

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна  
Должность: проректор по учебной работе  
Дата подписания: 04.10.2024 16:10:56  
Уникальный программный ключ:  
0b817ca911e6668abb13a5b4126d59e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра коммуникологии и психологии

УТВЕРЖДАЮ:  
Проректор по учебной работе

О.Г. Локтионова  
«26» 09 2024 г.



## ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения

Курск 2024

УДК 159.9

Составитель: Соболева Ж.В.

Рецензент:

кандидат психологических наук, доцент *Иванова Т.В.*

**Организационное консультирование:** методические рекомендации для самостоятельной работы, в том числе для подготовки к практическим занятиям, студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения / Минобрнауки России, Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: Ж.В. Соболева. - Курск, 2024. – 41с.: - Библиогр.: с. 41.

Методические рекомендации содержат информацию, необходимую студентам в процессе самостоятельной подготовки к занятиям по дисциплине, в том числе для подготовки к практическим занятиям.

Предназначены для студентов направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, направленность (профиль) «Конфликтология в управлении персоналом» с присвоением двух квалификаций одного уровня высшего образования очной формы обучения.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать *26.09.* 2024 г. Формат 60×84 1/16  
Усл.печ.л. 2,38 Уч.изд.-л. 2,15 Заказ *1070* Тираж 100 экз. Бесплатно  
Юго-Западный государственный университет  
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## **ПРЕДИСЛОВИЕ**

Методические рекомендации разработаны с целью оказания помощи студентам направления подготовки 37.03.02 Конфликтология очной формы обучения при самостоятельной подготовке к занятиям по дисциплине «Организационное консультирование».

Методические рекомендации разработаны в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования направления подготовки 37.03.02 Конфликтология, утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации № 840 от 29 июля 2020 года.

Предлагаемые методические рекомендации содержат перечень теоретических вопросов, которые необходимо обсудить при самостоятельной подготовке к каждому занятию.

Приводится список литературы, в котором можно найти ответы на поставленные вопросы теории дисциплины.

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	5
2	Практическое занятие 1	9
3	Практическое занятие 2	12
4	Практическое занятие 3	17
5	Практическое занятие 4	20
6	Практическое занятие 5	24
7	Практическое занятие 6	28
8	Темы эссе	33
9	Ситуационные задачи	33
10	Вопросы для подготовки к зачету	38
11	Учебная литература для подготовки к занятиям	39

## **1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Основными видами аудиторной работы обучающихся являются лекции и практические работы.

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на практическое занятие и указания на самостоятельную работу.

Практические работы завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Практические работы предполагают свободный обмен мнениями по избранной тематике. Занятие начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, как правило, заслушиваются сообщения студентов. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара, заслушиваются обычно в середине занятия. Поощряется выдвижение и обсуждение альтернативных мнений. В заключительном слове преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет баллы выступавшим студентам. В целях контроля подготовленности студентов и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе практических занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к занятию студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем, студенты вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия.

При освоении данного курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой.

В процессе *подготовки к зачету* студенту следует руководствоваться следующими рекомендациями:

- необходимо стремиться к пониманию всего материала, чтобы еще до экзамена не оставалось непонятных вопросов;
- необходимо строго следить за точностью своих выражений и правильностью употребляемых терминов;
- не следует опасаться дополнительных вопросов – чаще всего преподаватель использует их как один из способов помочь студенту или сэкономить время;
- прежде чем отвечать на вопрос, необходимо сначала правильно его понять.

### Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	2	3
1.	Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование»	Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование». Анализ отечественных и зарубежных научных работ. Исторический обзор проблемы . Понятие организационного консультирования. Организация служб организационного и конфликтологического консультирования населения
2	Феноменология организационного поведения	Основные уровни организационного поведения. Технологии изучения организационного поведения. Личность как субъект

		<p>организационного поведения. Проблема лояльности в организационном поведении сотрудников. Группа как субъект организационного поведения. Психологический анализ организации как субъекта поведения</p>
3	Процесс организационного консультирования	<p>Процесс организационного консультирования. Цели и задачи организационного консультирования. Виды услуг в сфере конфликто разрешения. Типы консультативной работы по признаку затрачиваемого времени (краткосрочное, долгосрочное); по признаку содержания консультации (психолого-педагогическое консультирование, психологическое консультирование, психодиагностическое консультирование, медико-психологическое консультирование) и др.</p>
4.	Основные техники организационного консультирования	<p>Основные техники организационного консультирования. Метод рефлексивного слушания. Ранняя диагностика конфликта и выявление его причин с тем, чтобы не допустить его дальнейшего разрастания. «Выплескивание» негативных эмоций через виды деятельности, не причиняющие вред оппоненту. Изменение характера восприятия участников конфликта. Метод</p>

		последовательных взаимных уступок. Переговоры участников конфликта. Обращение к арбитру, к посреднику
5.	Этапы организационного консультирования	Этапы организационного консультирования. Роли и функции консультанта. Основные действия, задачи и основные технические приемы на каждом уровне консультирования (зеркало для рефлексии клиента; организатор, специалист по процессу; помощник в прояснении фактов; помощник в нахождении альтернатив; помощник в решении проблемы)
6.	Современные методы организационного консультирования	Современные методы организационного консультирования. Приемы эффективного слушания. Искусство постановки вопросов. Виды вопросов. Линейный и циркулярный подходы. Работа с интересами и целями. Содержательная интервенция консультанта в процессе работы с клиентом. Предоставление информации. Интерпретация. Генерация идей консультантом. Инструктаж и советы. Рефрейминг и обратная связь. Уровни обратной связи. Поддержка и провоцирование клиента. Пробуждение потенциала клиента. Условия проведения конфронтации. Использование интерактивных методов в консультировании



**2. Практическое занятие № 1.**  
**Тема «Теоретические аспекты дисциплины**  
**«Организационное консультирование»**

**Содержание:**

1. Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование».
2. Анализ отечественных и зарубежных научных работ.
3. Исторический обзор проблемы .
4. Понятие организационного консультирования.
5. Организация служб организационного и конфликтологического консультирования населения.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Что такое организационное консультирование?
2. Какие отечественные и зарубежные ученые внесли вклад в изучение организационного консультирования?
3. Опишите историческое развитие проблемы организационного консультирования.
4. Опишите организацию служб организационного и конфликтологического консультирования населения.

**Задания для самопроверки**

1. Продолжите предложение:  
Организационное консультирование – это...
2. Презентация результатов – это хорошая возможность показать заказчику и специалистам организации, насколько группа справилась с ...
  - а) организацией коллектива;
  - б) управлением времени и ресурсами;
  - в) договорными отношениями;
  - г) поставленной задачей.
3. В компетентности специалиста на первом плане стоят ...

- а) навыки эффективной коммуникации;
- б) умения получать результат;
- в) навыки доведения дела до конца;
- г) умения решать задачи, осваивать и правильно использовать алгоритмы.

4. В профессию оргконсультанта были подключены и оказались полезны заказчикам ...

- а) организационные спецобъединения;
- б) инновационные управленческие технологии;
- в) специалисты разных областей (социологи, социотехнологи, методологи, психологи, менеджеры, маркетологи, юристы и т.д.);
- г) обновления методического аппарата оргконсультантов.

5. Основные плюсы аутсорсинга заключаются в ...

- а) обучении персонала;
- б) экономии финансовых средств;
- в) оперативности использования интеллектуального потенциала специалистов-консультантов;
- г) получение опыта коллег для развития организации.

6. Установите соответствие между типами консультирования и их характеристиками: .....

- А. экспертное (нормативное) консультирование;
- В. проектное консультирование;
- С. процессное консультирование;
- Д. обучающее консультирование;
- Е. предполагает осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализацию производственных отношений и т.д.;
- Г. консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению;
- Г. успех предприятия – это обученный персонал;
- Н. цель этого вида консультирования – оказание помощи топ-менеджменту при выработке ключевых решений.

8. Развитию рынка консалтинга способствуют такие тенденции в экономике России, как ...

- а) увеличение платежеспособности клиентов, структурные преобразования в экономике;
- б) низкая покупательская способность населения;
- в) подъем экономики, характеризующийся возрастанием конкуренции, вызывающей потребность в разработке стратегии, комплекса маркетинга и пр.;
- г) перераспределение собственности, вызывающее потребность в реструктуризации.

9. Установите соответствие между принципами системного анализа и их характеристиками:....

- А. децентрализация.
- В. иерархия.
- С. неопределенность.
- Д. организованность.
- Е. сочетание децентрализации и централизации.
- Ф. учет соподчинения и ранжирования частей.
- Г. учет вероятностного наступления события.
- Н. степень выполнения решений и выводов.

10. Задача ..... этапа консультирования заключается в оценке сделанного и сравнении фактически полученных результатов с планируемыми.

- а) послепроектного;
- б) предпроектного;
- в) проектного, или внедренческого;
- г) предварительного.

11. Основные цели Ассоциации консалтинговых компаний России (АСКОНКО): ...

- а) содействие повышению качества консультационных услуг и защита интересов развивающегося консалтингового рынка;
- б) формирование на мировом рынке консультационных услуг;
- в) усиление стремления к общению, новым контактам;

г) присоединение к Европейской федерации ассоциаций управленческого консультирования (FEASO).

12. Важный метод предварительного диагноза – .....

- а) метод экспертных суждений;
- б) сравнение;
- в) SWOT-анализ;
- г) метод «Дельфи».

13. В 1932 г. под руководством ..... была разработана и проведена первая в мире деловая игра.

- а) М.М. Бирштейна;
- б) В.В. Добрынина;
- в) П. Друкера;
- г) И. Адизеса.

14. Совокупность нравственных правил, норм, представлений, регулирующих отношения, а также поведение индивидов в совместной производственной деятельности – это ....

- а) формальное поведение;
- б) этикет делового общения;
- в) оба ответа верны.

15. К принципам современного этикета относится .....

- а) гуманизм и целесообразность действий;
- б) эстетическая привлекательность поведения;
- в) уважение к традициям своей страны и стран, с представителями которых осуществляются деловые контакты;
- г) все ответы верны.

## **2. Практическое занятие № 2**

### **Тема «Феноменология организационного поведения»**

#### **Содержание:**

1. Основные уровни организационного поведения.

2. Технологии изучения организационного поведения.
3. Личность как субъект организационного поведения.
4. Проблема лояльности в организационном поведении сотрудников.
5. Группа как субъект организационного поведения.
6. Психологический анализ организации как субъекта поведения

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие основные уровни организационного поведения Вам известны?
2. Опишите технологии изучения организационного поведения.
3. Что такое личность?
4. Опишите проблему лояльности в организационном поведении сотрудников.
5. Что такое группа?
6. Что включает в себя психологический анализ организации как субъекта поведения?

### **Задания для самопроверки:**

1. Установите соответствие между задачами консультантов и их типами в соответствии с классификацией услуг: .....
  - A. консультанты по маркетингу.
  - B. консультанты по организации производства.
  - C. консультанты по информационным технологиям.
  - D. консультанты по специализированным услугам.
  - E. оказывают помощь в функционировании организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
  - F. связаны с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.
  - G. связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.
  - H. выполняют специализированные задачи, отличающиеся по методам, объектам или характеру внедряемых проектных заданий.

2. К преимуществам внутреннего консультирования относят ...

- а) профессионализм постоянно практикующих консультантов, наличие методологической базы и инструментария консалтинга;
- б) свежий взгляд на застоявшиеся проблемы, возможность привнесения свежих идей, инноваций, радикальных изменений;
- в) сохранение конфиденциальной информации;
- г) то, что консультант постоянно работает в организации, он всегда «под рукой» у руководителя.

3. Продолжите предложение:

Для изучения организации как сложной системы организационным консультантам приходится создавать или руководствоваться сложной методологией или .....

4. Причинами сопротивления руководителей изменениям могут быть ...

- а) недостаточный уровень квалификации;
- б) отсутствие реальной программы изменений у самих консультантов;
- в) непоследовательная, бессистемная реализация изменений, в результате чего наступают негативные последствия для организации;
- г) нежелание трудиться «на полную силу».

5. На комплекс «цели — стратегия» влияют такие факторы, как:.....

- а) рекламная кампания, бизнес-план, макросреда;
- б) оргструктура предприятия, микросреда, макросреда;
- в) рыночные условия, потенциал предприятия, макросреда.

6. Действия консультанта после завершения конкретного задания, связанные каким-то образом с этим заданием,

называются:.....

- а) последующей работой;
- б) продолжающимся договором;
- в) абонементным договором.

7. Переход от сложного к простому, когда сложность обсуждаемых вопросов становится непреодолимой, — это:.....

- а) заключение;
- б) отрицание;
- в) сведение.

8. Законность деятельности профессиональных консультантов обеспечивается:.....

- а) рекомендациями;
- б) опытом работы не менее 5 лет;
- в) сертификацией.

9. На этапе проведения проблемного совещания консультант координирует и активизирует деятельность:.....

- а) работников управления;
- б) участников совещания;
- в) работников среднего звена.

10. Членами Ассоциации менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ) являются:.....

- а) 25 национальных ассоциаций стран Европы;
- б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США;
- в) крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы во всех регионах мира.

11. Отчет о проделанной работе, сообщающий клиенту нечто новое относительно его организации и позволяющий понять метод, применяемый консультантом, повысить степень участия клиента в выполнении задания, помочь консультанту оставаться на правильном пути, представляет

собой:.....

- а) техническую документацию;
- б) обратную связь с клиентом;
- в) контракт на консультирование.

12. Консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д. при таком консультировании:.....
- а) теоретическом;
  - б) вспомогательном;
  - в) обучающем.

13. Общей характеристикой всех форм консалтинговых заданий является:.....
- а) помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях-клиентах;
  - б) стратегическое планирование и кризисное управление;
  - в) определение эффективности системы управления и диверсификации.

14. Растущие издержки производства, нехватка квалифицированной рабочей силы есть рассмотрение проблемы с точки зрения:.....
- а) «владения» проблемой;
  - б) абсолютной и относительной задачи;
  - в) сущности и содержания.

15. Проблема нахождения новых сфер бизнеса, развития новых услуг, оказываемых клиентом, новых способов мотивации людей и т.д.:.....
- а) созидательная;
  - б) когнитивная;
  - в) реактивная.



#### **4. Практическое занятие № 3**

##### **Тема «Процесс организационного консультирования»**

###### **Содержание:**

1. Процесс организационного консультирования.
2. Цели и задачи организационного консультирования.
3. Виды услуг в сфере конфликто разрешения.
4. Типы консультативной работы по признаку затрачиваемого времени (краткосрочное, долгосрочное); по признаку содержания консультации (психолого-педагогическое консультирование, психологическое консультирование, психодиагностическое консультирование, медико-психологическое консультирование) и др.

###### **Вопросы для обсуждения:**

1. Опишите процесс организационного консультирования.
2. Какие могут быть цели и задачи организационного консультирования?
3. Опишите виды услуг в сфере конфликто разрешения.
4. Какие могут быть типы консультативной работы?

###### **Задания для самопроверки:**

1. Тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы, является целью:.....
  - а) диагностики;
  - б) планирования;
  - в) подготовки.
2. Членами Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)

являются:.....

- а) консалтинговые фирмы, специализирующиеся в сфере общего управления и администрирования;
  - б) средние и небольшие консалтинговые фирмы Европы и США;
  - в) 25 национальных ассоциаций стран Европы.
3. Недирективное поведение свойственно роли консультанта, которая(ый) называется: .....
- а) техэксперт;
  - б) рефлексия;
  - в) инструктор.
4. Определение организационного подразделения, в котором выявлена проблема, ее распространенность в организации относится к рассмотрению проблемы со стороны:.....
- а) абсолютной или относительной величины;
  - б) степени выраженности проблемы;
  - в) организационного и физического местонахождения.
5. Метод исследования какого-либо предмета, явления, состоящий в познании его как единого целого, в единстве и взаимосвязи его частей: ....
- а) синтез;
  - б) анализ;
  - в) инверсия.
6. План внедрения — это план действий, предъявляемый клиенту, который включает:.....
- а) содержательные и финансовые предложения;
  - б) прояснение ролей консультанта и план задания;
  - в) предложения и рабочую программу по их внедрению.
7. На второй, «квалификационной», стадии отбора консультанта клиент выясняет:.....
- а) содержательные предложения консультанта, его прошлых клиентов;

- б) технические предложения консультанта, получает рекомендации;
  - в) профессиональный уровень консультанта, получает рекомендации.
8. Сдвиги во внутренней организации, в трудовых процессах, в процессах принятия решений и управления, информационных системах включают в себя изменения в:.....
- а) управленческих структурах и процессах;
  - б) задачах и деятельности предприятия;
  - в) информационных системах и процессах.
9. Метод перехода от простого к сложному заключается в последовательном и постепенном движении от простейших факторов, суждений к более сложным и богатым:.....
- а) отрицание;
  - б) восхождение;
  - в) непонимание.
10. Метод определения оптимальности оргструктуры предприятия на основе отраслевых показателей заключается в:.....
- а) сравнении затрат и валовых поступлений предприятия и его конкурентов;
  - б) формулировании задач, проверке их на соответствие целям и стратегиям предприятия;
  - в) приглашении консультанта, оценивающего внешние и внутренние взаимодействия предприятия.
11. С точки зрения методов можно различить следующие формы консультирования:.....
- а) внутреннее и внешнее консультирование;
  - б) контент-консультирование, процессное и обучающее консультирование;

- в) консультирование в сфере общего направления, администрирования, финансового управления и т.д.
12. Доминирующая черта работников, очень быстро воспринимающих нововведения:.....
- а) анализ перспективных направлений;
  - б) чуткость к информации и организации;
  - в) внимание к внутренним проблемам.
13. Разработку стратегии предприятия необходимо начинать с нуля в случае:.....
- а) оптимизации оргструктуры предприятия;
  - б) ограничения возможностей в результате разделения предприятия;
  - в) ревизии маркетинга.
14. Совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации-клиенте является:.....
- а) предварительным анализом проблемы;
  - б) подготовкой плана задания;
  - в) процессом консультирования.
15. Собрание, проводимое для уточнения и утверждения программы внедрения решений, а также для оценки промежуточных и конечных результатов процесса внедрения, называется:.....
- а) оценочным;
  - б) проблемным;
  - в) внедренческим.

#### **Практическое занятие № 4**

#### **Тема «Основные техники организационного консультирования»**

#### **Содержание:**

1. Основные техники организационного консультирования.
2. Метод рефлексивного слушания.
3. Ранняя диагностика конфликта и выявление его причин с тем, чтобы не допустить его дальнейшего разрастания.
4. «Выплескивание» негативных эмоций через виды деятельности, не причиняющие вред оппоненту.
5. Изменение характера восприятия участников конфликта.
6. Метод последовательных взаимных уступок. Переговоры участников конфликта. Обращение к арбитру, к посреднику.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Основные техники организационного консультирования.
2. Метод рефлексивного слушания.
3. Ранняя диагностика конфликта и выявление его причин с тем, чтобы не допустить его дальнейшего разрастания.
4. «Выплескивание» негативных эмоций через виды деятельности, не причиняющие вред оппоненту.
5. Изменение характера восприятия участников конфликта.
6. Метод последовательных взаимных уступок. Переговоры участников конфликта. Обращение к арбитру, к посреднику

### **Задания для самопроверки:**

1. Для процессного консультирования характерны специфические особенности:.....
  - а) обеспечение реализации выработанных рекомендаций;
  - б) организация и проведение интерактивных игр по проблематике клиента;
  - в) аналитические обзоры на заданную тему;
  - г) анализ ситуации с описанием причинно-следственных связей.
  
2. Внутренняя культура – это.....
  - а) знания, чувства и умения, лежащие в основе жизни человека (образованность, развитый интеллект, добродетельность-нравственность, профессиональная подготовка);

- б) культура поведения, культура непосредственного контакта, общения с людьми, с окружающей средой;
- в) все ответы верны.

3. Внешняя культура – это.....

- а) знания, чувства и умения, лежащие в основе жизни человека (образованность, развитый интеллект, добродетельность- нравственность, профессиональная подготовка
- б) культура поведения, культура непосредственного контакта, общения с людьми, с окружающей средой
- в) все ответы верны.

4. Укажите способы рефлексивного слушания....

- а) выяснение, перефразирование, резюмирование;
- б) чувствование, поиски смысла, пересказ;
- в) предположение, выяснение, интерпретация.

5. Продолжите предложение:

В чем состоит различие между стадией, этапом и процессом консультирования?.....

6. Продолжите предложение:

Опишите содержание деятельности консультанта на предпроектной стадии консультирования.....

7. Продолжите предложение:

Что такое предварительная диагностика?.....

8. Определите суть приема «выяснение»...

- а) обращение к говорящему с «выясняющими» вопросами;
- б) демонстрация собеседнику непонимания;
- в) понимание собеседника благодаря его пояснениям.

9. Определите суть приема «перефразирование»...

- а) пересказ мысли собеседника своими словами;
- б) «расшифровывание» мысли собеседника;
- в) определение точности понимания смысла.

10 . Продолжите предложение:

Типы организационных конфликтов.....

11. Расположите этапы ведения переговоров в правильном порядке.....

- а) уточнение интересов и позиций сторон;
- б) достижение соглашения;
- в) обсуждение, предполагающее выработку возможных вариантов решения проблемы.

12. Установите соответствие между термином и определением:

1. Деструктивные конфликты препятствуют ....	А. Внутренние личностные психологические факторы (потребности, мотивы, ценности, чувства, сознательные и бессознательные потребности)
2. Выделяют следующие типы конфликтов:...	Б. Эффективному взаимодействию, приводят к разрушению межличностных отношений
3. Причиной внутриличностного конфликта являются.....	В. Внутриличностный, межличностный, межгрупповой конфликт, социальный, межнациональный (межэтнический) конфликт

13. Социальные нормы — это.....

- а) общепринятые в рамках социальной общности (группы) правила, образцы поведения или действия в определенной ситуации;
- б) форма общественного сознания, в которой отражаются идеи, представления, принципы и правила поведения людей в обществе;
- в) общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению;
- г) правила поведения людей при совершении обрядов и форм деятельности.

14. Традиции — это.....

- а) правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством.
- б) представляют собой правила поведения, которые устанавливаются самими общественными организациями и охраняются с помощью мер общественного воздействия, предусмотренных уставами этих организаций.
- в) духовно-нравственные правила человеческого общежития, основанные на представлении людей о Боге как творце мироздания.
- г) наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют.

15. Одна из ценностей духовной культуры, выполняющая функцию регулирования поведения людей во всех сферах общественной жизни путем внутреннего принуждения и контроля со стороны общественного мнения:...

- а) нормы;
- б) вина;
- в) мораль.

### **Практическое занятие № 5**

#### **Тема «Этапы организационного консультирования»**

#### **Содержание:**

1. Этапы организационного консультирования.
2. Роли и функции консультанта.
3. Основные действия, задачи и основные технические приемы на каждом уровне консультирования (зеркало для рефлексии клиента; организатор, специалист по процессу; помощник в прояснении фактов; помощник в нахождении альтернатив; помощник в решении проблемы).

#### **Вопросы для обсуждения:**



1. Какие этапы организационного консультирования Вам известны?
2. Опишите роль и функции консультанта.
3. Какие основные действия, задачи и основные технические приемы на каждом уровне консультирования Вам известны?
4. Какие Вы знаете методы эффективного общения?

### **Задания для самопроверки:**

1. Продолжите предложение:  
Этапы организационного консультирования:.....
2. Консультирование с позиций функционального подхода — это:.....
  - а) четкое выполнение консультантом всех работ по договору с клиентом;
  - б) любая форма оказания помощи клиенту;
  - в) приход консультанта на объект консультирования;
  - г) выполнение всех функций менеджмента в консультационной организации.
3. Консультирование с позиций профессионального подхода — это:.....
  - а) консультативная служба, работающая по договору на оказание консультационных услуг;
  - б) союз профессионалов-консультантов;
  - в) общество независимых экспертов;
  - г) фирма, работающая в сфере услуг.
4. Основной задачей организационного консультирования являются:.....
  - а) оказание профессиональной помощи и формулирование советов по вопросам экономики и управления;
  - б) обучение клиента;
  - в) спасение клиента от банкротства;
  - г) управление клиентом.

5. Организационное консультирование предполагает:.....

- а) оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе;
- б) постоянное сотрудничество с клиентом;
- в) аудит деятельности клиента;
- г) управление клиентом.

6. Этические стандарты консультирования:.....

- а) регламентированы этическими установками кодексов профессионального поведения консультантов;
- б) определяются только внутренним воспитанием, нормами поведения, этикой консультанта;
- в) в консультировании не существует никаких этических норм;
- г) определяются зарубежными консалтинговыми ассоциациями.

7. Процесс организационного консультирования:.....

- а) это совместная деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации;
- б) это процесс ведения переговоров консультанта и клиента о необходимом сотрудничестве;
- в) это вид профессиональной деятельности людей по организации процессов достижения системы целей, принимаемых и реализуемых с использованием научных подходов, концепции управления и человеческого фактора;
- г) включает трех партнеров — консультанта, дилера, клиента.

8. Нормы общественных организаций представляют собой:....

- а) наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют;
- б) правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством;

в) правила поведения, которые устанавливаются самими общественными организациями и охраняются с помощью мер общественного воздействия, предусмотренных уставами этих организаций;

г) общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению.

9. Часть сознания человека, которая оказывает прямое воздействие на его практическую деятельность:

а) самооценка;

б) вина;

в) мораль.

10. Что означает принцип научности для оценки состояния корпоративной культуры?

а) количество научных конференций;

б) использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;

в) количество научных сотрудников в организации.

11. С точки зрения этики корпорацию можно охарактеризовать как:...

а) современную организацию, следующую общепринятым нормам и ценностям;

б) любую фирму, имеющую собственный устав;

в) организацию с работниками, имеющими высокий уровень культуры.

12. Приписывание причин поведения другому человеку в условиях дефицита информации – это:....

а) стереотипизация;

б) каузальная атрибуция;

в) оба ответа верны.

13. Кинесика изучает:.....

- а) прикосновения в процессе общения;
- б) внешние проявления человеческих чувств и эмоций;
- в) расположение собеседников в пространстве.

14. Установите соответствие между понятиями и их определением:

Этика	специфическая интерпретация общепринятых этических требований, норм, принципов применительно к конкретной профессии
Этикет	система человеческого опыта, синтезирующего в себе духовную и материальную реальность
Профессиональная этика	форма, способ взаимоотношения между людьми, основанные на определенных моральных и нравственных нормах

15. Установите последовательность:

Общение – это сложный, \_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_ установления и развития контактов между людьми, порождаемый \_\_\_\_\_ в совместной деятельности и включающий в себя обмен \_\_\_\_\_, выработку единой стратегии взаимодействия, восприятие и понимание другого человека.

- А. информацией
- В. многоплановый процесс
- С. потребностями.

### Практическое занятие № 6

#### Тема «Современные методы организационного консультирования»

##### Содержание:

1. Современные методы организационного консультирования.
2. Приемы эффективного слушания.
3. Искусство постановки вопросов.
4. Виды вопросов. Линеарный и циркулярный подходы.

5. Работа с интересами и целями клиента.
6. Предоставление информации. Интерпретация. Генерация идей консультантом.
7. Рефрейминг и обратная связь. Уровни обратной связи. Поддержка и провоцирование клиента.
8. Использование интерактивных методов в консультировании.

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Какие современные методы организационного Консультирования Вам известны?
2. Опишите приемы эффективного слушания.
3. Какие виды вопросов Вам известны?
4. Каким образом можно анализировать интересы и цели собеседника?
5. Опишите генерацию идей консультанта.
6. Что такое рефрейминг и обратная связь?
7. Опишите уровни обратной связи.
8. Каким образом можно использовать интерактивные методы в консультировании?

### **Задания для самопроверки:**

1. Условием оказания консультационной помощи является:.....
  - а) взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах;
  - б) желание консультанта;
  - в) желание клиента;
  - г) директивное предписание.
  
2. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:.....
  - а) этапа, фазы, стадии;
  - б) стадии, этапа, процедуры;
  - в) фазы, стадии, процедуры;
  - г) процедуры, стадии, этапа.

3. В фазу процесса консультирования «диагноз» входят:.....

- а) первый контакт с клиентом;
- б) обучение клиента;
- в) детальное изучение проблемы;
- г) написание отчета.

4. В фазу процесса консультирования «подготовка» входят:.....

- а) обнаружение фактов;
- б) выработка решений;
- в) контракт на консультирование;
- г) обучение клиента.

5. Деловая культура в ее организационном аспекте, т.е. в том виде, в каком она функционирует внутри группы людей:....

- а) корпоративная культура;
- б) корпоративная этика;
- в) корпоративный кодекс.

6. Что означает принцип научности для оценки состояния корпоративной культуры?

- а) количество научных конференций;
- б) использование достижений научных дисциплин, имеющих своими объектами человека, социальные общности, организации, труд;
- в) количество научных сотрудников в организации.

7. Оценочно-нормативная функция корпоративной культуры заключается:.....

- а) в общественной памяти, сохранении и накоплении опыта корпорации;
- б) в применении культуры как индикатора и регулятора поведения;
- в) в сравнении реального поведения человека, группы, корпорации с принятыми нормами культурного поведения и выявления негативных и позитивных действий.

8. В фазу процесса консультирования «внедрение» входят:.....

- а) планирование задания;
- б) обучение клиента;
- в) оценка альтернативных вариантов;
- г) корректировка предложений.

9. В фазу процесса консультирования «завершение» входят:.....

- а) конечный отчет;
- б) анализ и синтез фактов;
- в) планирование задания;
- г) заключение контракта.

10. В фазу процесса консультирования «планирование действий» входят:.....

- а) предложения клиенту относительно задания;
- б) обнаружение фактов;
- в) оценка альтернативных вариантов;
- г) корректировка предложений.

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

- а) признаки объектов консультирования;
- б) признаки субъектов консультирования;
- в) свойства консультационного процесса;
- г) составные части консультационной помощи.

12. Человек должен уметь демонстрировать свою активность в труде.....

- а) производительном и в деятельности по восстановлению своих духовных и физических сил;
- б) по восстановлению своих духовных и физических сил, а не в производительном;
- в) производительном, а не по восстановлению своих духовных и физических сил принудительном.

13. «Джентльмен» всегда выражает почтение старшему по возрасту.....

- а) если «разрыв» в их статусах не слишком велик;
- б) если это не повредит его репутации;
- в) независимо от его общественного или служебного положения;
- г) если это не противоречит его общественному или служебному положению.

14. Установите соответствие между типом многонациональной корпорации и принципами, которые лежат в основе ее деятельности:

Этноцентрическая корпорация	местные знают, что для них лучше
Полицентрическая корпорация	то, что хорошо дома, сработает и за рубежом
Региоцентрическая корпорация	создание единой региональной системы

15. Конкретно-социологические исследования морали в различных типах общества относятся к области ..... этики

- а) аскриптивной;
- б) нормативной;
- в) дескриптивной;
- г) прикладной.



## Темы эссе:

1. Особенности современных методов организационного консультирования.
2. Преимущества использования интерактивных технологий в консультировании.
3. Эффективные методы организационного консультирования.
4. Приемы эффективного слушания собеседника.
5. Искусство постановки вопросов в процессе беседы.

## СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАЧИ

### Тема № 1 «Теоретические аспекты дисциплины «Организационное консультирование»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Между ООО «Молочный комбинат» и ООО «Продуктовый маркет» был заключен договор на поставку молочной продукции, по условиям которого поставщик обязуется поставить, а покупатель – принять и оплатить товар в соответствии с договором и спецификацией к нему.

ООО «Продуктовый маркет» в рамках заключенного договора был поставлен комбинатом товар. Однако покупателем оплачено поставщику только 1/3 от общей стоимости поставленного товара. На вновь направленную заявку представители комбината ответили, что поставки новой продукции не будет, пока покупатель не расплатится за предыдущую с учетом выплаты неустойки по договору, о чем их юридический отдел уже составил письменное требование.

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

*- Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*

- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Может быть нужно подготовить и провести переговоры между ООО «Молочный комбинат» и ООО «Продуктовый маркет» для урегулирования конфликтной ситуации?*

### Тема № 2 «Феноменология организационного поведения»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. ООО «Самарабанк» обратилась в суд к заемщикам гр. Салову и гр. Саловой о взыскании задолженности. В судебном заседании представитель ответчиков просил отложить судебное разбирательство с целью мирного урегулирования спора. Однако представитель кредитной организации возражал против удовлетворения ходатайства. Несмотря на это, судом ходатайство ответчиков было удовлетворено, и разбирательство по делу отложено».

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

### Тема № 3 «Процесс организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. В ходе судебного разбирательства по гражданскому делу о взыскании суммы задолженности по договору займа стороны Перов П. и Вавилов С. пришли к договоренности обратиться к процедуре медиации. Судом заседание было отложено.

Стороны при активном участии медиатора заключили медиативное соглашение. В новое судебное заседание истцом Перовым П. и ответчиком Вавиловым С. было представлено

мировое соглашение, по условиям которого истец отказывался от требований о взыскании задолженности по договору займа, соглашался принять в счет уплаты долга земельную долю (пай) в общем земельном участке сельскохозяйственного назначения. Было заявлено ходатайство об утверждении мирового соглашения.

При исследовании условий соглашения судом было установлено, что Вавилов С. участником долевой собственности на земельный участок не являлся и земельный участок в счет земельной доли должнику не выделялся.

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*
- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

#### Тема № 4 «Основные техники организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Зайцев Г. и Лисов Н. являются участниками ООО «Лесное хозяйство», каждый из которых обладает долей в уставном капитале общества в размере 50%. Через два месяца заканчивается срок полномочий Зайцева Г. как генерального директора общества, который бы желал быть избранным на новый срок. Однако Лисов Н. предлагает назначить на должность генерального директора стороннее лицо. По Уставу общества образование исполнительных органов и досрочное прекращение их полномочий относятся к компетенции общего собрания. При этом если решение общего собрания участников фактически будет принято одним участником, обладающим 50% доли в уставном капитале общества, то будет отсутствовать необходимого кворума».

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*

- *Что бы Вы сделали в данной ситуации?*

### Тема № 5 «Этапы организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Брак между супругами Зелениными был расторгнут мировым судьей судебного участка № N Самарской области. В период брака ими было приобретено имущество: квартира стоимостью 3 000 000 рублей, находящаяся в залоге у ПАО «КосмосБанк» и автомобиль MAZDA CX-5, стоимостью 1 000 000 рублей. Бывшие супруги не могут прийти к соглашению о разделе совместно нажитого имущества и с целью урегулирования спора обратились в ООО «Центр медиации». В ходе процедуры медиации было достигнуто соглашение, что Зелениной выделяется в собственность квартира, находящаяся в ипотеке у банка с обязательствами погашения долга на ранее заключенных условиях по кредитному договору, а супругу выделяется автомобиль.

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

- *Возможно ли заключение медиативного соглашения на таких условиях?*
- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*

### Тема № 6 «Современные методы организационного консультирования»

Описание ситуации: «Представьте, что Вы работаете конфликтологом в организации. Супруги Сенины, прожив 12 лет в браке, решили развестись. Брак между гр. Сениным и гр. Сениной был расторгнут мировым судьей судебного участка № 36 Самарской области. Сенин обратился в суд с иском к Сениной о

разделе совместно нажитого имущества. В период брака супругами за счет общих средств было приобретено имущество: земельный участок 1 000 кв. м стоимостью 3 000 000 рублей, загородный дом стоимостью 10 000 000 рублей, расположенный на берегу реки Волги, автомобиль Toyota Camry 2021 г. выпуска стоимостью 1 400 000 рублей, право собственности на который зарегистрировано на имя супруги. Также Сениным был взят потребительский кредит в размере 1 200 000 тысяч рублей, оформленный на имя супруга.

Бывший супруг настаивает на признании за ним права собственности на участок, загородный дом и автомобиль, поскольку имущество было куплено на его деньги, а жена не работала и занималась домашним хозяйством, а также о признании суммы кредита, оформленного на имя супруга, общим долгом супругов.

Бывшая супруга заявила встречный иск и требует признать общим имуществом супругов земельный участок и загородный дом, разделить доли в указанном имуществе равными и признать за ней право собственности на 1/2 долю в праве собственности на земельный участок и дом; автомобиль ввиду неделимости имущества оставить в ее собственности с выплатой компенсации Сенину стоимости 1/2 доли; отказать в признании потребительского кредита общим долгом супругов, поскольку никогда об этом не знала и согласие на оформление договора не давала».

*Проанализируйте ситуацию. Вопросы:*

- *Возможно ли заключение медиативного соглашения в этой ситуации?*
- *Каким образом можно решить конфликтную ситуацию?*
- *Какие методы психологического общения и взаимодействия можно использовать в данной ситуации?*

### Вопросы к зачету:

1. Понятие «организационное консультирование».
2. Организация служб организационного и конфликтологического консультирования населения.
3. Основные виды консалтинговых услуг.
4. Типы консалтинговых организаций, их различия и характеристики.
5. Субъекты и объекты консультирования.
6. Методологические подходы к консалтингу.
7. Консалтинг в различных сферах менеджмента. Особенности и различия.
8. Анализ спроса и предложения на рынке консалтинговых услуг.
9. Критерии выбора консалтинговой организации.
10. Этапы процесса оказания консалтинговых услуг.
11. Способы оценки эффективности консалтинговых услуг.
12. Ассоциации консалтинговых компаний и другие виды объединений.
13. Сертификация и лицензирование консалтинговой деятельности.
14. Профессиональная этика в сфере консалтинговых услуг.
15. Охарактеризуйте современный этап развития управленческого консультирования и его особенности.
16. Обеспечение профессионализма управленческого консультирования.
17. Роль консультанта в управленческом консультировании.
18. Понятие независимости управленческого консультирования.
19. Роль клиента в управленческом консультировании.
20. Отличительные особенности консультанта от менеджера.
21. Использование западных специалистов при консультировании российских клиентов.
22. Понятие клиента консалтинговых организаций.
23. Ассоциации управленческих консультантов в Российской Федерации.
24. Основные типы консалтинговых организаций.

## Учебная литература, необходимая для самостоятельной подготовки к занятиям

### Основная учебная литература:

1. Терещенко, Э. В. Организационное консультирование : учебное пособие (курс лекций) : направление подготовки 37.03.02 Конфликтология / Э. В. Терещенко, А. Д. Ложечкина, С. Д. Кокорова. – Ставрополь : Северо-Кавказский Федеральный университет (СКФУ), 2022. – 140 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=712356> (дата обращения: 10.07.2024). — Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.
2. Блинов, А. О. Управленческое консультирование : учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 211 с. – (Учебные издания для магистров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710002> (дата обращения: 10.07.2024).– Режим доступа : по подписке.– Текст : электронный.
3. Блинов, А. О. Управление изменениями : учебник / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова. – 4-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 303 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710927> (дата обращения: 10.07.2024).– Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

### Дополнительная литература

4. Лебедева, Л. В. Организационное консультирование : учебное пособие / Л. В. Лебедева. – 2-е изд., испр. и доп. – Тюмень : Тюменский государственный университет, 2014. – 163 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567245> (дата обращения: 10.07.2024).– Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.
5. Иванова, Е. Н. Конфликтологическое консультирование : учебное пособие / Е. Н. Иванова. - Новосибирск : НГТУ, 2012. - 151 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228964> (дата обращения 10.07.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.

6. Захарова, Л. Н. Основы психологического консультирования организаций : учебное пособие / Л.Н. Захарова. - Москва : Логос, 2012. - 431 с. - (Новая университетская библиотека). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=119424> (дата обращения 10.07.2024) . - Режим доступа : по подписке. - Текст : электронный.
7. Беленцов, Сергей Иванович. Конфликтология : учебное пособие : [для студентов направления подготовки бакалавров «Управление персоналом», «Антикризисное управление»] / С. И. Беленцов, Т. Ю. Копылова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Курск : ЮЗГУ, 2014. - 183, [3] с. - Текст : электронный.
8. Иванова, Е.Н. Конфликтологическое консультирование: учебное пособие / Е.Н. Иванова. - Новосибирск: НГТУ, 2012. - 151 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=228964> (дата обращения 10.07.2024) . - Режим доступа : по подписке. – Текст : электронный.

#### Другие учебно-методические материалы

Отраслевые научно-технические журналы в библиотеке университета:

Психологический журнал.

Известия Юго-Западного государственного университета

Известия Юго-Западного государственного университета. Серия «Лингвистика и педагогика»

Вопросы психолингвистики

Менеджмент в России и за рубежом

Проблемы управления

Психопедагогика в правоохранительных органах

Советник в сфере образования

Социологические исследования

Университетская книга

Юридическая психология

**Перечень ресурсов информационно-  
телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для  
самостоятельной  
подготовки к занятиям по дисциплине**



1. Электронно-библиотечная система «Университетская библиотека онлайн»: <http://www.biblioclub.ru/>
2. Электронно-библиотечная система «Лань» коллекции изданий гуманитарного профиля и периодические издания: <http://e.landbook.com/>
3. Электронная библиотека ЮЗГУ: <http://library.kstu.kursk.ru>