

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Российский государственный гуманитарный университет»
(ФГБОУ ВО «РГУГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА
ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ
Кафедра организационного развития

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

38.04.03 Управление персоналом

Код и наименование направления подготовки/специальности

Кадровый консалтинг и коучинг

Наименование направленности (профиля)/ специализации

Уровень высшего образования: *магистратура*

Форма обучения: *очно-заочная*

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2023

Управленческое консультирование
Рабочая программа дисциплины

Составители:

Канд. техн. наук, профессор, профессор кафедры организационного развития О.Л.Седова

Ответственный редактор:

Д-р экон. наук, профессор, зав. кафедрой организационного развития Н.И.Архипова

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры

№ 13 от 31.03.2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Пояснительная записка	4
1.1. Цель и задачи дисциплины	4
1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	4
1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы	5
2. Структура дисциплины.....	5
3. Содержание дисциплины.....	5
4. Образовательные технологии	8
5. Оценка планируемых результатов обучения.....	8
5.1 Система оценивания	8
5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине.....	9
5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	9
6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	25
6.1 Список источников и литературы	25
6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».	26
6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы.....	26
7. Материально-техническое обеспечение дисциплины	26
8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.....	26
9. Методические материалы.....	27
9.1 Планы семинарских занятий.....	27
9.2 Глоссарий по дисциплине	30

1. Пояснительная записка

1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: формирование у обучающихся компетенций, необходимых для консультирования в сфере управления персоналом.

Задачи курса:

- ознакомление с основными понятиями, применяемыми в консультировании;
- обучение методам профессиональной оценки альтернативных вариантов решений, совместного поиска и выбора оптимального из них на основе реальных условий и возможностей современных организаций;
- развитие навыков самостоятельной консультационной деятельности в сфере управления персоналом,
- ознакомление с принципами профессиональной этики кадрового консультанта.

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
ПК-5. Способен разработать, организовать и администрировать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	ПК-5.1. Демонстрирует способность разработать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	<i>Знать:</i> - методы разработки системы консалтинга и коучинга <i>Уметь:</i> - разработать систему консалтинга и коучинга в организации <i>Владеть:</i> - навыками разработки системы консалтинга и коучинга в организации
	ПК-5.2. Демонстрирует способность организовать систему консалтинга и коучинга в сфере управления персоналом	<i>Знать:</i> - методы организации системы консалтинга и коучинга <i>Уметь:</i> - организовать систему консалтинга и коучинга
	ПК-5.3. демонстрирует способность администрировать процессы консалтинга и коучинга в организации	<i>Знать</i> технологии и методы администрирования процессов консалтинга и коучинга в организации. <i>Уметь</i> администрировать процессы консалтинга и коучинга в организации. <i>Владеть</i> навыками администрирования процессов консалтинга и коучинга в организации.

1.3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Управленческое консультирование» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин учебного плана по направлению 38.04.03 – «Управление персоналом», направленность «Кадровый консалтинг и коучинг».

2. Структура дисциплины

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
3	Лекции	8
3	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часа.

3. Содержание дисциплины

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
1.	Сущность и виды управленческого консультирования	Определение консалтинга (функциональный и статусный подходы как вид экспертной помощи). Характерные черты консалтинга в сфере управления талантами (профессиональная помощь, совещательная и независимая служба). Причины привлечения консультантов и типы решаемых ими задач в сфере управления талантами. Становление и перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению персоналом в России. Виды консультирования (нормативное, ценностное, проблемное, проектное, процессное). Специалисты и универсалы (джереналисты). Внутренние и внешние консультанты. Консалтинг в сфере управления талантами как бизнес. Маркетинг, планирование, организация и финансовое обеспечение консультационного бизнеса. Оплата консультационных услуг.
2.	Модель процесса управленческого	Определение заказчика и клиента в сфере управленческого консалтинга. Понятие клиентской

	консультирования	<p>организации (“система клиента”). Поиск и выбор консультационной фирмы (источники информации, процесс, критерии выбора). Преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм.</p> <p>Модель процесса управленческого консультирования: подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение.</p> <p>Договор возмездного оказания консультационных услуг. Техническое задание на оказание консультационных услуг: назначение и структура. Отчёт о результатах консультирования: основные параметры и примерная структура. Представление результатов работы клиенту.</p> <p>Основные принципы управленческого Межличностные отношения клиента и консультанта. Установление первого контакта: презентация профессии. Поведенческие роли консультанта (консультант по проекту и консультант по процессу). Профессиональная этика консультанта. Типичные ошибки в управленческом консультировании.</p>
3.	Объекты управленческого консультирования	<p>Понятие объекта управленческого консалтинга и его виды. Управление как система. Патологии структуры системы управления («господство структуры над функцией», бюрократизация, конфликт, клика, бессубъектность системы, стагнация, неуправляемость). Патологии управленческих решений (маятниковые решения, дублирование или игнорирование организационного порядка, разрыв между решениями и их реализацией, инверсионные решения, демотивирующий стиль руководства).</p> <p>Патологии реализации функций управления . Неадекватная профессионально-квалификационная структура организации. Влияние функций управления на обеспечение корпоративной стратегии. Типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).</p>
4.	Организационная диагностика при реализации управленческого консультирования	<p>Цель организационной диагностики. Формирование рабочей гипотезы исследования. Задачи диагностики. Выявление проблем. Метод группового выделения ошибок. Анализ и оценка признаков ориентации организации (инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на рынок, на клиента; ориентация на поставщиков, конкурентов; ориентация на стратегическое</p>

		<p>развитие; ориентация на мотивационные механизмы управления). Метод «крестовина». Работа со схемой «жизненного цикла».</p> <p>Анализ документов и управленческих решений. Типология проблем управления в организации: встроенные, социокультурные и ситуативные проблемы. Типы формулировок проблем: «назывные», причинно-следственные, антитезные.</p> <p>Диагностическое интервью (цель, структура, требования к организации и проведению). Позиционные группы в организации. Методы выявления позиционных групп. Позиционный анализ (толстоструктурный и тонкоструктурный). Социометрия. Экспресс-диагностика в условиях кризисных ситуаций и применение метода номинальных групп. Наблюдение. Виды наблюдений и их возможности.</p> <p>Проблемное поле управления и его анализ. Структуризация проблемного поля. Корневые проблемы и проблемы-следствия. Вызывающие и обостряющие проблемы. Методики выявления корневых проблем. Матрица проблем. Метод построения графов. Анализ силового поля (по К. Левину). Обработка информации консультантом. Аналитическая записка о результатах диагностики.</p>
5.	Формирование плана нововведений в сфере управления	<p>Организация аналитических семинаров. Экспертная работа по подготовке проектов нововведений.</p> <p>Специальные методы решения управленческих задач. Тестирование в процессе консультационной деятельности. Имитационные игры. Тренинги. Групповая работа в поиске решения проблем. Коммуникативный эффект. Методы активизации творческого мышления. Метод мозговой атаки. Метод синектики. Метод морфологического анализа. Метод фокальных объектов. Метод сценариев. Метод контрольных вопросов. Роли консультанта в работе с группой (фасилитатор, модератор, медиатор и др.). SWOT-анализ системы управления (сила, слабости, возможности, угрозы). Система целей управления. Определение базисной стратегии управления. Факторы разработки стратегии управления (действующая стратегия организации, эталонные повышения эффективности).</p>
6.	Место и роль консультанта во внедрении проектных решений в сфере управления	<p>Организация рабочих групп по реализации изменений. Реализация плана оперативных мероприятий. Метод “узкой базы”. Разукрупнение и детализация проектов. Принципы участия консультанта в деятельности рабочих групп. Командно-ролевые функции консультанта на этапе</p>

		внедрения проекта. Передача управленческих технологий персоналу клиентской организации. Отслеживание динамики внедренческих процессов. Планирование и контроль за внедрением. Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте. Тактические приемы внесения изменений в методы работы персонала. Сопротивление персонала изменениям (причины и формы). Формирование моноцелевого сообщества в организации. Эффект множителя. Организация каналов обратной связи.
--	--	--

4. Образовательные технологии

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

5. Оценка планируемых результатов обучения

5.1 Система оценивания

Форма контроля	Макс. количество баллов	
	За одну работу	Всего
Текущий контроль:		60 баллов
Тестирование	2	12
Оценка участия в дискуссии на семинаре	5	30
выполнение практического задания	3	18
Промежуточная аттестация – <i>зачет с оценкой</i>		40 баллов
Итого за семестр		100 баллов

Полученный совокупный результат конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (European Credit Transfer System; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100-балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95 – 100	отлично	зачтено	A
83 – 94			B
68 – 82	хорошо		C
56 – 67	удовлетворительно		D
50 – 55			E
20 – 49	неудовлетворительно	не зачтено	FX
0 – 19			F

5.2 Критерии выставления оценки по дисциплине

Баллы/ Шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ А,В	отлично/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».</p>
82-68/ С	хорошо/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».</p>
67-50/ D,E	удовлетво- рительно/ зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».</p>
49-0/ F,FX	неудовлет- ворительно/ не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Вопросы к промежуточной аттестации:

1. Сущность и виды управленческого консультирования

2. Современные тенденции развития управленческого консультирования
3. Анализ рынка консалтинговых услуг в сфере управления.
4. Управленческое консультирование как профессиональная деятельность.
5. Объекты управленческого консультирования
6. Содержание основных этапов процесса управленческого консультирования.
7. Организационная диагностика .
8. Структурные организационные дисфункции в сфере управления.
9. Методы организационной диагностики.
10. Методика анализа объекта управленческого консультирования
11. Особенности управленческого консультирования
12. Особенности внедрения управленческих нововведений.
13. Стадии, этапы и фазы консультационного процесса.
14. Маркетинг консультационных услуг.
15. Различие внешних и внутренних консультантов.
16. Особенности клиентов консультационных организаций.
17. Анализ документов и управленческих решений.
18. Договор возмездного оказания консультационных услуг.
19. Техническое задание на оказание консультационных услуг: назначение и структура.
20. Отчёт о результатах консультирования: основные параметры и примерная структура.
21. Оформление договорных отношений при осуществлении управленческого консультирования.
22. Анализ работы консультантов при осуществлении консультационных проектов.
23. Причины обращения клиентов к консультантам.
24. Типология проблем управления в организации:
25. Проблемное поле управления и его анализ
26. Организация внешнего консультирования.
27. Организация внутреннего консультирования.
28. Организация совместной работы консультанта и клиента в процессе управленческого консультирования.
29. Процедура выбора консультантов клиентами.
30. Финансовые основы управленческого консультирования.
31. Критерии профессионализма консультанта.
32. Характеристика ассоциаций консультантов.
33. Оценка качества консультационных услуг.
34. Оценка результатов консультирования

Примеры тестовых заданий:

Тест № 1

1. В чем состоит назначение управленческого консультирования?

1. В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач
2. В принятии за клиента управленческих решений.
3. В собеседовании с клиентом по различным вопросам в сфере управления .
4. В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций

2. Характерной чертой управленческого консультирования является:

1. Эффективность
2. Неопределенность.
3. Независимость.
4. Компетентность.

3. Сколько подходов существует к определению понятия «консультирование»?

1. Один.
2. Два.
3. Три.
4. Четыре.

4. Управленческое консультирование с позиций функционального подхода — это:

1. Четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом.
2. Любая форма оказания помощи клиенту.
3. Приход консультанта на объект консультирования.
4. Выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.

5. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:

1. Консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг.
2. Союз профессионалов-консультантов.
3. Общество независимых экспертов.
4. Фирма, работающая в сфере услуг.

6. В современной рыночной экономике управленческий консалтинг представляет собой:

1. Отрасль инфраструктуры.
2. Область деятельности.
3. Сферу действий.
4. Направление развития.

7. Предметом управленческого консультирования являются:

1. Экономика.
2. Управление.
3. Экономика и управление.
4. Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.

8. Основной задачей управленческого консультирования является:

1. Оказание профессиональной помощи по вопросам управления .
2. Обучение клиента.
3. Спасение клиента от банкротства.
4. Управление клиентом.

9. Основной целью обращения к консультантам государственных предприятий является:

1. Реформирование государственной структуры.
2. Перенесение опыта управления частными фирмами в государственный сектор.
3. Улучшение ситуации; необходимость в советах и помощи.
4. Решение инновационных задач в системе управления персоналом государственных структур.

Тест № 2

1. Управленческое консультирование предполагает:

1. Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.

2. Постоянное сотрудничество с клиентом.
3. Аудит деятельности клиента.
4. Управление клиентом.

2. Компании привлекают консультантов по управлению для:

1. Уменьшения или ликвидации неопределенности на разных стадиях процесса подготовки принятия и реализации управленческих решений.
2. Повышения квалификации персонала компании.
3. Проведения налоговой проверки.
4. Проведения аудиторской проверки.

3. К консалтингу в сфере управления следует относиться:

1. Как к искусству.
2. Как к науке.
3. Как к ремеслу.
4. Как к помощи, оказываемой профессионалами.

4. Этические стандарты управленческого консультирования:

1. Регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов.
2. Определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта.
3. В консультировании не существует никаких этических норм.
4. Определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

5. Могут ли консультанты или другие сотрудники консультационной компании приобретать акции компаний, которые являлись их клиентами?

1. Да.
2. Нет.
3. Возможно.
4. Иногда.

6. Управленческое консультирование связано со следующими видами профессиональных услуг:

1. Торговля, Рекрутмент, Логистика.
2. Юридические услуги, Аудит, Инжиниринг.
3. Обеспечение информационными технологиями, Издательское дело, Реклама
4. Инжиниринг, Бенчмаркинг, Аутсорсинг.

7. Под «смежными» по отношению к услугам по консалтингу в сфере управления понимают услуги:

1. Предоставляемые фирмами-конкурентами, отличные от услуг данной консультационной компании.
2. По сопровождению деятельности компании-клиента после оказания услуг по консалтингу.
3. Оказываемые перед началом реализации консультационного проекта.

8. «Смежными» услугами по отношению к услугам по консалтингу в сфере

управления являются:

1. Юридические услуги, Рекрутинговые услуги, Аудиторские услуги.
2. Юридические услуги, Рекламные услуги, Налоговые услуги.
3. Транспортные услуги, Рекрутинговые услуги, PR-услуги.
4. Туристические услуги, Финансовые услуги, Банковские услуги.

10. Консультационные услуги оказываются в следующих формах:

1. Разовые консультации, Отчеты, Обзоры.
2. Отчеты, Репрезентации, Проекты.
3. Справки, Проекты, Программы.
4. Разовые консультации, Проекты, Обзоры.

Тест № 3

1. Процесс консультирования:

1. Это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации.
2. Это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве.
3. Это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора.
4. Включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

2. Кто является субъектом консультирования?

1. Клиенты.
2. Внешние консультанты.
3. Внутренние консультанты.
4. Западные консультанты.

3. Объектами консультирования могут являться:

1. Частные и государственные предприятия.
2. Зарубежная консультационная организация.
3. Отечественная консультационная организация.
4. Ассоциация консультантов.

4. Консультант — это:

1. Аудитор.
2. Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
3. Специалист, имеющий управленческое образование.
4. Специалист, имеющий экономическое образование.

5. Отличительной чертой консультанта от менеджера является:

1. Широкий кругозор.
2. Ораторские навыки.
3. Независимый взгляд на компанию со стороны.
4. Умение принимать решения.

6. Эффективный консультант должен:

1. Жестко критиковать своих конкурентов с целью завоевания клиента.
2. Владеть педагогикой и риторикой.
3. Выполнять все требования руководителя компании-клиента, подчиняться им.
4. Обладать навыками системного подхода к решению проблем.

7. Одиночный консультант:

1. Это консультант без образования юридического лица.
2. Это одинокий человек.
3. Индивидуалист.
4. Консультант штата консультационной компании, всегда работающий в одиночку над проектами.

8. Условием оказания консультационной помощи является:

1. Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
2. Желание консультанта.
3. Желание клиента.
4. Директивное предписание.

9. Основным фактором производства консультационных услуг является:

1. Интеллектуальный капитал.
2. Ораторское искусство.
3. Гибкость и легкая адаптивность в любых ситуациях.
4. Знание иностранных языков.

10. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:

1. Этапа, фазы, стадии.
2. Стадии, этапа, процедуры.
3. Фазы, стадии, процедуры.
4. Процедуры, стадии, этапа.

Тест № 4

1. Сколько стадий входит в процесс консультирования?

1. 3.
2. 5.
3. 2.
4. 4.

2. Чем по отношению к процессу консалтинга является планирование действий консультанта?

1. Фазой процесса консультирования.
2. Этапом процесса консультирования.
3. Стадией процесса консультирования.
4. Процедурой процесса консультирования.

3. Сколько этапов входит в процесс консультирования?

1. 5.
2. 3.
3. 4.

4. 2.

4. Сколько фаз входит в процесс консультирования?

1. 3.
2. 2.
3. 5.

5. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:

1. Первый контакт с клиентом.
2. Обучение клиента.
3. Детальное изучение проблемы.

6. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:

1. Обнаружение фактов.
2. Выработка решений.
3. Контракт на консультирование.

7. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:

1. Планирование задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

8. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:

1. Конечный отчет.
2. Анализ и синтез фактов.
3. Планирование задания.

9. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:

1. Предложения клиенту относительно задания.
2. Оценка альтернативных вариантов.
3. Корректировка предложений.

10. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:

1. Признаки объектов консультирования.
2. Признаки субъектов консультирования.
3. Свойства консультационного процесса.
4. Составные части консультационной помощи.

Тест № 5

1. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:

1. Сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
2. Интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
3. Обучение консультанта в процессе консультирования
4. Подготовка консультационного отчета.

2. Внешние консультанты – это:

1. Независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.

2. Специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
3. Ни один из ответов не является верным.

3. Где могут работать внешние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

4. Где работают внутренние консультанты?

1. В консультирующей организации.
2. В организации-клиенте.
3. В научно-исследовательском институте.

5. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?

1. Предмет консультирования.
2. Цель консультирования.
3. Виды консультирования.

6. Необходим ли контроль клиента за работой консультанта и способствует ли он эффективности сотрудничества?

1. Да.
2. Нет.

7. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:

1. Внешний консультант
2. Внутренний консультант
 - а) Получает постоянную заработную плату в компании.
 - б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
 - в) Составляет «штатную» подсистему компании.
 - г) Оказывает услуги на основании договора.
 - д) Оказывает консультационные услуги.

8. Основным преимуществом внешнего консультирования является:

1. Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
2. Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
3. Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.

9. В каком отношении друг к другу могут находиться внешние и внутренние консультанты?

1. Соподчинения.
2. Сотрудничества.
3. Ни в каком.

10. Основным недостатком внутреннего консультирования является:

1. Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
2. Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
3. Подчинение внутренних консультантов внешним.

Тест № 6

1. Что такое процессное консультирование?

1. Самостоятельная работа консультанта.
2. Процесс написания консультантом итогового отчета.
3. Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.

2. Экспертное консультирование — это:

1. Сбор консультантом информации о клиенте.
2. Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
3. Научное обоснование консультантом деятельности клиента.

3. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:

1. В команде на основе доверительных отношений.
2. В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
3. С открытым обменом мнениями о проблеме.
4. В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.

4. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:

1. Честный и открытый обмен мнениями.
2. Независимость.
3. Профессионализм.
4. Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.

5. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

1. Организационная диагностика.
2. Организационная культура.
3. Организационные интервенции.

6. Организационные интервенции — это:

1. Процесс поглощения и слияния компаний.
2. Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
3. Происки конкурентов, «шпионство» в компании.

7. Обучающее консультирование предполагает:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

8. К методам обучающего консультирования относятся:

1. Метод SWOT-анализа.
2. Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
3. Рекламная кампания по распространению учебной литературы по управлению

талантами, менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.

9. Выберите соответствующую понятию «Обучающее консультирование» характеристику:

- а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ».
- б) Обучение методикам и инструментарию решения задач.
- в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений.
- г) Полное погружение участников в проблематику.
- д) Экспресс-анализ ситуации.

Тест № 7

1. Основной проблемой, с которой сталкиваются российские консультанты в сфере управления, является:

1. Малочисленная клиентская база.
2. Катастрофическая нехватка знаний и навыков.
3. Непредсказуемое налоговое регулирование, нестабильность в стране.

2. Какую основную цель преследует консультационная фирма, создавая консультационный продукт для потенциальных клиентов?

1. Немедленное подписание контракта.
2. Заинтересовать клиента.
3. Проведение рекламной акции.

3. Российские консультанты ориентированы, в первую очередь, на:

1. Удовлетворение потребностей клиента.
2. Обучение клиента способам разрешения консультационных проектов.
3. Поставку экспертных знаний клиенту.

4. К факторам, стимулирующим развитие консультационных услуг на рынке, относятся:

1. Объективная потребность в структурных преобразованиях в экономике.
2. Рекламные кампании крупных консультационных компаний.
3. Эволюция отношения к консультированию российских предпринимателей.
4. Развитие инфраструктуры рынка консультационных услуг.
5. Поддержка со стороны государства.
6. Образовательный потенциал.

6. Центрами развития российского консалтинга в сфере управления талантами являются:

1. Москва и Санкт-Петербург.
2. Москва и Новосибирск.
3. Санкт-Петербург и Самара.

7. «Идеальный клиент — это.....». Продолжите фразу.

8. В компетенцию консультационной компании входит:

1. Исследование рынка товаров или услуг, на котором функционирует компания-клиент.
2. Самовольное управление финансовой деятельностью компании-клиента.
3. Расчет необходимых размеров инвестиций, поиск инвесторов, обладание информацией обо всей финансовой деятельности компании-клиента.

9. Консультационная компания, работающая на российском рынке, может оказывать услуги следующим структурам:

1. Российским предприятиям частного и государственного сектора.
2. Иностранным компаниям, работающим на российском рынке.
3. Органам государственного управления и правительственным организациям (мэрии, министерства, ведомства, государственные комитеты и др.)

Тест №9

1. Какие новые методологии появляются в управленческом в настоящее время?

1. Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
2. Организационное развитие (organization development).
3. Интервьюирование сотрудников компании-клиента.

2. Системный подход:

1. Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
2. Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
3. Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.

3. Ситуационный подход — это:

1. Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым состоянием системы и действительным.
2. Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях.
3. Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуации.

4. SWOT-анализ — это:

1. Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
2. Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
3. Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.

5. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:

1. Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
2. Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
3. Структурированного анкетирования сотрудников.

6. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
2. Стратегическое планирование дальнейших действий.
3. Написание итогового отчета.

7. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:

1. «Мозговой штурм».
2. Неупорядоченное перечисление идей.
3. SWOT-анализ состояния компании-клиента.

8. Метод групповой работы — это:

1. Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
2. Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
3. Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.

9. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:

1. Полном отсутствии проблем на предприятии.
2. Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.

10. PEST-анализ представляет собой:

1. Пошаговое (от англ. step — шаг) выполнение сотрудниками компании-клиента рекомендаций консультанта.
2. Оценку влияния социальных, политических, экономических, технологических факторов на компанию-клиента.
3. Технологию стратегии развития и продвижения товара или услуги на рынок

Тест №10

1. Ролевая природа консультанта зависит от:

1. Социального происхождения консультанта.
2. Профиля консультанта.
3. Личностных качеств консультанта.
4. Ожиданий компании-клиента.
5. Сложившейся в компании ситуации.

2. Может ли консультант играть одновременно несколько ролей?

1. Да.
2. Нет.

4. Выберите, какие из перечисленных ролей может играть консультант:

1. Эксперт.
2. Начальник.
3. Агитатор.
4. Помощник.
5. Преподаватель.
6. Ученик.
7. Подчиненный.
8. Посредник.
9. Стратег.

5. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

1. Преподаватель.
2. Коллега.
3. Эксперт.

6. На вопрос «Что делать?» отвечают консультанты, играющие роль:

1. Экспертную.
2. Процессную.
3. На сцене театра в пьесе по роману Н.Г.Чернышевского.

7. Обучающее консультирование предполагает:

1. Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
2. Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
3. Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.

8. Выбор консультанта руководством российской организации осуществляется следующим путем:

1. Обращение к любым консультантам на основе интуитивной потребности в помощи при решении своих проблем.
2. Завязывание контактов с консультирующими организациями например, на конференциях, семинарах.
3. На основе стандартных, единых для всех, процедур отбора консультантов международных организаций, таких, как Европейский союз (ЕС), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР).

9. При окончательном выборе консультанта клиентом учитываются:

1. Стоимость оказываемых услуг.
2. Технические (содержательные) предложения консультантов.
3. Наличие у консультирующей организации оборудованного офиса, предоставляющего благоприятные условия для выполнения консультационного проекта.

10. Что представляет собой «экспериментальное» задание консультанту?

1. Экспериментальная апробация всех возможных вариантов решения проблемы в организации.
2. Предоставление консультанту незначительного задания, не требующего его вмешательства в деятельность организации, для окончательной оценки возможности сотрудничества с ним.
3. Это консультационный проект, выполняемый консультантом первый раз в жизни.

Тест № 11

1. Оплата оказания консультационных услуг консультантом клиенту осуществляется на основании:

1. Договора.
2. Устного соглашения между консультантом и клиентом.
3. Общегосударственного прейскуранта цен на консультационные

2. Повременная оплата — это:

1. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата, осуществляемая на основе расчета количества рабочего времени, затраченного на выполнение консультационного проекта.

3. Фиксированная оплата — это:

1. Оплата, основанная на ценах аналогичных проектов данной или другой консультационной компании.
2. Оплата, определяемая как процент от стоимости объекта консультирования и результата консультирования.
3. Оплата определенного количества времени, независимо от того, сколько времени на работу затрачивает консультант.

4. Оплата работы консультанта:

1. Является заработной платой консультанта.
2. Является платой, которая идет на содержание консультационной компании, ее прибыль и налоги.
3. Соответствует денежному эффекту, полученному компанией-клиентом в результате внедрения предложений консультанта.

5. Оплата работы консультанта включает:

1. Затраты на аренду помещений.
2. Затраты на управленческий и технический персонал.
3. Прибыль консультационной компании.
4. Налоги.
5. Затраты на оборудование.

6. Гонорары консультантов за оказание консультационных услуг:

1. Универсальны для всех консультантов и представляют собой среднестатистические величины.
2. Зависят от уникальности квалификации консультантов, стоимости и значимости консультационного проекта.
3. Определяются стажем работы консультанта в данной области.

7. Иностранные консультационные компании, работающие в России, устанавливают цены:

1. На уровне, принятом в их странах.
2. На уровне, определяемом путем наведения информации о финансовом состоянии клиента.
3. На уровне средних цен российских консультационных компаний.

8. Цена на консультационные услуги как процент от стоимости объекта консультирования применяется на следующие виды услуг:

1. Оценка имущества.
2. Проведение рекламной кампании.
3. Составление контрактов.
4. Привлечение инвестиций.

9. Может ли договор на оказание консультационных услуг содержать частичную предоплату?

1. Да.
2. Нет.

10. Какой вид оплаты является самым противоречивым?

1. Фиксированная оплата.
2. Повременная оплата.
3. Оплата, зависящая от результата.

Тест № 12

1. Форма контракта (договора) на оказание консультационных услуг может быть:

1. Письменной.
2. Устной.
3. И письменной, и устной.

2. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?

1. Денежный гонорар.
2. Приобретение акций компании-клиента.
3. Услуги по бартеру.
4. Все вышеперечисленное.

3. При консультировании по вопросу привлечения инвестиций целесообразнее использовать форму оплаты:

1. Повременную.
2. Фиксированную.
3. Как процент от стоимости объекта консультирования или результата.

4. Цены на услуги российских консультантов:

1. Выше мировых цен.
2. Ниже мировых цен.
3. Равны мировым ценам.

5. Существует основных способа формирования цены на консультационные услуги:

1. Два.
2. Три.
3. Четыре

6. Оплата, зависящая от результата:

1. Услуги оплачиваются только тогда, когда получены определенные результаты.
2. Ее размер зависит от величины полученных результатов (экономии, прибыли).
3. Оба варианта.

7. К особенностям оплаты консультационных услуг в России относятся:

1. Заключение договора на оказание консультационных услуг с предоплатой.
2. Использование бартера в оплате.
3. К этическим аспектам оплаты консультационных услуг в России является неоплата 5—10% общей стоимости проекта.

8. Как соотносятся заработная плата консультанта и цена консультационной услуги?

1. Заработная плата консультанта меньше цены услуги.
2. Заработная плата консультанта больше цены услуги.

3. Заработная плата консультанта равна цене услуги.

9. Влияет ли на оплату работы консультанта его квалификация?

1. Да.
2. Нет.

10. Прием клиентом работы консультанта осуществляется на основе:

1. Заключенного договора о дальнейшем сотрудничестве.
2. Акта приема-сдачи работ.
3. Устного обсуждения полученных результатов и фиксирования их на информационных носителях

Тест №13

1. Эффективность консультационных услуг определяется:

1. Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
2. Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
3. Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.

2. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

1. По реальным изменениям в организации-клиенте.
2. По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
3. По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.

3. Эффективность работы консультанта рассчитывается как:

1. Разница между финансовыми показателями за месяц до внедрения проекта и через месяц после завершения внедрения проекта.
2. Количество рабочего времени, затраченного на выполнение проекта.
3. Отношение полученной прибыли компанией-клиентом к затраченным на процесс консультирования средствам.

4. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

1. Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
2. Сдачи консультантом множества формальных текущих и заключительных отчетов клиенту.
3. Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.

5. Улучшения конкурентоспособности российских консультационных компаний можно достичь за счет:

1. Изменения нормативно-законодательной базы.
2. Налаживания обширных международных связей.
3. «Копирования» шаблонов, методов работы зарубежных компаний.

6. Оценка качества работы консультанта осуществляется:

1. Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
2. По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
3. С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.

7. Выберите неправильное утверждение:

1. «Повышению эффективности работы клиента способствует высокий профессионализм и опыт консультанта».
2. «Эффективная работа консультанта содействует профессионализму и компетентности клиента».

8. Контроль выполнения консультационного проекта осуществляется:

1. Клиентом.
2. Консультантом.
3. И клиентом, и консультантом.

9. От какого вида консультационных проектов эффект очевиден незамедлительно?

1. Изменение организационной структуры управления компании.
2. Исследование отдельных аспектов качества выпускаемой компанией продукции.
3. Разъяснение сотрудникам необходимости ликвидации личных антипатий в коллективе.

10. Эффективность любого подхода консультирования зависит от:

1. Целей разрешения конкретной проблемы.
2. Применяемых консультантом методов консультирования
3. Восприятия методов консультирования клиентами.

Примеры практических заданий:

1. Проведите исследование рынка консалтинговых услуг в сфере управления в России
2. Проведите исследование рынка труда в сфере консалтинговых услуг в области управления
3. Проведите исследование уровня заработных плат специалистов в сфере консалтинговых услуг в области управления
4. Составьте «идеальный» портрет консультанта в сфере управления
5. Проведите сравнительный анализ достоинств и недостатков использования внешних и внутренних консультантов
6. Разработайте проект технического задания на оказание консультационных услуг.
7. Разработайте проект контракта на выполнение консультационных работ
8. Разработайте отчёт о результатах консультирования (по заданию преподавателя)

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1 Список источников и литературы

Источники

Основные

1. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. (с последующими изменениями) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/
2. Федеральный закон «О персональных данных» от 27 июля 2006 г. № 152-ФЗ (с последующими изменениями) // https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_61801/

Литература

Основная

1. Лапыгин, Ю. Н. Управленческий консалтинг : учебник / Ю.Н. Лапыгин. — Москва :

ИНФРА-М, 2017. — 330 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс; Режим доступа: <https://znanium.com>]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/24402. - ISBN 978-5-16-105325-6. - Текст : электронный. -URL: <https://znanium.com/catalog/product/672964>

2. Соколова, М. М. Управленческое консультирование : учебное пособие / М.М. Соколова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 215 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005150-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1816982>

Дополнительная

1. Сударьянто, Я. П. Международный рынок консалтинговых услуг в России / Сударьянто Я.П. - Москва : Дашков и К, 2018. - 240 с.: ISBN 978-5-394-02193-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/430417>

6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».

ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru

6.3 Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером, проектором и аудиосистемой для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или могут быть заменены устным ответом; обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс; для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств; письменные задания оформляются увеличенным шрифтом; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

- для глухих и слабослышащих: лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;

письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме; экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением; письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением; экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих: в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

- для глухих и слабослышащих: в печатной форме, в форме электронного документа.

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме, в форме электронного документа, в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих: устройством для сканирования и чтения с камерой SARA SE; дисплеем Брайля PAC Mate 20; принтером Брайля EmBraille ViewPlus;

- для глухих и слабослышащих: автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих; акустический усилитель и колонки;

- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата: передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1; компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

9. Методические материалы

9.1 Планы семинарских занятий

Тема 1: Сущность и виды управленческого консультирования

Вопросы для обсуждения

1. Сущность и виды консалтинга в сфере управления .
2. Основные этапы консалтинга в сфере управления
3. Современные тенденции в развитии консалтинга в сфере управления.
4. Анализ рынка консалтинговых услуг в сфере управления в России.
5. Консультирование как профессиональная деятельность.
6. Характеристика управленческого консультирования в работах А.И. Пригожина.

Контрольные вопросы

1. Какие причины побуждают организации-клиенты обращаться за помощью к консультантам по вопросам управления?
2. Что является объектом и предметом консалтинга в сфере управления?
3. Назовите основные этапы в развитии консалтинга в сфере управления.
4. Каковы особенности становления и развития консалтинга в сфере управления в России?
5. Дайте определение нормативного консультирования.
6. В чём заключается специфика ценностного консультирования?
7. Что решает проблемное консультирование?
8. Каковы преимущества консультирования по процессу?
9. Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по консалтингу в сфере управления?
10. Чем отличаются внутренние консультанты от внешних консультантов и каковы достоинства тех и других?
11. В чём заключается междисциплинарность консалтинга в сфере управления?

Тема 2: Модель процесса управленческого консультирования

Вопросы для обсуждения

1. Характеристика заказчика и клиента консалтинга в сфере управления (определение ожиданий и ролей).
2. Методика выбора консалтинговой компании (источники информации, процесс, критерии выбора). Преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм.
3. Основные этапы процесса управленческого консультирования
4. Организация и проведение деловой беседы. Эффективные приёмы воздействия на делового партнёра.

Контрольные вопросы

1. Кого называют участниками процесса консультирования?
2. Всегда ли заказчик и клиент консультационных услуг выступают в одном лице и почему это важно знать консультанту?
3. Как происходит выбор потенциальных консультантов?
4. В чём преимущества иностранных и отечественных консультационных фирм?
5. Перечислите основные принципы управленческого консультирования.
6. Назовите основные методы воздействия консультанта на “систему клиента”.
7. Сформулируйте перечень профессиональных этических норм консультанта по управлению.
8. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?
9. Перечислите основные разновидности оплаты консультационных услуг.
10. Назовите причины разочарований клиентов и консультантов в консультационной деятельности.

Тема 3: Объекты управленческого консультирования

Вопросы для обсуждения

1. Понятие объекта консалтинга в сфере управления и его виды. Управление как система.
2. Патологии реализации функций управления и принятия управленческих решений.

Контрольные вопросы

1. Назовите известные Вам виды объектов консалтинга в сфере управления?
2. Что такое «организационный порядок»?
3. Что такое «организационная патология»?
4. Какие Вам известны структурные патологии организации?
5. Какие Вам известны патологии управленческих решений?
6. Какие Вам известны патологии в управлении?
7. Приведите типичные управленческие ошибки (по классификации А.И. Пригожина).
8. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?

Тема 4: Организационная диагностика при реализации управленческого консультирования

Вопросы для обсуждения

1. Методы организационной диагностики
2. Структуризация проблемного поля в сфере управления
3. Состав и структура аналитической записки о результатах диагностики

Контрольные вопросы

1. Что такое организационная диагностика?
2. Какие Вам известны методы организационной диагностики?
3. Что такое проблемное поле организации?
4. Назовите типы формулировок проблем.
5. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
6. Какие проблемы считаются корневыми?
7. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
8. Назовите методы разработки инновационных программ.
9. Какие роли может играть консультант в работе с группой?
10. Укажите возможности и ограничения такого метода анализа проблем, как метод построения графов проблем.
11. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?

Тема 5: Формирование плана нововведений в сфере управления

Вопросы для обсуждения

1. Организация аналитической и экспертной работы по подготовке проектов нововведений.
2. Роли консультанта в работе с группой
3. Определение направлений консалтинга в сфере управления конкретной организации

Контрольные вопросы:

1. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?
2. Какова роль консультанта в разработке стратегии организации?
3. На какие факторы обращают внимание консультанты при разработке стратегии?
4. Кратко охарактеризуйте структуру плана управленческих нововведений.
5. Какие обстоятельства могут потребовать изменения функциональной схемы и штатного расписания организации?
6. Назовите методы разработки инновационных программ.
7. Определите место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях?
8. В чём заключается метод “узкой базы”?
9. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?
10. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
11. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
12. Какова структура отчёта о результатах консультирования?

Тема 6: Место и роль консультанта во внедрении проектных решений в сфере управления

Вопросы для обсуждения

1. Организация рабочих групп по реализации изменений.
2. Командно-ролевые функции консультанта на этапе внедрения проекта.
3. Организация каналов обратной связи при внедрении проектных решений.

Контрольные вопросы

1. Определите место и роль консультанта во внедренческих мероприятиях?
2. В чём заключается метод “узкой базы”?
3. Какими могут быть причины и формы сопротивления организационным изменениям?
4. Каким образом может быть сформировано моноцелевое сообщество в организации?
5. Что такое эффект множителя в формировании моноцелевого сообщества?
6. Какова структура отчёта о результатах консультирования?

9.2 Глоссарий по дисциплине

Анализ проблемы — обязательный этап в процессе решения проблемы для любых вариантов предварительной постановки и формулирования ее, предполагает поиск корней возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, вызывающих ее появление.

Аутсорсинг — передача на условиях подряда внешней компании- исполнителю ранее самостоятельно реализуемых компанией видов деятельности.

Аутстаффинг — передача не функций, а конкретных работающих в компании сотрудников, которые оформляются в штат сторонней организации, а фактически работают на прежнем месте и выполняют прежние функции.

Бизнес-проблема — препятствие на пути к достижению поставленной цели.

Внешний консультант — специалист или команда специалистов, выполняющие работу на основе контракта с заказчиком.

Внутренний консультант — специалист, состоящий в штате организации.

Глубокое консультирование — профессиональная работа с уровнями неосознанного и непроявленного спроса. Цель — сформировать спрос на те консультационные услуги, которые адекватны диагностированной или иначе оцененной ситуации.

Единицы анализа — элементы выборочной совокупности (респонденты), подлежащие изучению, например опросу.

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Обучающее консультирование — это оказание профессиональной помощи с целью повышения компетентности персонала предприятия — от руководителей до рядовых сотрудников.

Объект организационного консультирования — организация, которая рассматривается как живая социальная система, может быть представлена консультанту через различные свои проявления (феномены): морфологические (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций); функциональные (способы ролевых отношений); аксиологические (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки); управленческие (система управления), информационные, финансовые, товарные (продукты деятельности) и др.

Организационная диагностика — совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации.

Организационное консультирование — это профессиональная социально-психологическая помощь, которая в своей основе предполагает, что организация является саморазвивающейся системой, «живым организмом», включенным в процесс общественного развития.

Организационный консультант — физическое или юридическое лицо, специалист, который в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Оценка эффективности консультанта — ожидаемый положительный экономический эффект, который может выражаться в цифрах финансовой прибыли.

Повторяющиеся проблемы — проблемы, возникающие в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании, например проблемы качества или эффективности.

Предмет деятельности консультанта — проблемы, препятствующие развитию организации и персонала.

Предмет организационного консультирования — заказ, с которым обращается руководитель к консультанту.

Проблема — противоречие между возникшей в организации ситуацией и отсутствием представления о способах ее решения у заказчика.

Проблемная ситуация — ситуация, когда деятельность не реализуется принятыми ранее способами и достижение результата деятельности в изжившихся условиях не прогнозируемо (затруднено или исключено).

Проблемное пространство — пространство, ассоциированное с проблемой, в него могут входить отношения, ценности, восприятия и убеждения.

Проектное консультирование — оказание профессиональной помощи в виде создания моделей новых направлений; разработки новых управленческих технологий, кодекса фирмы; осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализацию производственных отношений и т.д.

Процесс консультирования — совместная деятельность руководителей и специалистов организации с консультантом.

Процессное консультирование — оказание профессиональной помощи топ-менеджменту в проведении системных изменений в организации. Суть его состоит в том, что консультант, работая с отдельными сотрудниками и/или группами компании, помогает им понять личностные, межличностные и групповые процессы в организации и научиться решать проблемы, появляющиеся в ходе этих процессов.

Сбор информации — выявление максимально полного списка причин появления проблемы.

Система — сложно организованный объект, состоящий из множества более или менее устойчивых элементов, взаимосвязанных друг с другом.

Системный анализ — метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы, т. е. четкой субординированной последовательности действий.

Управленческое консультирование — оказание профессиональной помощи с целью совершенствования процесса управления предприятием.

Формулирование проблемы — точное разграничение между тем, что действительно содержит противоречие, и тем, что таковым не является, четкое разделение существенного и несущественного в отношении общей проблемы, расчленение проблемы на элементы и упорядочение их по приоритету.

Экспертное (нормативное) консультирование — оказание профессиональной помощи в виде конкретной рекомендации, заключения или совета, проведения экспертизы предполагаемых изменений (решений), диагностики проблемных мест, оценки ситуации, аудита (кадровый, коммуникационный и т.д.).

GROW — **ключевые точки коуч-сессии: Goal (цель)** — определение целей на короткий и длительный срок, **Reality (реальность)** — исследование текущей ситуации (что есть, что происходит), **Opportunity (возможность)** — определение списка возможностей и стратегии плана действий, **Will (намерение)** — фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать.

SWOT-анализ — метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз.