

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 22.11.2024 10:17:35

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»

УТВЕРЖДАЮ

Начальник

учебно-методического управления

Платонова Т.К.

«25» июня 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины  
Технологии консалтинга**

Направление 38.03.02 Менеджмент профиль  
Направленность 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Для набора 2024 года

Квалификация  
Бакалавр

**КАФЕДРА      Общий и стратегический менеджмент****Распределение часов дисциплины по семестрам**

| Семестр<br>(<Курс>.<Семестр на<br>курсе>) | 9 (5.1) |     | Итого |     |
|---|---------|-----|-------|-----|
|   | 10      |     |       |     |
| Неделя                                    | 10      |     |       |     |
| Вид занятий                               | УП      | РП  | УП    | РП  |
| Лекции                                    | 10      | 10  | 10    | 10  |
| Практические                              | 12      | 12  | 12    | 12  |
| Итого ауд.                                | 22      | 22  | 22    | 22  |
| Контактная работа                         | 22      | 22  | 22    | 22  |
| Сам. работа                               | 82      | 82  | 82    | 82  |
| Часы на контроль                          | 4       | 4   | 4     | 4   |
| Итого                                     | 108     | 108 | 108   | 108 |

**ОСНОВАНИЕ**

Учебный план утвержден учёным советом вуза от 25.06.2024 г. протокол № 18.

Программу составил(и): к.т.н., доц., Барнагян В.С.

Зав. кафедрой: к.э.н., доц. Гончарова С.Н.

Методический совет направления: д.э.н., профессор Суржиков М.А.

### 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

|     |  |
|-----|--|
| 1.1 | дать основы знаний по технологиям консалтинга, основным этапам деятельности консультанта по управлению, методам и моделям работы в процессе осуществления консалтинга, направленным на повышение эффективности функционирования организации. |
|-----|--|

### 2. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации**

**ПК-2: Способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации**

#### В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**Знать:**

особенности обоснованного выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений (соотнесено с индикатором ПК-2.1)  
способы организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-1.1)

**Уметь:**

обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации (соотнесено с индикатором ПК-2.2)  
работать в команде, обеспечивать проведение профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации ((соотнесено с индикатором ПК-2.2)

**Владеть:**

методологией выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации (соотнесено с индикатором ПК-1.3)  
способами организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации (соотнесено с индикатором ПК-2.3)

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

#### Раздел 1. основные понятия технологий консалтинга

| №   | Наименование темы / Вид занятия   | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература                   |
|-----|---|----------------|-------|-------------|------------------------------|
| 1.1 | «Сущность консультационного процесса». Основное содержание и анализ причин, обуславливающих вызов бизнес-организацией консультантов по управлению. Контроль остаточных знаний по учебным дисциплинам. Стартовый рей-тинг (ТЕСТ-О). / Пр / | 9              | 10    | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |
| 1.2 | Оценка изменений. Перепроектирование решений. Коучинг руководителей. Оценка результативности. Позиционный конфликт. Ис-пользование позиционности в управленческом консультировании. / Ср /  | 9              | 78    | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |
| 1.3 | Сложности взаимоотношений с заказчиком. Переговорные технологии / Лек /   | 9              | 6     | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |

#### Раздел 2. Технологии, методы и модели консалтинговой деятельности

| №   | Наименование темы / Вид занятия  | Семестр / Курс | Часов | Компетенции | Литература                   |
|-----|--|----------------|-------|-------------|------------------------------|
| 2.1 | Тема 2.2 «Сущность и задачи оргдиагностики». Оргдиагностика общая и частная. Понятие "организационная проблема". Способы формирования проблем организации. Процедуры перехода от трудностей к проблемам. Работа с высказываниями, распорядительной документацией, наблюдение совещаний. Определение корневой проблемы. / Лек / | 9              | 4     | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |
| 2.2 | «Групповая работа. Организационная самодиагностика». Методы командообразования. Метафора организации. / Пр /   | 9              | 2     | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |
| 2.3 | Панорама методов решения сложных проблем. Методы, направленные на активизацию использования интуиции и опыта специалистов. Изучение тенденций и первопричин методом контент-анализа. Понятие позиционности. Основания  | 9              | 4     | ПК-1, ПК-2  | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |

|     |  |   |   |            |                              |
|-----|--|---|---|------------|------------------------------|
|     | позиционной дифференциации в организациях. Оценка изменений. Перепроектирование решений. Коучинг руководителей. Оценка результативности. Позиционный конфликт. Использование позиционности в управленческом консультировании. / Ср / |   |   |            |                              |
| 2.4 | / Зачёт /  | 9 | 4 | ПК-1, ПК-2 | Л1.1, Л1.2, Л2.1, Л2.2, Л2.3 |

#### 4. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Структура и содержание фонда оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации представлены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

#### 5. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Основная литература

|      | Авторы,                       | Заглавие   | Издательство, год                        | Колич-во  |
|------|-------------------------------|--|--|---|
| Л1.1 |                               | Методы менеджмента качества: журнал  | Москва: РИА «Стандарты и качество», 2015 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429044">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=429044</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| Л1.2 | Васильев, Г. А., Деева, Е. М. | Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (менеджмент организации) | Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017                 | <a href="https://www.iprbookshop.ru/81706.html">https://www.iprbookshop.ru/81706.html</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей                                     |

##### 5.2. Дополнительная литература

|      | Авторы,        | Заглавие  | Издательство, год  | Колич-во  |
|------|----------------|---|--|---|
| Л2.1 | Минякова Т. Е. | Управленческое консультирование: учебно-практическое пособие: учебное пособие | Ульяновск: Ульяновский государственный технический университет (УлГТУ), 2014 | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363086">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=363086</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| Л2.2 |                | Менеджмент и Бизнес-Администрирование: журнал                                 | Москва: Академия менеджмента и бизнес-администрирования, 2014                | <a href="https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=464294">https://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=464294</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей |
| Л2.3 |                | Управленческое консультирование   | , 1995   | <a href="https://www.iprbookshop.ru/87339.html">https://www.iprbookshop.ru/87339.html</a><br>неограниченный доступ для зарегистрированных пользователей                                     |

##### 5.3 Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

СПС Консультант+

База данных "Официальный интернет- портал правовой информации //http://pravo.gov.ru/

##### 5.4. Перечень программного обеспечения

Операционная система РЕД ОС

Libre Office

##### 5.5. Учебно-методические материалы для студентов с ограниченными возможностями здоровья

При необходимости по заявлению обучающегося с ограниченными возможностями здоровья учебно-методические материалы предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации. Для лиц с нарушениями зрения: в форме аудиофайла; в печатной форме увеличенным шрифтом. Для лиц с нарушениями слуха: в форме электронного документа; в печатной форме. Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в форме электронного документа; в печатной форме.

**6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения для всех видов работ, предусмотренных учебным планом, укомплектованы необходимой специализированной учебной мебелью и техническими средствами обучения:

- столы, стулья;
- персональный компьютер / ноутбук (переносной);
- проектор;
- экран / интерактивная доска.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания по освоению дисциплины представлены в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

**1 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

## 1.1 Показатели и критерии оценивания компетенций:

| ЗУН, составляющие компетенцию   | Показатели оценивания  | Критерии оценивания  | Средства оценивания  |
|---|--|--|--|
| <b>ПК-1: Способен организовывать и проводить профессиональные консультации в сфере кросс-функциональных процессов организации</b> |  |  |  |
| 3 – способы организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации             | составлять обзор, аннотацию, поиск и сбор необходимой литературы для написания доклада о способах организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов, использовать различные базы данных, современные информационно-коммуникационные технологии и глобальные информационные ресурсы, проводить методы мозгового штурма и групповой динамики при внедрении программы при внедрении процессов организации | соответствие проблеме рассматриваемой в проекте консультации, полнота и содержательность этапов реализации; умение отстаивать свою позицию; умение пользоваться дополнительной литературой при составлении и внедрении программы кросс-функциональных процессов организации; соответствие представленной в проектах информации материалам лекции и учебной литературы, сведениям из информационных ресурсов Интернет; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме); соответствие отчета о консультации | Р- Реферат (1-6);<br>Д -Доклад (1-5), С - Семинар (1-3),<br>Т - Тест (1-8)<br>З-зачет (1-38) |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
|  |   | требованиям.   |  |
| У – работать в команде, обеспечивать проведение профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации   | успешность и активность участия в семинаре, программе внедрения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации;   | Обоснованность предложений при управлении проектом по организации и проведению профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации  | Р (6-10), С (4-6), Д (6-12), 3-зачет (1-38)              |
| В –способами организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации   | Соответствие разработанной программы внедрения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации заданным критериям оценивания при подготовке доклада  | Обоснованность содержания, сроков разработки и внедрения при рассмотрении способов организации и проведения профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов   | Р(11-15), С (7-12), Д (13-16), 3-зачет (1-38), ПОЗ (1-6) |
| ПК-2 - способен обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации |   |  |  |
| З – особенности обоснованного выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений  | составлять обзор и выполнять оценку использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации, аннотация, поиск и сбор необходимой литературы, использование различных баз данных при написании | соответствие критериев оценки выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации; полнота и содержательность ответа; умение приводить | Т(12-17), С(13-20), Д (7-23), Р (13-18). 3-зачет (1-38)  |

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
|  | реферата, современных информационно-коммуникационных технологий и глобальных информационных ресурсов   | примеры; умение отстаивать свою позицию; обоснованность обращения к базам данных; целенаправленность поиска и отбора; объем выполненных работы (в полном, не полном объеме); соответствие отчета требованиям |   |
| У - обоснованно выбирать и эффективно использовать инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации     | Соответствие рассматриваемых экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности фактическому состоянию рыночных возможностей при участии в семинаре | выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели  | Т(18-22), С(21-25), Д(23-25), Р(18-21).<br>З-зачет (1-38)                   |
| В – методологией выбора и эффективного использования инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации | Использование необходимых инструментов и методов разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации                                  | аргументированность оценки экономических и социальных условий осуществления предпринимательской деятельности, выявление потенциала новых рыночных возможностей для формирования новых бизнес-моделей         | Т(23-30), С(26-33), Д(26-31), Р(22-27).<br>ДИ.<br>З-зачет (1-38), ПОЗ (1-6) |

Т-тест, С – семинар, Д- доклад, Р-реферат, ДИ – деловая игра, З- зачёт, ПОЗ – практико – ориентированные задачи

## 1.2 Шкалы оценивания:

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация осуществляется в рамках накопительной балльно-рейтинговой системы в 100-балльной шкале.



«Зачёт»:

50-100 баллов (зачет)

0-49 баллов (незачет)

**2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

**Вопросы к зачёту**

1. Место консалтинга в системе менеджмента
2. Для чего необходимо управленческое консультирование?
3. Основные технологии консалтинга?
4. В чём суть профессиональных консультаций в сфере кросс-функциональных процессов организации. Приведите примеры.
5. Чем характеризуется внешнее и внутреннее управленческое консультирование?
6. Что такое групповая динамика?
7. Какие варианты работы с группой Вы знаете. Как они используются на практике?
8. В каких случаях при управленческом консультировании используется фасилитация?
9. В каких случаях групповой динамики используется модерация?
10. В чем отличительные особенности слабо структурированных задач управления?
11. В чем заключается инновационная направленность управленческого консультирования?
12. Какие этапы управленческого консультирования вы знаете?
13. Какие виды организационных патологий Вы знаете. В чем их особенности?
14. В чем особенности метода номинальных групп?
15. Какие инструменты и методы разработки и реализации управленческих решений в различных направлениях деятельности организации вам известны?
16. Каковы проблемы российского предпринимательства?
17. В чем особенности сценарного метода?
18. Система показателей оценки финансово- хозяйственной деятельности организации?
19. На каком этапе управленческого консультирования может использоваться метафора организации. В чем особенности этого метода?
20. Как строится проблемное поле диагностики?
21. В чем суть метода анализа иерархий?

22. Способ анализа системы управления проектами и выявления ее недостатков?
23. Факторы и направления развития влияния НТП на управленческое консультирование?
24. Методы разработки и реализация стратегии развития фирмы?
25. Каким образом можно выявить недостатки финансового управления?
26. Трехуровневая система направлений реформирования российских предприятий?
27. В чем суть психодраматического анализа?
28. Особенности метода социодрамы?
29. Как рассчитывается оплата консалтинговых услуг?
30. Какие признаки управленческого консультирования Вы знаете?
31. Как внедряются изменения в организации?
32. Как организуется процесс управления изменениями?
33. Что такое изменения?
34. Какие бывают изменения?
35. Что такое Трансляция в организационных изменениях.
36. Анализ организационной структуры клиентной бизнес- организации
37. Метод «Крестовина»
38. Метод «Узкой базы»
39. Метод «Мозгового штурма»
40. Работа с возражениями.

Зачетный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание из раздела практико- ориентированных задач.

### **Критерии оценивания**

#### Критерии оценки

- 50-100 баллов (оценка «зачёт») - изложенный материал фактически верен, наличие глубоких исчерпывающих знаний в объеме пройденной программы дисциплины в соответствии с поставленными программой курса целями и задачами обучения; правильные, уверенные действия по применению полученных знаний на практике, грамотное и логически стройное изложение материала при ответе, усвоение основной и знакомство с дополнительной литературой;

- 0-49 баллов (оценка «незачёт») - ответы не связаны с вопросами, наличие грубых ошибок в ответе, непонимание сущности излагаемого вопроса, неумение применять знания на практике, неуверенность и неточность ответов на дополнительные и наводящие вопросы.

### **Практико- ориентированные задачи**

### Задача 1.

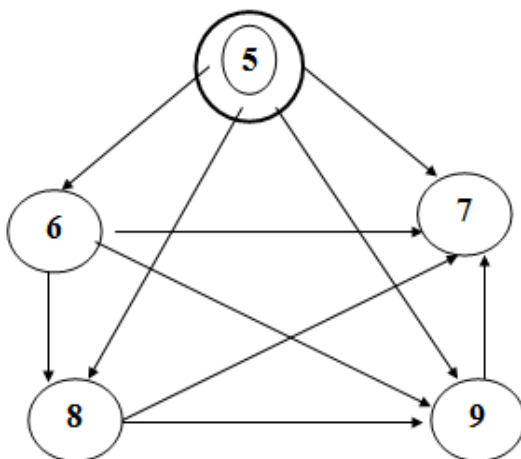
Обоснуйте концептуальную схему организации

| Свойства<br>Признаки | Концептуальная схема организации         |                       |                         |
|----------------------|--|-----------------------|-------------------------|
|                      | Общественный инструмент                  | Человеческая общность | Безличная структура     |
| ЦЕЛИ                 | цели - задания                           | цели - ориентации     | цели системы            |
| ИЕРАРХИЯ             | централизация                            | личная зависимость    | власть                  |
| УПРАВЛЕНИЕ           | целенаправленное управляющее воздействие | самоорганизация       | организационный порядок |

### Задача 2.

Определить корневую проблему

Граф выявления корневой проблемы блока II.



### Задача 3.

Выполнить экспертную оценку средств решения корневой проблемы занеся балльные значения в соответствующие ячейки таблицы

Экспертная оценка средств решения корневой проблемы

| Средства решения корневой проблемы | Потенциальный эффект использования средств, l | Затраты на использование средств, e | Эффективность                  |                               |
|------------------------------------|---|-------------------------------------|--------------------------------|-------------------------------|
|                                    |   |                                     | Абсолютная эффективность $E_i$ | Критерий эффективности $E_i'$ |
| U1                                 |   |                                     |                                |                               |

|    |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|
| U2 |  |  |  |  |
| U3 |  |  |  |  |
| U4 |  |  |  |  |
| U5 |  |  |  |  |

#### **Задание 4.**

Выполнить **построение отчета о прибылях и убытках** и рассмотреть связь с балансом (в агрегированной форме) на предложенном примере.

#### **Задание 5.**

Выполнить оценку рисков в соответствии с градацией в таблице.

*Таблица.*

| № риска        | Риски  |
|----------------|--|
| S <sub>1</sub> | Неустойчивость спроса                              |
| S <sub>2</sub> | Появление альтернативного продукта                 |
| S <sub>3</sub> | Снижение цен конкурентами                          |
| S <sub>4</sub> | Увеличение производства у конкурентов              |
| S <sub>5</sub> | Рост налогов                                       |
| S <sub>6</sub> | Платежеспособность потребителей                    |
| S <sub>7</sub> | Рост цен на ГСМ                                    |
| S <sub>8</sub> | Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернатив |
| S <sub>9</sub> | Недостаток оборотных средств                       |

#### **Задание 6**

Для построенной модели проблемной области управления фирмой (рис.1) определить корневые проблемы менеджмента

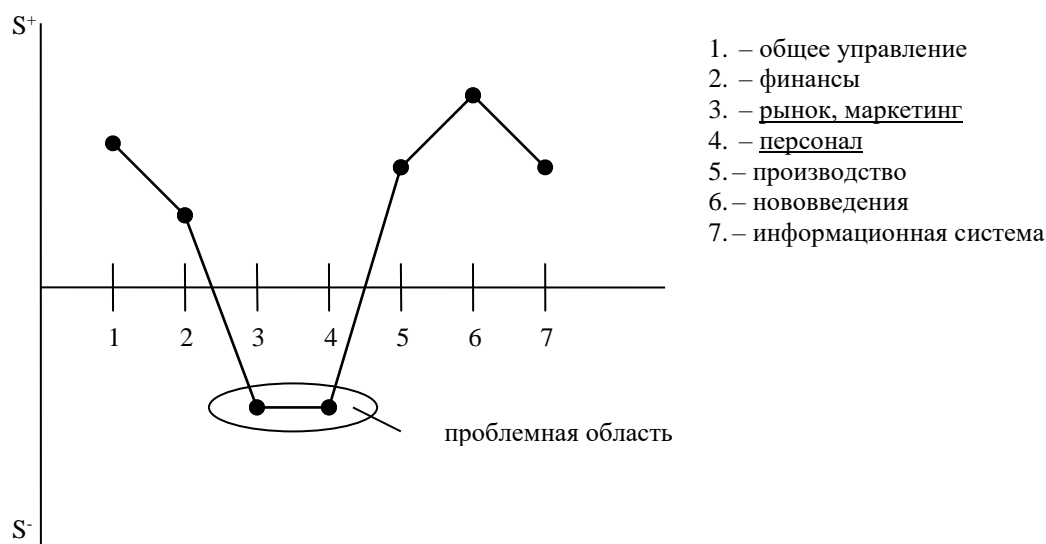


Рис.1. – Диагностический профиль фирмы

#### 4. Критерии оценки за одну задачу:

- 5 баллов - задача решена правильно
- 3-4 балла – если есть результаты, но не все требования к ним выполнены (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 1-2 задача не решена, поверхностный подход и результат отсутствует.

**Студент решает в семестр не более 4 задач.**

**Максимальная оценка за семестр 20 баллов.**

#### Тесты письменные и/или компьютерные\*

1. Укажите правильную формулировку:

Консалтинг:

- А) Любая форма оказания помощи в отношении содержания или структуры задач управления, когда сотрудник помогает решить задачи, но сам не отвечает за выполнение работы
- Б) Устойчивая характеристика изменения процессов во времени
- В) Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи
- Г) Обнаружение, анализ и синтез фактов, позволяющих установить характер состояния организации
- Д) Заказчик консультационных услуг
- Е) Появление заметных различий в характеристиках организации между  $t_1$  и  $t_2$

2. Укажите правильную формулировку:

- Тенденция: А) Устойчивая характеристика изменения процессов во времени  
В) Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи  
С) Обнаружение, анализ и синтез фактов, позволяющих установить характер состояния организации  
D) Этап управленческого консультирования, при котором консультант оказывает помощь в осуществлении предложений и корректирует их

3. Укажите правильную формулировку:

- Диагноз: А) Обнаружение, анализ и синтез фактов, позволяющих установить характер состояния организации  
В) Этап управленческого консультирования, при котором консультант оказывает помощь в осуществлении предложений и корректирует их  
С) Любая форма оказания помощи в отношении содержания или структуры задач управления, когда сотрудник помогает решить задачи, но сам не отвечает за выполнение работы

4. Укажите правильную формулировку:

- Изменения: А) Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи  
В) Обнаружение, анализ и синтез фактов, позволяющих установить характер состояния организации  
С) Этап управленческого консультирования, при котором консультант оказывает помощь в осуществлении предложений и корректирует их  
D) Заказчик консультационных услуг  
E) Появление заметных различий в характеристиках организации между  $t_1$  и  $t_2$

5. Укажите принципиальные отличия управленческого консультирования от научно-исследовательской работы

6. Когда целесообразно приглашать универсалов, а когда специалистов для консалтинга.

7. Большая фирма ( $TR = 5$  млрд./мес.,  $V = 0,8$  млрд./мес., число работников  $N = 800$  человек) начинает терпеть убытки и снижение доли рынка на 20%. Собственные усилия не улучшили показатели. Предложено пригласить консультантов: 3 человека по 8 дней,  $180\$/\text{день} * \text{чел.}$  ( $4320\$ = 102060$  руб./нед.).

После 1 встречи консультанты определили возможность прироста прибыли на 10% после внедрения мероприятий, которые будут стоить 20 млн. руб.

Стоит ли фирме приглашать консультантов?

8. Где и как целесообразно использовать консалтинг в сегодняшних условиях экономики РФ.

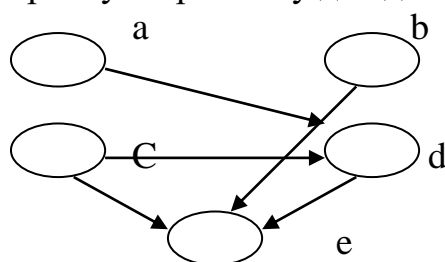
9. Для чего нужно активное сотрудничество с клиентом для консультанта.

10. Какие методы управления изменениями в организации являются основными при использовании технологий консалтинга.

11. Определите весовые коэффициенты для матрицы экспертных оценок.

| эксперты     | Критерии       |                |                |                | t | p |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---|---|
|              | K <sub>1</sub> | K <sub>2</sub> | K <sub>3</sub> | K <sub>4</sub> |   |   |
| $\partial_1$ | 4              | 1              | 3              | 2              |   |   |
| $\partial_2$ | 4              | 2              | 3              | 1              |   |   |
| $\partial_3$ | 3              | 1              | 4              | 2              |   |   |
| $\partial_4$ | 4              | 1              | 3              | 2              |   |   |
| $\partial_5$ | 4              | 1              | 3              | 2              |   |   |
| $\partial_6$ | 4              | 2              | 3              | 1              |   |   |

12. Как определить корневую проблему для данного графика проблем.



13. Консультант выяснил, что:

- в маркетинге – неправильная ценовая политика, нет прогнозирования рынка, нет анализа рыночной ниши, не определена функция спроса и нет маркетинговой стратегии;
  1. Постройте модель проблемной области организации.
  2. Составьте таблицу причин, выделив корневые.
  3. Разработайте мероприятия по устранению проблем управления.

14. Консультант выяснил, что:

- в управлении персоналом – сотрудники недовольны отсутствием продвижения по службе, плохие условия труда, система заработной платы не стимулирует производительность труда, имеет место выдвижение по родственным связям, прибыль распределяется среди ограниченного круга лиц.
  1. Постройте модель проблемной области организации.
  2. Составьте таблицу причин, выделив корневые.
  3. Разработайте мероприятия по устранению проблем управления.

15. Оплата консультационных услуг может осуществляться (выберите правильные):

- a) по результатам работы
- b) по тарифной ставке
- c) по затратам времени и материалов
- d) по количеству используемых методов и приемов работы
- e) по участию в прибыли
- f) по фиксированной цене

16. Сущность игрового метода. Перечислите достоинства и недостатки.

17. Каковы этапы метода МНГ

а) анализ: финансово-производственная деятельности, организационной культуры, системы принятия решений, стиля руководства и принятия решения

б) предварительный этап, рефлексия, агрегирование, ранжирование

в) анализ стиля руководства и принятия решения, финансово-производственная деятельность, организационная культура.

18. Пути преодоления сопротивления изменениям в организации:

а) диагностика инновационного потенциала организации, планирование изменений

б) разработка программ вовлечения работников в процессе нововведений, обучение персонала

в) активизация коллективного мышления, модерация.

19. Определите роли **консультанта-специалиста** (эксперта):

(выберите несколько из предлагаемого перечня)

- Аудитор
- Диагностик
- Идеолог
- Инноватор
- Разработчик

20. Определите роли **консультанта по проекту**:

(выберите несколько из предлагаемого перечня)

1. Диагностик
2. Игротехник (коммуникатор)
3. Инноватор
4. Методолог
5. Преподаватель



21. Назовите этапы консультационного процесса:
- а) предварительный, проектный, оргдиагностика, внесение изменений
  - б) подготовка, диагноз, планирование действий, внедрение, завершение
  - в) оргдиагностика, формирование команды, мотивация персонала, внедрение изменений
  - г) управление производством, маркетинг, сбыт и распределение, финансы и управление, управление кадрами и их отбор
22. Определите роли консультанта по процессу (джереналиста):  
(выберите несколько из предлагаемого перечня)
- а) Аудитор
  - б) Игротехник (коммуникатор)
  - с) Медиатор
  - д) Фасилитатор
  - е) Разработчик
23. В каких случаях следует приглашать эксперта- консультанта?
- а) для организационной диагностики предприятия
  - б) для определения корневой проблемы
  - с) для реализации изменений
  - д) для оценки одного из направлений деятельности организации
24. В каких случаях целесообразно применение метода номинальных групп (МНГ)?
- а) для определения основных проблем организации
  - б) для выявления корневой проблемы
  - с) для реализации изменений
25. Кто использует метод номинальных групп (МНГ)?
- а) эксперт- консультант
  - б) консультант по проекту
  - с) консультант – дженералист
26. В чем заключается консультирование по основным специальностям:
- Маркетинг.
  - Финансы.
  - Управление персоналом.
27. В процессе диагностики существующей системы управления фирмой широко применяется модель Херси и Бланшара, связывающая стиль руководства (в координатах: ориентация на людей / ориентация на задачи) с уровнем зрелости сотрудников. Если:
1. Вы имеете недостаточно “зрелых” сотрудников, какой стиль лучше применить?

2. Вы имеете творчески настроенных, квалифицированных сотрудников, как Вы должны изменить свой стиль руководства? Обоснуйте.

28. Профильный анализ это:

- а) использование принципиально новых технологий
- б) использование методов управления
- в) консультирование проекта
- г) определение фактических и желаемых результатов деятельности предприятия по основным направлениям управленческой деятельности

29. Метод социодрамы это:

- а) выработка методических рекомендаций, отчетов, анкет
- б) управленческие нововведения
- в) управленческие решения
- г) технология документооборота
- д) прямое сопоставление интересов разных категорий работников в межгрупповом взаимодействии
- е) графическое изображение динамической эмоциональной глубинной структуры группы
- ж) метод терапии

30. Какие параметры перемен относятся к стратегии сокращения:

- а) избыток товара, более рациональное использование ресурсов;
- б) размещение новых производств, выход на новый рынок, выпуск нового товара;
- в) уход с рынка, не оперативность работы, прекращение выпуска товара

### **Критерии оценивания:**

Тест формируется из представленных заданий, состоит из 15 вопросов, расположенных в случайном порядке. Максимальная оценка за тест 15 баллов (1 вопрос теста – 1 балл). В семестр проводится одно тестирование.

- 12-15 баллов выставляется студенту, если он ответил на 80 -90% вопросов теста правильно;
- 9-12 баллов если ответил на 70—80% вопросов правильно;
- 7-9 баллов если 60-70% ответов можно считать правильными;
- 0-7 балла при менее 60% правильных ответов.

### **Вопросы для обсуждения на семинаре**

1. Рассмотреть основные группы консалтинговых услуг.
2. На каких этапах жизненного цикла нововведений может использоваться технологий консалтинга?

3. Можно ли использовать технологию консалтинга применительно к процессам, которые не относятся к инновационной деятельности?
4. Основные стадии консалтинга и содержание работ на этих стадиях.
5. Основные «правила клиента» при работе с консультантами.
6. Основные функции консультанта при экспертном консалтинге? Где кончается его зона ответственности?
7. Основные критерии выбора консультанта.
8. Отличия проектного и экспертного консалтинга
9. Наиболее распространенные причины неудовлетворенности заказчика результатами консультационного контракта?
10. Основные принципы организации работ по комплексному анализу и развитию предприятия клиента в рамках консультационного контракта.
11. Рассмотреть особенности идеи механизма развития предприятия?
12. Роль руководителей организаций Клиента и Консультанта в реализации проекта комплексного анализа и развития предприятия?
13. Порядок и основные характеристики этапов развития подходов к проблеме качества.
14. Роль сертификации в проблеме управления качеством?
15. Основные черты системы качества предприятия согласно требованиям стандартов ISO серии 9000.
16. группам объединены виды консалтинговой деятельности в классификации ФЕАКО?
17. Как соотносятся управленческий консалтинг и профессиональные услуги?
18. Достоинства и недостатки внутренних консультантов.
19. Рассмотреть факторы, стимулирующие обращение предпринимателей к профессиональному консультанту.
20. Способы оценки качества консалтинговых услуг?
21. Как устанавливают цены на консалтинговые услуги?
22. Основные элементы инфраструктуры регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
23. Как осуществляется стандартная процедура поиска и отбора консультантов.
24. Рассмотреть основные профессиональные объединения консультантов.
25. Основные принципы Кодекса поведения ФЕАКО.
26. Влияние развития информационной техники на управленческий консалтинг?
27. Структура услуг, предоставляемых крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами.
28. Охарактеризовать развитие консалтинга в странах Восточной Европы.
29. Чем определяется необходимость сертификации консалтинговых компаний?
30. Что такое тендер, техническое задание на консалтинговые услуги?

31. Как отличить «хорошего» консультанта от «плохого» (по Д. Майстеру)?

32. Какие можно выделить группы договоров на проведение консультационной работы?

33. Опишите проектную стадию консалтингового процесса.

**Максимальная оценка за семестр 20 баллов, проводится один семинар в семестр.**

**Критерии оценки:**

- оценка 20 баллов в случае активного участия более чем в 80% обсуждаемых тем
- оценка 15 баллов в случае активного участия 60-79% обсуждаемых тем;
- оценка 10 баллов в случае активного участия от 30 до 59%;

**Темы докладов**

1. Основные компоненты обеспечения менеджмента. Назначение и цели управленческого консультирования
2. Современное состояние рынка консультационных услуг. Крупнейшие международные профессиональные объединения и консалтинговые компании.
3. Принципы построения организации. Особенности «свойств» и «признаков» концептуальной схемы организации.
4. Типы организационных паталогий. Их особенности.
5. Модели жизненного цикла Л. Данко, Л. Грейнера, И. Адизеса.
6. Основные критерии при формировании плана переговоров на заключение контракта. Последовательность действий при проведении переговоров
7. Основное содержание экспресс – диагностики. Виды диагностических интервью.
8. Методы, цели, предмет и задачи диагностики. Особенности построения проблемного поля диагностики. Примеры.
9. Диагностика организационной культуры. Особенности. Методика OSAI.
10. Матричные алгоритмы определения экономического состояния организации.
11. Методы оценки финансовой устойчивости организации.
12. Инновационная направленность консалтинга. Характеристики инновационных политик.
13. Особенности оценки существенных факторов конкуренции в модели М. Портера.
14. Особенности организационных изменений.

15. Основные стратегии перемен.
16. Виды изменений, их связь с развитием организации.
17. Сценарии используемые для развития организации.
18. Формы групповой работы для целей консалтинга. Групповая динамика.
19. Методы активизации творческого мышления.
20. Ключевые коммуникативные умения и навыки, обеспечивающие развитие командного взаимодействия.
21. Виды сопротивлений изменениям.
22. Особенности коучинга, его отличие от консалтинга. Задачи коуч-консультанта.
23. Основные стратегии преобразований.
24. Регламент отношений «клиент-консультант».
25. Роли консультанта.
26. Типы лидерства. Стили руководства. Чувствительность руководства к инновационным изменениям в структуре и системе управления в зависимости от стиля руководства.
27. Типичные ошибки руководителя на этапе диагностики проблемы, разработки решения и внедрения решения проблемы.
28. Методы организационно-управленческих решений в консалтинге.
29. Анализ консультирования в сфере малого бизнеса.
30. Стратегическое планирование деятельности консалтинговой фирмы.
31. Методы ценообразования в консалтинговом бизнесе.

### **Максимальная оценка за семестр 10 баллов**

#### **Критерии оценки:**

Максимальная оценка 10 баллов за 1 доклада. За семестр студент выполняет не более 1 доклада.

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл тему доклада и получил обоснованные и представляющие интерес результаты;
- 5-7 баллов, если содержание доклада освещена не полностью по теме, но отражен практический аспект использования и соблюдены требования (достаточность выборки, корректность использования инструментария);
- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примера практического применения;

#### **Темы рефератов**

1. Об актуальности управленческого консультирования в современной экономике России.
2. Особенности управленческого консультирования в разных отраслях экономики: сущность и динамика.
3. О современных методах управленческого консультирования.

4. Особенности управленческого консультирования в области администрирования.
5. Специфика управленческого консультирования в области финансового менеджмента.
6. Особенности управленческого консультирования в области управления персоналом.
7. Основные направления управленческого консультирования области маркетинга.
8. Предмет консультирования в области производственного менеджмента.
9. Консультационные услуги в области информационных технологий.
10. О специфике обучающего консультирования
11. История развития управленческого консалтинга
12. Мировой опыт по оказанию консалтинговых услуг
13. Инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг.
14. О Кодексе этики и профессионального поведения консультанта по управлению.
15. Структура современного консалтингового сервиса.
16. Современное состояние и особенности мирового рынка консалтинговых услуг.
17. Факторы развития современного рынка консалтинговых услуг.
18. Современные тенденции и перспективы развития управленческого консалтинга в России.
19. Ценообразование на консалтинговые услуги в России.
20. Особенности становления отечественного рынка консалтинговых услуг.
21. О смене приоритетов в консультационной деятельности.
22. Модель разработки и принятия решений, вырабатываемых отделом внутреннего консультирования.
23. Система стимулирования работы внутренних консультантов.
24. Основные методы диагностического исследования.
25. Кадровый консалтинг и аутплейсмент.
26. Технологии профессионального самосохранения личности консультанта.
27. Оценка эффективности деятельности консалтинговых фирм.

**Максимальная оценка за семестр 20 баллов**

**Критерии оценки:**

Максимальная оценка за один реферат 10 баллов. Студент выполняет не более двух рефератов в семестр. Максимальная оценка за семестр 20 баллов. .

- 8-10 баллов выставляется студенту, если он полно раскрыл тему реферата и привел представляющие интерес примеры;
- 5-7 баллов если содержание реферата освещено по теме не полностью, но отражен практический аспект использования;

- 0-4 баллов при поверхностном подходе, без примеров практического применения;

## Деловая (ролевая) игра

по дисциплине «Технологии консалтинга»  
(наименование дисциплины)

### Тест Белбина

**Тест Белбина** состоит из 7 отдельных блоков по 8 вопросов или утверждений, с которыми вы можете согласиться или не согласиться.

На каждый блок у Вас есть 10 очков. Присваивать очки можно не больше, чем 3-м или 4-м утверждениям в блоке. Если Вы согласны с каким-либо утверждением на все 100%, Вы можете отдать ему все 10 очков. При этом одному предложению можно присвоить минимум 2 очка. Проверьте, чтобы сумма всех очков по каждому блоку не превышала 10 баллов.

#### **БЛОК 1. ЧТО Я МОГУ ПРЕДЛОЖИТЬ КОМАНДЕ:**

|    |   |
|----|---|
| 10 | Я думаю, что я в состоянии быстро воспринимать и использовать новые возможности   |
| 11 | Я легко кооперируюсь с людьми разных типов  |
| 12 | Один из моих главных активов – продуцировать новые идеи   |
| 13 | Я способен вовлекать людей, которые, по моему мнению, могут сделать большой вклад в достижение групповых целей              |
| 14 | Мои личные способности эффективно доводить дело до самого конца   |
| 15 | Я не представляю себе даже временного снижения своей популярности, даже если это приведет к увеличению прибыли              |
| 16 | Обычно я чувствую, что реалистично и что дееспособно  |
| 17 | Я способен предложить весомые аргументы в пользу другой линии действий, не провоцируя при этом предубеждений и предвзятости |

#### **БЛОК 2. ЧТО ХАРАКТЕРИЗУЕТ МЕНЯ КАК ЧЛЕНА КОМАНДЫ:**

|    |   |
|----|---|
| 20 | Я чувствую себя неуютно на собраниях, даже если они четко структурированы и продуманно организованы                           |
| 21 | Я склонен полагаться на людей, которые хорошо аргументируют свою точку зрения еще до того, как она была всесторонне обсуждена |
| 22 | Когда группа обсуждает новые идеи, я склонен слишком много говорить   |
| 23 | Мои личные отношения мешают мне поддерживать коллег с энтузиазмом   |
| 24 | Когда надо сделать какое-либо дело, некоторые люди считают, что я действую агрессивно и авторитарно                           |
| 25 | Я затрудняюсь брать на себя лидерскую роль, может потому, что слишком чувствителен к чувствам и настроениям группы            |
| 26 | У меня есть склонность настолько увлекаться собственными идеями, что я забываю о том, что происходит вокруг                   |

|    |   |
|----|---|
| 27 | Мои коллеги считают, что я слишком забочусь о незначительных деталях и боюсь риска, что дело может быть испорчено |
|----|---|

### **БЛОК 3. КОГДА Я РАБОТАЮ С ДРУГИМИ НАД ПРОЕКТОМ:**

|    |  |
|----|--|
| 30 | Я могу хорошо влиять на других людей, при этом, не оказывая на них сильного давления                                     |
| 31 | Мое «шестое чувство» подсказывает и предохраняет меня от ошибок и инцидентов, которые иногда случаются из-за небрежности |
| 32 | Во имя достижения главных целей, я готов ускорять события, не тратя время на обсуждения                                  |
| 33 | От меня всегда можно ожидать чего-либо оригинального   |
| 34 | Я всегда готов поддержать хорошее предложение, которое принесет выгоду всем  |
| 35 | Я постоянно отслеживаю последние идеи и новейшие достижения  |
| 36 | Я думаю, что мои способности к суждениям и оценкам могут внести большой вклад в принятие правильных решений              |
| 37 | На меня всегда можно положиться на завершающем этапе работы  |

### **БЛОК 4. МОЕ ОТНОШЕНИЕ И ИНТЕРЕС К ГРУППОВОЙ РАБОТЕ:**

|    |  |
|----|--|
| 40 | Я искренне желаю узнать моих коллег получше  |
| 41 | Я не боюсь ни оспаривать точку зрения другого человека, ни остаться в меньшинстве            |
| 42 | Обычно я могу доказать несостоятельность неудачного предложения                              |
| 43 | Я думаю, что я способен хорошо выполнить любую функцию ради выполнения общего плана          |
| 44 | Часто я избегаю очевидных решений и прихожу вместо этого к неожиданным решениям проблемы     |
| 45 | Я стремлюсь все что я делаю доводить до совершенства   |
| 46 | Я готов использовать контакты вне группы   |
| 47 | Хотя я всегда открыт различным точкам зрения, я не испытываю трудностей при принятии решений |

### **БЛОК 5. Я ЧУВСТВУЮ УДОВЛЕТВОРЕНИЕ ОТ РАБОТЫ, ПОТОМУ ЧТО:**

|    |  |
|----|--|
| 50 | Мне нравится анализировать ситуации и оценивать возможные направления деятельности         |
| 51 | Мне интересно находить практические пути решения проблемы                                  |
| 52 | Мне приятно чувствовать, что я помогаю созданию хороших отношений на работе                |
| 53 | Часто я имею сильное влияние на принимаемые решения  |
| 54 | Я имею открытые, приветливые отношения с людьми, которые могут предложить что-то новенькое |
| 55 | Я могу убеждать людей в необходимости определенной линии действий                          |
| 56 | Я чувствую себя хорошо дома, когда я могу уделить максимум внимания заданию                |
| 57 | Я люблю работать с чем-либо, что стимулирует мое воображение                               |



**БЛОК 6. КОГДА ЗАДАНИЕ ТРУДНОЕ И НЕЗНАКОМОЕ:**

|    |  |
|----|--|
| 60 | Я откладываю дело на время и размышляю над проблемой   |
| 61 | Я готов сотрудничать с людьми, которые более позитивно и с большим энтузиазмом относятся к проблеме            |
| 62 | Я пытаюсь сделать задание проще, подыскивая в группе людей, которые могут взять на себя решение части проблемы |
| 63 | Мое врожденное ощущение времени позволяет мне выдерживать сроки выполнения задания                             |
| 64 | Я думаю, мне удастся сохранить ясность мысли и спокойствие   |
| 65 | Даже под давлением внешних обстоятельств я не отступаю от цели   |
| 66 | Я готов взять лидерские обязанности на себя, если я чувствую, что группа не прогрессирует                      |
| 67 | Я бы начал дискуссию с целью стимулировать появление новых мыслей, способствующих решению проблемы             |

**БЛОК 7. ПРОБЛЕМЫ, ВОЗНИКАЮЩИЕ ПРИ РАБОТЕ В ГРУППАХ:**

|    |  |
|----|--|
| 70 | Я склонен выражать свое нетерпение по отношению к людям, которые стоят на пути развития прогресса (мешают) |
| 71 | Другие могут критиковать меня за то, что я слишком аналитичен и не подключаю интуицию                      |
| 72 | Мое желание убедиться в том, что работа выполняется с высоким качеством, может иногда привести к задержке  |
| 73 | Мне быстро все надоедает, и я полагаюсь на то, что кто-то из группы стимулирует мой интерес                |
| 74 | Мне трудно приступить к решению задачи, не имея четкой цели  |
| 75 | Иногда мне трудно объяснить и описать проблему в комплексе   |
| 76 | Я знаю, что я требую от других того, что я сам не могу выполнить   |
| 77 | Я затрудняюсь выражать собственное мнение, когда я нахожусь в очевидной оппозиции к большинству            |

**ПОДСЧЕТ БАЛЛОВ**

Перенесите свои очки из каждого блока опросника в таблицу внизу. Проследите, чтобы общая сумма всех баллов в итоговой строке была равна 70. Если итог не равен 70, пересчитайте, пожалуйста, еще раз, где-то была допущена ошибка.

|               | Реализатор | Координатор | Творец | Генератор идей | Исследователь | Эксперт | Дипломат | Исполнитель |
|---------------|------------|-------------|--------|----------------|---------------|---------|----------|-------------|
| <b>1 блок</b> | 16         | 13          | 15     | 12             | 10            | 17      | 11       | 14          |
| <b>2 блок</b> | 20         | 21          | 24     | 26             | 22            | 23      | 25       | 27          |
| <b>3 блок</b> | 37         | 30          | 32     | 33             | 35            | 36      | 34       | 31          |
| <b>4 блок</b> | 43         | 47          | 41     | 44             | 46            | 42      | 40       | 45          |
| <b>5 блок</b> | 51         | 55          | 53     | 57             | 54            | 50      | 52       | 56          |

|               |    |    |    |    |    |    |    |    |
|---------------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>6 блок</b> | 65 | 62 | 66 | 60 | 67 | 64 | 61 | 63 |
| <b>7 блок</b> | 74 | 76 | 70 | 75 | 73 | 71 | 77 | 72 |
| <b>Итого</b>  |    |    |    |    |    |    |    |    |

## РЕАЛИЗАТОР

**Характеристика.** Реализаторам присущи практический здравый смысл и хорошее чувство самоконтроля и дисциплины. Они любят тяжелую работу и преодоление проблем в системном режиме. В большей степени Реализаторы являются типичными личностями, чья верность и интерес совпадают с ценностями Компании. Они менее сконцентрированы на преследовании собственных интересов. Тем не менее, им может не хватать спонтанности и они могут проявлять жесткость и непреклонность.

**Функциональность.** Они очень полезны компании благодаря своей надежности и прилежанию. Они добиваются успеха, потому что очень работоспособны и могут четко определить то, что выполнимо и имеет отношение к делу. Говорят, что многие исполнители делают только ту работу, которую хотят делать и пренебрегают заданиями, которые находят неприятными. Реализаторы, наоборот, будут делать то, что необходимо делу. Хорошие Реализаторы часто продвигаются до высоких должностных позиций в управлении благодаря своим хорошим организаторским способностям и компетентности в решении всех важных вопросов.

## КООРДИНАТОР

**Характеристика.** Отличительной чертой Координаторов является способность заставлять других работать над распределенными целями. Зрелый, опытный и уверенный, Координатор охотно раздает поручения. В межличностных отношениях они быстро раскрывают индивидуальные наклонности и таланты и мудро их используют для достижения целей команды. Они не обязательно самые умные члены команды, это люди с большим кругозором и опытом, пользующиеся общим уважением команды.

**Функциональность.** Они хорошо себя проявляют, находясь во главе команды людей с различными навыками и характерами. Они лучше работают совместно с коллегами равными по рангу или позиции, чем с сотрудниками более низких уровней. Их девизом может быть «консультация с контролем». Они верят, что проблему можно решить мирным путем. В некоторых компаниях Координаторы могут вступать в конфликты из-за разности во взглядах с Творцами.

## ТВОРЕЦ

**Характеристика.** Это люди с высоким уровнем мотивации, неисчерпаемой энергией и великой жадой достижений. Обычно, это ярко выраженные экстраверты, обладающие сильной напористостью. Им нравится бросать вызов другим, их цель – победа. Им нравится вести других и подталкивать к действиям. Если возникают препятствия, они быстро находят обходные пути. Своевольные и упрямые, уверенные и напористые, они имеют склонность эмоционально отвечать на любую форму разочарования или крушения планов. Целеустремленные, любящие поспорить. Но им часто не хватает простого человеческого понимания. Их роль самая конкурентная в команде.

**Функционирование.** Они, обычно, становятся хорошими руководителями, благодаря тому, что умеют генерировать действия и успешно работать под давлением. Они умеют легко воодушевлять команду, и очень полезны в группах с разными взглядами, так как способны укротить страсти. Творцы способны парить над проблемами такого рода, продолжая лидировать, не считаясь с ними. Они могут легко провести необходимые изменения и не отказываются от нестандартных решений. Отвечая названию, они пытаются навязывать группе некоторые образцы или формы поведения и деятельности. Они являются самыми эффективными членами команды, способными гарантировать позитивные действия.

## **ГЕНЕРАТОР ИДЕЙ**

**Характеристика.** Генераторы идей являются инноваторами и изобретателями, могут быть очень креативными. Они сеют зерно и идеи, из которых прорастают большинство разработок и проектов. Обычно они предпочитают работать самостоятельно, отделившись от других членов команды, используя свое воображение и часто следуя нетрадиционным путем. Имеют склонность быть интровертами и сильно реагируют как на критику, так и на похвалу. Часто их идеи имеют радикальный характер, и им не хватает практических усилий. Они независимы, умны и оригинальны, но могут быть слабыми в общении с людьми другого уровня или направления.

**Функциональность.** Основная функция Генераторов идей – создание новых предложений и решение сложных комплексных проблем. Они очень необходимы на начальных стадиях проектов или когда проект находится под угрозой срыва. Они обычно являются основателями компаний или организаторами новых производств. Тем не менее, большое количество Генераторов идей в одной компании может привести к контр-продуктивности, так как они имеют тенденцию проводить время, укрепляя свои собственные идеи и вступая друг с другом в конфликт.

## **ИССЛЕДОВАТЕЛЬ**

**Характеристика.** Исследователи - часто энтузиасты и яркие экстраверты. Они умеют общаться с людьми в компании и за ее пределами. Они рождены для ведения переговоров, исследования новых возможностей и налаживания контактов. Хотя и не являясь генераторами оригинальных идей, они очень легко подхватывают идеи других и развивают их. Они очень легко распознают, что есть в наличии и что еще можно сделать. Их обычно очень тепло принимают в команде благодаря их открытой натуре. Они всегда открыты и любознательны, готовы найти возможности во всем новом. Но, если они не стимулируются другими, их энтузиазм быстро снижается.

**Функциональность.** Они очень хорошо реагируют и отвечают на новые идеи и разработки, могут найти ресурсы и вне группы. Они самые подходящие люди для установки внешних контактов и проведения последующих переговоров. Они умеют самостоятельно думать, получая информацию от других.

## **ЭКСПЕРТ**

**Характеристика.** Это очень серьезные и предусмотрительные люди с врожденным иммунитетом против чрезмерного энтузиазма. Медлительны в принятии решения, предпочитают хорошо все обдумать. Они способны критически мыслить. Они умеют быть пронизательными в суждениях, принимая во внимания все факторы. Эксперты редко ошибаются.

**Функциональность.** Эксперты наиболее подходят для анализа проблем и оценки идей и предложений. Они хорошо умеют взвешивать все «за» и «против» предложенных вариантов. По сравнению с другими, Эксперты кажутся черствыми, занудными и чрезмерно критичными. Некоторые удивляются, как им удается стать руководителями. Тем не менее, многие Эксперты занимают стратегические посты и преуспевают на должностях высшего ранга. Очень редко удача или срыв дела зависит от принятия спешных решений. Это идеальная «сфера» для Экспертов, людей, которые редко ошибаются и, в конце концов, выигрывают.

## ДИПЛОМАТ

**Характеристика.** Это люди, пользующиеся наибольшей поддержкой команды. Они очень вежливы, обходительны и общительны. Они умеют быть гибкими и адаптироваться к любой ситуации и разным людям. Дипломаты очень дипломатичны и восприимчивы. Они умеют слушать других и сопереживать, очень популярны в команде. В работе они полагаются на чувствительность, но могут столкнуться с трудностью при принятии решений в срочных и неотложных ситуациях.

**Функциональность.** Роль Дипломатов состоит в предотвращение межличностных проблем, появляющихся в команде, и поэтому это позволяет эффективно работать всем ее членам. Избегая трений, они будут идти длинной дорогой, ради того чтобы обойти их стороной. Они не часто становятся руководителями, тем более, если их непосредственный начальник подчиняется Творцу. Это создает климат, в котором дипломатия и восприимчивость людей этого типа является настоящей находкой для команды, особенно при управленческом стиле, где конфликты могут возникать и должны искусственно пресекаться. Такие люди в качестве руководителя не представляют угрозу не для кого и поэтому всегда желанны для подчиненных. Дипломаты служат своего рода «смазкой» для команды, а люди в такой обстановке сотрудничают лучше.

## ИСПОЛНИТЕЛЬ

**Характеристика.** Обладают огромной способностью доводить дело до завершения и обращать внимание на детали. Они никогда не начинают то, что не могут довести до конца. Они мотивируются внутренним беспокойством, хотя часто внешне выглядят спокойными и невозмутимыми. Представители этого типа часто являются интровертами. Им обычно не требуется стимулирование извне, или побуждения. Они не терпят случайностей. Не склонны к делегированию, предпочитают выполнять задания самостоятельно.

**Функциональность.** Являются незаменимыми в ситуациях, когда задания требуют сильной концентрации и высокого уровня аккуратности. Они несут чувство срочности и неотложности в команду и хорошо проводят различные митинги. Хорошо справляются с управлением, благодаря своему стремлению к высшим стандартам, своей аккуратности, точности, вниманию к деталям и умению завершать начатое дело.

## СПЕЦИАЛИСТ

**Характеристика.** Это посвященные личности, которые гордятся приобретенными техническими навыками и умениями в узкой области. Их приоритетами являются предоставление профессиональных услуг, содействие и продвижение в своей сфере деятельности. Проявляя профессионализм в своем предмете, они редко интересуются делами других. Возможно, они станут экспертами, следуя своим стандартам и работая над

узким кругом специфических проблем. Вообще, немного людей, беззаветно преданных своему делу и стремящихся стать первоклассными специалистами.

**Функциональность.** Специалисты играют свою специфическую роль в команде, благодаря своим редкостным навыкам, на которых и базируется сервис или производство компании. Будучи руководителями, они пользуются уважением, так как знают намного больше о своем предмете, чем кто-либо еще и обычно вынуждены принимать решение, опираясь на свой глубокий опыт.

### Роли в команде по Белбину

| Роли и описание вклада в работу команды  | Возможные слабости   |
|--|--|
| <b>Генератор идей:</b> креативность, воображение, своеобразие, необычность. Решает сложные проблемы.                                   | Игнорирует случайности. Слишком занят, чтобы эффективно обмениваться информацией.      |
| <b>Исследователь:</b> экстраверт, энтузиазм, общителен. Не упускает возможности, развивает контакты.                                   | Чрезмерный оптимизм. Потеря интереса если проходит первоначальный энтузиазм.           |
| <b>Координатор:</b> зрелость, уверенность, хороший руководитель. Разъясняет цели, стимулирует принятие решения, делегирует полномочия. | Часто воспринимается как манипулятор. Разгружает персональную работу.                  |
| <b>Творец:</b> поиск, динамичность, преодоление давления. Напористость и смелость в преодолении препятствий.                           | Склонность к провокациям. Обижает чувства других людей.                                |
| <b>Эксперт:</b> рассудительность, стратегия, проницательность. Видит все возможности. Умеет дать точную оценку.                        | Недостаток напористости, неумение воодушевлять других.                                 |
| <b>Дипломат:</b> сотрудничество, мягкость, восприимчивость, дипломатия. Умеет слушать, строить, и предотвращать трения.                | Нерешительность в спорных ситуациях.   |
| <b>Реализатор:</b> дисциплинированность, надежность, консерватизм, практичность. Превращает идеи в практические действия.              | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности.                          |
| <b>Исполнитель:</b> старательность, кропотливость, добросовестность, щепетильность. Находит ошибки и упущения, выполняет все вовремя.  | Склонен к чрезмерному беспокойству. Неохотно делегирует полномочия.                    |
| <b>Специалист:</b> целеустремленность, преданность своему делу. Предоставляет знания и умения по специфическим вопросам.               | Делает вклад только в узкой сфере. Чрезмерно сосредоточен на технической стороне дела. |

-

### НЕСОВЕРШЕННЫЕ ЛЮДИ МОГУТ СОЗДАТЬ СОВЕРШЕННУЮ КОМАНДУ.

| Термин | Возможная должность | Личные характеристики | Роль в команде и вклад в эффективную работу группы | Имеющиеся недостатки |
|--------|---------------------|-----------------------|--|----------------------|
|        |                     |                       |  |                      |

|                |                                      |   |  |   |
|----------------|--------------------------------------|---|--|---|
| Реализатор     | Оптовый торговый агент               | Консервативный, дисциплинированный, надежный      | Организованность. Превращение планов и идей в практические действия                                      | Недостаток гибкости. Медленно реагирует на новые возможности  |
| Координатор    | Председатель правления               | Зрелый, уверенный, верящий в дело                 | Объяснять цели и приоритеты. Мотивировать коллег. Продвижение при принятии решений.                      | Недостаток креативности и гибкости ума                        |
| Творец         | Менеджер среднего звена              | Взвинченный, динамичный, преуспевающий            | Подвергать сомнению и оспаривать. Оказывать давления. Искать обходные пути.                              | Склонен к провокации, легко вспыльчив                         |
| Генератор идей | Основатель компании                  | Умный, с развитым мышлением, неординарный         | Создавать оригинальные идеи. Решать сложные проблемы.  | Не достаточно гибок в общении и в управлении людьми           |
| Исследователь  | Начальник отдела поставок            | Экстраверт, любознательный энтузиаст, общительный | Использовать новые возможности. Развивать контакты. Проводить переговоры.                                | Теряет интерес, как только проходит энтузиазм                 |
| Эксперт        | Эксперт                              | Рассудительный, умный, сдержанный                 | Видеть все варианты. Анализировать. Проводить тщательную оценку.   | Недостаток энергии и способности воодушевлять других          |
| Дипломат       | Менеджер по связям с общественностью | Общительный, доброжелательный, восприимчивый      | Слушать, строить, Предотвращать трения. Находить подход к трудным людям.                                 | Нерешителен в «скользких» ситуациях                           |
| Исполнитель    | Старший торговый агент               | Старательный, щепетливый, равнодушный             | Находить ошибки, упущения и оплошности. Концентрироваться на целях самому и помогать это сделать другим. | Имеет склонность к чрезмерным волнениям, не охотно делегирует |

**Максимальная оценка за деловую игру 15 баллов. Проводится одна игра в семестр.**

**Критерии оценивания:**

- оценка 15 баллов задание деловой игры решено верно
- оценка 0 баллов выставляется в противном случае.

**3 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания включают в себя текущий контроль и промежуточную аттестацию.

**Текущий контроль** успеваемости проводится с использованием оценочных средств, представленных в п. 2 данного приложения. Результаты текущего контроля доводятся до сведения студентов до промежуточной аттестации.

**Промежуточная аттестация** проводится в форме зачёта. Зачет проводится по расписанию промежуточной аттестации. Зачет проводится по расписанию в письменном виде. Зачетный билет содержит 2 теоретических вопроса и 1 практическое задание из практико-ориентированных задач. Проверка ответов и объявление результатов производится в день зачёта. Результаты аттестации заносятся в ведомость и зачетную книжку студента. Студенты, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ «Технологии консалтинга»**

Учебным планом предусмотрены следующие виды занятий:

- лекции;
- практические занятия;

В ходе лекционных занятий рассматриваются основные технологии консалтинга, даются рекомендации для самостоятельной работы и подготовке к практическим занятиям.

В ходе практических занятий углубляются и закрепляются знания студентов по ряду рассмотренных на лекциях вопросов, развиваются навыки построения проблемного поля диагностируемой организации, определения корневой проблемы, разработке планов разрешения выявленной проблемы, реализации результатов технологии консалтинга.

**При подготовке к практическим занятиям каждый студент должен:**

- изучить рекомендованную учебную литературу;
- изучить конспекты лекций;
- подготовить ответы на все вопросы по изучаемой теме;
- письменно решить домашнее задание, рекомендованные преподавателем при изучении каждой темы.

По согласованию с преподавателем студент может подготовить реферат, доклад или сообщение по теме занятия. В процессе подготовки к практическим занятиям студенты могут воспользоваться консультациями преподавателя.

Вопросы, не рассмотренные на лекциях и практических занятиях, должны быть изучены студентами в ходе самостоятельной работы. Контроль самостоятельной работы студентов над учебной программой курса осуществляется в ходе занятий посредством тестирования. В ходе самостоятельной работы каждый студент обязан прочитать основную и по возможности дополнительную литературу по изучаемой теме, дополнить конспекты лекций недостающим материалом, выписками из рекомендованных первоисточников. Выделить непонятные термины, найти их значение в энциклопедических словарях.

**Методические рекомендации по написанию реферата, требования к оформлению**

Порядок подготовки реферата:

- изучение требований программы дисциплины;



- формулировка цели и задач практического занятия;
- разработка плана проведения практического занятия;
- подбор заданий и вопросов для проведения занятия;
- обеспечение практического занятия методическими материалами, техническими средствами обучения;
- определение методов, приемов и средств поддержания интереса, внимания, стимулирования творческого мышления студентов.

Реферат должен быть нацелен на получение навыков и применении методов теории организации.

1. Вводная часть:

- сообщение темы и цели;
- обобщение теоретических знаний, необходимых для освоения

материала.

2. Основная часть:

- разработка плана проведения занятия;
- обзор методов решения практических задач;
- решение практической задачи преподавателем и студентами, анализ материалов презентации, заслушивание докладов и эссе;
- ответы докладчиков и обсуждение проблемных вопросов.

3. Заключительная часть:

- обобщение и систематизация полученных результатов;
- подведение итогов практического занятия и оценка работы студентов.

Реферат должен быть набран на компьютере (размер шрифту - 14; интервал - 1,5; поля: слева - 2 см, справа - 2 см, сверху и снизу - по 2 см), и правильно оформлен.