

Г.А. Виноградова

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

*Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины
для студентов специальности 030301 «Психология»
специализации «Психология управления (менеджмент)»
очной и заочной форм обучения*

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
Тольяттинский государственный университет

Г.А. Виноградова

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины для студентов специальности 030301
«Психология» специализации «Психология управления
(менеджмент)» очной и заочной форм обучения

Тольятти 2008

УДК 65.01
ББК 65.291.21
В493

Рецензент:
кандидат психологических наук,
доцент кафедры психологии личности
Тольяттинского государственного университета *В.В. Пантелеева*.

В493 Виноградова, Г.А. Управленческое консультирование : учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов спец. 030301 «Психология» специализации «Психология управления (менеджмент)» / Г.А. Виноградова. — Тольятти : ТГУ, 2008. — 36 с.

Учебно-методическое пособие по изучению дисциплины «Управленческое консультирование» включает в себя тематический план лекционных и семинарских занятий, экзаменационные вопросы, материалы по методике и технике организации работы консультанта. Тематика семинаров в сочетании с самостоятельной работой обеспечивают погружение будущего психолога-консультанта в проблематику современного управленческого консультирования.

Предназначено для студентов очной и заочной форм обучения специальности 030301 «Психология» специализации «Психология управления (менеджмент)».

Рекомендовано к изданию учебно-методическим советом гуманитарного института Тольяттинского государственного университета.

© Тольяттинский государственный университет, 2008
© Г.А. Виноградова, 2008

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время возрастает общественная роль управления организациями и предприятиями. Его уровень и темпы развития находятся в зависимости от деятельности профессионалов, в том числе от деятельности организационных психологов. Приходит понимание, что для эффективного функционирования хозяйственного механизма недостаточно использования только экономических рычагов. Именно поэтому идет переоценка многих установок отечественного менеджмента в сторону управленческого консультирования, в том числе психологического. Это накладывает особую ответственность за готовность будущих психологов к данному виду деятельности.

Управленческое консультирование представляет собой совокупность научных знаний и практического зарубежного и российского опыта.

Поэтому главная цель данного учебно-методического пособия – создание предпосылок для успешной реализации приобретенных в ходе обучения практических умений и навыков в работе.

Часть 1

ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»

1.1. Цели преподавания дисциплины

Цели теоретического раздела курса – ознакомление студентов с научными основами управленческого консультирования; раскрытие возможности применения теоретических знаний в этой области с учетом известного в мировой практике опыта.

Цели практического раздела курса – формирование практических умений управленческого консультирования; создание предпосылок для успешной реализации практических умений и навыков в работе.

1.2. Задачи изучения дисциплины

Основными задачами наряду с реализацией общих требований, установленных в Государственном стандарте профессионального образования в подготовке специалистов, в процессе изучения курса «Управленческое консультирование» являются следующие:

- 1) сформировать знания теоретических основ и практических умений управленческого консультирования;
- 2) сформировать умение самостоятельно определять формы работы;
- 3) воспитать стремление к самопознанию и саморазвитию.

1.3. Место дисциплины в профессиональной подготовке студента-психолога

Курс «Управленческое консультирование» входит в структуру учебного плана при подготовке психологов по специальности 030301 «Психология», являясь одним из курсов специализации «Психология управления (менеджмента)». Изучение вопросов управленческого консультирования относится к области специальной подготовки выпускника, способного не только сопровождать и обеспечивать нужды среднего и высшего менеджмента в управлении кадрами, но и самостоятельно выступать в роли консультанта в деловой и управленческой сферах.

Курс «Управленческое консультирование» предполагает знания, полученные студентами при изучении психологии менеджмента и маркетинга, социальной психологии, организационной психологии.

1.4. Формы проведения занятий

Учебные занятия проводятся в форме:

- лекций;
- семинаров;
- ролевых и деловых игр;
- видеопрезентаций.

На лекционных занятиях излагаются сведения о целях и задачах управленческого консультирования, его структурных компонентах, этапах, техниках, методах и формах работы. Указывается роль организационного психолога во внешнем и внутреннем консультировании.

На семинарских занятиях студенты овладевают методиками, техниками, приемами, методами и формами работы консультанта.

1.5. Формы контроля усвоения программного материала

Формы промежуточного контроля

1. После изучения третьей части темы курса осуществляется тестовый контроль ключевых понятий пройденного материала (тест представлен в части 2, п. 4.3).

2. В конце курса проходит защита индивидуальных и групповых проектов по тематике курса.

Формы итогового контроля

Экзамен проводится согласно учебному плану в форме ответов на вопросы из экзаменационных билетов, утвержденных кафедрой психологии.

1.6. Требования к уровню освоения содержания дисциплины

В результате изучения дисциплины студенты должны:

- понимать место психологического знания о человеке в ряду других наук и своей профессиональной деятельности;
- различать основные базовые психологические понятия организационной психологии, психологии менеджмента, социальной психологии, управленческого консультирования;
- знать основы управленческого консультирования в различных сферах трудовой деятельности (в сферах консалтинга и психологической службы на предприятии);
- ориентироваться в методологии и методах управленческого консультирования;
- разграничивать функции внешнего и внутреннего психолога-консультанта;

- владеть современными методами и техниками работы с персоналом организации и ее руководителем;
- всесторонне анализировать проблемы, возникающие в управленческой деятельности;
- оценивать эффективность системы управления организацией.

Часть 2
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ
«УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»

2.1. Учебно-тематический план изучения дисциплины

Очная форма обучения

Наименование тем лекций и семинаров	Лекции (количество часов)	Семинары (количество часов)	Самостоятельная работа студентов (количество часов)
<i>Тема 1.</i> Теоретические основы управленческого консультирования	4		4
<i>Тема 2.</i> Сравнительный анализ зарубежной и российской практики управленческого консультирования		4	4
<i>Тема 3.</i> Психологические аспекты управленческого консультирования	4		4
<i>Тема 4.</i> Психологическая специфика видов и стадий управленческого консультирования		4	4
<i>Тема 5.</i> Организация управленческого консультирования	4		4
<i>Тема 6.</i> Формы и методы работы с руководителем		4	4
<i>Тема 7.</i> Особенности клиентов-руководителей	4		4
<i>Тема 8.</i> Технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля		4	4
<i>Тема 9.</i> Организационное развитие как подход в управленческом консультировании	4		4
<i>Тема 10.</i> Техника принятия групповых решений		4	4

Наименование тем лекций и семинаров	Лекции (количество часов)	Семинары (количество часов)	Самостоятельная работа студентов (количество часов)
<i>Тема 11.</i> Основные проблемы результативности управленческого консультирования	4		4
<i>Тема 12.</i> Прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях		4	4
<i>Тема 13.</i> Психологическая техника безопасности в работе консультанта. Психологические основы корпоративной безопасности	4		4
<i>Тема 14.</i> Техника определения сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации		4	4
<i>Тема 15.</i> Защита индивидуальных и групповых проектов по тематике курса	4	4	
Итого	32	32	56
Всего	64		56
Форма итоговой отчетности – экзамен			

Заочная форма обучения

Наименование тем лекций и семинаров	Лекции (количество часов)	Семинары (количество часов)	Самостоятельная работа студентов (количество часов)
<i>Тема 1.</i> Теоретические основы управленческого консультирования	2		9
<i>Тема 2.</i> Сравнительный анализ зарубежной и российской практик управленческого консультирования		2	9
<i>Тема 3.</i> Организация управленческого консультирования	2		9

Наименование тем лекций и семинаров	Лекции (количество часов)	Семинары (количество часов)	Самостоятельная работа студентов (количество часов)
<i>Тема 4.</i> Психологическая специфика видов и стадий управленческого консультирования		2	9
<i>Тема 5.</i> Особенности клиентов-руководителей	2		9
<i>Тема 6.</i> Формы и методы работы с руководителем		2	9
<i>Тема 7.</i> Основные проблемы результативности управленческого консультирования	2		9
<i>Тема 8.</i> Техника принятия групповых решений		2	9
<i>Тема 9.</i> Психологическая техника безопасности в работе консультанта. Психологические основы корпоративной безопасности	2		9
<i>Тема 10.</i> Техника определения сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации		2	9
<i>Тема 11.</i> Защита индивидуальных и групповых проектов по тематике курса		2	8
Итого	10	12	98
Всего	22		98
Форма итоговой аттестации – экзамен			

2.2. Краткое содержание лекций

Тема 1. Теоретические основы управленческого консультирования

Введение в предмет управленческого консультирования. Зарубежная история развития сферы управленческого консультирования. Отечественная история развития сферы управленческого консультирования. Сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта. Сущность управленческого консультирования. Подходы к определению управленческого

консультирования: консультирование как вид интеллектуальной деятельности, услуги и консультирование как профессиональная служба. Виды управленческого консультирования: внешнее и внутреннее. Типы консультативной деятельности: консультирование проекта, консультирование процесса, консультирование через рефлекссию, консультирование путем взаимобучения, учебное консультирование, экспертное консультирование.

Тема 2. Психологические аспекты управленческого консультирования

Понятие управленческого консультирования. Цели и задачи управленческого консультирования. Принципы управленческого консультирования: научность, гибкость, прогрессивность, преемственность, конкретность, гласность, компетентность, динамичность, креативность, эффективность, сохранение системы, изменение системы. Современные психологические подходы к управленческому консультированию. Личность консультанта. Модель профессиональной компетенции консультанта. Причины обращения клиента к консультанту. Основные типы консультационных организаций.

Тема 3. Организация управленческого консультирования

Структурные компоненты управленческого консультирования: подготовка к консультированию, исследование проблемы, планирование действий, внедрение изменений, завершение консультативных услуг (оценка и обратная связь). Специальные проблемы управленческого консультирования. Процесс управленческого консультирования. Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования.

Тема 4. Особенности клиентов-руководителей

Общая характеристика руководителей. Особенности консультирования руководителей. Особенности проблем руководителей разного типа. Факторы, влияющие на отношения «клиент – консультант». Особенности коммуникационных процессов в консультант-клиентных отношениях. Этические проблемы управленческого консультирования.

Тема 5. Организационное развитие как подход в управленческом консультировании

Целостное видение организации, системность решения. Факторы внедрения управляемых изменений. Специфика работы консультанта с персоналом: мотивационные и культурные ресурсы развития. Характеристика активных методов обучения и их место в управленческом консультировании. Классификация деловых игр в зависимости от этапов управленческого консультирования. Организационно-деятельностная

игра в управленческом консультировании и ее роль в крупных проектах и программах. Компоненты проблемно-деловой игры и организационно-деятельностной игры.

Тема 6. *Основные проблемы результативности управленческого консультирования*

Проблема эффективности процесса управленческого консультирования. Измерение качества услуг. Диалог как фактор эффективной работы консультанта и клиента. Мониторинг результатов управленческого консультирования. Психологические аспекты контракта (устный договор, письмо-договор, письменный контракт). Документация бизнес-консультанта (заключительный отчет для клиента, справочный отчет о выполнении задания для собственной организации).

Тема 7. *Психологическая техника безопасности в работе консультанта. Психологические основы корпоративной безопасности*

Стили консультирования. Роль и позиция консультанта. Ошибки начинающего психолога-консультанта.

Психологическая характеристика факторов внутренней угрозы. Система корпоративной безопасности.

2.3. Темы, вопросы и задания семинарских занятий

Цель семинарских занятий по курсу «Управленческое консультирование» — углубленное практическое освоение студентами техник, методов и форм работы.

Занятие 1. Сравнительный анализ зарубежной и российской практики управленческого консультирования

Вопросы к занятию

1. Каковы особенности развития мировой индустрии управленческого консалтинга?
2. Чем может быть охарактеризована современная российская практика управленческого консультирования?
3. Каковы современные подходы к управленческому консультированию в зарубежной и отечественной психологии?

Задания студентам

1. Используя прочитанную литературу по теме, дайте характеристику особенностей мировой индустрии управленческого консалтинга в сравнении со спецификой развития консалтинга в России, представив это в таблице.

Показатели управленческого консультирования	Зарубежный опыт управленческого консультирования	Российский опыт управленческого консультирования

2. Охарактеризуйте область управленческого консультирования в сфере деловых услуг, дав основные его определения.

Варианты проведения занятия

1. Работа в микрогруппах, каждая из которых вырабатывает показатели, по которым затем дает сравнительный анализ российской и зарубежной практик.

2. Занятие проходит как защита и коллективное обсуждение индивидуальных видеопрезентаций сравнительного анализа российской и зарубежной практик управленческого консалтинга.

Литература

1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. — М., 2004.
2. Курб, М. Управленческое консультирование / М. Курб. — М., 1992.
3. Невис, Э. Организационное консультирование / Э. Невис. — М., 2000.
4. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. — СПб., 2003.

Занятие 2. Психологическая специфика видов и стадий управленческого консультирования

Вопросы к занятию

1. Каковы особенности психологического управленческого консультирования?
2. Каковы особенности внутреннего и внешнего консалтинга?
3. Каковы стадии управленческого консультирования?
4. Что является основной проблемой этапа диагностики в управленческом консультировании?

Задания студентам

1. Дайте сравнительную характеристику проблем в работе внутреннего и внешнего консультанта.
2. Определите распределение работ между клиентом и консультантом в работе над консалтинговым проектом.
3. Представьте варианты этапов консалтингового проекта.

Варианты проведения занятий

1. Работа в микрогруппах.
2. Деловая игра «Консалтинговый проект»

Литература

1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М., 2004.
2. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра. – М., 2004.

Занятие 3. Формы и методы работы с руководителем

Вопросы к занятию

1. Как содействовать организации эффективной деловой беседы?
2. Чем можно помочь руководителю при подготовке к публичным выступлениям?
3. Что необходимо для обеспечения эффективности общения по телефону?

Задания студентам

1. На основе психологической литературы составить рекомендации для руководителя.
2. Определить типы руководителей, используя предложенную литературу.

Варианты проведения занятий

1. Работа в микрогруппах.
2. Ролевая игра.

Литература

1. Зазыкин, В.Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В.Г. Зазыкин, А.П. Чернышев. – М., 1992.
2. Кочунас, Р. Основы психологического консультирования / Р. Кочунас. – М., 1999.
3. Милич, П. Как проводить деловую беседу / П. Милич. – М., 1984.
4. Ниренберг, Д. Маэстро переговоров / Д. Ниренберг. – Минск, 1996.
5. Ноксин, Е.А. Мастерство устного выступления / Е.А. Ноксин. – Л., 1982.
6. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М., 1990.

Занятие 4. Технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля

Вопросы к занятию

1. Какие информационные данные об организации важны для организационного психолога и почему?
2. Как происходит сбор информационных данных об организации и системе управления в ней?

Задания студентам

1. 1.Познакомиться с технологией составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля.
2. Продумать в качестве примера использование какой-либо конкретной организации.

Варианты проведения занятий

1. Работа в микрогруппах.
2. Моделирование процедуры составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля.

Литература

1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М., 2004.
2. Кубр, М. Управленческое консультирование / М. Кубр. – М., 1992.
3. Невис, Э. Организационное консультирование / Э. Невис. – М., 2000.
4. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб., 2003.

Занятие 5. Техника принятия групповых решений

Вопросы к занятию

1. Как происходит передача информации в межличностном общении?
2. Какие психотехнические приемы можно использовать для организации конструктивного взаимодействия между людьми?
3. Как организовать принятие группового решения?

Задания студентам

1. Подготовить примеры из практики такого взаимодействия людей, которое привело к улучшению или ухудшению работы коллектива. Проанализировать механизм такого взаимодействия.
2. Найти в предложенной литературе способы организации принятия группового решения.

Варианты проведения занятия

1. Моделирование ситуации группового взаимодействия и анализ их эффективности.
2. Моделирование процедуры группового принятия креативных решений (см. часть 4, п. 4.2).

Литература

1. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М., 1996.
2. Берн, Э. Трансактный анализ в группе / Э. Берн. – М., 1997.
3. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М., 1990.
4. Рудестам, К. Групповая психотерапия / К. Рудестам. – СПб., 1992.

Занятие 6. Прогнозирование конфликтов при организационных нововведениях

Вопросы к занятию

1. Какими путями можно добиться конструктивного разрешения межличностных конфликтов в организации?
2. Каковы способы разрушения диалога? (По Иствуду Атватеру.)
3. Как оценить внешние проявления эмоциональных реакций?

Задания студентам

1. Описать конкретную конфликтную ситуацию и дать ее анализ.

Варианты проведения занятия

1. Ролевая игра.
2. Моделирования процедуры прогнозирования потенциальных конфликтов при организационных нововведениях (см. прил. 2).

Литература

1. Зиглер, В. Руководить без конфликтов / В. Зиглер, Л. Ланг. – М., 1990.
2. Кубр, М. Управленческое консультирование / М. Кубр. – М., 1992.
3. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб., 2003.
4. Храмов, О.В. Методы познания и преодоления конфликтных ситуаций / О.В. Храмов. – СПб., 1989.

Тема 7. Техника определения сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации

Вопросы к занятию

1. Что такое миссия, стратегия, философия организации?
2. Как определить стратегию организации?
3. Как можно организовать эффективный процесс выработки стратегии организации?

Задания студентам

1. На основе анализа предложенной литературы определить формы работы по развитию философии и стратегии организации

Варианты проведения занятий

1. Работа в микрогруппах по отработке отдельных методов и приемов развития стратегии организации.
2. Моделирование процедуры определения сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации (см. часть 4, п. 4.2).

Литература

1. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М., 1999.
2. Кубр, М. Управленческое консультирование / М. Кубр. – М., 1992.
3. Невис, Э. Организационное консультирование / Э. Невис. – М., 2000.
4. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб., 2003.

2.4. Примерный перечень вопросов к экзамену

1. Понятие управленческого консультирования. Его цели и задачи.
2. Современные подходы к управленческому консультированию.
3. Требования к личности психолога-консультанта. Психологическая техника безопасности в работе консультанта.
4. Структура процесса управленческого консультирования.
5. Специальные проблемы управленческого консультирования.
6. Процесс управленческого консультирования.
7. Общая характеристика руководителей.
8. Особенности консультирования руководителей.
9. Формы и методы работы консультанта.
10. Техники управленческого консультирования.
11. Индивидуальная работа консультанта с руководителем.

12. Работа консультанта по установлению оптимальных взаимоотношений руководителя с подчиненными.
13. Общая характеристика исполнителей.
14. Основные навыки консультанта. Критерии оценки эффективности деятельности консультанта.
15. Техника организации принятия группового решения.
16. Процедура прогнозирования потенциальных конфликтов при организационных нововведениях.
17. Техника определения сформированности стратегии организации.
18. Алгоритм психологического обследования личности руководителя.
19. Организационное развитие как подход в управленческом консультировании.
20. Психологические аспекты корпоративной безопасности.
21. Документация бизнес-консультанта.
22. Психологические аспекты заключения контракта.
23. Сравнительные характеристики экспертного и процессного консультирования.
24. Сравнительный анализ зарубежной и отечественной практик управленческого консультирования.
25. Технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля.
26. Помощь руководителю при подготовке к переговорам.
27. Содействие консультанта организации эффективной деловой беседы.
28. Содействие консультанта организации эффективного общения руководителя по телефону.
29. Корпоративная культура организации. Роль консультанта.
30. Типы консультативной деятельности.

2.5. Проверочный тест

1. Консультационные услуги как особый вид информационных услуг зародился:
 - 1) в 60-х гг. XVIII в.;
 - 2) глубокой древности;
 - 3) середине XX в.

2. Управленческое консультирование в России берет начало:
 - 1) в 20-30 гг. XX в.;
 - 2) 50-60 гг. XX в.;
 - 3) 70-80 гг. XX в.

3. Всемирная конференция консультантов по управлению состоялась:
 - 1) в Лондоне в 2000 г.;
 - 2) Париже в 1987 г.;
 - 3) Берлине в 1970 г.

4. Консалтинг в широком смысле этого слова – это:
 - 1) внедрение науки в производство;
 - 2) услуги, оказываемые специалистами;
 - 3) вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

5. Тип консультационной деятельности, при котором консультант в аудиторной обстановке демонстрирует специалистам-управленцам проработанные пути и способы решения различных нетривиальных задач:
 - 1) учебное консультирование;
 - 2) консультирование путем взаимообучения;
 - 3) экспертное консультирование.

6. Консультанты, специализирующиеся на каком-то одном аспекте деятельности фирмы, называются:
 - 1) тренингисты;
 - 2) предметники;
 - 3) системщики.

7. Консультантовооруженность – это:
 - 1) отношение общего числа жителей страны к числу консультантов;
 - 2) общее число консультантов в стране;
 - 3) отношение числа консультантов к общему числу жителей.

8. Классик менеджмента, который ввел 14 принципов управления, ориентированных на построение и функционирование организационных структур:
 - 1) Ф. Тейлор;
 - 2) К. Левин;
 - 3) А. Файоль.

9. Классик менеджмента, который дал импульс исследованию по консультированию в области межличностных отношений в коллективе:
 - 1) Ф. Тейлор;
 - 2) Э. Буз;
 - 3) Э. Мэйо.

10. Автор книги «Динамическая организация», положивший начало изучению мотивации персонала:

- 1) М. Фоллет;
- 2) К. Левин;
- 3) А. Файоль.

11. Хороший консультант в процессе коммуникации с клиентом:

- 1) говорит о своих достижениях и старается на этой основе доказать, что именно он лучше других сможет решить проблему;
- 2) сразу ставит диагноз и дает советы, как решить проблему быстро;
- 3) постепенно подводит клиента к пониманию и осознанию проблемы и путей ее решения.

12. Тип консультационной деятельности, при котором консультант организует групповую работу сотрудников клиентской организации для поиска нужного решения проблемы, используя активные методы обучения:

- 1) консультирование процесса;
- 2) учебное консультирование;
- 3) консультирование путем взаимообучения.

13. Если фирма обратилась к консультантам с целью подбора и оценке кадров, то данный вид услуги называется:

- 1) рекрутмент;
- 2) инжинеринг;
- 3) аудитинг.

14. Процесс консультирования включает в себя исследование проблемы, планирование действий, внедрение изменений, завершение консультативных услуг. Отметьте пропущенный этап:

- 1) оценка работ;
- 2) подготовка к консультированию;
- 3) коррекция.

15. Тип консультационной деятельности, при котором консультант, проведя анализ, предоставляет руководителю картину его собственной деятельности, а затем, используя специальные приемы, помогает руководителю как бы выйти за пределы этой деятельности и наблюдать за ней со стороны:

- 1) консультирование процесса;
- 2) экспертное консультирование;
- 3) консультирование через рефлекссию.

16. Уровни работы бизнес-консультанта включают в себя работу с организацией в целом, работу с отдельными группами организации, уровень индивидуальной работы. Отметьте пропущенный уровень:

- 1) работа с межличностными отношениями;
- 2) корпоративной культурой организации;
- 3) руководителем.

17. В России принято решение о разработке специальной «Программы развития профессионального консультирования по экономике и управлению»:

- 1) в 1992 г.;
- 2) 1987 г.;
- 3) 2002 г.

18. Цели управленческого консультирования:

- 1) помочь клиенту решить его проблему;
- 2) определение целей зависит от потребностей клиента;
- 3) определение целей зависит от потребностей клиента и теоретической ориентации самого консультанта.

19. Психологи-сотрудники консалтинговых компаний являются:

- 1) внутренними консультантами;
- 2) независимыми консультантами;
- 3) внешними консультантами.

20. Этапы организационного консультирования, которое включает в себя размораживание, изменение, замораживание организации, предложил:

- 1) Гилланд;
- 2) К. Левин;
- 3) Э. Невис.

21. Модель управленческого консультирования «коучинг» основана на теории:

- 1) гештальт-психологии;
- 2) гуманистической психологии;
- 3) когнитивной психологии.

22. В психологическом обследовании личности руководителя основной формой работы консультанта является:

- 1) интервьюирование;
- 2) беседа;
- 3) анкетирование.

23. Виды деловых услуг, относящиеся к компетенции организационного психолога:

- 1) рекрутмент;
- 2) инжинеринг;
- 3) аудит.

24. Тип консультационной деятельности, при котором в качестве консультантов выступают узкие специалисты (юристы, психологи и т. п.), а клиент предоставляет им информацию, контролирует их деятельность, усваивает рекомендации и принимает соответствующие управленческие решения:

- 1) консультирование проекта;
- 2) экспертное консультирование;
- 3) консультирование процесса.

25. Принцип управленческого консультирования, свидетельствующий о недопустимости опоры только на опыт:

- 1) прогрессивность;
- 2) научная перспектива;
- 3) научность.

2.6. Темы докладов и рефератов

1. Организация принятия группового решения.
2. Особенности тренинга сензитивности при его использовании для организационного развития.
3. Консультирование по организационному развитию. Методы.
4. Тренинг на основе решетки менеджера.
5. Методы обратной связи по результатам наблюдения.
6. Метод управления по целям.
7. Метод формирования команд.
8. Метод преобразования социально-технических систем.
9. Метод тотального управления качеством.
10. Помощь руководителю при подготовке к публичному выступлению.
11. Помощь руководителю при подготовке к переговорам.
12. Содействие консультанта организации эффективной деловой беседы.
13. Содействие консультанта организации эффективного общения руководителя по телефону.
14. Корпоративная культура организации. Роль консультанта.
15. Особенности управленческого консультирования в стиле гештальт-психологии.

Часть 3

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Глубокое усвоение курса «Управленческое консультирование» невозможно без самостоятельной работы студентов над литературными источниками, без овладения умениями и навыками изучения специальной психологической литературы. Формы самостоятельного изучения данного курса могут быть следующими: конспектирование и аннотирование литературы, подготовка докладов и рефератов, видеопрезентации.

Список литературы

1. Васильев, Г.А. Управленческое консультирование / Г.А. Васильев, Е.М. Деева. – М. : Юнити, 2004.
2. Бородин, И.А. Основы психологии корпоративной безопасности / И.А. Бородин. – М. : Высшая школа психологии, 2004.
3. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом : учеб. пособие / Т.Ю. Базаров. – М. : Академия, 2003.
4. Абрамова, Г.С. Практикум по психологическому консультированию / Г.С. Абрамова. – Екатеринбург : Деловая книга, 1995.
5. Атватер, И. Я вас слушаю / И. Атватер. – М. : Экономика 1984.
6. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации / Т.Ю. Базаров. – М., 1996.
7. Берн, Э. Трансактный анализ в группе / Э. Берн. – М., 1994.
8. Виханский, О.С. Стратегическое управление / О.С. Виханский. – М. : Гардарика, 1999.
9. Доценко, Е.Л. Психология манипуляций / Е.Л. Доценко. – М. : МГУ, 1997.
10. Зиглер, В. Руководить без конфликтов / В. Зиглер, Л. Ланг. – М. : Экономика, 1990.
11. Карлофф, Б. Деловая стратегия / Б. Карлофф. – М., 1993.
12. Кочунас, Р. Основы психологического консультирования / Р. Кочунас. – М. : Академический проект, 1999.
13. Кубр, М. Управленческое консультирование / М. Кубр. – М., 1992.
14. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс. – М., 1999.
15. Мартин, Д. Манипулирование встречами / Д. Мартин. – Минск, 1997.
16. Мищич, П. Как проводить деловую беседу? / П. Мищич – М. : Прогресс, 1984.
17. Мей, Р. Искусство психологического консультирования / Р. Мей. – М. : Апрель-Пресс, 2001.

18. Немов, Р.С. Основы психологического консультирования / Р.С. Немов. – М., 1999.
19. Ниренберг, Дж. Маэстро переговоров / Дж. Ниренберг. – Минск, 1996.
20. Ноксин, Е.А. Мастерство устного выступления / Е.А. Ноксин. – Л., 1982.
21. Огнев, А.С. Рабочая книга организационного психолога : учеб. пособие / А.С. Огнев, Ю.Н. Гончаров. – Воронеж, 2000.
22. Огнев, А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнев. – СПб. : Речь, 2003.
23. Панасюк, А.Ю. Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М. : Экономика, 1990.
24. Роджерс, К. Консультирование и психотерапия, новейшие подходы в области практической работы / К. Роджерс. – М. : ЭКСМО-Прогресс, 2000.
25. Рудестам, К. Групповая психотерапия / К. Рудестам. – М. : Просвещение, 1993.

Часть 4

МЕТОДИКИ И ТЕХНИКИ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА

4.1. Технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля

Маркетинговый (научно-технический) модуль. В рамках этого модуля объединяются научные, в том числе маркетинговые, исследования по оценке особенностей рынка товаров или услуг, предлагаемых предприятием, анализируется рынок научных, управленческих и производственных технологий, рынок оборудования и трудовых ресурсов, ценных бумаг и финансов и т. д. Маркетинговые исследования по изучению рынка предложений и спроса являются основой для принятия управленческих решений: приобретения или продаж оборудования, изменения производственных или управленческих технологий, внедрения программ обучения кадров и прочих аспектов деятельности как всего предприятия, так и отдельно взятых подразделений и служб.

Материально-технический модуль. Речь идет о площади занимаемой земли и помещений организации, оборудования, транспорте, материале, расходе воды, электроэнергии и так далее как для отдельных подразделений, так и для предприятий в целом. Такие данные, как правило, отражены в балансовых отчетах и прочих документах предприятия, поэтому они всегда могут быть учтены и проанализированы. Особенности данного модуля определяются технологией производства.

Кадровый модуль. Включает в себя политику организации в области трудовых ресурсов; планирование новых рабочих мест, обучение или переподготовку персонала; социально-демографические, психологические и профессионально-деловые особенности людей, работающих в различных подразделениях и службах. Руководители всех существующих в организации подразделений, в том числе и высшее руководство, представляют собой управленческий элемент в кадровом модуле. В кадровый модуль входят все сотрудники организации и подразделений.

Социально-психологический модуль. Социально-психологический климат в коллективе, отношение людей к своей работе, условиям, руководству и прочее являются определяющими в вопросах дисциплины, повышения производительности труда и качества продукции. Неформальные отношения, складывающиеся в коллективе предприятия, являются тем ресурсом, который может либо проявиться в виде забастовки или скрытого саботажа, т. е. в явной или неявной борьбе персонала с администрацией и ее решениями или действиями, либо привести к объединению всего персонала в одну команду, использованию всего

интеллектуального потенциала персонала для достижения поставленных целей. Если этими процессами не управляют, не предпринимаются специальные, квалифицированные усилия по формированию благоприятного для предприятия климата в коллективе, то любое поведение персонала может явиться неожиданным для руководства.

Информационно-аналитический модуль. По сути, это управленческое рабочее место, где обобщаются все информационные потоки и создается информационная база данных для всего предприятия. К этому модулю относятся особенности каналов передачи информации, материала носителя информации, потребности персонала в информации, ее качестве и объеме и т. д. Информационно-аналитический модуль организации, работая в режиме реального времени, способен показать нормативное и фактическое положение дел любого модуля.

Функционально-коммуникативный модуль. Здесь анализируются и оцениваются, во-первых, реальные, межличностные коммуникации, в которые вступают люди, выполняя свои функциональные обязанности; во-вторых, функциональные взаимодействия различных подразделений между собой в физическом, территориальном пространстве всей организации; в-третьих, особенности коммуникации персонала и предприятия с внешней средой.

Структурно-должностной модуль. Основное внимание здесь направлено на изучение функционального поля деятельности персонала и подразделений организации. Речь идет об изучении фактической, реальной деятельности в часах, минутах, операциях, функциях и тому подобное на уровне рабочего места, подразделения и всего предприятия.

Финансовый модуль. Содержит в себе не только структуру финансов, но и нормативную и реальную себестоимость производства товара или услуг; стоимость подразделений и отдельных модулей. В рамках финансового модуля разрабатываются экономические индексы и критерии оценки рентабельности деятельности внутренних подразделений организации. Это, как правило, наиболее разработанный аспект в деятельности предприятия.

Управленческий модуль. Содержит в себе перечисленные выше модули организации. Создание информационной базы данных управления позволяет оценить и сравнить финансовую стоимость управления различных подразделений, а также определить рентабельность управления предприятием.

Порядок работы. Технология выполнения модульно-функционального анализа предприятия для сбора информационной базы данных включает в себя следующие этапы:

1. На основе общей модульно-функциональной модели организации разрабатывается собственная, парциальная модель изучаемого модуля или функционального подразделения.

2. На основе парциальной, частной модели составляются методические указания сбора информационной базы данных.

3. На основе методических указаний составляются опросные листы, включающие в себя вопросы для интервью менеджеров и персонала, и список документов, необходимых для анализа.

4. Выбор и описание процедуры нормирования и хранения полученных данных.

Обработка данных. Данные анкетирования, интервью и анализа документов фиксируются в отчете по каждому модулю отдельно; там, где это возможно, проводят процедуру нормирования, разрабатывают и утверждают стандарты по финансовым расходам на управленческий модуль. При этом обычно рассчитываются индексы экономической рентабельности управления предприятием или отдельными подразделениями.

4.2. Принятие групповых решений

Обснащение. Для проведения занятия необходима аудиторная доска, мел и/или листы бумаги 24-го формата и цветные фломастеры.

Порядок работы. Процедура принятия решения включает в себя ряд этапов, на которых участники должны:

- 1) определить проблему в письменном виде;
- 2) рассмотреть ситуацию, в которой возникла проблема;
- 3) снова сформулировать проблему, если ее действительно необходимо решить;
- 4) сгенерировать альтернативные решения проблемы;
- 5) выбрать одну альтернативу;
- 6) подвергнуть проверке выбранное решение;
- 7) реализовать выбранное решение;
- 8) проанализировать – решена ли проблема?

Задача принятия решения структурируется:

- на СИТУАЦИЮ, в которой возникла проблема;
- ЦЕЛЬ, которую необходимо достигнуть;
- СРЕДСТВА, которыми располагают лица, принимающие решение.

Четыре листа бумаги либо четыре части доски получают следующие заготовки: СИТУАЦИЯ, ЦЕЛЬ, СРЕДСТВА и ПРЕДЛОЖЕНИЯ.

Участники занятия приступают к анализу ситуации, в которой возникла проблема. При этом происходит сбор информации от всех участников занятия, и кто-либо из участников ведет записи под заголовком СИТУАЦИЯ. После получения полного описания ситуации участники занятия приступают к заполнению раздела ЦЕЛЬ, в котором формулируются одна

либо две (не более) цели. После заполнения раздела **ЦЕЛЬ** участники занятия заполняют раздел **СРЕДСТВА**, в котором перечисляют все имеющиеся в наличии средства к достижению цели.

Решения о занесении в вышеуказанные разделы тех или иных предложений участников принимаются на основании правила консенсуса, т. е. члены группы по крайней мере не возражают против информации о ситуации, целях и средствах. Если для уточнения информации требуется дополнительное время, то оно должно быть выделено.

Раздел **ПРЕДЛОЖЕНИЯ** заполняется участниками по правилам проведения «мозгового штурма», т. е. ведущий записывает в этот раздел любые предложения, заявленные как способ достижения желаемой цели в конкретной ситуации при наличии описанных выше средств. При этом фаза сбора информации не должна переходить в фазу оценки сгенерированных предложений. Важным условием также является отсутствие спешки в движении к решению проблемы через предложения – группа должна полностью отобразить имеющуюся информацию и сгенерировать определенный объем предложений, который подлежит дальнейшей обработке.

В результате отбора внесенных предложений и формируется план действий. При этом могут быть распределены роли исполнителей или ответственных за реализацию определенных предложений. На этой стадии важно учесть степень вовлеченности каждого участника занятия, внесшего то или иное предложение. Необходимо фиксировать все случаи игнорирования высказывания мнения либо отказа участника группы защищать свое мнение.

Обработка и интерпретация результатов. В заключении занятия проводится обсуждение проделанной работы. Члены группы рассказывают о том, что помогало им в работе по принятию решений.

4.3. Прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях

Оснащение. Доска или большой лист бумаги, позволяющий записывать результаты группового обсуждения. Аудитория должна давать возможность работы небольшими группами.

Порядок работы. В начале занятия ведущий обращается к группе с инструкцией следующего типа: «Представьте себе, что организация получает выгодный заказ. Для его выполнения необходимо «вписать» его в текущую деятельность предприятия, ускорить окончание ряда других договоров, высвободить часть людей и мощностей и т. д. Любой тип перемен в организации вызывает проблемы и напряжения. Как вам кажется, какие проблемы могут возникать в подобных ситуациях?»

Выслушав два-три ответа, ведущий предлагает группе в течение 10 мин методом «мозгового штурма» составить возможный перечень возникающих организационных проблем. Запись ведется ведущим. После этого перечень корректируется: ведущий зачитывает по очереди каждую из названных проблем, а группа решает, реальна ли эта проблема и остается ли она в списке проблем. Процедура не предлагает групповой дискуссии и не должна занимать много времени. Оставляемые в перечне проблемы записываются на доске или на большом листе бумаги.

Затем участникам предлагается следующее задание: «Давайте проанализируем «человеческие» аспекты этих организационных проблем. Попробуем сделать прогноз: как эти организационные проблемы могут проявиться в отношениях людей. Например, необходимо перевести часть работников на выполнение нового заказа. Какую реакцию это может вызвать в коллективе? Негативную, если новое дело кажется сомнительным, требует дополнительных усилий или не сулит преимуществ. Позитивную, если работа имеет долгосрочные перспективы и будет хорошо оплачиваться. Но тогда желающих перейти на работу по новому заказу может оказаться больше, чем нужно. Как быть? Итак, вам предстоит по каждой из обозначенных проблем описать ее потенциальные последствия для поведения людей, их отношений и психологической атмосферы в коллективе. Далее, предложите свои рекомендации по устранению или смягчению негативных последствий, возможных напряжений или конфликтов при условии, что разработку вариантов лучше вести группами от 2 до 4 человек. По истечении обозначенного времени (зависящего от общей продолжительности занятия и числа сформулированных проблем) по каждой из анализируемых проблем выступают по очереди представители групп со своими рекомендациями. На их основе формируется общее мнение.

4.4. Определение сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации

Оснащение. Задание выполняется на базе конкретной организации, федеральной или частной, по согласованию с руководством организации в течение 1–2 недель.

Порядок работы.

1. Разработка вопросов для собеседования с руководителями высшего и низшего уровней, а также с рядовыми сотрудниками организации.

Ориентиры:

1) смысл и ценности организации: для чего существует организация, что отличает ее сотрудников от всех остальных, что характерно для продукта, который производит организация, от чего организация

не сможет отказаться, как представляется будущее организации, каким будет ее будущий продукт, как он будет продаваться потребителю;

2) долгосрочные цели организации: в областях персонала, продукта организации, продвижения продукта.

2. Проведение собеседования с руководителями высшего, среднего и низшего уровней и рядовыми сотрудниками организации.

3. Разработка вопросов для собеседования с потребителями продукта, производимого организацией, и процедуры его проведения. *Ориентиры:* чем организация отличается от остальных, чем привлекателен продукт и каковы его недостатки, каковы характерные особенности персонала организации, что хотелось бы изменить в деятельности персонала организации, насколько срочными должны быть эти изменения.

4. Собеседование с потребителями.

5. Организация наблюдения за деятельностью персонала организации, непосредственно связанного с потребителями производимого продукта. *Ориентиры:* наблюдение охватывает весь диапазон ситуаций взаимодействия персонала организации с потребителями, повторяющиеся элементы деятельности, ситуации, связанные со спецификой деятельности в начале и конце рабочей недели, начале и конце рабочего дня, до и после обеда.

6. Разработка инструкции для наблюдения.

7. Реализация программы наблюдения.

8. Анализ решений, принятых руководством организации и зафиксированных в представленной документации либо провозглашенных публично. *Ориентиры:* связь принятых решений с ценностями и стратегией организации, обнаруженными в ходе собеседований и наблюдения, соотношение решений, относящихся к текущим либо долгосрочным задачам в принятии решений, соотношение стратегических и краткосрочных решений руководства, осведомленность персонала в принятых в организации решениях, характер представлений персонала о возможных альтернативах принятым решениям.

Обработка результатов. При обработке результатов основное внимание обращается на соответствие заявленной философии организации степени ее принятия персоналом организации и имеющимся стратегическим целям. Вторым критерий обработки полученных данных – наличие в стратегии организации инновационных и конкурентных элементов. Инновационная стратегия организации проявляется в постановке задач, связанных с изменениями, и в их финансовой и административной поддержке. Инновационная стратегия соотносится с постановкой и поэтапной реализацией задач, которые могут быть тесно связаны, с одной стороны, с уже оформившейся потребностью в новом продукте – для чего предусматриваются структуры и механизмы, способные

быстро обнаружить такую потребность и гибко отреагировать на нее, а с другой стороны, с целями, достижение которых предполагает весьма далекую перспективу, установленную благодаря прогнозу.

Результаты работы обобщаются в отчете, который может иметь следующую структуру:

- 1) действующая в организации философия, ее отличия от желаемой;
- 2) стратегия организации: стратегические элементы, связанные с персоналом, продуктом и его продвижением к потребителю;
- 3) инновационные и конкурентные элементы стратегии организации;
- 4) выявленные эффекты, относящиеся к сформированности философии и стратегии организации.

ГЛОССАРИЙ

Клиентная организация — организация, которая заключает контракт с консультантом или консалтинговой фирмой.

Консалтинг (в широком смысле) — это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

Консультирование проектное — модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент — реализатора.

Консультирование процессное — модель построения отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), которая базируется на роли консультантов как «катализаторов» изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации и поддержке руководства.

Консультирование экспертное — модель отношений между клиентской организацией и консультационной фирмой (консультантом), согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом.

Корпоративная безопасность — это состояние системы (ее основных подсистем), при котором вероятность актуализации факторов угрозы ее существованию минимизирована.

Коучинг — система принципов и приемов, способствующих развитию потенциала личности и группы совместно работающих людей. А также обеспечивающих максимальное раскрытие и эффективную реализацию этого потенциала.

Миссия организации — это утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Мониторинг — метод непрерывного наблюдения за изменениями, происходящими с объектом наблюдения.

Стратегическая концепция организации — это основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план организации.

Цели организации — это конкретные показатели с четкими значениями, которые организация должна достигнуть за плановый период.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Часть 1. ОРГАНИЗАЦИЯ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»	4
1.1. Цели преподавания дисциплины	4
1.2. Задачи изучения дисциплины	4
1.3. Место дисциплины в профессиональной подготовке студента-психолога	4
1.4. Формы проведения занятий	5
1.5. Формы контроля усвоения программного материала	5
1.6. Требования к уровню освоения содержания дисциплины	5
Часть 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ «УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ»	7
2.1. Учебно-тематический план изучения дисциплины	7
2.2. Краткое содержание лекций	9
2.3. Темы, вопросы и задания семинарских занятий	11
2.4. Примерный перечень вопросов к экзамену	16
2.5. Проверочный тест	17
2.6. Темы докладов и рефератов	21
Часть 3. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	22
Часть 4. МЕТОДИКИ И ТЕХНИКИ РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА	24
4.1. Технология составления информационной базы данных для оценки управленческого модуля	24
4.2. Принятие групповых решений	26
4.3. Прогнозирование потенциальных конфликтов при организационных нововведениях	27
4.4. Определение сформированности и непротиворечивости философии и стратегии организации	28
ГЛОССАРИЙ	31

Учебное издание

Галина Александровна ВИНОГРАДОВА

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие
по изучению дисциплины для студентов специальности 030301
«Психология» специализации «Психология управления
(менеджмент)» очной и заочной форм обучения

Редактор *И.В. Шевченко*
Технический редактор *З.М. Малявина*
Компьютерная вёрстка *И.И. Шишкиной*
Дизайн обложки *И.И. Шишкиной*

Подписано в печать 03.06.2008. Формат 60x84/16.
Печать оперативная. Усл. п. л. 2,25. Уч.-изд. л. 2,09.
Тираж 75 экз. Заказ № 1-71-08.

Тольяттинский государственный университет
445667, г. Тольятти, ул. Белорусская, 14