Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение высшего образования

«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Институт Общественных Наук

Кафедра акмеологии и психологии профессиональной деятельности

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры акмеологии и психологии профессиональной деятельности

Протокол от «23» марта 2017 г.

№4

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.03 «Организационное консультирование»

37.05.02 Психология служебной деятельности

Психология организационного поведения

специалист

Очная

Год набора - 2018

Москва, 2017 г.

Автор(ы)–составитель(и):

К.пс.н., доц. кафедры

акмеологии и психологии	Кафедра акмеологии и психологии	
профессиональной деятельности	профессиональной деятельности	Марасанов Г.И.
(ученая степень и(или) ученое звание, должность)	*(наименование кафедры)*	*(Ф.И.О.)*

Заведующий кафедрой

акмеологии и психологии	Доктор психологических наук,	
профессиональной деятельности	профессор	Деркач А.А.
(наименование кафедры)	(ученая степень и(или) ученое звание)	(Ф.И.О.)

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы……...4
2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы……...5
3. Содержание и структура дисциплины (модуля)…….…..5
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине……...9
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)……..25
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети “Интернет”, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)……..30
6.1. Основная литература……30
6.2. Дополнительная литература……30
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы…….32
6.4. Нормативные правовые документы……32
6.5. Интернет-ресурсы…….32
6.6. Иные источники……33
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы…….34

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.03 «Организационное консультирование» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ПК ОС - 31	Способность использовать адекватные ситуации и запросу техники консультативной работы	УК-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними
К ОС - 32	Способность переориентировать клиента с поиска причин на поиск решения, перевод проблем в задачи и с языка состояний на язык действий	ОПК–3.1	Способность понимать взаимосвязи между проблематикой, изучаемой в различных отраслях психологии

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	УК-1.1	на уровне знаний: способность собирать, систематизировать, воспроизводить, делать обзор актуальной информации в сфере современных методов организационного консультирования
		на уровне умений: способность применить, классифицировать и интерпретировать актуальную информацию в сфере современных методов организационного консультирования
		на уровне навыков: способность анализировать и дифференцировать, сопоставить различные методы современных исследований организационного консультирования, установить взаимосвязи между ними, оценить наиболее перспективные направления в данной сфере
А/06.7 Психологическое сопровождение	*ОПК–3.1*	на уровне знаний: способность собирать, систематизировать, воспроизводить, делать обзор актуальной информации в сфере различных подходов к

процессов, связанных с деятельностью руководителей организаций, управленческого персонала предприятий		современным исследованиям организационного консультирования
		на уровне умений: способность применить, классифицировать и интерпретировать актуальную информацию в сфере различных подходов к современным исследованиям в области организационного консультирования
		на уровне навыков: способность анализировать и дифференцировать, сопоставить различные подходы к современным исследованиям различных направлений организационного консультирования, установить взаимосвязи между ними, оценить наиболее перспективные направления в данной сфере

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

3 зачетных единицы по учебному плану;

всего 108 часов, из них аудиторных 6О часов, на самостоятельную работу 48 часов, контроль – 36 часов;

выделенных на контактную работу с преподавателем 60 часа (24 часа лекционные, 36 часов практические занятия).

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.03 «Организационное консультирование» читается на …-м курсе в …-м семестре в соответствии с учебным планом. Данная дисциплина реализует …..этап формирования компетенций ПК ОС – 31 и ПК ОС - 32. Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом - экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов),	Объем дисциплины (модуля), час.			Форма текущего
		Всего	Контактная работа обучающихся с	СР	

			преподавателем по видам учебных занятий					контроля успеваемости**, промежуточной аттестации***
			Л/ЭО, ДОТ*	ЛР/ ЭО, ДОТ*	ПЗ/ ЭО, ДОТ*	КСР		
Триада[1] 1	Введение: История становления и предмет организационного консультирования	8	3	1	2		2	КС
Триада 2	Личностно-деятельностные характеристики организационного консультанта – профессионально-важные качества; знания, умения, навыки; ожидания российских клиентов-руководителей	8	3	1	2		2	О
Триада 3	Методологические основы организационного консультирования	8	3	1	2		2	Т
Триада 4	Виды и формы организационного консультирования	8	3	1	2		2	Д
Триада 5	Этапы работы оргконсультанта с клиентом-заказчиком	8	3	1	2		2	ЭкО
Триада 6	Организационная диагностика – способы и приёмы	8	3	1	2		2	Эс
Триада 7	Методы работы оргконсультанта с проблемами организации	8	3	1	2		2	Рец

[1] «Триада» - организационная форма образовательного модуля (раздела), включающая три спаренных 2-часовых занятия, объединённых единой тематикой. В структурном плане триада представлена вводным лекционным занятием (3 часа); аудиторно-практическим занятием с самостоятельной работой обучающихся (1 час), завершающей учебной дискуссией (2 часа). Единый 6-часовой блок, соответствующих конкретному образовательному модулю, позволяет студенту осваивать курс на повышенном уровне погружения в проблему и его рефлексии, а преподавателю эффективно выстроить формальную и содержательную логику реализации дисциплины.

	заказчика							
Триада 8	Психологические аспекты в организационном консультировании	8	3	1	2		2	КП
	Подготовка и презентация-защита учебно-исследовательского проекта «Практика работы оргконсультанта: этапы, методы, результаты»	8			4		4	
Промежуточная аттестация		36				36		Экз
Всего:		**108**						

Примечание:

* – для дистанционной формы обучения;

** – формы текущего контроля успеваемости: курсовой учебно-исследовательский проект (КП), круглый стол (КС), опрос (О), тестирование (Т), экспресс-обсуждение (ЭкО), эссе (Эс), рецензия (Рец), диспут (Д);

*** - формы промежуточной аттестации: экзамен (Экз).

Содержание дисциплины

Триада 1. Введение: История становления и предмет организационного консультирования

Предмет, цели и задачи организационного консультирования. Различные подходы в определении консультирования. История становления организационного консультирования как науки и практики. Система научного управления Ф. Тейлора. Первые фирмы, предлагающие консультативные услуги. Хоторнский эксперимент Э. Мэйо в области взаимоотношений между членами коллектива (1920-е гг.) и работа по управлению людскими ресурсами и их мотивации М. П. Фоллет. Исследования К. Левина, Дж. Морено, В. Бенниса, М. Шерифа. «Золотые годы консультирования» (1950-1960 гг.). Особенности становления консультативной работы специалистов с организациями в 20-е гг. в СССР (М. М. Бирштейн, В. В. Добрынин и др.). Специализация консультативных

услуг. Возникновение юридического, маркетингового, финансового, управленческого, кадрового, по развитию, антикризисного направлений в организационном консультировании. Школы организационного консультирования. Организационное консультирование в СССР – России (60-90-е и 2000-2015 гг.).

Триада 2. Личностно-деятельностные характеристики организационного консультанта – профессионально-важные качества; знания, умения, навыки; ожидания российских клиентов-руководителей

Личностно-деятельностные характеристики организационного консультанта. Среди них актуальны следующие. Готовность ориентироваться на глобальный культурно-исторический контекст и на актуальную социально-экономическую среду в динамике. Способность продуктивно работать в локальной организационной среде. Понимание факторов влияния культурно-профессионального пространства, образованного сообществом консультантов. Личностно-деятельностные слагаемые эффективности организационного консультанта. Среди них актуальны следующие. Компетентность в общении с лидером организации, его ближайшим окружением, коллективом предприятий. Владение методами организационной диагностики и психологического консультирования. Умение осуществлять сопровождение изменений, нововведений. Осознанность и устойчивость личностно-значимых ценностей, этических принципов в профессиональной деятельности. Знания специфики ожиданий отечественных клиентов-руководителей от деятельности консультанта, умение продуктивно работать с этими ожиданиями.

Триада 3. Методологические основы организационного консультирования

Системный подход в организационном консультировании. Системный анализ как метод организационного консультирования. Организация как открытая система. Организация как проекция личности её лидера. Организация как взаимосвязь функциональных процессов. Профессиональные роли организационного консультанта, их функции и области полезного действия. Консультант-эксперт: преодоление проблемы совета, виды рекомендаций. Отличие рекомендации от совета. Консультант-собеседник: преодоление проблем помощи клиенту руководителю в осознании культурных запретов, неосознаваемых ограничений в сложившихся субъективных представлениях о продуктивной деятельности. Консультант-исследователь: преодоление

проблемы предъявления результатов организационной диагностики и принятия их клиентом-руководителем. Консультант-модератор: преодоление проблемы согласованности решений о нововведениях между руководителями смежных подразделений. Консультант-тренер: решение проблемы, тренингов для организованных групп руководителей.

Триада 4. Виды и формы организационного консультирования

Подходы к типологии видов и форм организационного консультирования. Разновидности классификационных основания оргконсультирования: специализация (бизнес-консультирование и психологическое консультирование); объект (стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.); предмет работы (нормативное, ценностное, проблемное); форма (проектное, процессное, кризисное, развивающее); форма (экспертное, процессное, обучающее); цели (локальное, многоцелевое); специфика задач (оперативное, стратегическое); статус консультантов (внешние, внутренние); время проведения работ (краткосрочное, среднесрочное, долго- срочное, разовое, абонементное); отрасли деятельности клиента (банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение и т. д.).

Триада 5. Этапы работы оргконсультанта с клиентом-заказчиком

Критерии выбора заказчиком консультанта: опыт работы; репутация; рекомендации; реклама; публикации и выступления консультанта на конференциях. Определение консультантом реального заказчика и выявление реального клиента. Прояснение консультантом сочетания позиций клиента и заказчика в одном, либо в нескольких лицах. Предварительный этап как процесс осознания руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения. Первая встреча – переговоры заказчика и консультанта. Подготовка консультанта к первой встрече – сбор информации о клиентской организации из открытых источников; виды полезной информации. Этап согласования ответственных и порядка дальнейшего общения консультанта и клиента (заказчика). Этап контракта. Предпроектный этап консультирования – исследование особенностей, характеристик, проблем организации. Этап представления первого отчёта о проблемном пространстве. Этап разработки и согласования плана преодоления выявленных проблем. Основной этап – работа по плану. Учёт условий вероятной коррекции плана работы в ходе его реализации.

Триада 6. Организационная диагностика – способы и приёмы

Организационная диагностика — совокупность методов изучения организации. Диагностика предварительная, целевая, полная. Слагаемые диагностики в экспертном консультировании: документальный анализ; организационно-финансовый анализ; анализ структуры и организации управления; анализ производственно-хозяйственной деятельности, рыночных перспектив; оценка организационного климата предприятия; анализ работы с персоналом; анализ системы стимулирования, стиля руководства и стратегии высших руководителей; анализ механизмов принятия решений; анализ бизнес-процессов. Способы сбора данных для диагностики – анкетирование, собеседования-интервью, семинары, фокус-группы. Последовательность действий при осуществлении предварительной диагностики: обсуждение заявленных заказчиком проблем, ранжирование проблем; построение проблемного поля-ландшафта. Представление результатов диагностики заказчику, клиенту, персоналу. Организация и проведение обсуждений итогов диагностики.

Триада 7. Методы работы оргконсультанта с проблемами организации заказчика

Субъективные представления заказчика (клиента) о сущности проблемы. Проблема в понимании организационного консультанта. Проблема как препятствие в продвижении к цели. Цель как самостоятельная проблема. Проблемы хронические и острые. Пути преодоления хронических и острых проблем. Для первых – выявление их причин. Для вторых – выявление противоречий в целях. Последовательность работы с проблемой. Конкретизация и согласование сущности проблемы. Категоризация причин проблемы. Ожидаемые и побочные эффекты, возникающие при решении проблемы. Рабочие задачи как шаги в преодолении проблемы. Выбор методов решения задач. Оценка ресурсов, требующихся для решения задач (финансы, время, персонал, участие профильных и иных подразделений, контрагенты, материальная база). Составление программ, планов-графиков, алгоритмов преодоления проблем. Описание, конкретизация причин нарушения планов преодоления проблем. Согласование санкций и иных действий заказчика, консультантов при возникновении обстоятельств, изменяющих процесс выполнения планов преодоления проблем.

Триада 8. Психологические аспекты в организационном консультировании

Организация как проекция личностно-деятельностных проблем руководителя. Направления диалогической активности консультанта, обеспечивающего экспертно-психологическое сопровождение деятельности руководителя. Три группы противоречий в деятельности, в целях и в отношениях руководителя. Содержание экспертных суждений консультанта, инициирующих рефлексивную активность клиента-руководителя. Осознанность личностно-деятельностных противоречий как путь к наращиванию эффективности и осмысленности деятельности и жизни лидера. Ролевой репертуар руководителя и проективные иллюстрации, развёртываемые консультантом в диалогах с клиентом-руководителем, способствующие осознанию и переживанию клиентом-руководителем необходимости расширения своего ролевого репертуара. Связь ведущей роли, неосознанно принятой руководителем, и состояния дел в его организации (подъём, стагнация, спад). Психологическая помощь руководителю в моделировании, осознании, переживании образа желаемого будущего управляемого им объекта.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.03 «Организационное консультирование» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

При проведении занятий лекционного типа: успеваемость обучающихся оценивается посредством проверки контрольного лекционного листка с выполненными в процессе лекции аудиторно-практическими заданиями по теме лекции;

при проведении занятий семинарского типа: успеваемость обучающихся оценивается по выступлениям, отражающим уровень конкретизации и систематизации знаний, их общей дискуссионной активности;

при контроле результатов самостоятельной работы студентов: успеваемость обучающихся оценивается по результатам самостоятельной письменной рефлексии

содержания дисциплины средствами тестовых заданий различного типа. (открытого и/или закрытого).

Тема (триада)	Методы текущего контроля успеваемости
Триада 1. Введение: История становления и предмет организационного консультирования	Круглый стол (КС)
Триада 2. Личностно-деятельностные характеристики организационного консультанта – профессионально-важные качества; знания, умения, навыки; ожидания российских клиентов-руководителей	Опрос (О)
Триада 3. Методологические основы организационного консультирования	Тестирование (Т)
Триада 4. Виды и формы организационного консультирования	Учебный диспут (Д)
Триада 5. Этапы работы оргконсультанта с клиентом-заказчиком	Экспресс-обсуждение (ЭкО)
Триада 6. Организационная диагностика – методы и приёмы	Эссе по теме (Эс)
Триада 7. Методы работы оргконсультанта с проблемами организации заказчика	Рецензирование научной статьи (Рец)
Триада 8. Психологические аспекты в организационном консультировании. Презентация-защита учебно-исследовательского проекта «Практика работы оргконсультанта: этапы, методы, результаты»	Курсовой учебно-исследовательский проект (КП)

4.1.2. Экзамен проводится с применением следующих методов (средств):

1) письменная рефлексия (самостоятельное заполнение итоговой аттестационной рабочей тетради с тестовыми заданиями различного типа);

2) устная рефлексия (собеседование по вопросам теоретического и практического блока дисциплины).

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся.

Типовые оценочные материалы к триаде 1

Оценочные задания (формат «КС» устный):

Основное содержание этапов становления и развития организационного консультирования.

Чем объясняются особенности становления организационного консультирования в России?

Проведите анализ определений организационного консультиро-вания.

Назовите предмет организационного консультирования.

Типовые оценочные материалы к триаде 2

Оценочные задания (формат «О» устный и/или письменный)

Каковы цели и задачи организационного консультирования?

Перечислите виды организационного консультирования. Чем объясняется их разнообразие?

Объясните специфику организационного консультирования.

Кто является заказчиком консультативной работы?

Каковы принципы профессионального успеха консультанта?

Типовые оценочные материалы к триаде 3

Оценочные задания (формат «Т» письменный)

Сущность системного подхода как методологической основы организационного консультирования.

Каковы преимущества соблюдения основных принципов системного подхода в оргконсультировании?

Сопоставьте выгоды и уязвимые стороны в позиции внутреннего и внешнего консультантов.

Опишите организацию как открытую систему.

Типовые оценочные материалы к триаде 4

Оценочные задания (формат «Д» интегрированный письменный + устный)

Перечислите виды и формы организационного консультирования.

Сопоставьте отраслевое и психологической консультирование. Где здесь может возникать противопоставление, взаимное дополнение и совпадение в подходах?

Раскройте специфику основных ролей организационного консультанта.

Сопоставьте разновидности классификационных оснований оргконсультирования (1), специализации оргконсультанта (2), объект консультирования (3). Какие пересечения (сочетания) оказываются продуктивными, а какие невозможными и почему?

Типовые оценочные материалы к триаде 5

Оценочные задания (формат «ЭкО» интегрированный письменный + устный)

1. Сформулируйте сущность проблемы,
2. В экспресс-обсуждении предложите вариант оказания консультативной помощи.
3. Представьте свой вариант в виде программы, содержащей основные этапы работы консультанта.

Кейс № 1 «Запрос на консультирование»

Сущность запроса – неудовлетворительная, с точки зрения руководства компании, работа по обслуживанию оптовых покупателей. Время, затрачиваемое на обработку их заказов, приводит к снижению оборачиваемости товара на складах. В итоге товар уходит медленнее, чем он мог бы уходить, завоз нового товара также тормозится, и общий финансовый результат работы снижается, точнее говоря, растет медленнее, чем объемы продаж. Вторым планом запроса стала озабоченность руководства компании недовольством клиентов, жалующихся на волокиту с оформлением заказов и часто обнаруживающих, что их заказ перепутали при доставке. Из-за этого обращение оптовых клиентов к конкурирующим организациям стало заметным явлением. Запрос был получен от заказчика, участвовавшего в одном из моих семинаров, посвященных проблемам работы руководителя.

Типовые оценочные материалы к триаде 6

Оценочные задания (формат «Эс» интегрированный письменный + устный)

Проанализируйте предложенный кейс и предложите обоснованные пути и методы организационной диагностики. Представьте эти методы в форме презентации для клиента так, чтобы презентация выглядела убедительно и увлекательно.

- ***Кейс №2 «Проблемы, называемые клиентом-заказчиком».***

- Оптовики недовольны длительным и запутанным процессом обработки их заказов;
- Люди из департамента по работе с корпоративными клиентами не откликаются на предложения логистиков складов изменить схему своей работы, а без таких изменений, все потуги ускорить обработку только силами одного департамента, непосредственно взаимодействующего со складами, бесполезны;
- Служба безопасности, контрольно-ревизионные подразделения занимаются перестраховкой, пекутся о своем спокойствии и не согласовывают ни одного предложения логистиков, а также IT-подразделений, направленных на упрощение процедур обработки заказов;
- Оценка качества приемки работ по обслуживанию крупных клиентов с регионах, где проводятся сделки по установке габаритных и ресурсно-емких комплексов, проводится контрольно-ревизионными службами дистанционно, по электронному информационному обмену, что порождает соблазн нарушений. Нарушения эти постоянно выявляются, но число и тяжесть их растет, а постоянно выезжать целыми комиссиями в регионы невозможно по финансовым (дорого) и организационным (в Москве полно работы) причинам;

- Конкуренты (и один и другой) постоянно, с подозрительной быстротой перенимают все новации, рационализации и модернизации, которые разрабатывают и внедряют в нашей компании для повышения заинтересованности клиентов (пакетные продажи, вариативные схемы послепродажного сопровождения, полная модернизация устаревших комплексов вместо постановки новых и проч.). Подобная оперативность может быть объяснена лишь утечками, а службе безопасности постоянно «перекрывают кислород», президент не хочет ни с кем принципиально прояснять проблемы. Половинчатость решений президента тормозит компанию;
- Стратегия одновременного развития оптовиков и собственной розничной сети, конкурирующей с оптовиками, исчерпала себя. Необходимо делать выбор в пользу собственной сети, а оптовиков выдавливать с рынка. Казалось бы, здесь всё очевидно, но президент, почему-то, медлит с принятием политического решения.

Типовые оценочные материалы к триаде 7

Оценочные задания (формат «Рец» интегрированный письменный + устный)

Изучив текст кейса, выделите в нём проблемы хронические и острые.

Предложите рабочую последовательность преодоления проблем.

Сделайте вариативный прогноз ожидаемых и побочных эффектов, возникающих при решении проблем.

Поставьте рабочие задачи как шаги в преодолении одной из выделенных Вами проблем.

Кейс № 3.

Компания, которая находится в фокусе настоящего описания, занимает лидирующие позиции на своем рынке. У нее были два системных конкурента. Системными их в компании называли потому, что они тоже активно шли в регионы. Но, одна компания в больше степени занималась розницей, развивая сеть своих торговых точек, тогда, как другая ориентировалась на опт. Наша же компания, вопреки сложившимся представлениям о торговле, пыталась работать и в рознице и в опте, постоянно организуя и преодолевая конфликты между своими оптовиками и своими ритейлерами. В крупных городах-«миллионниках», компания открывала свои торговые точки, договариваясь с оптовиками по месту, по ассортименту, по поставкам. В сравнительно небольших городах компания в большей степени раскручивала оптовиков, организуя конкуренцию между ними за счет манипулирования нормами дебиторской задолженности, тем же ассортиментом, регулированием норм возвратов и замен слабо «уходимых» изделий. В такой ситуации следовало задумываться о дальнейшем развитии, об имеющихся возможностях этого развития или о продаже компании, поскольку за несколько лет компания стала присутствовать практически во всех областных центрах и в большей степени конкурировала сама с собой. В отличие от своих конкурентов, президент не создавал свою оптово-розничную сеть под единым торговым наименованием. В массовом восприятии почти каждый элемент сети выглядел как самостоятельный и слабо связанный с другими элементами. Президент, в частности, активно обсуждал возможности развертывания собственного производства на территории ближайшего зарубежья, либо приобретения производственных мощностей в юго-восточной Европе. Руководство компании хочет доминировать и подавить

конкурентов. Кроме того, у президента компании сложилось устойчивое мнение об избыточности персонала и о недостаточной активности топ-менеджмента компании. Вместе с тем, расставаться президент ни с кем из ближайшего своего окружения не желает, поскольку он доверяет этим людям и чувствует перед ними свои моральные обязательства. На темы реальной сущности имеющихся проблем, президент готов советоваться, дискутировать, организовать изучение состояния дел, консультироваться.

Типовые оценочные материалы к триаде 8

Оценочные задания (формат «КП» интегрированный письменный + устный)

Проанализируйте кейс №3 и составьте примерный проект консультативной работы по совершенствованию системы стимулирования персонала. Подготовьте презентацию этого проекта клиенту-заказчику. Будьте готовы ответить на его вопросы. В роли заказчика выступают коллеги по учёбе и преподаватель.

Кейс № 3

Настроения, сложившиеся порядки деятельности персонала в компании "NN".

Уверенность, комфорт и оптимистичность установок сотрудника в этой компании зависит от нескольких условий:

- насколько сотрудник высоко поставлен в организации;
- в каком подразделении он работает;
- как давно работает в данный сотрудник в организации;
- каковы у данного сотрудника взаимоотношения с его ближайшим окружением;
- как проявляются личностно-профессиональные характеристики сотрудника (уровень притязаний, активность, инициатива, осознанность побуждений в направлении карьеры и/или профессионального роста и/или большего заработка).

Высокопоставленные сотрудники, особенно те из них, кто пришел в компанию давно, еще в самом начале, и которых связывала с президентом некая прошлая жизнь (студенческая юность, совместная работа в облздраве, годы военно-медицинской службы) не испытывали заметных страхов. Вообще, в компании среди руководителей установились ровные и почти дружеские отношения. Люди легко договаривались, также легко спихивали друг на друга те или иные задачи. Если «спихотехника» становилась непреодолимой помехой, вмешивался «папа»-президент компании, принимал, как он говорил, политическое решение, и всё вновь шло своим чередом.

Так, у одного руководителя были страхи по поводу внезапного увольнения двух его ключевых сотрудников. Другой топ-менеджер, по-видимому, опасался, что «папа» посчитает его профессионально несостоятельным в ряде вопросов, относящихся к функциям руководимого этим топ-менеджером подразделения.

В подразделениях, занимающихся технической работой (транспорт, рабочие складов, упаковщики, операторы сопровождения клиентов и проч.) люди в большей степени были ориентированы на поручение дополнительных оплачиваемых заданий. Они конфликтовали между собой за право работать сверхурочно и получить аккордные выплаты, за возможность взять накопленные отгулы не тогда, когда их заставляет взять начальник, а когда им нужно.

В клиентских подразделениях люди часто проявляли озабоченность введением или отменой конкретных бонусов за отдельные виды взаимодействия с клиентами. Здесь полем возможных трений были темы справедливого распределения ответственности, задач, способов оценки сделанного, возможность переквалифицировать классность и уровень сервисности клиента, входящего в ту или иную базовую подгруппу, что влекло за собой более интересную для данной категории сотрудников форму оплаты. В подразделениях, где работал контактирующий с клиентами и вообще с контрагентами в

широком смысле этого слова персонал, нередко рождались различные предложения, идеи, проекты, многие из которых не находили поддержки, что становилось очередной темой для пересудов, критики в адрес руководства, сетований на не признанность, на трудности карьерного роста и проч.

В аналитических, контрольно-расчетных, информационных, планово-экономических, маркетинговых, юридических структурах люди, в массе своей чувствовали себя очень спокойно и уверенно. У них были не оскорбительно маленькие зарплаты. Когда предпринимались попытки ввести элементы учета их загруженности, опираясь на некоторые, коллегиально составленные показатели результативности их деятельности, то в данных подразделениях стали получать бонусы. Людям это не понравилось, поскольку это несколько снизило уровень их спокойствия. Выросли тревоги, образовался интерес к учету своих и чужих результатов, от которых стали зависеть премиальные доплаты. Люди в этих подразделениях стали жить более тревожной жизнью.

В структурах, получивших среди сотрудников название «творческие» просматривалась вполне естественная борьба за бюджеты, которая велась на рабочих и проблемных группах, готовивших предложения по разным очевидно затратным, но трудно поддающимся прогнозу ожидаемой доходности проектам. Сюда относились рекламные кампании, различные услуги оптовым и розничным клиентам, поддерживающие их лояльность, корпоративные мероприятия для персонала, всевозможные представительски-презентационные, благотворительные, конъюнктурно-политические и прочие формы активной деятельности фирмы, способствующие ее успеху. К «творческим» традиционно относились рекламщики, заказчики товара за рубежом, служба персонала, подразделения, создающие сайты, обеспечивающие электронный документооборот, финансовые аналитики, коммерсанты, логистики, разрабатывающие схемы продвижения товара, а также временно создаваемые группы из числа инициативных сотрудников самых разных подразделений для решения конкретных задач.

Существенно, что люди, проработавшие в компании больше трех лет, увольнялись значительно реже, чем сотрудники, пришедшие в компанию недавно.

О проблемах во взаимоотношениях между сотрудниками внутри подразделений информации не было почти. Единственное, что с некоторой периодичностью всплывало, так это конфликты между давно работающими руководителями среднего звена и их новыми коллегами в ситуациях, когда люди с большим стажем должны были отдавать часть своих полномочий, своей власти, своих функций, «куски» управляемых ими объектов новым руководителям. Такой дележ был нужен из-за роста объемов работы. «Старики» головой всё понимали, но, тем не менее, испытывали трудности с принятием новой реальности, в которой появлялись новые, не вызывающие у них доверия люди. Здесь приходилось предметно беседовать со всеми и с каждым в отдельности из числа вовлеченных в подобное противостояние.

Каких-либо общих, искренне и торжественно декларируемых целей, представлений о будущем компании у персонала не проявлялось. Более того. Не всегда обнаруживались хотя бы косвенные признаки осознанных личных целей, непротиворечивых представлений о собственном будущем. Здесь люди предпочитают жить одним днем, личные цели имеют привкус, оттенок, отголосок «внешности», социальной навязанности, вынужденной принятости, неприсвоенности. То есть, личные цели и представления о будущем у большинства, конечно же, имелись. Но эти цели и представления были вовсе не связанными с деятельностью фирмы, в которой работали носители данных целей.

Тревог в связи с опасностью потерять работу, как массового явления, не наблюдалось. Это, вероятно, объяснялось тем, что люди, работающие в этой компании, прекрасно представляли себе, как разнообразен и широк, как мобилен и динамичен в своем развитии, в своих разрастаниях и «съёживаниях» холдинг их президента. Кроме

того, было общеизвестно, что президент любит сохранять сотрудников в своем холдинге, требуя от соответствующих служб подыскивать места в какой-нибудь другой его компании, практически всем, кто из-за чего-то потерял рабочее место в организации, принадлежащей президенту. Другое дело, что все в компании знали: самое главное, это познакомиться с президентом лично. Тогда можно не тревожиться, что тебя выкинут.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
УК ОС – 1	Способность применять критический анализ информации и системный подход для решения профессиональных задач	УК ОС-1.1	Способность на основе критического анализа собранной информации об объекте представить его в виде структурных элементов и взаимосвязей между ними
ОПК ОС – 3	Способность использовать знания и способы разрешения проблемных ситуаций, полученные применительно к одним предметным областям психологии, в других ее областях (способность к отдаленному переносу знаний)	ОПК ОС–3.1	Способность понимать взаимосвязи между проблематикой, изучаемой в различных отраслях психологии

4.3.2 Типовые оценочные средства

4.3.2.1. ПИСЬМЕННЫЙ БЛОК ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

Продолжите предложения или выберите нужный вариант продолжения из предложенных:

1.Организационное консультирование определяется как ….

2.Между тренингом и консалтингом различия воспринимаются как очень….

3.Консультант для клиента-руководителя, это, прежде всего эксперт?...тренер?... исследователь?...собеседник?... организатор измерений?

4. Определите, чьи это признаки, клиента, заказчика, консультанта или просто психически здорового человека. Человек:

- свободен от ситуации,
- стремится проверять различные предположения,
- старается побеждать свой страх перед людьми и возможными опасностями,

- моделирует варианты развития событий,
- проявляет гибкость в поведении,
- обладает вариативностью мышления,
- генерирует новые идеи.

5. *Особенности организационного консультирования как объекта исследования, проявляются в том, что…*

6. *Характеристики стилей поведения клиентов, вовлечённых в организационное консультирование (выберите подходящие характеристики):*

- недоверчивость и манипулятивность;

- восприятие клиентом своих собственных проблем как проблем своей организации;

- противоречия между психологическими и экономическими интересами, переживаемые клиентом;

- стремление занять доминирующую позицию в общении;

- открытость и смелость суждений;

- вариативное представление о своих проблемах;

- ориентация на материализуемую выгоду от консультанта;

- готовность к совместному поиску причин проблем;

- новаторство;

- гибкость в общении;

- ориентация на быстрые эффекты.

7. Эффекты организационного консультирования можно представить как (выберите подходящие варианты):

- успешность организации;

- соответствие клиентской организации эталону «идеальной компании»;

- появление новых целей у руководства организации, разделяемых большинством персонала;

- точное выполнение плана, согласованного и утверждённого в контракте;

- удовлетворённость клиента и заказчика;

- удовлетворённость заказчика.

8. Первая встреча потенциального клиента-руководителя и организационного консультанта важна, прежде всего, для того, чтобы оба они поняли для себя, смогут ли они совместно работать, возникает ли психологическая совместимость. Либо, психологическая совместимость здесь обеспечивается профессионализмом консультанта, поскольку, в ином случае, можно констатировать неудовлетворительную компетентность в общении у консультанта. Выберите приемлемый для вас вариант и обоснуйте его правильность.

9. Продолжите предложение: «Системное консультирование – это интеграция и/или построение…»

10. Определитесь с приемлемым для вас вариантом: «1. Консультант не может, да и не должен детально разбираться в подробностях и нюансах работы клиентской организации. 2. Консультант может и должен разбираться в подробностях и нюансах работы клиентской организации». Обоснуйте выбранный вами вариант.

11. Определитесь с приемлемым для вас вариантом: «1. Организационный консультант непременно должен иметь психологическую подготовку. 2. Организационный консультант совершенно не обязан быть психологом. Это часто даже мешает в работе». Выберите и обоснуйте приемлемый вариант.

12. Какие из приведённых ниже запросов являются наиболее распространёнными? Обоснуйте свой выбор:

- «ситуация сокращения», отражающая желание клиента сократить расходы, трудозатраты на что-либо в своей деятельности, не снижая, а повышая эффективность этих вложений;
- «ситуация расширения и роста», свидетельствующая о проблемах развития организации клиента;
- «ситуация децентрализации», связанная с необходимостью преобразования системы и структуры управления организацией;
- «ситуация слияния» – объединение нескольких организаций в единую систему;
- «ситуация улучшения качества» – необходимость существенно повысить качество продукции с минимальными затратами на это повышение;
- «ситуация … диссеминации» – внедрение нововведений в практику работы организации;

«ситуация предотвращения энтропии», иллюстрирующая нарастающее затухание, спад в деятельности организации, которые следует остановить

13. Диагностика проблемных зон в организации возможна при условии, что….

14. Базовые противоречия, базовые ценности организации, это….

15. Стадии развития и жизненный цикл организации представляют собой….

16. Командообразование как задача для организационного консультанта, это…

17. Изменение организационной культуры в процессе реализации консалтингового проекта, это….

18. Субъекты и объекты управления в клиентской организации с точки зрения оргконсультанта, это….

19. Роль и место тренинга в процессе реализации консалтингового проекта являются…..

20. Жизненный цикл организации, это…

21. Схема взаимодействия консультанта с клиентом в организации представляет собой….

22. Основные направления организационной диагностики сводятся к ….

23. Исключите лишнее: *Этические принципы оргконсультанта* включают в себя:

• компетентность;

• конфиденциальность;

• сотрудничество с клиентом, поддержку его активности;

• лояльность по отношению к клиенту;

• лояльность по отношению к коллегам;

• общительность;

• работоспособность;

• оптимизм;

• эрудицию;

• уверенность в себе.

24. Добавьте недостающее, исключите лишнее: «Организационный консультант в своей диагностической работе использует:

■ наблюдение;

■ анкетирование;

■ опрос;

■ тестирование;

■ эксперимент;

■

■

■

25. Контроль за ходом реализации консалтингового проекта осуществляется….

26. Экспертное консультирование представляет собой…

27. Специфика консультирования по вопросам управления персоналом заключается в том, что…

4.3.2.2. УСТНЫЙ БЛОК ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

ПЕРВЫЙ ВОПРОС В БИЛЕТЕ

1. Дайте определение понятия «организационное консультирование».
2. Какие виды консалтинговых услуг Вы знаете?
3. Что понимается под термином «консультационная услуга»?
4. Кто является участником процесса консультирования?
5. Как определяется организационное консультирование с позиций функционального подхода?
6. Как определяется организационное консультирование с позиций системного подхода?
7. Что является целью организационного консультирования?
8. Перечислите задачи организационного консультирования.
9. Что понимается под методом консультирования?
10. Что является предметом консультирования?

11. Перечислите методы консультирования

12.Каковы этапы консультационного процесса?

13. В чем воплощается методология консультирования?

14. Приведите пример конкретной методики консультирования.

15. Перечислите основные пути получения данных консультантами для анализа сложившейся ситуации в компании-клиенте.

16. Какие формы могут принимать услуги, предоставляемые консультационной компанией?

17. Каковы основные принципы поведения консультанта в процессе взаимодействия с клиентом?

18. Перечислите основные виды консалтинговых услуг (работ), поручаемых внешним консультантам.

19. Перечислите достоинства и недостатки внутренних консультантов.

20. Перечислите достоинства и недостатки внешних консультантов.

21. Что понимается под экспертным консультированием? Каковы его основные черты?

22. Что понимается под процессным консультированием? Каковы его основные черты?

23. Что понимается под обучающим консультированием? Каковы его основные черты?

24. Назовите основные роли консультанта. Охарактеризуйте каждую из них.

25. Какие роли исполняет консультант в зависимости от решаемых им задач на каждой стадии работы?

26. От каких факторов зависит определение степени необходимости привлечения консультантов?

27. Какие факторы обусловливают успех взаимодействия клиента с консультантами?

ВТОРОЙ ВОПРОС В БИЛЕТЕ

1. Какие типы консультантов существуют? Дайте описание положительных и отрицательных сторон каждого из них.

2. Чем характеризуется предварительная стадия процесса консультирования?

3. Чем характеризуется предпроектная стадия процесса консультирования?

4. Чем характеризуется проектная стадия процесса консультирования?

5. Какие методы диагностики состояния компании-клиента применяются консультантами?

6. Что является факторами, определяющими качество консультирования?

7. Раскройте основные этапы становления отечественного организационного консультирования.

8. В чем сущность методологической основы организационного консультирования?

9. Каковы цели и задачи организационного консультирования?

10. В чём состоят принципы управленческого консультирования?

11. Отметьте общее и особенное во взаимодействии консультанта и клиента при диагностическом, процессном и обучающем консультировании.

12. Как строится этап планирования действий в организационном консультировании?
13. Кто, когда, по каким критериям и показателям ведёт контроль в процессе организационного консультирования?

14. Кто, как и в каких обстоятельствах (условиях) развёртывает и контролирует этап внедрения в организационном консультировании?

15. Каковы способы оценки результатов оргнаизационного консультирования?

16. Как и чем характеризуется этап завершения в организационном консультировании?

17. Как определить экономический эффект от работы консультанта?

18. Перечислите основные стадии и этапы организационного консультирования.

19. Как осуществляется анализ практики работы с персоналом в клиентской организации?

20. Охарактеризуйте роль и место консалтинга в совершенствовании социально-трудовых отношений в коллективе.

21. Охарактеризуйте роль и место консультанта в выработке совокупности конкретных мероприятий по маркетингу.

22. Каковы сущность, принципы и роль инновационного консультирования?

23. Опишите критерии профессионализма организационного консультанта.

24. В чём сущность SWOT – анализа?

25. Как строится «проблемное поле» организации и в чём его предназначение?

26. Перечислите и охарактеризуйте личностно-деятельностные противоречия руководителя, проявляющиеся в его отношении к целям и интересам.

27. Перечислите и охарактеризуйте личностно-деятельностные противоречия руководителя, проявляющиеся в его отношении к функциям и взаимодействии с людьми.

Шкала оценивания

Итоговая оценка складывается из количества баллов, полученных студентом за:

− посещение аудиторных занятий;

− выполнение лекционных заданий;

− активность на семинарских занятиях;

− участие в организационно-деятельностных играх;

− выполнение аудиторно-практических заданий;

− выполнение практических домашних работ;

− выполнение индивидуальных письменных работ;

− презентацию-защиту курсового проекта;

− письменную аттестацию;

− устную аттестацию.

Всего – **72** (min) баллов **D(3+) - 100** (max) баллов = **A(5+)**

Кол-во кредитов	Оценка	Неудовлетвор.		Удовлетвор.		Хорошо	Отлично	
	Оценка ECTS / Max сумма баллов	F(2)	FX(2+)	E(3)	D(3+)	C(4)	B(5)	A(5+)
3	108	< 37	37-54	55-63	64-**72**	73-90	91-99	**100**

A Выдающийся результат

B Очень хороший результат

C Хороший результат

D Удовлетворительный результат

E Минимальный результат

FX Неудовлетворительный результат с возможностью устного зачёта

F Неудовлетворительный результат с необходимостью повтора дисциплины

4.4. Методические материалы

Вводные замечания

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация по дисциплине «Организационное консультирование» в соответствии с требованиями действующего ФГОС ВО (специалитет «Психология служебной деятельности») органично вписаны в текущий учебный процесс и содержательно отражены в фонде оценочных средств по дисциплине, который включает:

− вопросы, рассматриваемые на вводных лекциях к каждой триаде и отражённые в лекционных контрольных заданиях;

− проблемные заданий и ситуации, выполняемые студентами на аудиторно-практических занятиях и обсуждаемые в рамках учебных дискуссий;

− вопросы, рассматриваемые в процессе выполнения самостоятельных домашних заданий,

− вопросы, отражённые в примерной тематике эссе и рецензий, других индивидуальных письменных работ;

− тестовые вопросы и задания текущей и промежуточной аттестации.

Интеграция форм и методов самостоятельной учебной деятельности студентов и самоконтроля успеваемости как условие развития познавательной потребности личности

Перечисленные ранее формы и методы организации самостоятельной учебной деятельности студентов, а также соответствующие им эффективные формы контроля успеваемости и поэтапного формирования компетенций актуализированы в рамках интеграции аудиторной и внеаудиторной работы студентов. Стратегическая цель данного процесса – «эволюционное» (во временных рамках реализации дисциплины) преобразование объективного контроля успеваемости в субъективный, рефлексивный контроль студентами собственного личностного и профессионального роста.

Текущая аттестация

Текущая аттестация студентов проводится на лекционных и практических занятиях в форме опроса и контрольных мероприятий (написание эссе, тестирование, обсуждение аудиторных и домашних заданий и т.д.) по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем.

Объектами оценивания выступают:

− учебная дисциплина (активность на занятиях, своевременность выполнения различных видов занятий, посещаемость всех видов занятий по аттестуемой дисциплине):

− степень усвоения теоретических знаний;

− уровень овладения практическими умениями и навыками по всем видам учебной работы;

− результаты самостоятельной работы.

Активность студента на лекциях оценивается посредством проверки контрольного лекционного листка с выполненными в процессе лекции заданиями; на аудиторно-практических занятиях - по результатам выполнения интерактивных практических заданий; в учебных дискуссиях - по выступлениям, отражающим уровень конкретизации и систематизации знаний.

Оценивание студента осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы.

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация студентов по дисциплине является обязательной согласно действующему ФГОС ВО. Оценивание проводится на контрольной неделе (*рубежный контроль*) один раз в семестр и/или в период экзаменационной сессии в соответствии с графиком проведения экзаменов. Аттестация носит интегрированный характер (письменный + устный) и проводится в форме письменного самоконтроля (тестирование) и устного собеседования (в день экзамена).

При подведении итогов промежуточной аттестации обязательно учитываются достижения студента за текущий период – *итоговый рейтинг*, по результатам которого (выполнение всех заданий и мероприятий, предусмотренных программой дисциплины по формам текущего контроля) студенты допускаются или не допускаются к экзамену по дисциплине

В случае наличия учебной задолженности студент отрабатывает пропущенные занятия в соответствии с требованиями, указанными ниже.

Неотъемлемым компонентом и условием допуска к зачёту является презентация-защита *курсового учебно-исследовательского проекта* на заключительном занятии в завершение восьмой учебной триады, включающая в себя выступление по итогам выполнения *индивидуальной письменной работы («аналитические комментарии»)*.

Экзамен принимает ведущий преподаватель. В порядке исключения в случае, если студент после выполнения письменного экзаменационного блока (тестирование) набрал максимально возможный рейтинг (100 баллов), по решению экзаменатора экзамен может быть принят «автоматически» и проставлен по итогам рейтинга. Во всех других случаях экзамен в обязательном порядке включает в себя также устный блок (собеседование по билетам), в рамках которого экзаменатору предоставляется также право задавать студентам дополнительные вопросы в объёме содержания дисциплины. В билете два теоретических вопроса.

Оценка знаний студента в случае устного собеседования носит комплексный характер, является балльной и определяется его ответами на экзамене, учебными достижениями в семестровый период, результатами текущей и письменного блока промежуточной аттестации.

Основой для определения оценки служит уровень усвоения студентами материала, предусмотренного программой.

Трудоёмкость дисциплины составляет – 108 часов, из которых на аудиторные занятия определено − 60 часа.

Оценивание проводится на основе балльно-рейтинговой системы и шкалы оценок с выставлением итогового результата в ведомость с указанием количества пропущенных занятий.

Виды и формы отработки пропущенных занятий

Студент, *пропустивший два занятия,* имеет возможность посещения последующих только на основании специального допуска.

Студент, *пропустивший лекцию,* обязан отчитаться устно по её вопросам, либо выполнить рецензию на один из рекомендуемых к лекции источников информации по специальному алгоритму, либо подготовить глоссарий ключевых понятий по теме в виде словаря.

Студент, *пропустивший аудиторно-практическое занятие,* отрабатывает его в форме аналитической письменной работы по соответствующей теме с использованием рекомендуемой литературы (основной и дополнительной) либо в другой форме, предложенной преподавателем.

Студент, пропустивший *учебную дискуссию,* выполняет соответствующие задания самостоятельно на специальном бланке и отчитывается о выполнении устно.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Консультации с преподавателем в процессе изучения дисциплины (лекции, практические занятия, консультации).
2. Изучение конспекта лекций перед практическими занятиями.
3. Работа с литературой (дома, на работе).
4. Изучение источников по соответствующей теме с выполнением заданий, тестов, контрольных вопросов.
5. Целевая подготовка к практическим занятиям, промежуточной аттестации.

Глоссарий для закрепления пройденного материала

Внешние консультанты - это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе договора.

Внутренние консультанты - это специалисты по экономике, психологии и управлению, занятые в штате той или иной компании, нередко составляющие «штабную» подсистему организации.

Диагностика - совокупность исследований по определению целей функционирования предприятия, способов их достижения и выявления недостатков.

Задача организационного консультирования - предоставление консультантом клиенту определенных инструментов, методик для организационной диагностики состояния предприятия, решения выявленных в ходе нее проблем, выработки стратегическогоплана развития организации.

Инжиниринг - инженерно-консультационные услуги, обособленный в самостоятельную сферу деятельности комплекс услуг коммерческого характера по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и др. объект.

Кадровое консультирование - консультирование с целью подбора и расстановки кадров на предприятии.

Качество консультирования - под качеством консультирования подразумевается качество его результата, т.е. клиенту всегда нужен результат, и никогда — процесс.

Консультант - специалист, имеющий знания, опыт и навыки, необходимые для выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений по совершенствованию работы, общению с людьми, планированию изменений, преодолению сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления и т.д.

Консультационная услуга - совет, рекомендация, анализ, оценка, прогноз, справка и т.п. в предметной области интересов (проблем) клиента, т.е. продукт консультационной деятельности, получаемый в процессе взаимодействия субъекта (консультанта) и объекта (клиента) консультирования.

Маркетинговое консультирование - имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Менеджмент-консалтинг - предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации».

Метод консультирования - план действий, разработанный на основе опыта проведенных консультаций данного вида, позволяющих выработать соответствующую программу действий.

Мониторинг - систематическое исследование, постоянное отслеживание данных о состоянии и развитии рынка.

Обучающее консультирование - процесс консультирования, когда консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но подготавливает основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форму лекций, семинаров, пособий и т.д., имеет целью повышение квалификации существующего персонала предприятия, от руководителей до торговых агентов.

Процесс консультирования - последовательная серия действий, шагов, организационных событий и мероприятий, которые предпринимает консультант для разрешения проблем, достижения позитивных перемен внутри клиентской организации и/или создания условий, при которых клиент в состоянии сделать это самостоятельно, совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте.

Тренинг - обучение, рекомендации в сфере управленческого консультирования.

Организационное консультирование - консультирование с целью совершенствования управления предприятием.

Цель консультирования - помочь другим людям разрешать проблемы и яснее видеть ее возможности.

Экспертное консультирование - процесс консультирования, когда консультант производит диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению.

Эффективность консультирования - отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети “Интернет”, включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Основная литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. М.: Планум, 2007.

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

3. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособ. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.

4. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д: Феникс, 2006.

5. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес // www.bcg.ru

Дополнительная

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.

2. Долгополов Н. Гештальт-подход в работе с организациями (mgu-consult.ru).

3. Иванов М. А. Социально-психологическое консультирование // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.

4. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. М.: Новости, 2000.

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

7. Организационная психология и организационное консультирование // Журнал практического психолога. 2000. № 5-6 [Спец. выпуск].

Ребер А. Большой толковый психологический словарь: в 2 т. М., 2001.

10. Титов В. В. Системный подход: учеб. пособие /Высшие государственные курсы повышения квалификации руководящих, инженерно-технических и научных работников по вопросам патентоведения и изобретательства. М., 1990.

11. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / пер. с англ. А. И. Сотова. М.: Независимая фирма «Класс», 2000.

Журналы

«Управление компанией»,

«Управление персоналом»,

«Психологический журнал»,

«Кадры предприятия».

Каталог интернет-ресурсов

http://www.hrm.ru/db/hrm/,

orgpsiholog@mail.ru,

www.orgpsiholog.ru,

www.оргпсихолог.рф,

www.b-online.ru,

http://flogiston.ru/,

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Лекционные занятия проводятся в специальных лекционных залах, оборудованных мультимедиа-аппаратурой, мобильным освещением, микрофоном с усилителем звука, видеоэкраном, универсальной доской (интерактив + маркеры).

Практические занятия проводятся в специальных аудиториях, оборудованных мультимедиа-проектором, универсальной доской (интерактив + маркеры).

База данных, включающая обширный перечень, а также электронные варианты классических и современных учебных и учебно-методических материалов (учебников, пособий, диагностических тестов и др.).