод организационного консультирования.
3. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования (А. И. Пригожин).
4. Гештальт-подход

Цель занятия — изучение методологических подходов в практике организационного консультирования.

В процессе подготовки первого вопроса вы узнаете более подробно о системном подходе в организационном консультировании. Для этого вам следует познакомиться с сущностью системного метода и охарактеризовать организацию как сложную систему, состоящую из элементов и подсистем разной природы.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Что такое система?
2. Какие задачи консультанта в работе с организационными проблемами позволяет решить системный подход?
3. Каковы основные принципы системного подхода?
4. Перечислите признаки, по которым можно классифицировать системы. При подготовке второго вопроса и закреплении изученного материала рекомендуется провести анализ организации как системы (это может быть фирма или предприятие, на котором вы работаете).

При подготовке третьего вопроса, обратите внимание на содержание клинического подхода, или концепции глубокого консультирования. В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. На какой методологической базе основывается клинический подход, или концепция глубокого консультирования?
2. Каковы основные положения концепции глубокого консультирования? При подготовке четвертого вопроса вам следует изучить основные методологические принципы гештальт-подхода в организационном консультировании.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Кто является основоположниками гештальт-подхода в организационном консультировании?
2. Что означает понятие «гештальт»?
3. Опишите организацию с точки зрения гештальт-подхода.
4. Опишите «Жизненное Поле Организации» как специфический объект деятельности гештальт-оргконсультанта. Приведите пример.
5. В чем заключается основная цель гештальт-консультанта?

### **Практическое занятие 4. Виды организационного консультирования**

План:



1. Направления организационного консультирования.

2. Виды организационного консультирования.

3. Роли организационного консультанта.

Цель занятия — изучение направлений и видов организационного консультирования.

В процессе подготовки первого вопроса вам следует изучить направления организационного консультирования. Вы сможете классифицировать их по описанным в главе основаниям. Для закрепления рекомендуется привести соответствующие примеры на каждое направление: х специализация (бизнес-консультирование и психологическое консультирование);

х объект (стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.);

х предмет работы (нормативное, ценностное, проблемное);

х форма (проектное, процессное);

х тип (экспертное, процессное, обучающее);

х цели (локальное, многоцелевое); х специфика задач (оперативное, стратегическое);

х роли консультанта (внешние, внутренние);

х время проведения работ (краткосрочное, среднесрочное, долго- срочное, разовое, абонентное);

х отрасли деятельности клиента (банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение и т. д.);

х месторасположение консалтинговой фирмы (локальные, региональные, всероссийские, межгосударственные).

Особое внимание уделите вопросам, возникающим при решении проблем управления организацией и человеческими ресурсами.

При изучении второго вопроса, вы узнаете особенности различных видов организационного консультирования.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. В каких случаях руководители прибегают к помощи специалистов по экспертному (нормативному) консультированию?

2. Каковым может быть результат проектного консультирования?

3. Какова основная цель процессного консультирования?

4. Почему консультирование по развитию называют частным случаем процессного консультирования?

5. Приведите примеры кризисного консультирования, используя книги И. Адизеса.

6. Что такое коучинг? В каких случаях он уместен в консультативной работе с организацией? Кто может заниматься коучингом?

7. Перечислите виды и методические подходы в коучинге.

8. С какими запросами обращается организация к специалистам по аутсорсингу? Почему это вид услуг относят к консультативным?

В процессе подготовки третьего вопроса вам следует провести сравнительный анализ ролей внутреннего и внешнего организационного консультанта.

Внутренний консультант

Внешний консультант

1 Состоит в штате организации. Всецело работает на организацию. Выполняет работу на основе контракта с заказчиком. Нанимается для выполнения определенных задач, на определенный период

2 Зависят материально, от работодателя как от единственного источника дохода. Не зависят материально. Финансовая ответственность в пределах контрактных сумм. Данный проект не является единственным

3 Существенная финансовая экономия. Необходимость оплачивать работу специалистов согласно договору



- 4 При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
- 5 Руководитель часто по привычке, строит свои отношения в системе отношений «начальник — подчиненный» Заказчик строит отношения «на равных»
- 6 Находится под давлением внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации. Вынужден считаться с принятыми в организации условиями и неформальной системой влияния и власти. Нет возможности тщательной проработки и реализации программ Свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений.
- 7 При разработке программы изменений зависит от стереотипов прежнего опыта, субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией топ менеджеров. Работа с проблемой заказчика основывается на методологической базе, обеспечивающей системный подход
- 8 Существует риск «заболеть» «болезнями» фирмы или перестать их замечать Легче сохранить объективность и не предвзятость
- 9 При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации. Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
- 10 Имеет личные интересы в организации Не имеет никаких личных интересов в организации
- 11 Участвует в выполнении рекомендаций. Длительное время реализации Изменений ограничивается рекомендациями и, как правило, не контролирует их исполнение
- 12 Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса; в особенностях и тонкостях организации; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий; Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы добросовестно разобраться со всеми особенностями организации клиента, а незнание тех или иных тенденций или фактов
- 13 Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их. Ориентирован только на решение задачи, а не на развитие персонала
- 14 Ведет поэтапное системное развитие организации Решает определенные задачи на определенном этапе
- 15 Риск разглашения конфиденциальной информации минимальный Угроза разглашения конфиденциальной информации
- В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:
1. Поясните, каких консультантов называют «консультанты-специалисты»?
  2. В чем отличие дженералистов, или универсалов, от специалистов?

### Практическое занятие 5. Технология работы с заказчиком

План:

1. Этапы консультативного процесса.
2. Оценка результатов консультирования

Цель занятия — изучение технологий работы консультанта с заказчиком.

В процессе подготовки первого вопроса вы изучите этапы консультативного процесса.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Перечислите этапы процессного консультирования.
2. В чем заключается важность предварительного этапа?



3. Какие трудности испытывает заказчик на первом этапе?
  4. Как правильно подготовиться консультанту к первой встрече с заказчиком?
  5. Что называется консультационным заказом?
  6. Задачи и содержание пред проектного этапа консультирования.
  7. Объясните значение и содержание диагностической работы консультанта.
  8. Задачи и содержание проектного, или внедренческого, этап консультирования.
  9. Условия, определяющие эффективность работы на проектном этапе консультирования организации.
  10. Значение после проектной стадии консультирования.
  11. Что такое контроллинг? При изучении второго вопроса, вам следует обратить внимание на сложность оценки результатов консультирования.
- В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:
1. Критерии оценки результатов консультативной работы заказчиком. Приведите примеры вероятных спорных ситуаций. Обсудите варианты решений.
  2. Каковы критерии оценки результатов консультативной работы у консультантов?
  3. Обсудите предлагаемые специалистами критерии результатов консультирования:
    - x своевременности приглашения консультанта в организацию;
    - x ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений;
    - x методологии консультанта, технического и методического оснащения;
    - x личного опыта, квалификации, личностных и профессиональных качеств, целей и мотивов консультанта;
    - x готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта;
    - x степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия;
    - x степени совпадения ценностей заказчика и консультанта;
    - x достижение определенных договором о проведении консультирования целей.

### **Практическое занятие 6 . Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика**

План:

1. Проблема как феномен.
2. Технология работы с проблемой.

Цель занятия — изучение технологии работы оргконсультанта с проблемой заказчика.

Подготовка первого вопроса позволит вам изучить проблему как феномен. В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Что будет называться проблемой в бизнесе?
  2. Какая ситуация называется проблемной?
  3. Перечислите типы проблем в группах и организациях. Приведите соответствующие примеры. Изучение второго вопроса позволит вам изучить этапы технологии работы организационного консультанта с проблемой заказчика. Обратите внимание на важность и содержание каждого этапа.
- В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:
1. Обоснуйте значение согласования представлений консультанта и заказчика о наличии и формулировке проблемы.
  2. Приведите примеры вопросов, которые может задать консультант клиенту на этапе формулирования проблемы.
  3. Какие требования предъявляются к формулировке проблемы? Приведите примеры.
  4. Основная цель работы консультанта на этапе составления задач. Какими приемами может воспользоваться консультант на дан- ном этапе?



5. Работая в паре с другим студентом, сформулируйте вопросы ему как заказчику, используя метод «диаграммы шести слов», основанный на применении вопросов по формуле 5W1H (вопросы со словами «Кто?» «Что?» «Почему?» «Где?» «Когда?» «Как?»).
6. В чем преимущества метода «диаграммы средства»?
7. В каком случае оправданно применение метода «диаграммы «рыбьи кости», или причинно-следственной диаграммы Исикавы?
8. Приведите пример использования метода «диаграммы «рыбьи кости», или причинно-следственной диаграммы Исикавы. Постройте диаграмму Исикавы, используя следующие правила:
  - х определите потенциальную или существующую проблему, требующую разрешения. Формулировка проблемы размещается в прямоугольнике с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия;
  - х по краям листа с левой стороны обозначьте ключевые категории причин, влияющие на исследуемую проблему. Количество категорий может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются пять или шесть категорий из приведенного выше списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда);
  - х от названий каждой из категорий причин к центральной линии проведите наклонные линии. Они будут являться основными «ветвями» диаграммы Исикавы;
  - х причины проблемы, выявленные в ходе мозгового штурма, распределите по установленным категориям и укажите на диаграмме в виде «ветвей», примыкающих к основным «ветвям»;
  - х каждую из причин детализируйте. Для этого по каждой из них задается вопрос: «Почему это произошло»? Результаты фиксируются в виде «ветвей» следующего, более низкого, порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина. Для детализации может применяться и метод мозгового штурма;
  - х выявите наиболее значимые и важные причины, влияющие на исследуемую проблему. По значимым причинам проводится дальнейшая работа, и определяются корректирующие или предупреждающие мероприятия».
9. Что такое «проблемное пространство» и как с ним можно работать, используя метод, описанный Р. Дилтсом?
10. Основная цель этапа «анализ проблемы».
11. Изучите инструмент сбора информации — «контрольный листок». Для этого вы можете смоделировать (или привести реальный пример) конфликтную ситуацию в отделе продаж. Составьте контрольный листок для контроля контактов менеджера со специалистами отдела. Составьте план действий. Проведите анализ результатов. Обсудите в группе.
12. Обоснуйте эффективность применения модели SCORE для установления взаимосвязей между элементами «проблемного пространства». Приведите пример.
13. Какие «ловушки» могут подстергать оргконсультанта при интерпретации данных?
14. С какой целью организационные консультанты используют диаграмму Парето?
15. Составьте график Парето, используя следующий алгоритм действий:
  - х определите данные, которые будут анализироваться (например, дефекты);
  - х выберите категории, которые будут использоваться (дефекты, касающиеся рабочей смены, расположения, типа), рассортируйте данные по категориям (сколько дефектов относится к рабочей смене, расположению, типу);
  - х если возможно, проведите дальнейшую стратификацию данных; например, «рабочую смену» можно разбить на «ночную», «вечернюю», «дневную»;
  - х проверьте график по образцу Парето: наличие категорий с одинаковым процентным содержанием указывает на необходимость различной стратификации данных. Избегайте смешивания разнородных категорий на графике Парето.
16. Чем полезны графики в работе с данными и фактами?
17. Основные задачи этапа представления (презентации) результатов.



18. Задачи мониторинга и оценки результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы.

## 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В преподавании дисциплины «Организационное консультирование» используются разнообразные образовательные технологии как традиционные, так и с применением активных и интерактивных методов обучения.

Активные и интерактивные методы обучения:

- Интерактивная лекция (тема № 1-7);
- Групповая дискуссия (тема № 6-7);
- Ролевые игры (тема № 3, 4, 6, 7);
- Тренинг (тема № 6-7);
- Анализ ситуаций (тема № 3, 4, 6, 7);
- Разбор конкретных ситуаций (тема № 3, 6, 7).

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Задания для рейтинг-контроля

Рейтинг-контроль 1

Раздел I.

Отметьте правильные варианты ответа:

1. Организационное консультирование:

- а) профессиональная помощь;
- б) экспертное заключение о состоянии дел в организации;
- в) психологическая помощь человеку в трудной ситуации;
- г) оказание компетентной помощи советом.

2. Влияние на развитие организационного консультирования оказали работы:

- а) К. Левина;
- б) Дж. Морено;
- в) К. Рождерса;
- г) В. Бенниса.

3. Основатели научного управления, оказавшие влияние на развитие организационного консультирования на Западе во второй пол. XX века:

- а) Ф.Тейлор;
- б) Э. Мейо;
- в) А. Файоль;
- г) К. Макхэм 4.

Основатели научного управления, оказавшие влияние на развитие организационного консультирования на Западе во второй пол. XX века:

- а) Ф. Гилбрет;
- б) Г. Эмерсон;
- в) И. Адизес;
- г) Р. Метцгера.

5. Представители американской школы организационного консультирования:

- а) Г. Эмерсон;
- б) П. Друкер;
- в) И. Адизес;
- г) Д. Уэлч.

6. Особенности организационного консультирования в России:



- а) находится в начале своего становления;
  - б) основывается только на опыте западных специалистов;
  - в) отсутствие четкой методологии;
  - г) его основателями являются социологи.
7. Российские специалисты организационного консультирования:
- а) И. Адизес;
  - б) А. И. Пригожин;
  - в) Ю. Д. Красовский;
  - г) В. А. Гончарук.
8. Российские специалисты организационного консультирования:
- а) Ф. Ф. Галлямов;
  - б) М. И. Кныш;
  - в) В. Тарасов;
  - г) К. Левин.
9. Процесс организационного консультирования включает:
- а) заказчика;
  - б) консультанта;
  - в) проблему (предмет);
  - г) методики.
10. Организационное консультирование:
- а) работа по контракту;
  - б) оказание услуг организациям, специально обученными и квалифицированными лицами;
  - в) индивидуальная помощь в решении личных проблем;
  - г) помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы.
11. Установите соответствие между этапом становления и развития организационного консультирования и его содержанием:
- 1. Накопление знаний и практического опыта в области консультирования субъектов управления (примерно с 2000-1500 гг. до н. э. до середины XVII века)
    - а) 2 этап
  - 2. Возникновение первых специалистов, помогающих руководить промышленными предприятиями, которые в большом количестве создаются после промышленной революции в Европе
    - б) 1 этап
  - 3. Оформление организационного консультирования в самостоятельное направление теории и практики в)
    - в) 3 этап
12. Установите соответствие между типом консультирования и его содержанием:
- 1. Совершенствование процесса управления предприятием а) кадровое консультирование
  - 2. Работа с HR-службами предприятий
    - б) обучающее консультирование
  - 3. Профессиональная помощь в разработке и внедрении эффективных методов работы предприятия с рынком
    - в) управленческое консультирование
  - 4. Профессиональная помощь в повышении компетентности персонала предприятия — от руководителей до рядовых сотрудников
    - г) маркетинговое консультирование
- Напишите правильный ответ:
- 13. Особая сфера профессиональной деятельности, целью которой является оказание помощи в отношении содержания, процесса или структуры задач организации...
  - 14. Предмет организационного консультирования...
  - 15. Объект организационного консультирования...
  - 16. Физическое или юридическое лицо, которое в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за



эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг...

17. Специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии...

18. Любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг... Отметьте правильные варианты ответа:

19. Основные параметры сотрудничества консультанта и заказчика — это согласование:

- а) методов работы консультанта;
- б) целей работы консультанта;
- в) результатов и способов их достижения;
- г) параметров измерения достигнутого.

20. Параметры сотрудничества консультанта и заказчика:

- а) совместное формулирование проблемы;
- б) открытость в сообщении имеющейся информации;
- в) совместное участие в выборе методов диагностики;
- г) участие сторон в выполнении задания.

21. Типичные задания на консультирование:

- а) исправление ситуации, которая ухудшилась;
- б) усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- в) создание совершенно новой ситуации;
- г) изменение сотрудников.

22. Особенности организации работы в системе «консультант-заказчик» определяется:

- а) отсутствием опытных специалистов;
- б) установкой «К консультантам обращаются только слабые руководители»;
- в) установкой «От консультантов мало пользы»;
- г) отсутствием у руководителей осознанной потребности в консультационных услугах;
- д) отсутствием рынка услуг.

23. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

- а) окружение, среда;
- б) профессиональное поведение;
- в) поведение на рынке консультативных услуг.

24. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

- а) умения договариваться с заказчиком;
- б) стратегии и способности;
- в) убеждения и ценности;
- г) профессиональной идентичности (самосознание).

Напишите правильный ответ:

25. Базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях...

## Рейтинг-контроль 2

Напишите правильный ответ:

1. Множество отдельных объектов с неизбежными связями между ними...
2. Сущность .... метода: все элементы системы и все операции в ней должны рассматриваться как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом. Отметьте правильные варианты ответа:
3. С помощью системного подхода консультант:
  - а) расширяет и углубляет представления о механизме взаимодействий объектов в организации как системе;
  - б) изучает и открывает новые свойства организации;
  - в) помогает повысить эффективность функционирования организации;



г) эффективно управляет процессами в организации.

4. Основные принципы системного подхода:

а) совокупность элементов системы рассматривается как одно целое;

б) свойства системы — лишь сумма свойств ее элементов;

в) системы максимально эффективны;

г) функция ценности системы.

5. Основные принципы системного подхода:

а) совокупность элементов системы рассматривается как одно целое;

б) свойства системы — лишь сумма свойств ее элементов;

в) система — часть (подсистема) некоторой более общей системы;

г) система может делиться на части, подсистемы.

6. Установите соответствие между классом системы и ее признаками:

1. Происхождение

а) абстрактные, конкретные

2. Тип элементов

б) естественные, искусственные

3. Вид элементов

в) открытые, закрытые

4. Состояние

г) материальный предмет, процесс, информационный блок

5. Связи с окружением

д) статические, динамические

Напишите правильный ответ:

7. Системный подход знает один способ ... объекта — через разложение его на подсистемы.

8. Метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы...

9. Задача ... — работая с фактами, не воспринимать факты буквально, а видеть за ними новую причинность.

10. С точки зрения А. И. Пригожина, «мыслить клинически — значит не столько оказывать услугу, сколько ... организацию». Отметьте правильные варианты ответа:

11. основоположники гештальт-подхода в организационном консультировании:

а) Э. Невис;

б) Кливлендский Гештальт Институт;

в) Московский Институт Гештальта и Психодрамы;

г) Восточно-Европейский Гештальт Институт;

д) Московский Институт Гештальт-терапии и Консультирования.

Напишите правильный ответ:

12. С точки зрения...—... организация — это организм, среда, граница, контакт, потребность.

13. Специфическим объектом деятельности гештальт-реконсультанта выступает...

14. ... — целостное поле конкретной организации, которое определяет и поддерживает жизненно важные процессы в организации.

Отметьте правильные варианты ответа:

15. Установите соответствие между направлением консультирования и его основанием:

1. Специализация

а) проектное, процессное

2. Объект

б) бизнес-консультирование и психологическое консультирование

3. Предмет работы

в) нормативное, ценностное, проблемное

4. Форма



г) стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.

5. Тип

д) локальное, многоцелевое

6. Цели

е) экспертное, процессное, обучающее

7. Специфика задач

ж) краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, разовое, абонементное

8. Роли консультанта

з) оперативное, стратегическое

9. Время проведения работ

и) внешние, внутренние

10. Отрасли деятельности клиента

к) локальные, региональные, всероссийские, межгосударственные

11. Месторасположение консалтинговой фирмы

л) банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение

16. Установите соответствие между видом консультирования и его задачами:

1. Экспертное (нормативное) консультирование

а) конкретная рекомендация, заключение или совет, экспертиза предполагаемых изменений (решений), диагностика проблемных мест, оценка ситуации, аудит

2. Проектное консультирование

б) оказание помощи топ-менеджменту при выработке ключевых решений

3. Процессное консультирование

в) создание моделей новых направлений; разработка новых управленческих технологий, кодекса фирмы; осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализация производственных отношений

4. Консультирование по развитию

г) сопровождение специалистом процесса управления организацией в условиях кризиса (экономического, управленческого, финансового и т.д.), поиск управленческих решений

5. Кризисное консультирование предусматривает

д) постановка и согласование целей управления и взаимодействия структурных элементов организации как системы; стратегическое планирование и управление; реструктуризация; диагностика слабых мест процесса развития персонала

6. Каунселинг

е) психологическое консультирование одного или группы сотрудников в организации

7. Коучинг

ж) консультирование в форме неметодических советов

8. Аутсорсинг

з) передача на условиях подряда внешней компании- исполнителю ранее самостоятельно реализуемых компанией видов деятельности

### Рейтинг-контроль 3

Отметьте правильные варианты ответа:

1. Этапы процессного консультирования:

а) предварительный;

б) диагностический;

в) предпроектный;

г) проектный;

д) после проектной.

Напишите правильный ответ:

2. Во время ... этапа происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.



3. ... этап консультирования включает работу по сбору данных о проблемной ситуации, формирование комплексной картины жизнедеятельности организации, анализ данных и проведение диагностики организации.
4. Организационная ... — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации. Отметьте правильные варианты ответа:
5. Значение диагностики определяется ее:
- а) целью;
  - б) точностью действий;
  - в) соответствием полученного результата поставленной цели;
  - г) правильно выбранными методами.
6. Диагностика в экспертном консультировании включает:
- а) документальный анализ;
  - б) экспертную оценку организационного климата предприятия;
  - в) проведение индивидуального или группового консультирования;
  - г) экспертное заключение о концепции предприятия.
7. Установите соответствие между последовательностью действий и их задачами при осуществлении предварительной диагностики:
- 1 действие
- а) выбор направления решений, создание и проверка на релевантность предлагаемого решения
- 2 действие
- б) обсуждение заявленных заказчиком проблем, выделение из их совокупности ключевой и второстепенной
- 3 действие
- в) анализ организационных причин ключевой проблемы
- 4 действие
- г) оценка эффективности предлагаемого решения (соответствие с желаемой будущей реальностью)
- 5 действие
- д) разработка технического задания (спецификация вмешательства или определение рамок проекта)
- 6 действие
- е) составление списка необходимых условий для дальнейшей работы
- 7 действие
- ж) оценка необходимости и достаточности плановых действий консультанта для решения проблемы
- Напишите правильный ответ:
8. Цель диагностики в ... консультировании — уточнение ключевых проблем организации. Отметьте правильные варианты ответа: 9. Проектный или внедренческий этап включает:
- а) утверждение плана (технического задания);
  - б) формирование рабочей группы;
  - в) разработку оперативных мероприятий по устранению причин выявленных проблем;
  - г) утверждение сметы возможных затрат;
  - д) уточнение ключевых проблем организации;
  - е) проведение совещаний для оперативного согласования действий.
- Напишите правильный ответ:
10. Задача ... этапа консультирования заключается в оценке сделанного и сравнении фактически полученных результатов с планируемыми. Отметьте правильные варианты ответа:
11. После проектный этап организационного консультирования включает:
- а) анализ масштабов отклонений и причин их возникновения;
  - б) формирование рабочей группы;
  - в) разработку дополнительных корректировочных мероприятий;



- г) формируется отчет о проделанной работе;
- д) подписывается акт приема-сдачи выполненных работ.

12. Условия, определяющие эффективность работы на проектом этапе консультирования организации:

- а) анализ масштабов отклонений и причин их возникновения;
- б) точность поиска и выбора заказчиком консультанта;
- в) профессионализм консультанта;
- г) точность составления контракта;
- д) формирование эффективной рабочей группы;
- е) оперативность поиска, обработки, анализа информации.

13. Результаты консультирования зависят:

- а) от утверждения сметы возможных затрат;
- б) своевременности приглашения консультанта в организацию;
- в) ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений;
- г) методологии консультанта, технического и методического оснащение;
- д) квалификации, личностных и профессиональных качеств консультанта.

14. Результаты консультирования зависят:

- а) от готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта;
- б) формирования рабочей группы;
- в) разработки оперативных мероприятий по устранению причин выявленных проблем;
- г) степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия;
- д) степени совпадения ценностей заказчика и консультанта.

Напишите правильный ответ:

15. Работа консультанта с заказчиком начинается с обсуждения ... с которой столкнулся руководитель организации.

16. Положение, условие, вопрос, объект, который создает неопределенность, затруднение, побуждает к действию и связан с избыточностью или недостатком знаний, ресурсов, регламента, побуждает к действию или ограничивает его — это...

17. В бизнесе проблемой называют ... на пути к достижению поставленной цели.

18. Ситуация, когда деятельность в организации не реализуется принятыми ранее способами, называется... Отметьте правильные варианты ответа:

19. Типы проблем в группах и организациях:

- а) случайные;
- б) повторяющиеся;
- в) периодические;
- г) «девственные».

20. Этапы работы организационного консультанта с проблемой заказчика:

- а) формулирование проблемы;
- б) составление задач;
- в) составление инструкций;
- г) анализ проблемы;
- д) поиск решений;
- е) презентация результатов.

Напишите правильный ответ:

21. Метод, основанный на применении вопросов по формуле 5W1H... 139

22. Метод, позволяющий сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, а также точнее определить формулировку проблемы...

23. Метод, позволяющий графически отобразить взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение...

24. Ключевым элементом эффективного решения проблем любого типа является определение...



25. Пространство ... содержит альтернативы и ресурсы, позволяющие нам преодолеть, преобразовать проблему или избежать ее.
26. Инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации...
27. Способ организации основных факторов, из которых состоит анализируемый объект...
28. Основой графика Парето является правило...
29. Чтобы показать процентное содержание (пропорцию), которое один пункт представляет собой по отношению к целому, используется...
30. Демонстрация количественных данных, описание или суммирование набора цифр или статистики...
- Отметьте правильные варианты ответа:
31. Пространство решения должно быть:
- а) шире, чем проблемное пространство;
  - б) уже, чем проблемное пространство;
  - в) равно проблемному пространству.
- Отметьте правильные варианты ответа:
32. Аббревиатура модели SCORE расшифровывается как:
- а) симптомы (symptoms);
  - б) причины (causes);
  - в) результаты (outcomes);
  - г) возможности;
  - д) ресурсы (resources);
  - е) эффекты (effects).
33. В каждом графике должно указываться:
- а) когда были собраны данные;
  - б) где данные были собраны;
  - в) кем данные были собраны;
  - г) почему обрабатывались данные;
  - д) как подсчитывались данные (формула).
34. Графики полезны, потому что помогают:
- а) определить данные;
  - б) отображать сложные данные;
  - в) понять и истолковать данные;
  - г) оперировать фактами.
- Напишите правильный ответ:
35. ...график — способ показа данных и сравнения их.
36. График ... — графическое изображение, которое сравнивает количественные данные при помощи прямоугольников (полос) одинаковой ширины, а их высота пропорциональна представленному количеству.
37. ... — это визуальное изображение распределения данных с помощью серии прямоугольников или полос одинаковой ширины.
- Отметьте правильные варианты ответа:
38. Программа исследования организационным консультантом проблемы заказчика включает формулирование:
- а) проблемы;
  - б) цели;
  - в) список литературы;
  - г) задач;
  - д) объекта.
39. Программа исследования организационным консультантом проблемы заказчика включает формулирование:
- а) предмета;
  - б) гипотезы;



в) объекта;

г) методов исследования;

д) плана исследования;

Напишите правильный ответ:

40. Противоречия между возникшей в организации ситуацией и отсутствием представления о способах ее решения...

41. Общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат...

42. Стороны и свойства объекта, в которых в наиболее полном виде находит свое проявление противоречие, на базе которого возникла проблема, требующая решения...

43. Обоснованное предположение о структуре изучаемых социальных объектов, характере составляющих ее элементов, механизме функционирования и развития... Отметьте правильные варианты ответа:

44. Виды гипотез:

а) описательные;

б) объяснительные;

в) вопросительные;

г) следствия;

д) обоснования.

45. Виды гипотез:

а) вторичные;

б) сомневающиеся;

в) основные;

г) неосновные;

д) первичные.

46. Задачи исследования:

а) основные;

б) частные;

в) дополнительные;

г) второстепенные.

Напишите правильный ответ:

47. Истолкование, уточнение смысла слов...

48. Совокупность операций, с помощью которых понятия, используемые в исследовании, расчлняются на составляющие элементы, способные в совокупности описывать их содержание...

49. Вся совокупность единиц наблюдения, которая имеет отношение к данной проблеме, ограничивающаяся территорией, временем, профессией, функциональными рамками...

50. Часть генеральной совокупности, которая выступает как непосредственный объект изучения вслед за разработанной программой исследования...

51. Представительная часть генеральной совокупности, воспроизводящая закон разделительного признака этой совокупности...

52. Элементы выборочной совокупности (респонденты), подлежащие изучению (например, опросу)...

53. Свойство выборочной совокупности воспроизводить характеристики генеральной совокупности...

54. Метод сбора данных, основанный на опросе с помощью анкет...

55. Объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленная на выявление количественно-качественных характеристик изучаемого организационного феномена... Отметьте правильные варианты ответа:

56. Схема построения анкеты:

а) введение;

б) перечень вопросов, характеризующих предмет опроса;

в) заключительная часть;

г) информация о конфиденциальности;



Напишите правильный ответ:

57. Любая информация, фиксированная в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото- или киноплёнке называется... Отметьте правильные варианты ответа:

58. Установите соответствие между методами работы с документами и их задачами:

1. Статистический (анализ структуры документа)

а) позволяет на основе видимых или легко определяемых признаков установить его структуру в том виде, в каком ее представил автор

2. Морфологический

б) позволяет оценить объем документа, частотность, анализ содержания, повторение слов и выражений, словарный запас, интеллектуальность автора, приоритетные интересы авторов документа

3. Лингвистический

в) позволяет определить стиль изложения документа

59. Установите соответствие между видами контекстных методов анализа документов и их задачами:

1. Информационный анализ

а) устанавливается информационная полезность и информационная насыщенность документа

2. Проблемно-мотивационный анализ

б) анализируется не только текст исходных документов, но и их содержание, смысл, подстрочник, намеки, случайное совпадение фактов и эпизодов, учитываются данные всех проведенных аналитических действий традиционного анализа

3. Факто логический анализ и синтез

в) позволяет изучить описание конкретной проблемной ситуации

Напишите правильный ответ:

60. Метод получения информации в ходе устного непосредственного общения...

61. Целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования...

Отметьте правильные варианты ответа:

62. По технике проведения интервью делятся:

а) на формализованные;

б) неформализованные;

в) стандартные;

г) спонтанные.

63. Для организации работы экспертов в ходе мозгового штурма консультанту необходимо:

а) сформулировать цели;

б) согласовать проведение работы с заказчиком;

в) подготовить материалы для итогового заключения;

г) составить рабочую группу.

64. SWOT-анализ — это:

а) диагностическая процедура;

б) бизнес-технология;

в) способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации;

г) способ статистической обработки данных. Напишите правильный ответ:

65. Методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов...

66. Метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз...

### Задания для самостоятельной работы

#### Электронные презентации

К положительным сторонам презентации результатов работы консультанта и его группы можно отнести возможность, во-первых, наиболее полно показать все этапы и



итоги работы над проблемой не только руководителю, но и специалистам организации, сделав их заинтересованными в дальнейшей реализации проекта, во-вторых, донести то, чего не может письменный отчет: все факты, все этапы рассмотрения проблемы группой, логику мышления участников проекта в процессе работы над проблемой и поиска предлагаемого решения; в-третьих, оценить все последствия предложенной идеи и не допустить реализации убыточного проекта.

Презентация состоит из трех главных этапов:

- 1) подготовки презентации;
- 2) проведения презентации;
- 3) этапа после окончания презентации.

*Подготовка презентации.*

На этом этапе необходимо уточнить ее цель, особенности аудитории (что они хотят от вас услышать, с какими намерениями будут подходить к вашему решению), спланировать сам ход презентации. Это обеспечит мощную упорядоченную структуру презентации.

План включает выяснение, кто и что собирается сказать, за какое время и в какой последовательности. Необходимо четко сформулировать, что консультант хочет получить результат ее проведения, например принятия четкого положительного решения по результатам ее работы, получения разрешения на проведение дальнейших исследований того, что уже было представлено и т.д.

Важно выбрать тип презентации, ее этапы, материалы, которые нужно будет представить. Следует помнить, что основным критерием для принятия решения руководством является соотношение расходов и доходов предполагаемого проекта. Поэтому при подготовке презентации участникам группы следует обдумать следующие вопросы:

- х каковы будут расходы на реализацию данного решения;
- х какие доходы от реализации данного решения получит организация или каковы иные выгоды и преимущества;
- х если бы на реализацию проекта вам надо было бы потратить ваши деньги, как вы ими бы распорядились;
- х на каком этапе развития находится организация и сколько вложений она может себе позволить;
- х какие сомнения и опасения могут возникнуть у заказчика;
- х как звучит (выглядит) в сообщении главная мысль.

Чем больше подобных вопросов вы зададите себе на этом этапе, тем яснее станут цели презентации в целом.

Следующий шаг — составление плана проведения презентации.

План проведения презентации может включать:

- х начальное и окончательное формулирование проблемы, причины изменения формулировки;
- х представление результатов анализа проблемы и основных выводов, которые были сделаны;
- х перечисление данных, которые были собраны;
- х представление полученных результатов;
- х интерпретацию данных;
- х представление всех возможных вариантов решения, критериев оценки и обоснования предпочтительного решения;
- х определение всех преимуществ, которые сулит данное решение, по возможности в количественном (денежном) выражении;
- х определение того, что нужно предпринять для внедрения данного решения, какие подразделения будут задействованы при его реализации;



х представление отдаленных последствий (возможностей), к которым приведет внедрение данного решения, какое влияние это окажет на деятельность организации в целом;

х проведение обсуждения (ответы на вопросы).

Составив плана проведения презентации, необходимо определить, какие материалы следует подготовить для демонстрации (диаграммы, графики, плакаты), решить вопрос о целесообразности использования рабочих материалов, которые были наработаны группой в процессе работы над проблемой. Рекомендуется провести репетицию, пригласив на нее специалистов, которые сыграли бы роли руководителя и сотрудников организации, для того чтобы услышать вопросы, какие могли бы задать скептически настроенные участники презентации. Это даст возможность заранее подготовиться к ответам на сложные вопросы и обосновать свои аргументы.

Важно до начала собрания оформить соответствующим образом аудиторию: разместить доску для презентаций, при необходимости использования видеопроектора или другой техники — предварительно проверить их исправность, распланировать размещение участников, подготовить все наглядные материалы: плакаты развесить заранее, другие наглядные материалы расположить в правильной последовательности, чтобы во время проведения презентации не было никакой суеты по поиску нужных вещей. Хорошая подготовка покажет присутствующим серьезное отношение консультанта и его группы к данному мероприятию.

*Проведение презентации.*

Как правило, проведение презентации осуществляет консультант в присутствии ключевых специалистов из его рабочей группы. Консультанту необходимо уметь говорить складно и аргументированно. Первое впечатление от презентации является самым сильным. Поэтому должна быть хорошо продумана вступительная речь. Она призвана заинтересовать присутствующих, привлечь внимание к рассматриваемому вопросу.

*Этап после окончания презентации.*

После окончания презентации руководство должно вынести свое решение о дальнейшей работе по решению рассматриваемой проблемы. Если заказчик сочтет представленные материалы значительными и если нет особых препятствий для реализации такого решения, то он соглашается с результатами. В этом случае необходимо закрепить решение официально, оформив его в виде документа, в котором зафиксировано завершение проекта и принятие решения о его реализации либо собственными силами, либо силами консультанта и его группы. В этом случае подписывается новый документом, содержащий соглашение о новом этапе работы, содержащем план дальнейших действий консультанта.

Возможен и другой вариант развития событий: топ-менеджмент не одобрил предложенное консультантом решение. В этом случае заказчик должен привести свои аргументы в пользу такого решения. Консультанту следует уточнить, с чем именно не согласен заказчик. Может выясниться, что его не устраивает предложенное решение в каких-то частностях, тогда консультант может вернуться к решению данной проблемы и рассмотреть ранее отвергнутые варианты.

*Реализация решения.*

В зависимости от значимости и объема принятое решение может быть реализовано либо самостоятельно специалистами организации заказчика, либо с привлечением консультанта. В этом случае обычно заключается новый договор на процессное консультирование.

Мониторинг и оценка результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы. Реализация результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы требует постоянного контроля самого хода работы и его результатов.

Цель — соответствие запланированным показателям. Для этого консультант должен определить показатели (измерители), на основании которых ответственный за выполнение специалист или сам консультант может судить о результативности работы и



при необходимости корректировать ход процесса. Невозможно предусмотреть все факторы, влияющие на проблему и способы ее решения, например, изменения внешних условий могут потребовать внесения корректив.

### **Контрольные вопросы.**

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Особенности становления организационного консультирования в России.
3. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России.
4. Профессиональные компетенции организационных консультантов.
5. Профессиональная модель организационного консультанта–психолога.
6. Виды организационного консультирования.
7. Методологические основы организационного консультирования.
8. Системный подход в организационном консультировании.
9. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования.
10. Гештальт-подход в организационном консультировании.
11. Экспертное (нормативное) консультирование.
12. Проектное консультирование.
13. Процессное консультирование.
14. Консультирование по развитию.
15. Кризисное консультирование.
16. Коучинг.
17. Модель GROW в коучинге.
18. Роли организационного консультанта.
19. Технология работы с заказчиком.
20. Консультант-клиентские отношения.
21. Этапы консультативного процесса.
22. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика.
23. Методы работы организационного консультанта.
24. Диаграмма Исикавы.
25. Модель SCORE.
26. Метод Парето.
27. Анкетирование как метод работы организационного консультанта.
28. Анализ документов как метод работы организационного консультанта.
29. Интервью как метод работы организационного консультанта.
30. Метод экспертных оценок в работе организационного консультанта.
31. SWOT-анализ как метод работы организационного консультанта.

### **Вопросы для экзамена**

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Особенности становления организационного консультирования в России.
3. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России.
4. Профессиональные компетенции организационных консультантов.
5. Профессиональная модель организационного консультанта–психолога.
6. Предмет организационного консультирования.
7. Виды организационного консультирования.
8. Принципы организационного консультирования.
9. Методологические основы организационного консультирования.
10. Системный подход в организационном консультировании.
11. Системный анализ как метод организационного консультирования.
12. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования.
13. Гештальт-подход в организационном консультировании.

14. Экспертное (нормативное) консультирование.
15. Проектное консультирование.
16. Процессное консультирование.
17. Консультирование по развитию.
18. Кризисное консультирование.
19. Каунселинг.
20. Коучинг.
21. Модель GROW в коучинге.
22. Аутсорсинг.
23. Роли организационного консультанта.
24. Технология работы с заказчиком.
25. Процесс консультирования.
26. Консультант-клиентские отношения.
27. Консультационный заказ.
28. Этапы консультативного процесса.
29. Оценка результатов консультирования.
30. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика.
31. Проблема как феномен.
32. Технология работы с проблемой.
33. Методы работы организационного консультанта.
34. Диаграмма Исикавы.
35. Модель SCORE.
36. Метод Парето.
37. Графики.
38. Анкетирование.
39. Анализ документов.
40. Интервью.
41. Метод экспертных оценок.
42. SWOT-анализ.

Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Книгообеспеченность

Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство	Год издания	КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ	
		Количество экземпляров изданий в библиотеке ВлГУ в соответствии с ФГОС ВО	Наличие в электронной библиотеке ВлГУ
1	2	3	4
Основная литература*			
1. Апенько С. Н. Коммуникационный консалтинг: архитектоника организационных коммуникаций : учебное пособие / С.Н. Апенько, К.В. Гилева. - Омск : Омский государственный университет, 2014. - 220 с. - ISBN 978-5-7779-	2014	-	biblioclub.ru/index.php?page=book&id=237 517



1704-1.			
2. Мальцева Т. В. Профессиональное психологическое консультирование [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Психология» и «Юриспруденция»/ Мальцева Т.В., Реуцкая И.Е.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 143 с.	2015	-	<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117055">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=117055</a>
3. Организационная психология : учебник / А.Б. Леонова, Т.Ю. Базаров, М.М. Абдуллаева [и др.] ; под общ. ред. А.Б. Леоновой. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 429 с.	2017	-	<a href="http://znanium.com/go.php?id=854328">http://znanium.com/go.php?id=854328</a>
Дополнительная литература*			
1. Абрамова Г.С. Графика в психологическом консультировании. - Пер Сэ 2012	2012	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru">ресурс/http://www.iprbookshop.ru</a>
2. Захарова Л. Н. Основы психологического консультирования организаций : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - М. : Логос, 2012. - 431 с. - (Новая университетская библиотека). - ISBN 978-5-98704-584-8.	2012		<a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119424">biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=119424</a>
3. Линде Н.Д. Психологическое консультирование. Теория и практика. Аспект Пресс, 2009	2009	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru">http://www.iprbookshop.ru</a>

**Периодические издания**

### **Интернет-ресурсы**

1. <http://www.hrm.ru/db/hrm/>
2. [orgpsiholog@mail.ru](mailto:orgpsiholog@mail.ru)
3. [www.orgpsiholog.ru](http://www.orgpsiholog.ru)
4. [www.orgпсихолог.рф](http://www.orgпсихолог.рф)
5. [www.b-online.ru](http://www.b-online.ru)
6. <http://flogiston.ru/>
7. [www.bcg.ru](http://www.bcg.ru)
8. <http://ru.wikipedia>

### **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Для реализации данной дисциплины имеются специальные помещения для проведения занятий лекционного типа, занятий практического типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы.

Практические / лабораторные работы проводятся в аудиториях 529а, 529б, 209а.

Перечень используемого лицензионного программного обеспечения Word, Excel, PowerPoint.



Рабочую программу составил старший преподаватель кафедры психологии личности и специальной педагогики Н.В. Шаманин Шаманин

(ФИО, подпись)

Рецензент  
(представитель работодателя)

Турецкий  
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры психологии личности и специальной педагогики

Протокол № 7 от 29.08.19 года

Заведующий кафедрой О.В. Филатова Филатова

(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании учебно-методической комиссии направления 37.03.01 - Психология

Протокол № 7 от 29.08.19 года

Председатель комиссии О.В. Филатова Филатова

(ФИО, подпись)

**ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ  
РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**


Рабочая программа одобрена на 20 20 / 20 21 учебный года

Протокол заседания кафедры № 15 от 2.07.20 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  Филатова О.В.


Рабочая программа одобрена на 20 21 / 20 22 учебный года

Протокол заседания кафедры № 11 от 23.06.21 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  Филатова О.В.

Рабочая программа одобрена на 20 22 / 20 23 учебный года

Протокол заседания кафедры № 10 от 26.05.22 года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_  Филатова О.В.

Рабочая программа одобрена на 20 \_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_ учебный года

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Филатова О.В.

Рабочая программа одобрена на 20 \_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_ учебный года

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Филатова О.В.

Рабочая программа одобрена на 20 \_\_\_\_ / 20 \_\_\_\_ учебный года

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_ от \_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ Филатова О.В.