

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)/ПРАКТИКИ**

Б1.Б.29 Организационное консультирование

**Автор:** Марасанов Г.И.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 37.05.02 Психология  
служебной деятельности

**Квалификация (степень) выпускника:** Специалист

**Форма обучения:** очная

### **Цель освоения дисциплины:**

Формирование у студентов способности использовать адекватные ситуации и запросу техники консультативной работы

### **План курса:**

#### **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, долгосрочное, разовое, абонентное); 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.

#### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

ОТФ/ТФ/ профессиональные действия	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения

	ПК ОС-31.3	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 процессов, связанных с деятельностью руководителей организаций, управленческого персонала предприятий	ПК ОС-32.2	на уровне знаний: способность собирать, систематизировать, воспроизводить, делать обзор актуальной информации в сфере различных подходов к 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

#### 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.