

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Абдрахманов Данияр Мавляирович
Должность: ректор ГБОУ ВО «БашГУ»
Дата подписания: 09.06.2025 10:51:38
Уникальный программный ключ:
6caf317d71a2c7d2f749ed2578795b66901352dd

Государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Башкирская академия государственной службы и управления
при Главе Республики Башкортостан»
Кафедра менеджмента и социальной психологии

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

ДИСЦИПЛИНЫ

«Б1.В.ДВ.04.01 Организационное консультирование»

Уровень высшего образования

БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность Организационная психология

Форма обучения

очно-заочная

Уфа 2021

Рабочая программа дисциплины Б1.В.ДВ.04.01 «Организационное консультирование» / сост. А.Р. Гирфатова - Уфа: ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Рабочая программа предназначена для обучающихся очно-заочной формы обучения по направлению подготовки 37.03.01 Психология

РЕКОМЕНДОВАНА заседанием кафедры менеджмента и социальной психологии протокол № 3 от " 29 " января 2021г.

© Гирфатова А.Р., 2021 год

© ГБОУ ВО «БАГСУ», 2021 год

Содержание

1 Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2 Требования к результатам обучения по дисциплине.....	4
3 Структура и содержание дисциплины.....	6
3.1 Структура дисциплины.....	6
3.2 Содержание разделов дисциплины	6
3.3 Практические занятия (семинары).....	7
4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	10
4.1 Основная литература.....	10
4.2 Дополнительная литература.....	11
4.3 Периодические издания.....	11
4.4 Интернет-ресурсы.....	11
4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам).....	12
5 Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	12
Приложения:	
Фонд оценочных средств	
Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	

1. Цели и задачи дисциплины

- Целью освоения дисциплины «Организационное консультирование» является формирование у студентов научных представлений о подходах организационного консультирования;

Задачи:

- изучение отечественных и зарубежных теорий организационного консультирования;
- изучение методов и инструментов организационной диагностики.

2 Требования к результатам обучения по дисциплине

Процесс изучения дисциплины для обучающихся государственно-правового профиля направлен на формирование следующих результатов обучения:

Код компетенции	Содержание компетенции (или её части)	Индикаторы компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине характеризующие этапы формирования компетенций
ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	1. Знать: Низкий уровень: Имеет общее представление о конфликтах и мотивации, но не знает конкретных методов. Не знаком с различными теориями управления персоналом. Не понимает, что такое ролевое поведение. Средний уровень: Знает основные методы управления конфликтами (например, переговоры, медиация, уклонение). Знает различные теории управления персоналом (например, теория мотивации Герцберга, теория потребностей Маслоу). Понимает основные способы ролевого поведения и их влияние на эффективность работы. Высокий уровень: Глубоко понимает методы управления конфликтами и умеет выбирать наиболее подходящий метод для конкретной ситуации, учитывая контекст и интересы сторон. Знает и может критически оценивать различные теории управления персоналом, понимает факторы, влияющие на мотивацию сотрудников в разных условиях. Понимает способы ролевого поведения и их влияние на эффективность работы сотрудников, способен адаптировать их для достижения поставленных целей. 2. Уметь: Низкий уровень: Не может использовать активные формы работы для сплочения команды. Не понимает,

			что такое ценности организации. Не знает, как адаптировать методы управления. Средний уровень: Может использовать некоторые активные формы работы для сплочения команды (например, мозговой штурм, деловые игры). Понимает основные ценности организации. Может адаптировать методы управления в соответствии с этими ценностями (с помощью шаблонов, инструкции). Высокий уровень: Свободно использует широкий спектр активных форм работы для сплочения команды и развития взаимопонимания, учитывая конкретные задачи и особенности коллектива. Понимает особенности и ценности организации и может эффективно адаптировать методы управления в соответствии с ними, создавая атмосферу, соответствующую культуре организации. 3. Владеть: Низкий уровень: Не знает, как использовать технологии для поддержки взаимодействия. Не понимает, что такое культура открытости. Не знает, как поощрять сотрудников. Средний уровень: Владеет базовыми навыками внедрения технологий (онлайн-платформ, мессенджеров) для поддержания взаимодействия и обсуждения задач в команде. Имеет представление о создании культуры открытости. Знает основные способы поощрения сотрудников. Высокий уровень: Свободно владеет навыками внедрения различных технологий (онлайн-платформ, мессенджеров, систем управления проектами) для поддержания эффективного взаимодействия и обсуждения задач в команде. Умеет создавать и поддерживать культуру открытости и доверия в коллективе, способствуя обмену информацией и решению проблем. Разрабатывает и реализует эффективные системы поощрения, направленные на мотивацию сотрудников и признание их заслуг.
--	--	--	--

3 Структура и содержание дисциплины

3.1 Структура дисциплины Очно-заочная форма обучения

Общая трудоемкость дисциплины составляет зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 8	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	62	62
Лекции (Л)	24	24
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	82	82
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	20	20
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- подготовка к рубежному контролю.	22	22
Вид итогового контроля (зачет с оц.)	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой

Разделы дисциплины, изучаемые в 8 семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов			
		всего	аудиторная работа		внеауд. работа
			Л	ПЗ	
1	Основные характеристики Организационного консультирования	20	4	6	16
2	Ключевые психологические аспекты оргконсультирования	20	4	8	16
3	Структура и этапы организационного консультирования	20	6	8	16
4	Организационное консультирование как инструмент развития организации	40	6	8	16
5	Методы организационного развития	44	4	8	18
	Итого:	144	24	38	82

3.2 Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Основные характеристики организационного консультирования

Место организационного консультирования в системе психологических дисциплин. Виды консультирования (финансовое, маркетинговое, организационное, политическое). История развития консалтинговых услуг в

России и за рубежом («Большая пятерка»). Место организационного консультирования в сфере деловых услуг. Место психологического консультирования в организации. Особенности и специфичность консультативного процесса в организации.

Тема 2. Ключевые психологические аспекты организационного консультирования

Психологические особенности работы в консалтинге. Компетенции, необходимые для работы в консалтинге. Позиции и роли психолога-консультанта. Критерии профессионализма организационного консультанта. Основные различия: внутренний и внешний консультант.

Тема 3. Структура и этапы организационного консультирования

Модель процесса организационного консультирования. Этапы консалтингового проекта. Маркетинг консалтинговых услуг. Структура деятельности консалтинговой фирмы. Последовательность формирования заказа и характер взаимоотношения между субъектами консалтингового процесса.

Тема 4. Организационное консультирование как инструмент развития организации

Место и роль организационного консультирования в развитии организации. Цели развития организации. Типология организационного развития. Специфичность организационного консультирования в зависимости от типа организационного развития.

Тема 5. Методы организационного развития: процессуальные и структурные.

Особенности планирования организационного развития. Системообразующие факторы в организации и их влияние на проведение организационного консультирования.

3.3 Практические занятия (семинары)

Очно-заочная форма обучения

№ занятия	№ раздела	Тема	Кол-во часов
1	1	Основные характеристики организационного консультирования	2
2	1	«Организационное консультирование: границы дисциплины и связь с другими областями знаний». (Обсуждение места организационного консультирования в системе психологических и управленческих дисциплин, его отличий от других видов консультирования (финансового, маркетингового, политического) и областей применения.)	2
3	1	«Моделирование консультативного процесса: от установления контакта до заключения контракта». (Отработка навыков установления контакта с клиентом, выявления его потребностей,	2

		формулирования проблемы, определения целей консультирования и заключения контракта в ролевых играх.)	
4	2	Разбор кейсов: определение ролей консультанта в различных ситуациях ". (Анализ конкретных кейсов, иллюстрирующих различные ситуации в организационном консультировании, и определение наиболее подходящей роли консультанта (эксперт, фасилитатор, тренер, коуч и т.д.).)	2
5	2	«Сравнительный анализ: внутренний и внешний консультант — преимущества и ограничения» . (Определение различий между внутренним и внешним консультантом, их преимуществ и ограничений, а также анализ ситуаций, в которых целесообразно привлекать консультанта определенного типа.)	2
6-7	2	“Навыки эффективного консультирования: построение отношений, диагностика и разработка решений” . (Тренинг, направленный на развитие ключевых навыков, необходимых для успешной работы психолога-консультанта: ○ Установление контакта и построение доверительных отношений с клиентом ○ Эффективная диагностика проблем и потребностей организации ○ Разработка креативных и реалистичных решений ○ Презентация и защита предложенных решений перед клиентом ○ Управление проектом и мониторинг результатов).	4
8	3	Разработка модели консалтингового проекта: от проблемы до результата ». (Практическая работа по созданию модели консалтингового проекта, включающей определение этапов, задач, методов, инструментов и критериев оценки эффективности.)	2
9	3	Маркетинг консалтинговых услуг: разработка стратегии продвижения”. (Разработка маркетинговой	2

		стратегии для консалтинговой фирмы, включающей определение целевой аудитории, позиционирование, выбор каналов продвижения и разработку рекламных материалов.)	
10-11	3	«Продажи и переговоры в консалтинге: привлечение клиентов и заключение контрактов». (Тренинг, направленный на развитие навыков продаж консалтинговых услуг, установления контакта с потенциальными клиентами, выявления их потребностей, презентации решений и успешного ведения переговоров для заключения выгодных контрактов.)	4
12-13	4	«Организационное консультирование как драйвер развития: роль в достижении целей и повышении эффективности». (Обсуждение роли организационного консультирования в содействии развитию организации, достижении стратегических целей, повышении эффективности и конкурентоспособности.)	4
14-15	4	«Анализ кейсов: применение организационного консультирования в различных типах развития». (Разбор конкретных кейсов, иллюстрирующих применение организационного консультирования в различных типах развития (структурные данные и анализ влияния на развитие организации.)	4
16-17	5	«Анализ системообразующих факторов и их влияние на организационное консультирование: диагностика и разработка решений». (Практическая работа по анализу системообразующих факторов в организации (структура, культура, процессы, технологии, персонал и т. д.) и их влияния на проведение организационного консультирования, включающая: Проведение диагностики организационной культуры и структуры Выявление ключевых системообразующих	2

		факторов Оценку влияния этих факторов на планирование и проведение изменений Разработку решений по адаптации консультационных стратегий к специфике организации)	
18-19	5	“Стратегическое планирование организационного развития: от видения к конкретным шагам”. (Тренинг, направленный на развитие навыков стратегического планирования организационного развития, включающий: ○ Формулирование видения и миссии организации ○ SWOT-анализ и выявление ключевых факторов успеха ○ Определение стратегических целей и задач ○ Разработку плана действий и распределение ресурсов ○ Мониторинг и оценка результатов)	4
		Итого:	38

3.4 Курсовой проект (курсовая работа)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине не предусмотрен учебным планом.

4 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

4.1 Основная литература

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — URL : <https://urait.ru/bcode/492358>
2. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования : учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14654-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/520129>
3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10127-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/514365>

4. Консультирование и коучинг персонала в организации : учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.] ; под редакцией Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — URL : <https://urait.ru/bcode/511065>
5. Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала : учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 195 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13047-8. — URL : <https://urait.ru/bcode/517798>

4.2 Дополнительная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-02949-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/510680>
2. Семенова, Л. М. Имиджмейкинг : учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 141 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11004-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/517753>
3. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-11810-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/517572>

4.3 Периодические издания

- 1 Социальная психология и общество. Портал психологических изданий <http://www.psyjournals.ru>
- 2 «Бизнес - журнал» журнал <http://www.business-magazine.ru/>

4.4 Интернет-ресурсы

1. Словари и энциклопедии <http://psi.webzone.ru/>
2. «Научная и популярная психология» Библиотека. Мастерская (Компьютерная психодиагностика, Психологический практикум) <http://www.psychology-online.net/>
3. Практическая психология <http://psynet.narod.ru/main.htm>
4. Наука и школа. URL: <http://elibrary.ru/issues.asp?id=8903>
5. Специальное образование. 2013, № 1(29) [Электронный ресурс] / Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2013. 148 с. — Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139471>
[-http://www.nlr.ru:8101/](http://www.nlr.ru:8101/)
6. Научная библиотека МГУ им. М. В. Ломоносова
7. Российская национальная библиотека <http://www.lib.msu.ru/>

4.5 Методические указания к практическим занятиям (семинарам)

Целью практических занятий является углубление и закрепление

теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков. В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой.

4.6 Информационные справочные системы современных информационных технологий

1. Справочно-правовые системы «Гарант» и «Консультант-плюс».
2. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
3. Универсальная информационная система «Россия» www.cir.ru
4. Информационно - образовательный портал Республики Башкортостан <https://edu.bashkortostan.ru/>
5. Электронно-библиотечная система «Юрайт» <http://www.biblio-online.ru/>
6. Электронно-библиотечная система «Znanium.com» <http://znanium.com>

5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Аудитория	Наименование объекта	Назначение	Перечень основного оборудования
304	Компьютерный класс. Кабинет информационных технологий	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа (практических занятий, лабораторных работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - принтер HP Color LJ Pro 200 M25 frw (CF147A) A4 цветной лазерный – 1 шт.; - проектор Beng MW526 DLP 3200Lm WXGA – 1 шт.; - экран на штативе 180x180см DinonTripod – 1 шт.; - доска маркерно - магнитная – 1 шт.; - доска классная - 1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - шкаф пенал - 1 шт.; - стол двухтумбовый - 1 шт.; - шкаф для документов закрытый 800*420*2100.
310	Компьютерный класс.	Помещение для самостоятельной работы	- персональный компьютер – 13 шт. с выходом в Интернет; - проектор EPSON EB-X500 – 1 шт.; - экран на штативе 180x180см DinonTripod – 1 шт.; - доска маркерно - магнитная – 1 шт.; - столы, стулья; (29 посадочных мест); - трибуна настольная – 1 шт.

К рабочей программе прилагаются:

- Фонд оценочных средств для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине (модулю), который разрабатывается в виде отдельного документа.
- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Башкирская академия государственной службы и управления при Главе Республики Башкортостан»

Кафедра менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств

по дисциплине

«Б1.В.ДВ.04.01 Организационное консультирование»

Уровень высшего образования
БАКАЛАВРИАТ

Направление подготовки
37.03.01 Психология

Направленность (направленность)

Организационная психология

Форма обучения

очно-заочная

Уфа 2021

Фонд оценочных средств предназначен для контроля знаний обучающихся по направлению подготовки 37.03.01 Психология по дисциплине «Организационное консультирование»

Составитель: А.Р. Гирфатова

Фонд оценочных средств обсужден на заседании кафедры менеджмента и социальной психологии

Фонд оценочных средств является приложением к рабочей программе по дисциплине «Организационное консультирование».

Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Технологии делового взаимодействия»

1. Основные сведения о дисциплине

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы (144 академических часа).

Вид работы	Трудоемкость, академических часов	
	Семестр 8	всего
Общая трудоёмкость	144	144
Контактная работа:	62	62
Лекции (Л)	24	24
Практические занятия (ПЗ)	38	38
Самостоятельная работа:	82	82
- самоподготовка (проработка и повторение лекционного материала и материала учебников и учебных пособий);	20	20
- темы для самостоятельного изучения (2-6)	20	20
- подготовка к практическим занятиям;	20	20
- подготовка к рубежному контролю.	22	22
Вид итогового контроля (зачет с оц.)	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой

2. Требования к результатам обучения по дисциплине, формы их контроля и виды оценочных средств

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих результатов обучения:

Формируемые компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, характеризующие этапы формирования компетенций	Типы контроля
ПК-4 Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого	<u>Знать:</u> психологические аспекты организационного консультирования, различные теории (управления персоналом для понимания факторов, которые влияют на мотивацию сотрудников, способ и приемы ролевого поведения, направленные на эффективность работы сотрудников. <u>Уметь:</u> использовать модель процесса организационного консультирования, понимать особенности и ценности организации и адаптации методов управления в соответствии с ними. <u>Владеть:</u> Навыками проведения диагностики организаций,	Тестирование по лекционному материалу. Беседа по заданной теме. Письменные проверочные работы.

поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	которые помогают выявить проблемы организационной культуры, создания культуры открытости и доверия, поощрения	
--	---	--

3. Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся (СРО) направлена на закрепление и углубление освоенного учебного материала, развитие практических умений и навыков. Выполнение заданий нацелено на выработку навыка аналитического мышления, аргументированного изложения своей точки зрения, способности вести диалог с участниками дискуссий

Виды СРО:

- самостоятельное изучение разделов (у обучающихся очно-заочной формы обучения);
- подготовка к тестам;
- подготовка к зачету.

4. Вопросы для самопроверки обучающихся

Вопросы для самопроверки при подготовке к зачету с оценкой

1. Место организационного консультирования в системе психологических дисциплин.

Ответ: Организационное консультирование занимает важное место в системе психологических дисциплин, так как оно сосредоточено на оптимизации взаимодействия и процессов внутри организаций. Это направление сочетает в себе элементы психологии, социологии и управления, позволяя консультантам диагностировать и решать проблемы, связанные с человеческими ресурсами и организационной культурой.

Помимо понимания психологии индивидов, организационные консультанты анализируют динамику команд и организационные структуры, что помогает выявить источники конфликтов и недопонимания. Они используют методы, основанные на психологии, для разработки стратегий повышения эффективности и улучшения командной работы. Также важно учитывать влияние мотивации и удовлетворенности сотрудников на общую производительность. Таким образом, организационное консультирование становится связующим звеном между теорией психологии и практическим применением в бизнесе, способствуя созданию более здоровой и продуктивной рабочей среды.

2. Виды консультирования (финансовое, маркетинговое, организационное, политическое).

Ответ: Виды консультирования, такие как финансовое, маркетинговое, организационное и политическое, играют ключевую роль в поддержке организаций и развитию их стратегий. Финансовое консультирование

фокусируется на вопросах управления финансами, инвестициями и анализом рисков, помогая компаниям оптимизировать свои ресурсы. Маркетинговое консультирование отвечает за разработку стратегий продвижения и анализа рынка, что позволяет клиентам эффективно привлекать и удерживать целевую аудиторию.

Организационное консультирование сосредотачивается на улучшении внутренних процессов и структуры компании, обеспечивая оптимизацию работы команд и повышение их производительности. Политическое консультирование, с другой стороны, помогает организациям ориентироваться в политических реалиях и разрабатывать стратегии, направленные на взаимодействие с государственными учреждениями и общественностью. Все эти виды консультирования дополняют друг друга, создавая комплексный подход к развитию бизнеса и достижению его целей в условиях быстро меняющейся среды.

3. История развития консалтинговых услуг в России и за рубежом.

Ответ: История развития консалтинговых услуг как профессиональной деятельности началась за пределами России в конце XIX — начале XX века, когда компании начали осознавать необходимость привлечения внешних экспертов для решения специализированных задач. В США и Европе возникли первые консалтинговые фирмы, сосредоточившиеся на управлении и инженерии, что способствовало росту интереса к бизнес-консалтингу.

В России консалтинговые услуги начали активно развиваться после распада Советского Союза в начале 1990-х годов. Переход к рыночной экономике и необходимость в модернизации бизнеса стали катализаторами для появления консалтинговых компаний, которые предлагали услуги в области управления, финансов и маркетинга. С тех пор рынок консалтинга в России значительно расширился, охватывая различные области, такие как организационное, стратегическое и IT-консультирование. Таким образом, консалтинг стал важным инструментом для решения сложных бизнес-задач как в России, так и за рубежом, способствуя инновациям и повышению конкурентоспособности.

4. Место организационного консультирования в сфере деловых услуг.

Ответ: Организационное консультирование в сфере деловых услуг играет важную роль в обеспечении эффективного функционирования предприятий и организаций. Консультанты помогают компаниям выявить их сильные и слабые стороны, анализируют бизнес-процессы, структурируют подходы к управлению и разрабатывают стратегии для улучшения общей производительности. В условиях быстро меняющейся бизнес-среды эксперты содействуют в адаптации к новым условиям, внедряя инновационные технологии и методологии. Они

также помогают наладить внутренние коммуникации, улучшить управление человеческими ресурсами и оптимизировать ресурсы. Это особенно актуально для стартапов и малых предприятий, испытывающих нехватку опыта и ресурсов. В конечном итоге, организационное консультирование способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости компаний на рынке, давая возможность более эффективно достигать поставленных целей и ориентироваться на потребности клиентов. Таким образом, эта сфера представляет собой важный инструмент для достижения успеха в бизнесе.

5. Место психологического консультирования в организации.

Ответ: Психологическое консультирование в организации имеет значительное значение для поддержания здоровья и благополучия сотрудников, что в свою очередь влияет на общую эффективность компании. Такой подход позволяет выявлять и решать психологические проблемы, с которыми могут сталкиваться работники, такие как стресс, выгорание или трудности в межличностных отношениях. Психологические консультанты помогают создать комфортную рабочую атмосферу, способствуют развитию командной работы и улучшению коммуникаций внутри коллектива. Они предоставляют инструменты для управления эмоциями и конфликтами, обучают сотрудников навыкам стрессоустойчивости. Это не только увеличивает удовлетворенность работников, но и позволяет предотвратить текучесть кадров и повысить производительность. Наконец, внедрение психологического консультирования демонстрирует заботу организации о своих сотрудниках, создавая более лояльную и мотивированную команду. Таким образом, психологическое консультирование является важной составляющей успешной организационной культуры и стратегического управления человеческими ресурсами.

6. Особенности и специфичность консультативного процесса в организации.

Ответ: Консультативный процесс в организации обладает рядом особенностей и специфики, которые определяют его эффективность. Во-первых, он всегда ориентирован на решение конкретных проблем и достижение целей, что требует глубокого понимания внутренней структуры и культуры компании. Во-вторых, консультирование включает взаимодействие как с руководством, так и с сотрудниками, что требует гибкости и способности адаптироваться к различным уровням организации.

Кроме того, значительную роль играют навыки межличностного общения и активного слушания консультанта. Это необходимо для создания доверительной атмосферы, где сотрудники могут открыто делиться своими проблемами и предложениями. Консультативный процесс также может включать разнообразные методы, такие как интервью, фокус-группы и наблюдения, что позволяет получить более полное представление о ситуации. В результате, уникальность консультативного процесса в организации заключается в его системном подходе, ориентированном на улучшение не только отдельных аспектов, но и общей организационной среды.

7. Уровень технологичности в организации.

Ответ: Уровень технологичности в организации определяет, насколько эффективно используются современные технологии для улучшения бизнес-процессов и взаимодействия между сотрудниками. Важными аспектами этого уровня являются автоматизация задач, использование информационных систем и цифровизация процессов. Высокий уровень технологичности позволяет сократить время на выполнение рутинных операций, оптимизировать управление данными и повысить точность информации.

Также следует учитывать, как технологии влияют на внутреннюю коммуникацию. Современные инструменты, такие как платформы для совместной работы, мессенджеры и видеоконференции, способствуют быстрому обмену информацией и улучшению командной работы. Однако важно не забывать о необходимости постоянного обучения сотрудников новым технологиям, чтобы поддерживать высокий уровень технологичности. В итоге, компании с высоким уровнем технологичности не только повышают свою конкурентоспособность, но и создают более гибкую и инновационную корпоративную культуру, что особенно актуально в условиях быстро меняющегося рынка.

8. Формы организации совместной деятельности.

Ответ: Формы организации совместной деятельности играют ключевую роль в эффективности взаимодействия в коллективе. Одной из наиболее распространённых форм является команда, которая объединяет людей с различными навыками для достижения общей цели. Командный подход позволяет учитывать мнения всех участников, что положительно влияет на качество принимаемых решений и общую продуктивность.

Другой важной формой является проектная работа, когда участники собираются для реализации конкретного проекта на определённый срок. Этот формат способствует гибкости и быстрой адаптации к изменениям. Виртуальные команды, поддерживаемые современными технологиями, становятся всё более популярными, особенно в условиях удалённой работы, позволяя взаимодействовать людям из разных уголков мира.

Также важны формальные и неформальные группы, которые помогают наладить коммуникацию и обмен знаниями. Каждая из этих форм имеет свои преимущества и недостатки, и выбор зависит от целей и задач организации.

9. Типы управления в организации.

Ответ: Типы управления в организации можно разделить на несколько ключевых категорий, каждая из которых имеет свои особенности и применение. Авторитарное управление характеризуется строгой иерархией, где решения принимаются только руководством, что может быть эффективно в кризисных ситуациях, но снижает мотивацию сотрудников. Демократическое управление, напротив, подразумевает вовлечение сотрудников в процесс принятия решений, что способствует повышению их вовлеченности и ответственности, но может замедлять процесс.

Либеральное или *laissez-faire* управление предполагает минимальное вмешательство руководства в работу команды, что может быть полезно для творческих коллективов, но иногда приводит к недостатку направленности. Также важен трансформационный стиль управления, сосредоточенный на вдохновении и развитии людей, создающий эмоциональную привязанность к организации. Важно выбирать подходящий стиль управления в зависимости от целей, культуры и ситуации в компании для достижения наилучших результатов.

10. Особенности психологического консультирования на разных стадиях развития организации.

Ответ: Психологическое консультирование на разных стадиях развития организации имеет свои уникальные особенности, которые необходимо учитывать для достижения эффективных результатов. На начальной стадии, когда организация только формируется, консультирование акцентируется на создании здоровой культуры и развитии командной динамики. Здесь важна работа с ожиданиями сотрудников и формирование общего видения. На стадии роста консультирование направлено на управление изменениями, поскольку организация сталкивается с увеличением числа сотрудников и усложнением процессов. В этот период акцент смещается на устранение внутренних конфликтов, построение коммуникаций и развитие лидерских качеств.

На стадии зрелости организации консультирование может включать диагностику и поддержку в вопросах адаптации к внешним изменениям и инновациям. Здесь важно работать с сопротивлением перемен и поддерживать сплоченность команды. В итоге, консультирование должно быть адаптировано к конкретным потребностям организации и ее текущей стадии развития, обеспечивая максимальную поддержку сотрудников и эффективности процессов.

11. Понятия корпоративная и организационная культура.

Ответ: Корпоративная культура и организационная культура хотя и часто используются как синонимы, имеют свои нюансы. Корпоративная культура относится к общему восприятию и ценностям, которые определяют поведение сотрудников внутри компании. Она включает в себя миссию, видение, принципы и нормы, которые формируют атмосферу внутри организации. Например, компания с инновационной корпоративной культурой будет поощрять креативность и риск, тогда как более традиционная компания может акцентировать внимание на стабильности и следовании установленным процедурам.

Организационная культура, в свою очередь, охватывает более широкие аспекты, включая структуру, процессы взаимодействия и управление изменениями. Она проявляется в том, как происходит общение и как принимаются решения. Важно, что оба типа культуры могут взаимно влиять друг на друга; например, сильная корпоративная культура может улучшить организационную эффективность, а слабая организация может подавить позитивные аспекты корпоративной культуры. Таким образом, понимание этих понятий критично для успешного управления и взаимодействия внутри компаний.

12. Специфичность организационного консультирования в зависимости от типа корпоративной культуры.

Ответ: Специфичность организационного консультирования во многом зависит от типа корпоративной культуры компании. В организациях с авторитарной культурой консультанты сталкиваются с более жесткими иерархиями, где решения принимаются на верхних уровнях. Здесь важно учитывать мнения руководства и предлагать изменения, которые легко интегрируются в существующую структуру.

В компаниях с демократической культурой консалтинговые процессы могут быть более гибкими, что позволяет вовлекать сотрудников на всех уровнях в процесс изменений. Это требует от консультантов навыков фасилитации и активного слушания, так как важно учитывать мнения всех участников.

В организациях с инновационной культурой акцент делается на гибкость и экспериментирование, что позволяет консультантам предлагать нестандартные решения и идеи. Важно помнить, что для успешного консультирования необходимо адаптироваться к специфике каждой культуры, учитывая ее ценности и нормы поведения, чтобы разработки были эффективными и имели лояльную поддержку сотрудников.

13. Психологические особенности работы в консалтинге.

Ответ: Работа в консалтинге требует учета ряда психологических особенностей, которые влияют на эффективность взаимодействия с клиентами и коллегами.

Во-первых, консультанты часто сталкиваются с высокими требованиями и стрессом, поэтому важно обладать устойчивостью к стрессу и здоровыми стратегиями управления эмоциями. Эмоциональный интеллект играет ключевую роль: способность распознавать и понимать эмоции других помогает строить доверительные отношения и эффективно коммуницировать.

Кроме того, консультанты работают в динамичной среде, что требует гибкости мышления и готовности к изменениям. Умение адаптироваться к различным культурным и организационным контекстам также важно, так как консультирование часто включает взаимодействие с людьми из разных сфер и уровней. Наконец, навыки активного слушания и критического мышления помогают лучше понимать потребности клиентов и предлагать целенаправленные решения, что делает психологические аспекты существенной частью успешной карьеры в консалтинге.

14. Компетенции, необходимые для работы в консалтинге.

Ответ: Для успешной работы в консалтинге необходимо обладать рядом ключевых компетенций. Во-первых, аналитические навыки играют решающую роль, поскольку консультанты должны уметь собирать, интерпретировать и представлять данные, чтобы выявлять проблемы и разрабатывать эффективные решения. Во-вторых, отличные коммуникативные способности необходимы для успешного взаимодействия с клиентами, партнером и коллегами, включая умение слушать и четко излагать свои мысли.

Кроме того, консультант должен быть готов к работе в команде и иметь навыки управления проектами для координации усилий группы. Эмоциональный интеллект также важен, так как помогает лучше понимать потребности клиентов и строить доверительные отношения. Наконец, комплексный подход к обучению и адаптация к изменениям в бизнес-среде обеспечивают актуальность знаний и навыков консультанта. Эти компетенции в совокупности способствуют успешной деятельности в консалтинговой сфере и позволяют создавать ценность для клиентов.

15. Позиции и роли психолога-консультанта.

Ответ: Психолог-консультант в контексте делового взаимодействия выполняет несколько ключевых функций и играет разные роли. Во-первых, он выступает в качестве помощника, поддерживая сотрудников в решении личных и профессиональных проблем, что способствует улучшению их эмоционального состояния и, как следствие, повышению производительности.

Во-вторых, психолог-консультант может быть коучем, помогая сотрудникам развивать навыки и достигать личных и карьерных целей. В этой роли он использует методы, направленные на самосовершенствование и мотивацию.

Кроме того, консультант выполняет роль медиатора, способствуя разрешению конфликтов и улучшению отношений в команде. Он также анализирует психологическую атмосферу в организации, что позволяет выявлять потенциальные проблемы и предлагать решения. В конечном итоге, его задача заключается в создании более гармоничной и продуктивной рабочей среды, способствующей развитию как сотрудников, так и всей компании.

16. Критерии профессионализма орг. консультанта.

Ответ: Профессионализм организационного консультанта определяется несколькими ключевыми критериями. Во-первых, это наличие соответствующего образования и профессиональной подготовки, которые обеспечивают глубокие знания в области управления и организации. Во-вторых, важна практическая компетентность: консультант должен уметь применять теоретические знания в реальных ситуациях, демонстрируя умение решать проблемы.

Также значительной характеристикой является способность к анализу и системному мышлению, что позволяет эффективно диагностировать организационные проблемы. К тому же, консультант должен иметь высокие коммуникативные навыки, чтобы успешно взаимодействовать с клиентами, понимать их потребности и донести свои идеи.

Этика и надежность играют не менее важную роль, так как консультанты часто имеют доступ к конфиденциальной информации. Наконец, умение адаптироваться к изменениям и готовность к постоянному обучению являются

необходимыми условиями для поддержания высокого уровня профессионализма в быстро меняющейся бизнес-среде.

17. Основные различия: внутренний и внешний консультант.

Ответ: Основные различия между внутренним и внешним консультантами заключаются в их роли, уровне вовлеченности и перспективах. Внутренние консультанты являются сотрудниками компании, что позволяет им лучше понимать корпоративную культуру, специфические процессы и внутренние связи. Они могут быть более доступными для постоянного взаимодействия и более быстро реагировать на изменения, но их взгляды могут быть ограничены внутренними предвзятостями.

Внешние консультанты, напротив, приходят из-за пределов организации. Они предлагают свежий взгляд, часто обладают обширным опытом работы в различных отраслях и могут использовать лучшие практики. Однако им может потребоваться больше времени для адаптации и понимания уникальных аспектов компании.

Внутренние консультанты часто сосредоточены на долгосрочном развитии, в то время как внешние могут быть более ориентированы на выполнение конкретных задач и краткосрочные проекты. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки, что делает их выбор зависимым от нужд организации.

18. Модель процесса организационного консультирования.

Ответ: Модель процесса организационного консультирования включает несколько взаимосвязанных этапов, которые помогают эффективно решать проблемы в организациях. Первым шагом является диагностика, где консультант анализирует текущую ситуацию, проводя интервью и собирая данные. Это позволяет глубже понять проблемы и потребности клиента.

Следующим этапом является формирование запросов, когда консультант и клиент совместно определяют цели и задачи проекта. Здесь важно установить четкие ожидания и рамки работы.

После этого происходит разработка решений, где консультант предлагает стратегии и рекомендации, вырабатываемые на основе собранных данных и анализа.

Этап реализации предполагает внедрение предложенных изменений и активное взаимодействие с командой клиента.

Завершающим шагом является оценка результатов, где анализируется эффективность внедренных решений и достигаются ли запланированные цели. Итоговый отчет содержит рекомендации для дальнейшего улучшения и

развития организации.

19. Этапы консалтингового проекта.

Ответ: Этапы консалтингового проекта включают несколько ключевых дисциплин, каждая из которых играет важную роль в успешном завершении проекта. Первоначально происходит стадия диагностики, где консультанты собирают данные, анализируют текущую ситуацию и выявляют ключевые проблемы клиента. На этом этапе используются различные методы, такие как интервью, опросы и анализ документации.

Затем наступает этап разработки решений, где команда формирует рекомендации, основанные на полученных данных. Консультанты предлагают конкретные стратегии и действия, которые могут помочь решить выявленные проблемы.

После этого переходят к этапу внедрения, где разработанные решения реализуются в компании клиента. Это включает обучение персонала и корректировку процессов. Важным шагом является оценка результатов, которая позволяет проверить эффективность внедренных решений и внести необходимые изменения. Завершением проекта является представление итогового отчета, где подводятся итоги и оцениваются достигнутые результаты.

20. Маркетинг консалтинговых услуг.

Ответ: Маркетинг консалтинговых услуг представляет собой стратегический процесс, направленный на привлечение и удержание клиентов в условиях конкурентной среды. В первую очередь, успешный маркетинг основывается на понимании целевой аудитории и её потребностей, что позволяет формировать уникальное предложение. Консалтинговые фирмы должны акцентировать внимание на своём опыте, знаниях и успешных кейсах.

Использование современных цифровых технологий также играет ключевую роль. Социальные сети, вебинары и контент-маркетинг помогают продемонстрировать экспертизу и укрепить доверие потенциальных клиентов. Это может быть реализовано через публикации статей, аналитических отчетов и case studies.

Кроме того, участие в профессиональных мероприятиях и сетевых встречах помогает установить контакты и расширить круг клиентов. Эффективное управление репутацией и активное взаимодействие с клиентами через обратную связь играют важную роль в успешном продвижении консалтинговых услуг и формировании долгосрочных отношений.

21. Структура деятельности консалтинговой фирмы.

Ответ: Структура деятельности консалтинговой фирмы включает несколько ключевых компонентов, которые обеспечивают её функционирование и успешное выполнение проектов. В первую очередь, важным элементом является управленческая команда, ответственной за стратегическое планирование, организацию процессов и координацию работы сотрудников. Далее, консалтинговая фирма часто делится на специализированные практики или департаменты, которые сосредоточены на определённых областях: управление, финансовый анализ, маркетинг или HR. Каждая из этих групп включает консультантов различного уровня — от младших до старших специалистов, которые обладают соответствующими знаниями и опытом. Кроме того, значимым аспектом является служба поддержки, которая выполняет административные функции, такие как обработка документов и организация встреч. Важным элементом структуры является также отдел продаж и маркетинга, который привлекает клиентов и укрепляет имидж компании на рынке консалтинговых услуг. Все эти компоненты взаимодействуют, чтобы обеспечить качественное выполнение проектов и удовлетворение потребностей клиентов.

22. Последовательность формирования заказа и характер взаимоотношения между субъектами консалтингового процесса.

Ответ: Формирование заказа в консалтинговом процессе начинается с инициации запроса со стороны клиента. На этом этапе заказчик определяет потребности и цели, которые он хочет достичь с помощью консультирования. Консультанты затем собирают информацию о компании, проводя предварительные встречи и анализируя доступные данные, чтобы лучше понять контекст и специфику проблемы.

После этого консультанты предлагают проект или предложение, в котором описываются условия сотрудничества, включая объем работ, бюджет и сроки. Важно, чтобы между субъектами, то есть заказчиком и консультантом, установились доверительные и открытые отношения, что способствует более качественному взаимодействию.

Затем заключаются соглашения, и начинается реализация проекта. На протяжении работы поддерживается постоянный диалог, что позволяет оперативно решать возникающие вопросы и корректировать направление работы, обеспечивая гибкость и адаптивность консалтингового процесса. Такой подход способствует успешному достижению поставленных целей и созданию долговременных партнерских отношений.

23. Место и роль орг. консультирования в развитии организации.

Ответ: Организационное консультирование играет важную роль в развитии современных организаций, предоставляя экспертное мнение и поддержку в решении сложных проблем. Консультанты помогают анализировать текущие процессы, выявлять недостатки и разрабатывать стратегии, направленные на улучшение эффективности и производительности. Они играют роль посредника в трансформационных процессах, облегчая внедрение изменений, таких как реорганизация, изменение корпоративной культуры или развитие лидерства. Заключая контракт с консультантами, организации получают доступ к лучшим практикам и новейшим исследованиям, что позволяет им избежать распространённых ошибок и сократить время на достижение целей. Кроме того, организационное консультирование способствует развитию адаптивности и устойчивости компании к изменениям в внешней среде, повышая её конкурентоспособность. В таком контексте консультанты становятся важными партнерами, которые обеспечивают целостный подход к развитию и поддержанию эффективных бизнес-процессов.

24. Цели развития организации.

Ответ: Цели развития организации являются ключевыми ориентирами, определяющими направление её роста и трансформации. Первоначально, одна из главных целей заключается в повышении конкурентоспособности, что достигается через внедрение инновационных технологий и улучшение качества продукции или услуг. Это позволяет организации лучше реагировать на изменения на рынке и удовлетворять потребности клиентов.

Кроме того, важной целью является оптимизация внутренних процессов для повышения эффективности и снижения затрат. Это может включать улучшение коммуникации между командами, автоматизацию и реинжиниринг бизнес-процессов.

Также следует учитывать развитие человеческого капитала: инвестиции в обучение и развитие сотрудников способствуют не только повышению их мотивации, но и увеличению общей продуктивности. В конечном итоге, цели развития организации направлены на создание устойчивой структуры, способной адаптироваться к внешним вызовам и достигать долгосрочных стратегических результатов.

25. Типология организационного развития.

Ответ: Типология организационного развития охватывает различные подходы и модели, которые помогают организациям улучшать свои процессы, структуру и культуру. Например, один из первых подходов — это модель жизненного цикла, которая описывает, как организации проходят через специфические стадии развития: от стартапа до зрелости. Каждая стадия требует уникальных стратегий и решений для успешного перехода.

Другой подход связан с организационными изменениями, который включает в себя плановые изменения, такие как реинжиниринг процессов или трансформация структуры. Важно также рассмотреть подходы, ориентированные на человека, где акцент делается на развитие сотрудников, управление командами и формирование корпоративной культуры.

В целом, типология организационного развития подчёркивает важность адаптации и устойчивости организаций к внешним и внутренним изменениям, позволяя им эффективно достигать своих целей и повышать конкурентоспособность.

26. Что такое организационное консультирование и какие его основные цели?

Ответ: Организационное консультирование представляет собой процесс сотрудничества между консультантом и организацией с целью улучшения её функционирования, повышения эффективности и решения проблем.

Консультант использует свои знания и опыт, чтобы помочь организации адаптироваться к изменениям, оптимизировать процессы и развивать сотрудников. Основные цели организационного консультирования заключаются в диагностике существующих проблем, разработке стратегий изменений, повышении производительности и увеличении вовлечённости сотрудников.

Кроме того, консультирование способствует улучшению коммуникации внутри команды и между подразделениями, а также помогает формировать культуру инноваций и постоянного обучения. Также важной целью является минимизация сопротивления изменениям, что позволяет более успешно внедрять новые инициативы. В конечном итоге организационное консультирование направлено на создание устойчивой и эффективной структуры, способной адаптироваться к вызовам внешней среды и достигать стратегических бизнес-целей.

27. Каковы основные этапы процесса организационного консультирования?

Ответ: Основные этапы процесса организационного консультирования включают несколько ключевых фаз, каждая из которых важна для достижения эффективных изменений в организации. На первом этапе консультант проводит диагностику, где изучает текущую ситуацию, анализирует проблемы и собирает данные через интервью, опросы и наблюдения. Затем следует стадия планирования, на которой разрабатываются конкретные стратегии и рекомендации, основанные на собранной информации.

После этого начинается этап внедрения, где консультант работает с командой для реализации предложенных изменений, обучая сотрудников и поддерживая

их в процессе адаптации. Важно обратить внимание на управление изменениями, так как оно помогает преодолевать сопротивление и мотивировать сотрудников. Завершительным этапом является оценка результатов, на котором консультант анализирует, насколько эффективными были реализованные изменения, и, при необходимости, корректирует план действий. Эти этапы способствуют системному подходу к улучшению организационной эффективности и достижению стратегических целей.

28. Опишите роль консультанта в процессе организационных изменений.

Ответ: Консультант играет ключевую роль в процессе организационных изменений, выступая в качестве посредника между руководством и сотрудниками. Одной из основных задач консультанта является диагностика текущего состояния организации, что помогает выявить проблемные области и определить направления для улучшения. Он использует различные методы анализа и исследования, такие как опросы и интервью, чтобы собрать необходимую информацию.

Консультант также разрабатывает стратегию изменений, основываясь на полученных данных, и помогает формулировать конкретные цели и задачи. Важной частью его работы является содействие в управлении изменениями: консультант обучает персонал, проводит тренинги и помогает преодолевать сопротивление изменениям.

Кроме того, консультант обеспечивает коммуникацию между различными уровнями организации, минимизируя недопонимания и конфликты. В конечном счете, его роль заключается в том, чтобы направить организацию через процессы изменений с минимальными потерями и максимальной эффективностью, повышая её конкурентоспособность и адаптивность к внешним условиям.

29. Какие методы диагностики организации могут использоваться в организационном консультировании?

Ответ: В организационном консультировании применяются различные методы диагностики, позволяющие оценить текущее состояние компании и выявить ключевые проблемы. Одним из наиболее распространённых является SWOT-анализ, который помогает определить сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы, с которыми сталкивается организация. Он позволяет получить целостное представление о внутренней и внешней среде компании. Другим важным методом является интервьюирование сотрудников, которое даёт возможность глубже понять мнения и настроения коллектива. Опросы и анкетирования также широко используются для сбора количественной информации от работников, что помогает в выявлении проблем и потребностей. Кроме этого, аналитические методы, такие как аудит бизнес-процессов, позволяют оценить эффективность текущих операций. Наблюдения за рабочими процессами также помогают консультанту увидеть реальную картину и выявить узкие места в управлении. Все эти методы в совокупности помогают создать комплексное представление о состоянии организации и её потребностях.

30. Каковы преимущества и недостатки привлечения внешних консультантов?

Ответ: Привлечение внешних консультантов имеет свои преимущества и недостатки. Одним из основных плюсов является наличие свежего взгляда на проблемы компании. Внешние эксперты могут предложить нестандартные решения и новые подходы, которые внутри организации могут быть упущены. Также они обладают специализированными знаниями и опытом в определенных сферах, что позволяет более эффективно решать конкретные задачи. С другой стороны, присутствуют и недостатки. Внешние консультанты могут не полностью понимать внутренние процессы и культуру организации, что может привести к невыполнимым рекомендациям. Кроме того, работа с консультантами может быть дорогостоящей, и затраты не всегда оправданы. Также существует риск зависимости от внешних специалистов, что ослабляет внутренние компетенции компании. Таким образом, важно тщательно взвесить все «за» и «против» перед принятием решения о привлечении внешнего консультанта.

31. Какова разница между организационным консультированием и коучингом?

Ответ: Организационное консультирование и коучинг имеют разные цели и подходы, несмотря на то что оба стремятся улучшить эффективность организаций. Организационное консультирование фокусируется на анализе и изменении структур, процессов и культуры компании. Консультанты проводят диагностику текущего состояния, идентифицируют проблемы и предлагают стратегические решения, часто работая с высокими уровнями руководства. Коучинг, напротив, ориентирован на индивидуальное развитие сотрудников. Коучи помогают людям осознать свои сильные и слабые стороны, устанавливать цели и развивать навыки, необходимые для достижения этих целей. Они поддерживают процесс самопознания и повышения уверенности, что в итоге также может способствовать улучшению работы команды и организации в целом.

Таким образом, основное различие заключается в том, что консультирование нацелено на целую организацию, тогда как коучинг сосредоточен на индивидуальных профессиональных целях и развитии.

32. Какие основные области фокуса могут быть у организационного консультанта (например, культура, структура, процессы)?

Ответ: Основные области фокуса организационного консультанта включают культуру, структуру и процессы организации. Культура является ключевым аспектом, поскольку она определяет ценности, убеждения и поведение сотрудников. Консультант может работать над улучшением культуры, создавая более поддерживающую и продуктивную среду.

Структура организации также важна: консультант анализирует, насколько эффективно распределены роли и ответственности, а также как организационная структура способствует или мешает достижению целей. Оптимизация структуры может привести к улучшению координации и уменьшению дублирования усилий.

Процессы — еще одна критическая область, где консультант может внести значительные изменения. Он анализирует существующие бизнес-процессы для выявления узких мест и предлагает оптимизации, что способствует повышению эффективности и снижению затрат. Концентрируясь на этих трех областях, консультант может помочь организациям достигнуть устойчивого роста и улучшить общую производительность.

33. Как важно устанавливать доверие между консультантом и клиентом, и как это можно достичь?

Ответ: Установление доверия между консультантом и клиентом критически важно для успешного сотрудничества. Доверие создает открытость в коммуникации, что позволяет более глубоко понять проблемы клиента и предложить эффективные решения. Без доверия клиент может быть не готов делиться важной информацией или принимать решения, основанные на рекомендациях консультанта.

Для достижения доверия консультант должен проявлять профессионализм, прозрачность и соблюдение обязательств. Важно активно слушать клиента, демонстрируя уважение к его мнению и опыту. Четкая и честная коммуникация о возможностях и ограничениях предлагаемых решений также способствует укреплению доверия.

Создание совместной атмосферы может быть достигнуто через регулярные встречи, где консультант и клиент могут обсуждать прогресс и корректировать планы при необходимости. Кроме того, демонстрация успешных кейсов и рекомендаций от других клиентов может служить дополнительным доказательством надежности консультанта, что дальше укрепляет доверие.

34. Как консультант может измерять эффективность своих усилий в организации?

Ответ: Консультант может измерять эффективность своих усилий в организации несколькими способами. Во-первых, важно установить ключевые показатели эффективности (KPI) на начальном этапе проекта. Эти показатели могут включать уровень удовлетворенности сотрудников, продуктивность, текучесть кадров и финансовые результаты.

Во-вторых, консультант может проводить регулярные опросы и интервью с сотрудниками для оценки изменения их восприятия культуры и процессов. Сравнение данных до и после внедрения изменений поможет выявить конкретные результаты.

Также полезно использовать качественные методы, такие как фокус-группы, чтобы глубже понять изменения в поведении и отношении сотрудников. Анализ данных проводимых мероприятий, таких как тренинги или семинары, также может предоставить информацию о том, насколько успешно были внедрены новые подходы. В конечном итоге, целостный подход к оценке позволит консультанту определить, насколько эффективно его вмешательство и какие корректировки необходимы для дальнейшего достижения целей.

35. Объясните, что такое "изменение культуры" и как консультант может способствовать этому процессу.

Ответ: Изменение культуры в организации — это процесс трансформации ценностей, норм, убеждений и поведения сотрудников, направленный на создание более эффективной рабочей среды. Это необходимо, когда организация сталкивается с новыми вызовами, такими как цифровая трансформация, глобализация или изменения в рыночной среде. Консультант может сыграть важную роль в этом процессе, сначала проводя анализ текущей культуры, выявляя её сильные и слабые стороны.

Затем консультант разрабатывает стратегию изменений, включая мероприятия по обучению и коммуникации, которые вовлекают сотрудников и создают осознание необходимости изменений. Он также может предложить практические инструменты и методологии, такие как тренинги или воркшопы, которые помогают внедрить новые практики. Самое главное, консультант способствует созданию среды, в которой сотрудники чувствуют себя комфортно, принимая изменения, что увеличивает шансы на успешное осуществление трансформации культуры.

36. Какие ошибки часто допускают организации при внедрении изменений с помощью консультантов?

Ответ: При внедрении изменений с помощью консультантов организации часто совершают ряд распространённых ошибок. Во-первых, недооценка важности вовлечения сотрудников в процесс изменений — их отсутствие может привести к сопротивлению и снижению мотивации. Во-вторых, отсутствие чёткой стратегии и плана внедрения изменений может вызвать хаос и неопределённость, что затрудняет реализацию инициатив.

Также ошибка заключается в недостаточном анализе текущего состояния организации. Консультанты должны иметь полное представление о корпоративной культуре и потребностях, чтобы рекомендации были эффективными. Кроме того, многие организации игнорируют необходимость обратной связи на всех этапах изменений, что делает их процессы непрозрачными и может привести к недоверию.

Наконец, фокусировка только на краткосрочных результатах, без учёта устойчивых изменений, может свести на нет все усилия. Чтобы внедрение изменений прошло успешно, важно избегать этих ошибок и рассматривать каждую ситуацию комплексно.

37. Как консультант может помочь в развитии лидерских качеств у сотрудников?

Ответ: Консультант может значительно способствовать развитию лидерских качеств у сотрудников компании через несколько ключевых подходов. Во-первых, проведение тренингов и семинаров позволяет обучать сотрудников эффективным навыкам лидерства, таким как коммуникация, принятие решений и управление командой. Во-вторых, консультант может внедрить программы менторства, где более опытные сотрудники делятся своим опытом с менее опытными, что способствует передаче знаний и навыков.

Ответ: Кроме того, консультант может помочь создать культуру обратной связи, где сотрудники получают регулярные отзывы о своей работе, что важно для самосовершенствования. Он также может порекомендовать разработку

программ ротации на различных позициях, что укрепит навыки адаптации и командной работы. Наконец, консультант может помочь выявить и развивать индивидуальные сильные стороны сотрудников, направляя их к карьерным возможностям, соответствующим их лидерскому потенциалу. Таким образом, консультант стимулирует рост лидеров внутри организации.

38. Какова роль обратной связи в процессе организационного консультирования?

Ответ: Обратная связь играет ключевую роль в процессе организационного консультирования, так как она помогает оценить эффективность внедряемых изменений и корректировать действия консультанта. Во-первых, обратная связь позволяет выявить реальное восприятие сотрудников к изменениям: что работает, а что нет. Это может касаться как новых процессов, так и отношений внутри команды.

Ответ: Во-вторых, получение обратной связи создает пространство для диалога, что важно для формирования доверия между консультантом и организацией. Слушая мнения сотрудников и руководителей, консультант может лучше понять культурные и социальные аспекты компании, что значительно усиливает качество его рекомендаций.

Наконец, систематизированная обратная связь позволяет отслеживать прогресс по мере реализации изменений, что способствует гибкости в процессе консультирования, позволяя корректировать стратегию в случае необходимости. Таким образом, обратная связь является важным инструментом, способствующим успешному организационному развитию.

39. Что такое "изменение структуры компании" и какие шаги должен предпринять консультант для его реализации?

Ответ: Изменение структуры компании — это процесс переработки организационной схемы, который может включать в себя изменения в иерархии, функциональных подразделениях или механизмах принятия решений. Цель таких изменений — повысить эффективность, улучшить взаимодействие между отделами или адаптироваться к новым рыночным условиям.

Для реализации изменений консультант должен предпринять несколько ключевых шагов. Во-первых, он должен провести диагностику текущей структуры, выявляя ее сильные и слабые стороны. Затем необходимо определить цели и задачи, которые должны быть достигнуты в результате структурных изменений. На следующем этапе консультант разрабатывает новый организационный план, включающий описание новых ролей и обязанностей.

Ключевым шагом является вовлечение сотрудников в процесс изменений через открытое общение, чтобы минимизировать сопротивление. После внедрения новой структуры консультант должен организовать обучение для сотрудников и проводить мониторинг, чтобы оценить эффективность изменений и вносить корректировки по мере необходимости. Таким образом, успешная трансформация структуры компании требует системного подхода и активного

участия всех уровней организации.

40. Как консультант может поддерживать устойчивые изменения в организации?

Ответ: Консультант может поддерживать устойчивые изменения в организации через несколько ключевых подходов. Во-первых, важно создать ясное понимание цели изменений среди сотрудников, что достигается через прозрачное коммуникационное взаимодействие. Консультант должен активно вовлекать всех заинтересованных сторон, обеспечивая их участие в процессе и способствуя созданию чувства ответственности за перемены.

Во-вторых, необходимо разработать четкий план действий, который включает в себя этапы реализации изменений, критерии успеха и методы оценки прогресса. Консультант также должен обучать сотрудников необходимым навыкам и знаниям для адаптации к новым условиям.

Кроме того, поддержка изменений требует постоянного мониторинга и анализа ситуации. Консультант может проводить регулярные встречи и обратные связи для оценки воздействия изменений и внесения корректировок по мере необходимости. Важно также подкреплять успешные результаты и достижения, чтобы сформировать положительное восприятие изменений и повысить мотивацию сотрудников. Таким образом, обеспечивается не только внедрение изменений, но и их устойчивость в долгосрочной перспективе.

41. Что такое организационная диагностика и какие инструменты применяются для ее проведения?

Ответ: Организационная диагностика — это систематический процесс анализа структуры, процессов и культуры организации с целью выявления проблем и возможностей для улучшения её функционирования. Она позволяет оценить, насколько организация эффективна, как используются ресурсы, и как можно оптимизировать внутренние и внешние взаимодействия. Основной задачей является создание понимания текущего состояния организации для разработки планов по её улучшению.

К инструментам организационной диагностики относятся опросы, интервью, фокус-группы, анализ данных, наблюдение и SWOT-анализ. Опросы помогают собрать мнения сотрудников, а интервью и фокус-группы позволяют глубже понять их взгляды и проблемы. Анализ данных фокусируется на количественных показателях эффективности, например, финансовых результатах и показателях производительности. Наблюдение позволяет выявить реальные процессы в действии, а SWOT-анализ помогает оценить внутренние сильные и слабые стороны, а также внешние возможности и угрозы. В совокупности эти методы обеспечивают всесторонний подход к пониманию и улучшению организационных процессов.

42. Как консультант может использовать SWOT-анализ в процессе работы с организацией?

Ответ: SWOT-анализ является мощным инструментом для консультантов, помогающим оценить текущее положение организации и разработать стратегии

для ее развития. Он включает четыре составляющие: сильные стороны, слабые стороны, возможности и угрозы. Консультант, используя SWOT-анализ, сначала выявляет внутренние сильные и слабые стороны компании. Это позволяет понять, что она делает хорошо, и в каких областях необходимы улучшения.

Затем анализируются внешние факторы, включая возможности для роста и угрозы со стороны конкурентной среды или макроэкономических условий. Исходя из результатов анализа, консультант может сформулировать конкретные рекомендации по использованию сильных сторон для максимизации возможностей и минимизации угроз, а также устранения слабых мест. Важно, чтобы SWOT-анализ был вовлечен в стратегическое планирование, что обеспечит более обоснованные и целостные решения, способствующие достижению поставленных бизнес-целей и адаптации к изменениям на рынке.

43. Каковы основные подходы к управлению изменениями в контексте организационного консультирования?

Ответ: Основные подходы к управлению изменениями в контексте организационного консультирования включают несколько ключевых моделей. Одной из наиболее известных является модель Курта Левина, которая состоит из трех этапов: "размораживание", "изменение" и "замораживание". Этот подход акцентирует внимание на необходимости подготовки организации к изменениям, их внедрению и закреплению результатов.

Другой подход – модель Эджилла (ADKAR), которая ориентирована на людей и включает пять этапов: осознание необходимости изменений, желание участвовать, знания о том, как изменить, возможность применять изменения и их закрепление. Этот подход подчеркивает важность индивидуального восприятия изменений.

Также популярны принципы "управления изменениями на основе культуры", где изменения внедряются через работу с корпоративной культурой, ценностями и убеждениями сотрудников. В итоге, успешное управление изменениями требует комплексного подхода и учета как организационных, так и человеческих факторов.

44. В чем заключается важность вовлечения сотрудников в процессы консультирования и изменений?

Ответ: Вовлечение сотрудников в процессы консультирования и изменений имеет огромное значение для успешной трансформации организаций. Во-первых, участие сотрудников способствует созданию чувства принадлежности и ответственности за конечный результат, что увеличивает их мотивацию и продуктивность. Когда сотрудники чувствуют, что их мнение важно, это не только повышает уровень их удовлетворенности работой, но и способствует конструктивным обратным связям, которые могут улучшить процесс изменений.

Во-вторых, сотрудники, обладающие практическим опытом, могут выявлять проблемы и предлагать разумные решения, которые могут быть незаметны для руководства. Это позволяет избежать возможных ошибок и повысить эффективность внедряемых инициатив. В-третьих, вовлечение помогает более

гладко преодолевать сопротивление изменениям, поскольку сотрудники становятся менее настороженными и более открытыми к новым подходам и практикам. Таким образом, участие персонала в процессе консультирования является ключевым фактором, определяющим успех и устойчивость изменений в организации.

45. Какие барьеры могут возникнуть при внедрении изменений, и как их можно преодолеть?

Ответ: При внедрении изменений в организации могут возникнуть различные барьеры, которые затрудняют этот процесс. Во-первых, сопротивление сотрудников является ключевым фактором; многие из них могут опасаться утраты работы или необходимости адаптации к новым условиям. Для преодоления этого барьера важно проводить открытые коммуникации, информируя сотрудников о целях изменений и их преимуществах. Во-вторых, недостаток ресурсов, таких как время, финансирование или обучение, может также помешать реализации нововведений. Для решения этой проблемы необходимо заранее планировать бюджет и выделить время на обучение персонала. Третий барьер – это неэффективное лидерство, которое может проявляться в недостаточной поддержке со стороны руководства. В таком случае важно обеспечить активное участие менеджеров в процессе изменений и установить четкие цели и приоритеты. Создание культуры доверия и вовлеченности среди сотрудников также способствует успешному внедрению изменений.

46. Как осуществляется планирование и реализация проектов консультирования?

Ответ: Проекты консультирования требуют четкой организации и поэтапного подхода:

1. Планирование

- Определение целей: совместно с клиентом формулируются конкретные, измеримые задачи (например, повышение эффективности процессов на 20%).
- Анализ ресурсов: оцениваются бюджет, сроки и доступные данные.
- Разработка методологии: выбор инструментов (SWOT-анализ, интервью, анкетирование).
- Составление графика: разбивка на этапы с установкой контрольных точек.

2. Реализация

- Диагностика: сбор и анализ информации о текущем состоянии организации.
- Разработка решений: создание рекомендаций на основе данных, согласование с клиентом.
- Внедрение:
 - Пилотное тестирование изменений в отдельных подразделениях.

- Обучение сотрудников (тренинги, инструктажи).
- Постепенное масштабирование на всю организацию.
- Мониторинг: отслеживание KPI, корректировка при необходимости.

3. Завершение

- Оценка результатов (соответствие целям).
- Подготовка отчета и передача компетенций внутренней команде.

Ключевые факторы успеха: гибкость, прозрачность коммуникации, вовлечение сотрудников. Пример: при оптимизации логистики консультанты сначала тестируют изменения на одном складе, затем внедряют лучшие практики в других отделах.

47. Каковы характеристики эффективной команды консультантов, работающих в организации?

Ответ: Эффективная команда консультантов, работающая в организации, обладает следующими ключевыми характеристиками:

1. Профессиональная компетентность
 - Глубокие знания в своей области (HR, стратегия, IT)
 - Владение современными методами диагностики и анализа
2. Слаженное взаимодействие
 - Четкое распределение ролей (аналитик, фасилитатор, проект-менеджер)
 - Гибкость и взаимозаменяемость при необходимости
3. Адаптивность к клиенту
 - Способность быстро понимать специфику бизнеса
 - Готовность корректировать подходы под потребности организации
4. Системное мышление
 - Умение видеть взаимосвязи между разными элементами организации
 - Баланс между детальным анализом и стратегическим видением
5. Коммуникативная эффективность
 - Навыки презентации сложных идей простым языком
 - Умение выстраивать доверительные отношения на всех уровнях
6. Ориентация на результат
 - Четкие критерии успеха для каждого этапа
 - Способность демонстрировать измеримый прогресс
7. Этическая устойчивость
 - Соблюдение конфиденциальности
 - Прозрачность методологии

Главный показатель эффективности – не только качественные рекомендации, но и реальные изменения в организации после завершения проекта. Успешная команда сочетает экспертизу с эмоциональным интеллектом, создавая среду для устойчивых преобразований.

48. Объясните понятие "организационное обучение" и его связь с консультированием.

Ответ: Организационное обучение – это процесс систематического развития способностей компании адаптироваться к изменениям, накапливать знания и применять их для улучшения эффективности. Оно включает три уровня:

1. Индивидуальное обучение (развитие навыков сотрудников)
2. Групповое обучение (формирование командных компетенций)
3. Системное обучение (создание структур и процессов для генерации знаний)

Связь с консультированием:

1. Диагностическая функция

Консультанты выявляют пробелы в знаниях и навыках через аудит компетенций (например, с помощью модели 70-20-10).

2. Проектирование изменений

Разрабатывают программы обучения, интегрированные в бизнес-процессы (наставничество, кросс-функциональные проекты).

3. Фасилитация процессов

Помогают создать "обучающую организацию" по Питерсу Сенге, где:

- Знания систематизируются в базах данных
- Ошибки анализируются без поиска виноватых
- Внедряются практики последствий (рефлексия результатов).

Ключевая цель – не просто передать знания, а сформировать у организации способность к самообучению. Консультант выступает катализатором этого процесса, сочетая экспертные методы с педагогическими подходами.

49. Какова роль технологии в современном организационном консультировании?

Ответ: Технологии стали неотъемлемой частью организационного консультирования, значительно трансформировав его методы и эффективность.

Ключевые направления влияния:

1. Инструменты анализа данных

- Использование BI-систем (Power BI, Tableau) для обработки больших массивов информации
- Применение искусственного интеллекта для прогнозирования сценариев развития

2. Цифровые платформы взаимодействия
 - Виртуальные командные пространства (Miro, Notion) для совместной работы
 - Онлайн-опросы и pulse-системы для постоянного мониторинга настроений сотрудников
3. Автоматизация рутинных процессов
 - RPA-решения для оптимизации бизнес-процессов
 - Чат-боты для первичной диагностики запросов
4. Дистанционные форматы работы
 - Проведение консультаций через Zoom, Microsoft Teams
 - Цифровые тренинги и вебинары с использованием VR-технологий
5. Кибербезопасность
 - Защита конфиденциальных данных при удаленной работе
 - Разработка политик информационной безопасности

Преимущества:

- Ускорение процессов диагностики и внедрения изменений
- Возможность работать с клиентами по всему миру
- Более точные и объективные данные для анализа

Однако сохраняется важность человеческого фактора – технологии дополняют, но не заменяют экспертизу консультанта. Современный специалист должен гармонично сочетать технологические инструменты с классическими методами консультирования.

50. Обсудите этические вопросы, которые могут возникнуть в процессе организационного консультирования.

Ответ: В процессе организационного консультирования могут возникать сложные этические дилеммы, требующие от консультанта профессиональной осмоторительности:

1. Конфликт интересов
 - Разделение лояльности между клиентом и собственной компанией
 - Работа с конкурирующими организациями в одной отрасли
2. Конфиденциальность информации
 - Доступ к sensitive-данным (финансы, кадровые решения)
 - Риск утечки коммерческой тайны
3. Манипуляция сознанием
 - Давление на сотрудников под видом "оптимизации"
 - Навязывание решений, выгодных консультанту, но не организации
4. Ответственность за последствия

- Увольнения как результат реструктуризации
- Дестабилизация коллектива из-за резких изменений

5. Пределы компетенции

- Искушение давать рекомендации за пределами своей экспертизы
- Работа с психологическими проблемами сотрудников без соответствующей квалификации

Пути решения:

- Четкое соблюдение профессионального кодекса
- Прозрачность методологии и ограничений
- Фиксация зон ответственности в договоре
- Регулярная супервизия сложных случаев

Этическая устойчивость консультанта – важнейший компонент долгосрочного успеха в профессии. Она требует постоянного самоанализа и баланса между бизнес-целями и гуманитарными ценностями.

3. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

5.1 Основная литература

1. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие для вузов / Л. В. Лебедева. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 162 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00009-2. — URL: <https://urait.ru/bcode/492358>

2. Макарова, М. В. Управленческий консалтинг в сфере образования : учебное пособие для вузов / М. В. Макарова. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 79 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 14654-7. — URL : <https://urait.ru/bcode/520129>

3. Забродин, В. Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В. Ю. Забродин. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 130 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534- 10127-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/514365>

4. Консультирование и коучинг персонала в организации: учебник и практикум для вузов / Н. В. Антонова [и др.]; под редакцией

Н. В. Антоновой, Н. Л. Ивановой. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 370 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8176-6. — URL: <https://urait.ru/bcode/511065>

Мехтиханова, Н. Н. Управление персоналом: психологическая оценка персонала: учебное пособие для среднего профессионального образования / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 195 с. — (Профессиональное образование). — ISBN 978-5-534-13047-8. — URL: <https://urait.ru/bcode/517798>

5.2 Дополнительная литература

1. Кузнецов, Ю. В. Теория организации: учебник и практикум для вузов / Ю. В. Кузнецов, Е. В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва :

Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-02949-9. — URL : <https://urait.ru/bcode/510680>

2. Семенова, Л. М. Имиджмейкинг : учебник и практикум для вузов / Л. М. Семенова. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 141 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-11004-3. — URL: <https://urait.ru/bcode/517753>

3. Мехтиханова, Н. Н. Психологическая оценка персонала : учебное пособие для вузов / Н. Н. Мехтиханова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 195 с. — (Высшее образование). — ISBN 978- 5-534-11810-0. — URL : <https://urait.ru/bcode/517572>

5.3 Периодические издания

1. Социальная психология и общество. Портал психологических изданий <http://www.psyjournals.ru>

2. «Бизнес - журнал» журнал <http://www.business-magazine.ru/>

5.4 Интернет-ресурсы

1. Словари и энциклопедии <http://psi.webzone.ru/>

2. «Научная и популярная психология» Библиотека. Мастерская (Компьютерная психодиагностика, Психологический практикум) <http://www.psychology-online.net/>

3. Практическая психология <http://psynet.narod.ru/main.htm>

4. Наука и школа. URL: <http://elibrary.ru/issues.asp?id=8903>

5. Специальное образование. 2013, № 1(29) [Электронный ресурс] / Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2013. 148 с. — Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru/index.php?page=book&id=139471> -<http://www.nlr.ru:8101/>

6. Научная библиотека МГУ им. М. В. Ломоносова

7. Российская национальная библиотека <http://www.lib.msu.su/>

6 Оценочные средства для проверки освоения изученных компетенций

Соответствие разделов (тем) дисциплины и контрольно-измерительных материалов и их количества

Код компетенции	Наименование компетенции	Наименование сформированности индикаторов компетенции	Наименование дисциплины	Семестр	Номер задания
-----------------	--------------------------	---	-------------------------	---------	---------------

ПК-4	Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.	ПК– 4.1 Выявляет наиболее эффективные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, ролевого поведения в инновационных производственных условиях	Организационное консультирование	8 семестр	В 1-16
------	---	---	----------------------------------	-----------	--------

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины (модуля), практики*, программы итоговой аттестации	Контрольно-измерительные материалы, количество заданий или вариантов			
		Тестовые задания	Типовые задачи / задания / вопросы	РГР (РГЗ)	Курсовой проект/ Курсовая работа
1.	T1 Основные характеристики организационного консультирования	4	10	-	-
2.	T2 Ключевые психологические аспекты организационного консультирования	4	10	-	-
3.	T3 Структура и этапы организационного консультирования	4	10	-	-
4.	T4 Организационное консультирование как инструмент развития организации	2	10	-	-
5.	T5 Методы организационного развития: процессуальные и структурные	2	10		
6.	Всего:	16	50		

Оценочные средства

Блок 1

Тестовые задания

ПК-4 Способен применять современные методы и технологии командообразования, управленческой адаптации, освоить способы и приемы ролевого поведения, направленные на высокоэффективную деятельность персонала организации.

Инструкция

Базовый уровень.

Задание на установление соответствия.

Время выполнения 1-3 минуты.

Внимательно прочитайте каждый вопрос и выберите один из предложенных вариантов ответа, который, по вашему мнению, наиболее точно соответствует правильному ответу. За каждый правильный ответ вы получаете 1 балл.

Тест 1: Основные характеристики организационного консультирования

Вопрос 1: Что является основной целью организационного консультирования?

- A) Повышение прибыльности компании
- B) Устранение проблем в личной жизни сотрудников
- C) Оптимизация организационных процессов
- D) Снижение заработной платы

Верный ответ: C

Вопрос 2. Какой метод часто используется в организационном консультировании для анализа корпоративной культуры?

- A) SWOT-анализ
- B) Опросы и интервью
- C) Контрольный лист
- D) Финансовый аудит

Верный ответ: B

Вопрос 3. Что такое «психология изменений» в контексте организационного консультирования?

- A) Научная дисциплина о психичних расстройствах
- B) Способ повышения продаж
- C) Изучение того, как люди воспринимают и реагируют на изменения
- D) Метод борьбы с депрессией

Верный ответ: C

Вопрос 4. Какой из указанных факторов обычно не относится к характеристикам организационного консультирования?

- A) Конфиденциальность
- B) Непредвзятость
- C) Окончательный контроль над организацией
- D) Объективность

Верный ответ: C

Тест 2. Ключевые психологические аспекты организационного консультирования

Вопрос 1: Что чаще всего является результатом успешного организационного консультирования?

- A) Увольнение многих сотрудников
- B) Улучшение взаимодействия между отделами
- C) Повышение налоговой нагрузки
- D) Уменьшение объема производства

Верный ответ: B

Вопрос 2: Какой термин обозначает процесс, в рамках которого консультант работает с клиентом для решения определенных проблем?

- A) Консультационная сессия
- B) Консультирование
- C) Менеджмент
- D) Научное исследование

Верный ответ: B

Вопрос 3: Какую роль играет консультационный отчет в процессе консультирования?

- A) Он является формальностью для завершения проекта

- В) Он предоставляет рекомендации и выводы по проделанной работе
- С) Он недоступен для клиентов
- Д) Он используется только для внутренних нужд консультанта

Верный ответ: В

Вопрос 4: Какой из перечисленных методов обычно не используется в организационном консультировании?

- А) Моделирование
- В) Тренинг и обучение
- С) Стратегический план
- Д) Оценка рисков

Верный ответ: С

Тест 3. Структура и этапы организационного консультирования

Вопрос 1. Какую из следующих характеристик можно считать основным качеством эффективного консультанта?

- А) Высокая зарплата
- В) Способность слушать и понимать клиента
- С) Умение работать в одиночку
- Д) Негативное отношение к критике

Верный ответ: В

Вопрос 2. Что подразумевает под собой термин «консультационная сессия»?

- А) Процесс, когда консультант пишет отчеты
- В) Время, проведенное для совместного анализа проблемы
- С) Оценка работы менеджеров
- Д) Общественное обсуждение организационной культуры

Верный ответ: В

Вопрос 3. Какой подход чаще всего используется при обучении сотрудников в рамках организационного консультирования?

- А) Монологический
- В) Диалогический
- С) Цепочка команд
- Д) Фиксированный

Верный ответ: В

Вопрос 4. Что не является частью процесса организационного консультирования?

- А) Определение проблем
- В) Поиск решений
- С) Принятие административных решений
- Д) Внедрение рекомендаций

Верный ответ: С

Тест 4. Организационное консультирование как инструмент развития организации

Вопрос 1. Как называют тех, кто работает в сфере организационного консультирования?

- А) Эксперты
- В) Консультанты

С) Сотрудники

Д) Аналитики

Верный ответ: В

Вопрос 2. Какой из следующих факторов является барьером для успешного организационного консультирования?

А) Открытость к изменениям

В) Сопротивление персонала изменениям

С) Четкость целей

Д) Поддержка руководства

Верный ответ: В

Вопрос 3. Каким образом организация может выбрать консультанта?

А) На основании личных знакомств

В) По рекомендациям и прошлым успехам

С) Наугад

Д) По ценам, без учета опыта

Верный ответ: В

Вопрос 4. Какой из приведенных методов может помочь улучшить эффективность командной работы?

А) Личное соревнование между сотрудниками

В) Командные тренинги и семинары

С) Уволить нерезультативных сотрудников

Д) Увеличение рабочего времени

Верный ответ: В

БЛОК 2

Вопросы на соотнесение

Инструкция:

Базовый уровень.

Задание на установление соответствия.

Время выполнения 1-3 минуты.

В каждом пункте задания вам нужно соотнести описание ситуации с соответствующим элементом. Выберите один вариант из предложенных.

Вопрос 5. Какой из перечисленных шагов чаще всего следует первым в процессе организационного консультирования?

А) Реализация предложений консультанта

В) Диагностика текущей ситуации

С) Оценка результатов

Д) Финансирование проекта

Верный ответ: В

Вопрос 6. Какой этап идет после установления доверительных отношений с клиентом?

А) Анализ данных

В) Проведение обучающих семинаров

С) Определение целей консультирования

Д) Заключение договора

Верный ответ: С

Вопрос 7. Какой шаг следует после того, как сформулированы цели

консультирования?

- A) Разработка стратегии вмешательства
- B) Оценка рисков
- C) Подбор консультационных методов
- D) Проведение маркетингового анализа

Верный ответ: A

Вопрос 8. Какой процесс происходит после внедрения предлагаемых изменений?

- A) Ретроориентирование
- B) Оценка эффективности изменений
- C) Увольнение сотрудников
- D) Увеличение бюджета

Верный ответ: B

БЛОК 3

Вопросы повышенной сложности открытого типа

Инструкция:

Повышенный уровень.

Открытое задание с развернутым ответом.

Время на выполнение 3-5 минут.

В каждом пункте ответа уделите внимание как преимуществам, так и недостаткам каждой из стратегий. Приведите конкретные примеры ситуаций, чтобы проиллюстрировать ваши объяснения.

Вопрос 9:

Почему этап установления отношений считается одним из самых важных на начальном этапе консультирования? Опишите, что необходимо предпринять консультанту на этом этапе, чтобы обеспечить успех проекта.

Правильный ответ:

Этап установления отношений имеет решающее значение для успеха проекта, поскольку именно на этом этапе закладывается фундамент доверия и открытости между консультантом и клиентом. Без доверительных отношений клиент не будет готов делиться информацией, раскрывать свои проблемы и принимать рекомендации консультанта. Консультанту необходимо проявлять эмпатию, активно слушать клиента, демонстрировать понимание его ситуации и создавать атмосферу безопасности и конфиденциальности. Важно четко обозначить цели консультирования, роль консультанта и ожидания от процесса.

Вопрос 10:

Какие факторы следует учитывать при формулировании целей консультирования после завершения этапа диагностики и анализа текущей ситуации?

Правильный ответ:

При формулировании целей консультирования после диагностики и анализа текущей ситуации необходимо учитывать несколько факторов. Во-первых, цели должны быть *конкретными* (четко сформулированными и понятными для клиента), *измеримыми* (позволяющими оценить прогресс и достижение результата), *достижимыми* (реалистичными и соответствующими ресурсам

клиента), *значимыми* (важными для решения проблемы клиента) и *ограниченными по времени* (имеющими четкий срок достижения). Во-вторых, цели должны соответствовать ценностям организации и учитывать ее стратегические приоритеты. В-третьих, необходимо учитывать возможности клиента и его готовность к изменениям.

Вопрос 11:

Почему этап внедрения изменений является критически важным после разработки стратегии вмешательства и какие факторы могут повлиять на успешность этого этапа?

Правильный ответ:

Этап внедрения изменений является критически важным, поскольку именно на этом этапе происходит реализация разработанной стратегии и достижение поставленных целей. Недостаточная вовлечённость сотрудников в процесс изменений. Важно тщательно планировать этап внедрения, учитывать возможные риски и разрабатывать стратегии их преодоления.

Вопрос 12:

Какую роль играет консультант на этапе реализации вмешательства и почему важно активное взаимодействие с клиентом на этом этапе?

Правильный ответ:

На этапе реализации вмешательства консультант играет роль фасилитатора, эксперта и тренера. Он помогает клиенту внедрить изменения, предоставляет необходимые знания и навыки, поддерживает и мотивирует сотрудников. Активное взаимодействие с клиентом на этом этапе

БЛОК 4

Вопросы повышенной сложности комбинированного типа – Ситуационные задачи

Инструкция:

Высокий уровень.

Задание с развернутым ответом.

Время на выполнение 5-10 минут.

При решении кейса используйте знания о психологических особенностях и знания о психологии конфликта. Предложите реалистичные и практичные решения, которые они могут применить в своей ситуации.

Вопрос 13. Кейс: Внедрение новой корпоративной культуры

Ситуация: В крупной компании, занимающейся производством, меняется руководство. Новое руководство хотело бы создать более открытое и инклюзивное рабочее окружение, но сотрудники привязаны к прежней корпоративной культуре.

Вопрос: Каким образом организационный консультант может помочь в изменении корпоративной культуры?

Ответ: Консультант должен начать с проведения диагностики текущей организационной культуры с использованием опросов, интервью и фокус-групп. Затем нужно определить ключевые аспекты, которые требуют изменений, и разработать стратегию внедрения новой культуры. Это может включать обучение руководителей и сотрудников по вопросам управления

изменениями, создание рабочих групп для обсуждения новых ценностей и норм поведения, а также формирование системы поощрения сотрудников, которые демонстрируют новое поведение.

Обсуждение: Важно, чтобы изменения были вовлечением всех уровней сотрудников. Поддержка со стороны лидеров и прозрачное коммуникационное взаимодействие помогут снизить сопротивление изменениям.

Вопрос 14. Кейс: Повышение эффективности командной работы

Ситуация: В IT-компании наблюдается снижение производительности из-за внутренних конфликтов между командами. Проекты затягиваются, и работа становится менее координированной.

Вопрос: Как консультант может содействовать улучшению командной работы?

Ответ: Консультант может провести исследования текущих процессов взаимодействия между командами. На основании результатов диагностики можно организовать тренинги по командообразованию и улучшению коммуникативных навыков. Важно создать структуру для регулярного взаимодействия команд — еженедельные или ежемесячные собрания для обсуждения проектов и общей стратегии компании. Также стоит внедрить подходы управления проектами, которые будут подразумевать четкие роли и обязанности, а также использование инструментов для совместной работы.

Обсуждение: Изменения должны быть подкреплены регулярными оценками эффективности командной работы и обратной связью от сотрудников, чтобы корректировать процесс при необходимости.

Вопрос 15. Кейс: Реорганизация бизнес-процессов

Ситуация: В международной компании был обнаружен дублирующий функционал между отделами, что привело к увеличению затрат и снижению скорости реакции на рыночные изменения.

Вопрос: Как консультант может помочь в оптимизации бизнес-процессов?

Ответ: Консультант должен начать с анализа существующих бизнес-процессов с помощью методик, таких как процессный аудит или картирование процессов. Дальнейший шаг — определение узких мест и дублирования, а затем разработка рекомендаций по реорганизации процессов. Это может включать внедрение новых технологий для автоматизации, пересмотр текущих процессов на соответствие целям компании и обучение сотрудников новым методам работы.

Обсуждение: Важно обеспечить синергию между отделами и вовлечь их в процесс изменений, чтобы создать совместную ответственность за результаты работы.

Вопрос 16. Кейс: Управление изменениями в компании

Ситуация: В рамках стратегии роста руководство компании АЛЬФА планируют внедрить новую технологию, однако сотрудники испытывают страх перед изменениями.

Вопрос: Как консультант должен формировать стратегии успешного управления изменениями?

Ответ: Консультант может использовать модель управления изменениями, такую как модель ADKAR (осознание, желание, знание, способность, подкрепление), чтобы провести сотрудников через процесс изменений. Следует организовать обучающие семинары, сессии вопросов и ответов, и создать платформу поддержки для обмена опытом. Также стоит подчеркивать

преимущества новой технологии и показывать позитивные примеры внедрения изменений.

Обсуждение: Эмоциональный аспект изменений так же важен, как и технические и процессные аспекты. Консультант должен активно поддерживать доверие между руководством и работниками.

БЛОК 5

Перечень тем для реферата (доклада)

1. Основные подходы к организационному консультированию: исторический обзор и современная практика.
2. Роль корпоративной культуры в успехе организационного консультирования.
3. Методы и техники организационного анализа: от SWOT до PESTEL.
4. Сравнительный анализ консультационных компаний: международные и локальные практики.
5. Организационное консультирование в условиях кризиса: стратегии и подходы.
6. Способы оценки эффективности консультационных услуг.
7. Психология в организационном консультировании: роль эмоционального интеллекта.
8. Изменение организационной структуры: необходимость и способы реализации.
9. Разработка стратегий управления изменениями в организациях.
10. Комплексный подход к решению конфликтов в организациях через консультирование.
11. Инновационные методы консультирования: применение технологий и цифровых инструментов.
12. Этика и профессиональная ответственность в консультировании.
13. Кейс-стадии успешных организационных изменений в различных отраслях.
14. Роль лидеров в процессе организационного консультирования.
15. Стимулирование креативности и инноваций в рамках организационного консультирования.
16. Организационное консультирование в многонациональных компаниях: вызовы и стратегии.
17. Влияние внешней среды на стратегии организационного консультирования.
18. Системный подход к организационному развитию: теоретические и практические аспекты.
19. Модель консультирования Коттера: применение в практике управления изменениями.
20. Развитие навыков фасилитации в процессе организационного консультирования.
21. Оценка организационного климата: методы и инструменты.
22. Роль обучения и развития персонала в организационном консультировании.
23. Трансформационное консультирование: что это и как это работает?

24. Управление проектами в консультационных компаниях: методологии и инструменты.
25. Будущее организационного консультирования: тренды и предсказания на 2030 год.

Организационно-методическое обеспечение контроля учебных достижений

Текущие консультации и консультации перед зачетом Консультации по форме проведения бывают групповыми и индивидуальными. Групповая консультация предполагает консультирование всей группы по вопросам общего характера, к которым можно отнести организацию проведения зачета, освещение вопросов, не затронутых на лекциях и отведенных на самостоятельное изучение. Индивидуальная консультация происходит в текущем порядке по разъяснению непонятных, сложных терминов, формул, примеров, когда преподаватель и студент вступают в дискуссию. Индивидуальная консультация также предусмотрена во время написания курсовой работы.

Самостоятельная работа. Существенным элементом самостоятельной работы студентов является изучение рекомендованной литературы. Изучая учебную литературу, следует уяснить основное содержание той или иной проблемы стратегического менеджмента. Самостоятельная работа требует постоянного уточнения сущности и содержания дисциплины посредством обращения к учебной и периодической литературе, ресурсам Internet.

Подготовка к практическим занятиям и активным формам обучения. В ходе подготовки к практическим занятиям важное место отводится самостоятельной работе с научной и учебно-методической литературой: монографиями, научными сборниками, статьями, учебниками, учебными пособиями. Рекомендуется делать записи о проделанной самостоятельной работе, которые могут быть представлены в разной форме: краткий план книги, тезисы, выписки, аннотация, конспект. Подготовка к практическим занятиям не сводится только к работе с учебной и научной литературой, но включает и повторение лекционного материала.

Подготовка к зачету Начинать готовиться необходимо заранее.

Подготовку рекомендуется проводить последующей схеме:

- Выделить группу вопросов, которые относятся к определенной теме, рассмотренной на лекциях курса;
 - Изучить материал этой темы, пользуясь конспектом лекций и учебниками;
 - Обдумать план ответа по каждому из выделенных вопросов и записать его;
 - вспомнить, что говорилось на практических занятиях по выделенной теме курса;
 - после этого можно переходить к следующей группе вопросов.
- Преподаватель на зачете проверяет не столько уровень запоминания

учебного материала, сколько то, как обучающийся понимает те или иные категории и реальные проблемы, как умеет мыслить, аргументировать, отстаивать определенную позицию, объяснять выученную дефиницию. Таким образом, необходимо разумно сочетать запоминание и понимание, простое воспроизводство учебной информации и работу мысли.