

Фонд оценочных средств (контрольно-измерительные материалы)

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. Астафьева

Факультет начальных классов

Кафедра-разработчик: кафедра педагогики и психологии начального образования

УТВЕРЖДЕНО
на заседании кафедры
Протокол № 5
от «05» мая 2026 г.
Заведующий кафедрой
Мосина Н.А.

ОДОБРЕНО
на заседании научно-методического
совета специальности (направления
подготовки)
Протокол № 6
от «15» мая 2026 г.
Председатель НМСС (Н)

Дуда И.В.

ФОНД
ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации
обучающихся

Организационное консультирование с практикумом
(наименование дисциплины/модуля/вида практики)

44.04.02 Психолого-педагогическое образование
(код и наименование направления подготовки)

Мастерство психологического консультирования
(направленность (профиль) образовательной программы)

Магистр
(квалификация (степень) выпускника)

Составитель: Сафонова М.В.

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ НА ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Представленный фонд оценочных средств для текущей и промежуточной аттестации соответствует требованиям ФГОС ВО и профессиональным стандартам «Психолог-консультант», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 14 сентября 2022 г. № 537н (зарегистрирован в Министерстве юстиции Российской Федерации 14 октября 2022 года, регистрационный N 70506); «Педагог-психолог (психолог в сфере образования)», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 24 июля 2015г. № 514н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 18 августа 2015г., регистрационный № 38575), «Психолог в социальной сфере», утвержденный приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 18 ноября 2013 г. N 682н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 декабря 2013г., регистрационный № 30840)

Предлагаемые формы и содержания оценочных средств аттестации адекватны целям и задачам реализации основной образовательной программы по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование, направленность (профиль) Мастерство психологического консультирования.

Оценочные средства и критерии оценивания представлены в достаточном объеме. Формы оценочных средств соответствуют основным принципам формирования оценочных фондов, закрепленным в локальных документах образовательной организации.

Разработанный и представленный для экспертизы фонд оценочных средств рекомендуется к применению в процессе подготовки по указанной программе.

Муниципальное казенное
образовательное учреждение для детей,
нуждающихся в психолого-
педагогической и медико-социальной
помощи «Центр диагностики и
консультирования»



С.В.Лосяков

1. Назначение фонда оценочных средств

1.1. Целью создания ФОС дисциплины «Организационное консультирование с практикумом» является установление соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям основной профессиональной образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

1.2. ФОС по дисциплине/модулю решает задачи:

- контроль и управление процессом приобретения магистрантами необходимых знаний, умений, навыков и уровня сформированности компетенций, определенных в ФГОС ВО по соответствующему направлению подготовки;
- контроль (с помощью набора оценочных средств) и управление (с помощью элементов обратной связи) достижением целей реализации ОПОП, определенных в виде набора универсальных и общепрофессиональных компетенций выпускников;
- обеспечение соответствия результатов обучения задачам будущей профессиональной деятельности через совершенствование традиционных и внедрение инновационных методов обучения в образовательный процесс Университета.

1.3. ФОС разработан на основании нормативных документов:

- федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 44.04.02 Психолого-педагогическое образование (уровень магистратуры);
- образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 44.04.02. Психолого-педагогическое образование (уровень магистратуры);
- положения о формировании фонда оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной и итоговой (государственной итоговой) аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры, программам подготовки научно-педагогических кадров в аспирантуре – в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Красноярский государственный педагогический университет им. В.П. Астафьева» утвержденного приказом ректора № 297 (п) от 28.04.2018.

2. Перечень компетенций подлежащих формированию в рамках дисциплины

2.1. Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины:

- ОПК-2. Способен проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение их реализации.
- ОПК-7. Способен планировать и организовывать взаимодействия

участников образовательных отношений.

- ПК-4. Способен консультировать субъектов образовательного процесса по психологическим проблемам обучения и развития различных контингентов обучающихся, вопросам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, в том числе, кризисным состояниям, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам.

2.2. Оценочные средства

Компетенция	Дисциплины, практики, участвующие в формировании данной компетенции	Тип контроля	Оценочное средство/КИМ	
			Номер	Форма
ОПК-2. Способен проектировать основные и дополнительные образовательные программы и разрабатывать научно-методическое обеспечение их реализации.	Психологические отрасли, психологические службы и практики, Теория и практика психологического консультирования, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Учебная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.	Текущий контроль	1	Задания для самостоятельной работы
			2	Работа на семинаре.
		Промежуточная аттестация	3	Тестирование
			4	Профессиональные задачи
			5	Рефлексивное эссе
ОПК-7. Способен планировать и организовывать взаимодействия участников образовательных отношений.	Психологические отрасли, психологические службы и практики, Экспертиза и проектирование психологически безопасной и развивающей среды, Информационно-коммуникационные технологии в профессиональной деятельности, Психологическая диагностика в психологическом консультировании, Основы индивидуальной и групповой супервизии, Возрастно-психологическое консультирование, Семейное консультирование, Психолого-педагогическое консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Консультирование в системе психологического сопровождения особого ребенка, Консультирование в системе детско-родительских отношений, Технологии организации психологического просвещения семьи, Семейная медиация, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Учебная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Производственная практика: технологическая (проектно-технологическая) практика, Подготовка к сдаче и сдача	Текущий контроль	1	Задания для самостоятельной работы
			2	Работа на семинаре.
		Промежуточная аттестация	3	Тестирование
			4	Профессиональные задачи
			5	Рефлексивное эссе

	государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы.			
ПК-4. Способен консультировать субъектов образовательного процесса по психологическим проблемам обучения и развития различных контингентов обучающихся, вопросам самопознания, профессионального самоопределения, личностным проблемам, в том числе, кризисным состояниям, вопросам взаимоотношений в коллективе и другим вопросам.	Основы индивидуальной и групповой супервизии, Бихевиоральный подход в психологическом консультировании, Экзистенциальный подход в психологическом консультировании, Когнитивный подход в консультировании, Гештальт-подход в консультировании, Кризисное консультирование, Профессиональное консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Дистантное психологическое консультирование, Технологии группового психологического консультирования, Психотерапия в психологическом консультировании, Психолого-педагогическая коррекция в психологическом консультировании, Основы клинической психологии, Психологическое здоровье и Психосоматика, Возрастно-психологическое консультирование, Семейное консультирование, Психолого-педагогическое консультирование, Практикум по психологическому консультированию, Консультирование в системе психологического сопровождения особого ребенка, Консультирование в системе детско-родительских отношений, Технологии организации психологического просвещения семьи, Семейная медиация, Организационное консультирование с практикумом, Технологии управления конфликтами в организации, Корпоративная культура: диагностика, планирование, развитие, Производственная практика, Преддипломная практика, Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена, Выполнение и защита выпускной квалификационной работы, Тренинг-семинар.	Текущий контроль Промежуточная аттестация	1 2 3 4 5	Задания для самостоятельной работы Работа на семинаре. Тестирование Профессиональные задачи Рефлексивное эссе

3. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации

3.1. Фонд оценочных средств включает:

1. Итоговый тест по разделам дисциплины «Организационное консультирование с практикумом».
2. Профессиональные задачи.
3. Рефлексивное эссе.

3.2. Оценочные средства:

3.2.1. Оценочное средство «Итоговый тест по разделам дисциплины «Организационное консультирование с практикумом». Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству «Итоговый тест по разделам дисциплины «Организационное консультирование с практикумом».

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2; ОПК-7; ПК-4.	Обучающийся обладает полными знаниями всех разделов дисциплины, способен решать тестовые задания на применение знаний, решил не менее 80% заданий в <i>каждом</i> и разделах.	Обучающийся обладает достаточными знаниями всех разделов дисциплины, способен решать тестовые задания на применение знаний, решил не менее 80% заданий в <i>во всех разделах, кроме одного</i> .	Обучающийся обладает знаниями основных положений дисциплины, способен решать тестовые задания на применение знаний, решил не менее 80% заданий как минимум в 4-х разделах из 6-ти.

Итоговый тест по дисциплине

Примерный вариант

Инструкция магистру.

Тест состоит из 40 заданий. На выполнение теста отводится 60 минут. Работа выполняется индивидуально, без использования дополнительных источников. Ответы должны быть однозначно читаемы (исправления не допускаются). Задание рекомендуется выполнять по порядку, не пропуская ни одного. Если задание не удастся выполнить сразу, перейдите к следующему. Если останется время, вернитесь к пропущенным заданиям.

Вопросы задания могут иметь несколько форм:

1. Закрытые вопросы предполагают только один правильный ответ.
2. Вопросы с множественным выбором предполагают выбор нескольких из предложенных вариантов.
3. Открытые формы заданий требуют вставить пропущенное слово, либо завершить предложение.
4. Вопросы на соотнесение предполагают установить связь понятия (буквенное обозначение в левой колонке) с его особенностями, признаками, характеристиками

(цифровое обозначение в правой колонке), например: А – 1, Б – 4 и т.д. В некоторых заданиях на одно понятие может приходиться несколько признаков, например: А – 2, 5, Б – 1, 3, 4.

5. Вопросы на определение последовательности предполагают составление буквенного ряда.

1. В чем состоит назначение организационного консультирования?
 - а В оказании клиенту помощи в решении управленческих и экономических задач.
 - б В принятии за клиента управленческих решений.
 - в В собеседовании с клиентом по различным вопросам.
 - г В разрешении неблагоприятных управленческих ситуаций.
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. Предметом организационного консультирования являются:
 - а Экономика.
 - б Управление.
 - в Экономика и управление.
 - г Методы внедрения экономических и управленческих знаний в практику хозяйственных структур.
5. 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.
6. Организационное консультирование предполагает:
 - а Оказание интенсивной профессиональной помощи на временной основе.
 - б Постоянное сотрудничество с клиентом.
 - в Аудит деятельности клиента.
 - г Управление клиентом.
7. 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.
8. 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.
9. Консультант — это:
 - а Аудитор.
 - б Советник, не обладающий властью принятия решения, рекомендуемый как поступать в данной конкретной ситуации.
 - в Специалист, имеющий управленческое образование.

- г Специалист, имеющий экономическое образование.
- 10. Условием оказания консультационной помощи является:
 - а Взаимная договоренность консультанта и клиента на коммерческих началах.
 - б Желание консультанта.
 - в Желание клиента.
 - г Директивное предписание.
- 11. Логика процесса консультирования состоит в последовательности осуществления:
 - а Этапа, фазы, стадии.
 - б Стадии, этапа, процедуры.
 - в Фазы, стадии, процедуры.
 - г Процедуры, стадии, этапа.
- 12. Сколько стадий входит в процесс консультирования?
 - а 3.
 - б 5.
 - в 2.
 - г 4.
- 13. Чем по отношению к процессу консультирования является планирование действий консультанта?
 - а Фазой процесса консультирования.
 - б Этапом процесса консультирования.
 - в Стадией процесса консультирования.
 - г Процедурой процесса консультирования.
- 14. Сколько фаз входит в процесс консультирования?
 - а 3.
 - б 2.
 - в 5.
 - г 4.
- 15. В фазу процесса консультирования «Диагноз» входят:
 - а Первый контакт с клиентом.
 - б Обучение клиента.
 - в Детальное изучение проблемы.
 - г Написание отчета.
- 16. В фазу процесса консультирования «Подготовка» входят:
 - а Обнаружение фактов.
 - б Выработка решений.
 - в Контракт на консультирование.
 - г Обучение клиента.
- 17. В фазу процесса консультирования «Внедрение» входят:
 - а Планирование задания.
 - б Обучение клиента.
 - в Оценка альтернативных вариантов.
 - г Корректировка предложений.
- 18. В фазу процесса консультирования «Завершение» входят:
 - а Конечный отчет.
 - б Анализ и синтез фактов.
 - в Планирование задания.
 - г Заключение контракта.
- 19. В фазу процесса консультирования «Планирование действий» входят:
 - а Предложения клиенту относительно задания.
 - б Обнаружение фактов.
 - в Оценка альтернативных вариантов.
 - г Корректировка предложений.
- 20. Знания, опыт, информация, независимость, объективность — это:
 - а Признаки объектов консультирования.
 - б Признаки субъектов консультирования.
 - в Свойства консультационного процесса.
 - г Составные части консультационной помощи.

21. Клиент обязательно участвует в следующих видах деятельности по консультированию:
- а сбор данных и приведение их в форму, удобную для консультанта.
 - б интервьюирование вышестоящих органов о состоянии компании при диагностике проблемы.
 - в обучение консультанта в процессе консультирования
 - г подготовка консультационного отчета.
22. Внешние консультанты – это:
- а независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора.
 - б специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации.
 - в все ответы верны.
 - г ни один из ответов не является верным.
23. Что представляют собой экспертное, процессное и обучающее консультирование?
- а предмет консультирования.
 - б цель консультирования.
 - в виды консультирования.
 - г подходы к консультированию.
24. Выберите соответствующие каждому пункту правильные утверждения:
- 1. Внешний консультант а) Получает постоянную заработную плату в компании.
 - 2. Внутренний консультант б) Гонорар выплачивается за конкретный проект.
 - в) Составляет «штабную» подсистему компании.
 - г) Оказывает услуги на основании договора.
 - д) Оказывает консультационные услуги.
25. Основным преимуществом внешнего консультирования является:
- а Консультант всегда «под рукой» у руководителя.
 - б Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
 - в Владение большим количеством информации для проведения аналитических работ в определенной области.
 - г Независимость консультанта от руководства организации.
26. Основным недостатком внутреннего консультирования является:
- а Консультанты не имеют опыта работы в других отраслях.
 - б Использование стандартных, унифицированных схем и методик консультирования.
 - в Наличие слишком большого объема информации о внутренних процессах организации.
 - г Подчинение внутренних консультантов внешним.
27. Что такое процессное консультирование?
- а Самостоятельная работа консультанта.
 - б Процесс написания консультантом итогового отчета.
 - в Научное обоснование консультантом деятельности клиента.
 - г Взаимодействие консультанта с клиентом в процессе решения экономических и управленческих задач.
28. Экспертное консультирование — это:
- а Сбор консультантом информации о клиенте.
 - б Экспертиза состояния клиента, выдача ему результативных рекомендаций и их внедрение.
 - в Научное обоснование консультантом деятельности клиента.
 - д Процесс написания консультантом итогового отчета.
29. Процессное консультирование исходит из преимуществ работы:
- а В команде на основе доверительных отношений.
 - б В одиночку без вмешательства со стороны клиента.
 - в С открытым обменом мнениями о проблеме.
 - г В результате которой компания-клиент получает сиюминутный результат.
30. Выберите, какие из приведенных характеристик относятся к процессному консультированию:
- а Честный и открытый обмен мнениями.
 - б Независимость.
 - в Профессионализм.
 - г Единство консультанта и клиента в понимании сущности и причин возникшей проблемы.
31. К методам обеспечения взаимодействия с клиентом во время процессного консультирования относятся:

- а Организационная диагностика.
 - б Организационная культура.
 - в Организационные интервенции.
 - г Организационное обучение.
32. Организационные интервенции — это:
- а Процесс поглощения и слияния компаний.
 - б Мероприятия, призванные внести в деятельность компании-клиента позитивные изменения и закрепить их.
 - в Поиски конкурентов, «шпионство» в компании.
 - г Рекомендации консультанта руководству организации.
33. Обучающее консультирование предполагает:
- а Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы в изменившихся условиях функционирования организации.
 - б Обучение сотрудников компании-клиента методам консультирования, ознакомление их с основными методиками работы с себе подобными.
 - в Написание консультантом серии учебных пособий на примере компании-клиента.
 - г Написание консультантом методических рекомендаций для компании-клиента.
34. К методам обучающего консультирования относятся:
- а Метод SWOT-анализа.
 - б Проведение деловых имитационных игр, тренингов, ситуационных кейсов для сотрудников компании-клиента.
 - в Рекламная кампания по распространению учебной литературы по менеджменту, экономике и маркетингу среди сотрудников компании-клиента.
 - г Методы организационных расстановок.
35. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
- | | |
|---------------------------------|--|
| 1. Обучающее консультирование: | а) Устные консультации в режиме «вопрос-ответ». |
| 2. Экспертное консультирование: | б) Обучение методикам и инструментарию решения задач. |
| 3. Процессное консультирование: | в) Участие, вмешательство в процессе принятия решений. |
| | г) Полное погружение участников в проблематику. |
| | д) Экспресс-анализ ситуации. |
36. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:
- | Признаки организационного консультирования (ОК) | Типы ОК |
|---|--------------------|
| 1. По радикальности | а) «Революционное» |
| 2. По целям | б) Оперативное |
| 3. По видам решаемых задач | в) Целевое |
| | г) «Косметическое» |
| | д) Стратегическое |
| | е) Многоцелевое |
| | ж) «Обыденное» |
37. Какие новые методологии появляются в организационном консультировании в настоящее время?
- а Количественные методы прогнозирования развития ситуации.
 - б Организационное развитие (organization development).
 - в Интервьюирование сотрудников компании-клиента.
 - г Использование технологий моделирования.
38. Системный подход:
- а Это система управленческих подходов, обеспечивающих реализацию составляемых целей.
 - б Концентрируется на взаимодействии частей в организации и изучении каждой из них в контексте целого.
 - в Это совокупность функций управления, которые надо выполнить для реализации управленческого решения.
 - г Концентрируется на комплексных преобразованиях в организации.
39. Ситуационный подход — это:
- а Состояние процесса управления, в котором имеется расхождение между желаемым

- состоянием системы и действительным.
- б Подход, основанный на существовании только одного набора принципов, правил, использующихся во всех ситуациях.
 - в Подход, учитывающий влияние на процесс управления конкретной ситуацией.
 - г Подход, основанный на постановке конкретного «диагноза» организации.
40. SWOT-анализ — это:
- а Сопоставление численных значений показателей анализируемого объекта с показателями других аналогичных объектов.
 - б Анализ сильных и слабых сторон компании, ее возможностей и угрожающих ее развитию событий.
 - в Сведение в единую, сводную таблицу всех количественных экономических показателей деятельности компании и их анализ.
 - г Анализ существующих в организации проблем.
41. Сбор данных для проведения диагностики проблем компании-клиента осуществляется путем:
- а Интервьюирования сотрудников компании-клиента.
 - б Сбора данных через соответствующие органы госбезопасности без прямого контакта с клиентом.
 - в Структурированного анкетирования сотрудников.
 - г Анализа документов компании.
 - д Обхода организации.
42. По результатам диагностики консультант предпринимает следующие действия:
- а Обучение сотрудников компании-клиента новым методам работы, позволяющей повысить ее эффективность.
 - б Стратегическое планирование дальнейших действий.
 - в Написание итогового отчета.
 - г Беседа с руководителем и формулирование советов по дальнейшей деятельности организации.
43. Методами разработки предложений по улучшению деятельности компании-клиента являются:
- а «Мозговой штурм».
 - б Неупорядоченное перечисление идей.
 - в SWOT-анализ состояния компании-клиента.
 - г Диаграмма Исикавы.
44. Метод групповой работы — это:
- а Работа нескольких консультантов по диагностированию и разрешению проблемы компании-клиента.
 - б Работа консультанта с группой сотрудников компании-клиента.
 - в Совместная работа всех сотрудников компании-клиента и всех сотрудников консультирующей организации.
 - г Совместная работа всех руководителей компании.
45. При балльной оценке проблем компании сотрудниками организации-клиента постановка ими балльных оценок всех проблем на минимально возможном уровне свидетельствует о:
- а Полном отсутствии проблем на предприятии.
 - б Боязни сотрудников высказывать свое мнение по вопросу и, как следствие, существенной проблеме в компании.
 - в Высокой лояльности сотрудников организации.
 - г Удовлетворенности сотрудников организации местом работы.
46. Ролевая природа консультанта зависит от:
- а Социального происхождения консультанта.
 - б Профиля консультанта.
 - в Личностных качеств консультанта.
 - г Ожиданий компании-клиента.
 - д Сложившейся в компании ситуации.
47. Выберите соответствующее каждому пункту правильное утверждение:
- | | |
|----------------------------|-------|
| 1. Консультант по ресурсам | А Б В |
| 2. Консультант по процессу | А Б В |
- А. Сотрудничество с ним ограничивается со стороны клиента предоставлением

консультанту всей информации, обсуждением достигнутых результатов, просьбой о дальнейшем сотрудничестве.

Б. Действует как фактор изменений, пытается научить организацию сама решать возникающие проблемы, знакомя ее с организационными процессами, методами вмешательства.

В. Помогает клиенту своим опытом, диагностикой проблем, обучением персонала.

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

- а Эксперт.
- б Начальник.
- в Агитатор.
- г Помощник.
- д Преподаватель.
- е Ученик.
- ж Подчиненный.
- з Посредник.
- и Стратег.

49. Какая из ролей является основной ролью консультанта:

- а Преподаватель.
- б Коллега.
- в Эксперт.
- г Стратег.

50. Выберите соответствующую каждому понятию характеристику:

- | | |
|------------------------------|---|
| 1. Консультант-агитатор | а) Организация периодического или постоянного инструктажа в пределах «системы клиента». |
| 2. Консультант-стратег | б) Пытается повлиять на клиента путем «защиты» системы нововведений. |
| 3. Консультант-преподаватель | в) Выступает »буфером« между руководством фирмы и сотрудниками. |
| 4. Консультант-посредник | г) Подсказывает дополнительные варианты, которые могут быть упущены руководством при обсуждении проблемы. |

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

- а Письменной.
- б Устной.
- в И письменной, и устной.

52. Какие формы может принимать вознаграждение консультанта?

- а Денежный гонорар.
- б Приобретение акций компании-клиента.
- в Услуги по бартеру.
- г Все вышеперечисленное.

53. Эффективность консультационных услуг определяется:

- а Объемом затрачиваемых средств в процессе консультирования.
- б Рассчитываемым экономическим эффектом, полученным в результате внедрения рекомендаций консультанта в компании-клиенте.
- в Выявлением реальных положительных изменений в компании-клиенте.
- г Количеством времени, затраченном на консультирование.

54. Оценка эффективности консультационной деятельности осуществляется:

- а По реальным изменениям в организации-клиенте.
- б По затратам организации-клиента на услуги консультанта.
- в По затратам организации-клиента на обучение своего персонала.
- г По временным затратам на изменения в организации-клиенте.

55. Вероятность успеха выполнения консультационного проекта увеличивается в случае:

- а Отстранения клиента от участия в процессе консультирования с целью исключения возможных проблем, мешающих в работе.
- б Сдачи консультантом множества текущих и заключительных отчетов клиенту.

- в Вовлечения клиента в процесс решения проблем и общения консультанта с ним.
 - г Допуска консультанта на совещания, проводимые руководством организации.
56. Оценка качества работы консультанта осуществляется:
- а Установлением того, как каждое подразделение компании-клиента справляется с внедрением изменений, процедур и достигает своих целей.
 - б По принципу: «чем меньше затрачено средств на консультирование и чем больше написано отчетов, тем лучше».
 - в С учетом уже имеющихся отзывов бывших клиентов о консультанте.
 - г С учетом отношения к рекомендациям консультанта со стороны руководства организации.

3.2.2. Оценочное средство **«Профессиональные задачи»**. Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству **«Профессиональные задачи»**

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2; ОПК-7; ПК-4.	Обучающийся дает комплексное решение предложенной задачи, с учетом всех условий; демонстрирует знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей; делает правильный выбор и дает аргументацию тактики действий; полные ответы на дополнительные вопросы преподавателя.	Обучающийся дает комплексное решение предложенной задачи, с учетом всех условий; испытывает незначительные затруднения при ответе на теоретические вопросы; неполное раскрытие междисциплинарных связей; делает правильный выбор тактики действий; дает логическое обоснование с дополнительными комментариями преподавателя.	Обучающийся испытывает затруднения с комплексным решением предложенной задачи; дает неполный ответ, требующий наводящих вопросов преподавателя; делает выбор тактики действий в соответствии с ситуацией, но аргументация затруднена, возможна при наводящих вопросах преподавателя.

Примеры профессиональных задач

Задача 1. Предложите стратегию работы консультанта: сформулируйте возможные запросы, определите тип консультирования, необходимые методы работы, составьте план мероприятий.

Руководитель образовательной организации обращается к консультанту за помощью в разработке стратегии дальнейшего развития.

Задача 2. Предложите стратегию работы консультанта: сформулируйте возможные запросы, определите тип консультирования, необходимые методы работы, составьте план мероприятий.

Руководитель образовательной организации обращается к консультанту с вопросом : «Как набирать людей в новую организацию и кого набирать?»

Задача 3. Предложите стратегию работы консультанта: сформулируйте возможные запросы, определите тип консультирования, необходимые методы работы, составьте план мероприятий.

Руководитель образовательной организации заинтересован в решении проблем во взаимоотношениях с подчиненными или с деловыми партнерами и ставит задачу усовершенствования навыков общения с ними: «Вести себя уверенно», «Не позволять подчиненным разговаривать со мной сверху вниз»,

Задача 4.

Ирина Сергеевна Колесникова работает под руководством одного и того же начальника уже 11 лет. Однажды ее давняя подруга за чаем спросила, насколько ей хорошо работать со своим начальником? Прозвучал приблизительно такой ответ: «Вообще-то ничего. Он мне не досаждаёт. Я делаю свою работу». Тогда подруга поинтересовалась: «Но ты же работаешь на одном месте 11 лет. Как ты работаешь? Тебя когда-нибудь повысят? Пожалуйста, не обижайся, но мне совершенно не понятно, какое отношение имеет то, что ты делаешь, к работе фирмы».

Ирина Сергеевна задумалась: «Я действительно не знаю, хорошо ли я работаю... Мой начальник никогда со мной об этом не говорит. Правда, я всегда считала, что отсутствие новостей – уже хорошая новость. Что касается содержания и важности моей работы, то при приеме на фирму мне что-то не очень внятно пояснили и больше об этом речи не было. Мы с руководителем не особенно общаемся».

Вопросы для анализа ситуации:

1. Какие цели и условия эффективности коммуникаций между руководителем и подчиненным отсутствуют?
2. Как можно определить уровень вертикальных коммуникаций?
3. Существуют ли возможности для восходящих коммуникаций в данной ситуации?
4. Каким образом можно более эффективно построить обратную связь?

Задача 5.

В организацию работают сотрудники, которые несколько переросли свою должность. Однако из-за различных объективных причин карьерный рост не возможен, а доход достаточно высок, есть также комиссионные. Найдите пути дополнительной мотивации таких сотрудников.

3.2.3. Оценочное средство «Рефлексивное эссе». Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

Критерии оценивания по оценочному средству «Рефлексивное эссе»

Формируемые компетенции	Высокий уровень сформированности компетенций	Продвинутый уровень сформированности компетенций	Базовый уровень сформированности компетенций
	(87-100 баллов) отлично/зачтено	(73-86 баллов) хорошо/зачтено	(60-72 баллов)* удовлетворительно/зачтено
ОПК-2; ОПК-7; ПК-4.	Обучающийся пони-мает важность применения знаний организационного консультирования в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний организационного консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, которые соотносятся с профессиональными стандартами, индивидуальными профессиональными потребностями и дефицитами. Умеет спланировать цели и задачи дальнейшего образования.	Обучающийся пони-мает важность применения знаний организационного консультирования в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний психологического консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, но затрудняется соотносить с профессиональными стандартами, индивидуальными профессиональными потребностями и дефицитами. Умеет спланировать обобщенные цели и задачи дальнейшего образования.	Обучающийся пони-мает важность применения знаний организационного консультирования в профессиональной деятельности, может привести примеры из личного или наблюдаемого опыта, способен оценить уровень знаний психологического консультирования, владение навыками проектирования и ведения работы, но затрудняется соотносить цели и задачи изучения дисциплины с с профессиональными стандартами, индивидуальными профессиональными потребностями и дефицитами. Умеет спланировать обобщенные цели и задачи дальнейшего образования.

Рефлексивное эссе «Организационное консультирование как сфера моей профессиональной деятельности»

Требования к написанию эссе

Эссе – это авторское произведение (связный текст), отражающий позицию автора по какому-либо актуальному вопросу (проблеме).

Цель эссе – высказать свою точку зрения и сформировать непротиворечивую систему аргументов, обосновывающих предпочтительность позиции, выбранной автором данного текста.

Эссе включает в себя следующие элементы:

1. Введение. В нем формулируется тема, обосновывается ее актуальность, раскрывается расхождение мнений, обосновывается структура рассмотрения темы, осуществляете переход к основному суждению.

2. Основная часть. Включает в себя:

- формулировку суждений и аргументов, которые выдвигает автор, обычно, два-три аргумента;
- доказательства, факты и примеры в поддержку авторской позиции;
- анализ контраргументов и противоположных суждений, при этом необходимо показать их слабые стороны.

3. Заключение. Повторяется основное суждение, резюмируются аргументы в защиту основного суждения, дается общее заключение о полезности данного утверждения.

Оформление материалов эссе

Объем эссе – до 3 - 5 страниц машинописного текста в редакторе Word. Шрифт: Times New Roman, кегль – 12, интервал – одинарный. Все поля по 20 мм.

Вверху слева указывается фамилия, имя, отчество автора эссе.

Далее через один интервал - название эссе жирным шрифтом.

Затем через один пропущенный интервал располагается текст.

Критерии оценки материалов эссе

При оценивании материалов необходимо учитывать следующие элементы:

1. Представление собственной точки зрения (позиции, отношения) при раскрытии проблемы.

2. Раскрытие проблемы на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе.

3. Аргументация своей позиции с опорой на факты педагогической социальной действительности или собственный опыт.

Все эти элементы должны быть изучены и оценены экспертами.

Основные критерии и уровни оценки	Баллы
1. Демонстрирует понимание важности знаний психологического консультирования в контексте профессиональной деятельности.	2 балла – представлено обоснование важности наличия знаний и умений организационного консультирования для успешной деятельности педагога-психолога, представлена собственная точка зрения (позиция, отношение) на значимость тех или иных знаний и умений. 1 балл – магистр указывает на важность наличия знаний и умений организационного консультирования для успешной деятельности психолога, присутствует собственная позиция, но аргументация неубедительная или отсутствует. 0 баллов – понимание важности и умений

	организационного консультирования для успешной деятельности психолога, носит обобщенный, не ясно выражена собственная позиция.
2. Раскрывает проблему на теоретическом уровне (в связях и с обоснованиями) или на бытовом уровне, с корректным использованием или без использования научных понятий в контексте ответа на вопрос эссе.	2 балла – проблема раскрыта на теоретическом уровне, в связях и обоснованиях, с корректным использованием научных терминов и понятий в контексте ответа. 1 балл – проблема раскрыта при формальном использовании научных терминов. 0 баллов – проблема обозначена на бытовом уровне; проблема не раскрыта, или сформулировано мнение без аргументов.
3. Аргументация своей позиции с опорой на факты психологической социальной действительности или собственный опыт.	2 балла – дана аргументация своего мнения с опорой на факты психологической социальной действительности или личный социальный опыт. 1 балл – аргументация неубедительная или отсутствует. 0 баллов – аргументация своего мнения дана вне контекста проблемы.
Итого: высокий уровень	5-6
продуктивный уровень	3-4
базовый уровень	1-2

4. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости

4.1. Фонды оценочных средств включают:

1. Задания для самостоятельной работы студентов.
2. Критерии оценивания по оценочному средству «Работа на семинаре и практическом занятии»

4.2.1. Критерии оценивания по оценочному средству «Задания для самостоятельной работы магистров»:

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
Способен анализировать информацию, выделять главное, систематизировать.	5
Способен применять знания психологического консультирования при решении задач профессиональной деятельности.	19
Способен проводить самоанализ поведения и деятельности в контексте знаний психологического консультирования.	5
Способен выполнять рефлекссию собственного процесса обучения по дисциплине.	5
Владеет письменной коммуникацией (грамотность, стиль, логика изложения).	5
Обладает личностными компетенциями (ответственность).	5
Максимальный балл	44

4.2.2. Критерии оценивания по оценочному средству «Работа на семинаре и

практическом занятии»

Критерии оценивания	Количество баллов (вклад в рейтинг)
1. Навыки ведения научной дискуссии, активная позиция в обсуждении докладов	4
2. Логика изложения материала, лаконичность выступления.	4
3. Аргументированное и обоснованное представление основных положений.	4
4. Построение доклада с учетом особенностей аудитории.	4
5. Применение информационных технологий с учетом особенностей восприятия аудитории (оформление презентации, раздаточного материала, читаемость текста, четкость представленных данных).	4
6. Умение работать в команде, навыки совместной деятельности.	8
7. Владение методами, техниками и приемами активного обучения.	8
Максимальный балл	36

5. Оценочные средства (контрольно-измерительные материалы)

5.1. Оценочное средство «Задания для самостоятельной работы». Разработчик: доцент, к.пс.н., М.В. Сафонова.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ МАГИСТРОВ

Раздел 1.

Задание 1.

Дайте определение организационному консультированию с позиций процесса, метода, услуги и экспертизы.

Задание 2.

Охарактеризуйте основные отличия понятия менеджмент-консалтинг от организационного консультирования.

Задание 3.

Перечислите основные черты организационного консультирования и

охарактеризуйте их.

Задание 4.

Опишите портрет организационного консультанта.

Задание 5.

Раскройте основные задачи, решаемые организационными консультантами. Выберите три наиболее приоритетных. Обоснуйте свой выбор.

Задание 6.

Поясните различия в определении предмета и метода организационного консультирования с позиций известных вам подходов. Составьте сравнительно-аналитическую таблицу.

Задание 7.

Охарактеризуйте экспертное, процессное и обучающее консультирование. Составьте сравнительно-аналитическую таблицу. Какой из подходов Вы считаете более эффективным? Какой из подходов ближе Вам? Обоснуйте свои ответы.

Задание 8.

Перечислите методы технического аспекта и методы человеческого аспекта, используемые в организационном консультировании, и охарактеризуйте их. Для каждой группы методов (технических и человеческих) подберите 4-5 конкретных процедур, которые Вы могли бы использовать в своей деятельности.

Раздел 2.

Задание 9.

Проведите блиц-интервью с руководителем организации, в которой Вы работаете для выявления возможных поводов обращения к организационному консультанту. Обсудите результаты в группе. Посетите сайта консультационных компаний в сети Интернет. Выделите 10 основных направлений консультационных услуг, пользующихся повышенным спросом. Обоснуйте существующий спрос.

Задание 10.

Каковы характерные отличия консультанта по ресурсам от консультанта по процессу? Составьте сравнительно-аналитическую таблицу.

Задание 11.

Перечислите факторы, влияющие на выбор роли консультанта.

Задание 12.

Чем различаются консультант-пропагандист, консультант-инструктора и консультант-помощник? Составьте сравнительно-аналитическую таблицу.

Задание 13.

Раскройте, в чем состоит различие между стадией, этапом и процедурой консультирования? Составьте таблицу, которая будет соотносить стадии, этапы и процедуры организационного консультирования.

Задание 14.

Реализуйте проект по организационному консультированию в той организации (учреждении), где Вы работаете или проходите практику.

Выполните следующие этапы:

1. Диагностика организации.
2. Отчет по результатам диагностики.
3. Стратегическое и тактическое планирование.
4. Выбор методов работы с организацией (конкретные «технические» и «человеческие» методы, которые Вы планируете применять).

Инструменты диагностики

К инструментам диагностики корпоративной культуры относятся: анализ документов, обход фирмы, анкетный опрос, наблюдение, интервью, эксперимент.

Анализ документов

При анализе документов необходимо уделить внимание следующим основным направлениям:

1. История развития организации.

- Рекламные проспекты, содержащие информацию об истории фирмы (например, выпущенные к юбилею компании).
- Основные цифры, ставшие вехами в развитии компании (рост численности персонала, размеров доходов, рыночной доли, инвестиций).

2. Стратегические документы компании.

- Сформулированные политика фирмы, стратегия, кадровая политика.
- Отчеты о работе.
- Протоколы заседаний руководства фирмы.

3. Организационная структура.

- Организационные диаграммы.
- Примеры должностных инструкций.

4. Управление персоналом.

- Кадровая политика.
- Документы по адаптации персонала.
- Программы обучения персонала.
- Выборочные показатели персонала (средний стаж работы на предприятии, средний возраст работников, уровень текучести).
- Общие условия занятости на предприятии.

5. Системы планирования и контроля.

- Инструменты планирования.
- Годовые планы и бюджеты.
- Отчеты (например, квартальные).

6. Внутренние и внешние системы коммуникаций.

- Внутренние средства информации, корпоративные издания.
- Рекламные материалы.
- Примеры объявлений о вакансиях.
- Результаты внутрифирменных исследований (например, социально-психологического климата).
- Примеры выступлений работников (например, поздравление президента компании с Новым годом).

Обход фирмы

Существенную помощь при диагностике корпоративной культуры оказывает спонтанный обход фирмы. При этом необходимо обратить внимание на следующие организационные культурные индикаторы:

1. «Внешность» фирмы:

1.1. Здание:

- стиль и форма: высота, архитектурный стиль и т. д.;
- внешний вид: фасад, размер и состояние вывески, наличие в ней всех букв и т. д.;
- географическое положение: центр города, окраина и т. д.

1.2. Окружение:

- удаленность от основных магистралей, наличие указателей, окружающие организации;
- чистота, порядок вокруг здания и т. д.;
- парковка: кто? где? рядом с кем? и т. д.

Первое впечатление. Внешний вид фирмы:

- произвел на меня впечатление,
- напомнил мне другую организацию,

- оставил меня равнодушным.

2. «Проходная»:

2.1. Помещение для посетителей:

- обстановка: цветы, мрамор, картины, фотографии, реклама и т. д.;
- атмосфера ожидания.

2.2. Ритуал приема посетителей в фирме:

- первый человек, с которым вы контактировали: кто? во что одет? почему именно он? и т. д.;
- количество проведенного вами в проходной времени (кто вас оттуда забрал?);
- тон, такт сотрудников, при вас отвечавших на звонки;
- готовность «встречающего» персонала помочь вам и т. д.

Второе впечатление. «Проходная»:

- произвела на меня впечатление;
- оставила меня равнодушным.

3. Обход фирмы:

3.1. Сопровождение:

- поведение сопровождающего: рассказ о традициях фирмы, гордость за организацию, мимика, глубина в объяснениях специфических проблем организации, корпоративный жаргон, представление отделов и т. д.;
- представление работников: имя, фамилия, приветствие, ведение переговоров «на ходу», шутки и т. д.;
- отношение к вам: страх, уважение, доброта и т. д.

3.2. Порядок экскурсии:

- показанные вам объекты, порядок их представления, акцент на отдельных объектах и т. д.

3.3. Наблюдения в течение обхода:

- логика расположения кабинетов;
- атмосфера на предприятии: юмор, социально-психологический климат, стресс и т. д.;
- поведение работников: разговоры, поведение во время перерывов и т. д.;
- оснащенность рабочих мест: технические средства, цвета, музыка и т. д.;
- средства коммуникации;
- другое.

Третье впечатление. Экскурсия:

- произвела на меня впечатление,
- оставила меня равнодушным.

Анкетирование персонала организации

Следующим инструментом диагностики корпоративной культуры выступает анкетирование персонала. Главными темами в данном случае являются:

- основные ориентации фирмы,
- стратегия фирмы,
- сильные и слабые стороны организации,
- совместная работа,
- информация / коммуникации,
- особенности типичных сотрудников,
- механизмы карьеры,
- социально-психологический климат,
- представление руководства,
- «паспортичка».

Ниже предложен отрывок из анкеты, посвященной исследованию корпоративной культуры.

1. Внимательно прочитайте следующие высказывания и отметьте, насколько каждое из них соответствует вашей организации (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует).

Мы предоставляем потребителям высококачественные продукты и услуги.....	7 6 5 4 3 2 1
В нашей организации много времени уделяется развитию работников.....	7 6 5 4 3 2 1
Каждый знает, что он делает. Все обязанности строго распределены.....	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация очень успешна на рынке.....	7 6 5 4 3 2 1
Все работники, если потребуется, останутся сверхурочно.....	7 6 5 4 3 2 1 35
Мы серьезно относимся к претензиям клиентов...	7 6 5 4 3 2 1
Для нас главное – снизить издержки.....	7 6 5 4 3 2 1
В нашей организации доверяют работникам.....	7 6 5 4 3 2 1
Наша организация динамично развивается.....	7 6 5 4 3 2 1

2. Укажите три наиболее сильных преимущества вашей компании.

3. Укажите три наиболее слабых звена вашей компании.

4. Как вы оцениваете степень внутриорганизационного сотрудничества? (1 – крайне низкая, 7 – высокая)

Между коллегами..... 7 6 5 4 3 2 1
Между начальником и подчиненным..... 7 6 5 4 3 2 1
Между сотрудниками из разных
подразделений..... 7 6 5 4 3 2 1
Между подразделениями..... 7 6 5 4 3 2 1

5. Каким образом вы узнаете о важных переменах (решениях) в организации (возможно несколько ответов)?

- 1) из личной беседы с руководителем;
- 2) из служебной записки от руководителя;
- 3) в процессе личного общения с коллегами;
- 4) на организационных собраниях;
- 5) через корпоративные издания;
- 6) из слухов;
- 7) из газет;
- 8) из других источников;
- 9) я вообще ничего не знаю.

6. Как своевременно вы получаете данную информацию?

- 1) своевременно;
- 2) слишком поздно.

7. Укажите 5 наиболее отличительных черт типичного работника вашей организации.

8. Как обычно выглядит ваш непосредственный начальник? (1 – полностью не соответствует, 7 – полностью соответствует)

Он отмечает мое усердие..... 7 6 5 4 3 2 1
Он дает четкие указания..... 7 6 5 4 3 2 1
Он объективно оценивает меня..... 7 6 5 4 3 2 1
Он заботится о наших личных контактах..... 7 6 5 4 3 2 1

9. Что вы ожидаете от вашей организации в будущем? (1 – совершенно неважно, 7 – очень важно)

Хорошую социальную поддержку..... 7 6 5 4 3 2 1
Гарантию сохранения рабочего места..... 7 6 5 4 3 2 1
Хорошие отношения с коллегами..... 7 6 5 4 3 2 1
Хорошую работу в команде..... 7 6 5 4 3 2 1

10. Что вам больше всего нравится в вашей фирме?

11. Что вам больше всего не нравится в вашей фирме?

Система управления персоналом организации

1. Формирование кадровой политики на основе стратегического планирования и определения целей организации
2. Кадровое планирование.
Определение качественной и количественной потребности в персонале.
3. Комплектование штата и адаптация новых сотрудников.
4. Обучение и развитие сотрудников.
Обучение, переобучение, повышение квалификации персонала.
Формирование резерва и работа с ним. Планирование карьеры.
5. Оценка и контроль.
Обучение рабочих показателей. Контроль трудовой и исполнительской дисциплины. Мониторинг состояния всех направлений работы с персоналом.
6. Активизация потенциала человеческих ресурсов.
Система материального и морального стимулирования труда.
Система информирования персонала.
Социальная защита и система льгот.
Формирование организационной культуры и развитие трудовой морали.
7. Кадровое делопроизводство.

SWOT-АНАЛИЗ

I. Назначение метода

Основное назначение SWOT- анализа — изучение сильных и слабых сторон в деятельности организации с целью приспособления к изменяющимся возможностям и угрозам внешней среды.

С позиции современной теории управления состояние организации зависит от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне. Анализируя сложившуюся ситуацию, важно выделить наиболее существенные в конкретных обстоятельствах факторы, взаимосвязанное рассмотрение которых позволяет решать имеющиеся проблемы. При этом необходимо установить, являются ли эти факторы внутренними или внешними по отношению к данной организации, поскольку возможности воздействия на них различны.

SWOT- анализ является одним из наиболее распространенных в управленческой практике методов, который связывает внешние и внутренние факторы, определяющие развитие организации.

II. Описание составляющих SWOT-анализа

SWOT - это аббревиатура английских слов:

Strengths (сильные стороны)

К сильным сторонам относятся внутренние факторы, например, высокое качество товара, цены, которые ниже, чем у конкурентов или уровень подготовки продавцов. Эти факторы считаются сильными сторонами, поскольку дают преимущество в конкурентной борьбе.

Weaknesses (слабые стороны)

К слабым сторонам так же относят внутренние факторы, например, малые размеры организации по сравнению с основными конкурентами или ограниченный рекламный бюджет. Это могут быть параметры, которые важны для Ваших потребителей, но по которым Вы являетесь слабее ваших конкурентов.

Opportunities (возможности)

Возможности (благоприятные) исходят из внешней среды, такие как, например, изменение вкусов потребителей, новые рынки для экспорта, благоприятные курсы валют, снятие государственных ограничений и т.п. Эти факторы могут способствовать успешной деятельности Вашей организации.

Threats (угрозы)

К угрозам так же относятся внешние факторы, такие как, например, выпуск нового товара конкурентами, появление нового конкурента, предлагающего низкие цены, или неопределенность в политике правительства, имеющей отношение к сфере деятельности вашей организации. Эти факторы могут препятствовать успешной деятельности Вашей организации.

Таким образом, первые две составляющие (SW) относятся к способностям (или отсутствию таковых) Вашего отдела или организации в целом; последние две (OT) касаются характера внешнего окружения отдела или организации.

III. Основные этапы проведения SWOT-анализа

Основные этапы проведения SWOT- анализа схематично показаны на рисунке:

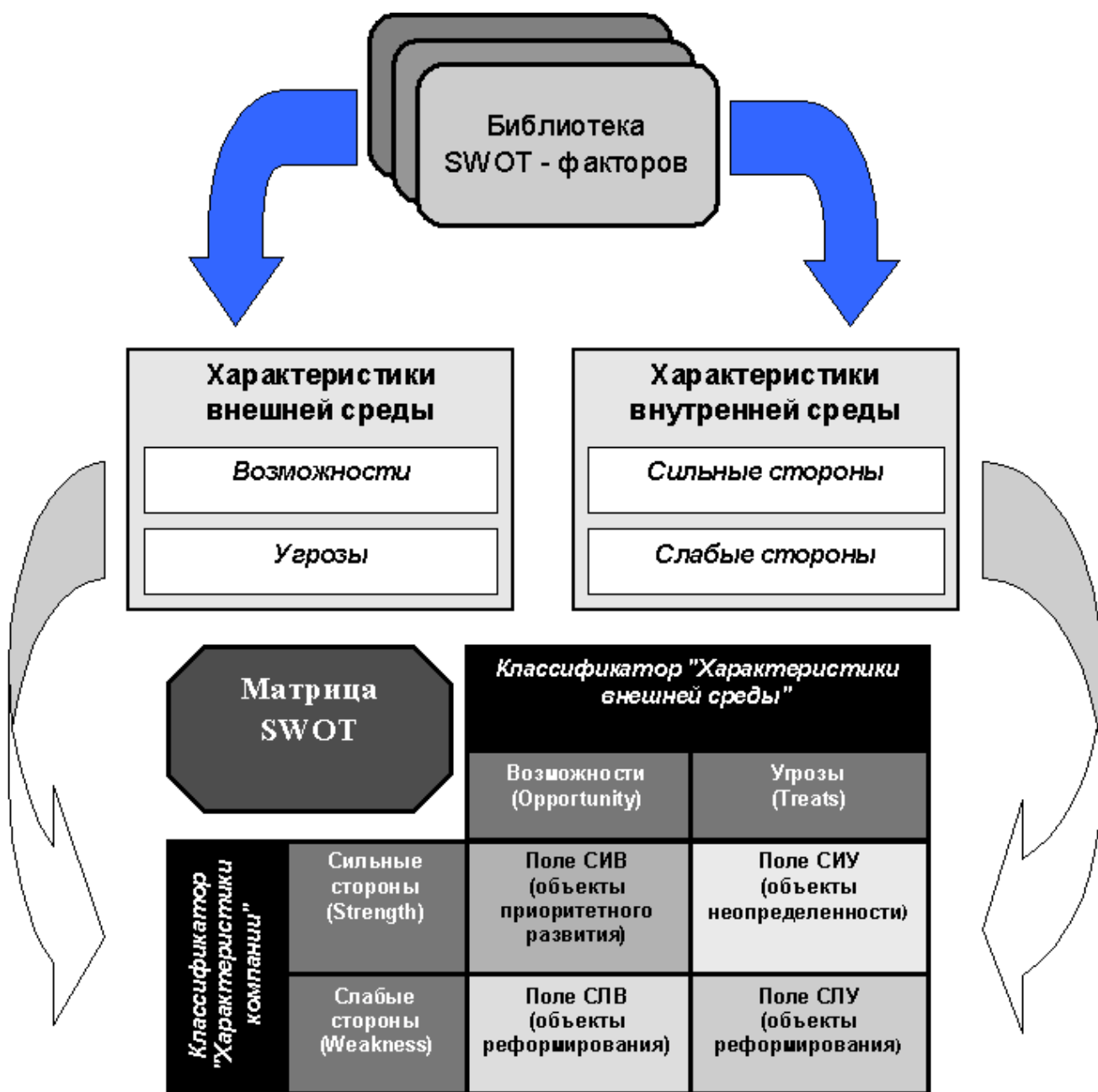


Рис. 1. Основные этапы SWOT-анализа

1. Анализ внутренней среды позволяет выявить сильные и слабые стороны в деятельности организации, изучить ее внутренние факторы, т. е. провести "внутренний аудит". Критерии анализа внутренней среды основаны на предложенной М. Портером цепочке ценности, состоящей из двух блоков:

- основные виды деятельности:
- поддерживающие виды деятельности:

Результатом этого этапа анализа являются выявленные Сильные стороны (Strengths) и Слабые стороны (Weaknesses), которые фиксируются в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа.

В результате мы получаем в простой, ясной и структурированной форме наглядное представление о положении организации.

В табл. 1 приводится пример возможной формы для анализа сильных и слабых сторон организации.

Таблица 1

Анализ сильных и слабых сторон организации

Составляющие внутренней среды	Эффективность составляющих внутренней среды					Важность		
	Очень сильная	Сильная	Нейтральная	Слабая	Очень слабая	Высокая	Средняя	Низкая

Кроме того, внутренняя среда как бы пронизывается организационной культурой, которая так же, как и отдельные составляющие внутренней среды, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации. Так как организационная культура не имеет четкого проявления, то ее анализ на формальной основе весьма затруднен. Хотя, конечно, целесообразно попытаться по приведенной форме оценить такие факторы, как наличие миссии, объединяющей деятельность сотрудников; наличие неких общих ценностей; гордость за свою организацию; система мотивации, четко увязанная с результатами работы сотрудников; психологический климат в коллективе и т. п.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал.

По итогам проделанного анализа составляется матрица (рис.2)

Важность	Эффективность	
	Низкая	Высокая
Высокая	Требуется особое внимание	Продолжать сохранять высокий уровень

<i>Низка</i>	<i>Низкий приоритет</i>	<i>Чрезмерное внимание малозначимым факторам</i>
--------------	-------------------------	--

Рис. 2. Матрица «Важность-Эффективность»

2. Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого менеджеры могут контролировать внешние по отношению к организации факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и открывающихся возможностей. Результатом этого этапа анализа являются выявленные Возможности (Opportunities) и Угрозы (Threats), которые фиксируются в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа.

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое планирование, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда.

3. Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — **установление цепочек связей** между ними, которые могут быть использованы для формулирования стратегий организации. Для этого составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 3.).

	Возможности 1. 2 3	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИВ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 3. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяются два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуются четыре поля: «СИВ» (сила и возможности); «СИУ» (сила и угрозы); «СЛВ» (слабость и возможность);

«СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей следует рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабостей, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу. Пример представлен на рис. 4.

	Opportunity I. Создание нового ПО II. Снижение цены III. Выход на другие рынки	Threat I. Антимонопольная политика II. Конкуренция III. Снижение спроса
Strength 1. Репутация на рынке 2. Большая доля рынка 3. Хороший персонал 4. Секретные технологии 5. Хорошая реклама товара	I. – 3,4 II. – 2,4 III. – 1,4,5	I. – 2 II. – 3,4 III. – 4,5
Weakness 1. Недоработанная продукция 2. Низкая зарплата 3. Монополия	I. – 1 II. – 1,3 III. – 2	I. – 3 II. – 1,2 III. – 1

Рис. 3. SWOT- анализ Microsoft

Для успешного применения методологии SWOT важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

4. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на *матрице возможностей* (рис. 4.).

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
Средняя	ПОЛЕ «СС»	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
Низкая	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Рис. 4. Матрица возможностей

Матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя и низкая). Полученные внутри матрицы десять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

5. Похожая матрица составляется для **оценки угроз** (рис. 5) . Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ», «СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Вероятность реализации угроз	Влияние угроз на организацию			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВЛ»
Средняя	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ «СК »	ПОЛЕ «СТ»	ПОЛЕ «СЛ»
Низкая	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ «НК»	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рис. 5. Матрица угроз

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации, также должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их

первостепенного устранения.

Источником возникновения возможностей и угроз могут быть потребители, конкуренты, изменение факторов макровнешней среды, например, законодательной базы. Целесообразно проводить анализ, отвечая применительно к возможностям и угрозам по трем направлениям на следующие вопросы:

1. Характер возможности (угрозы) и причина ее возникновения.
2. Как долго она будет существовать?
3. Какой силой она обладает?
4. Насколько она ценна (опасна)?
5. Какова степень ее влияния?

Для анализа среды также может быть применен метод составления ее профиля. Метод удобно применять для составления профиля отдельно макросреды, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому фактору экспертным путем дается оценка его важности для организации по шкале: 3 — сильная важность, 2 — умеренная важность, 1 — слабая важность.

IV. Практическое использование данных SWOT- анализа

Практическое использование данных SWOT означает:

1. Соотнесение слабых и сильных сторон организации с выявленными возможностями и угрозами. Для этого полезно задуматься над следующими вопросами:

- Позволяют ли сильные стороны получить выгоду благодаря возможностям?
- Позволят ли сильные стороны избежать угроз?
- Препятствуют ли слабые стороны использованию возможностей?
- Препятствуют ли слабые стороны уходу от угроз?

2. Определение направлений изменений

Используя данные SWOT-анализа, полезно выделить те области, где необходимо провести определенные изменения.

Наиболее простым способом определения направлений изменений является анализ слабых сторон с целью превращения их в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств. При более глубоком исследовании необходимо взвешивать многие «за» и «против» осуществления изменений с учетом различных приоритетов.

В ряде работ излагается методика SWOT-анализа, основной упор в которой сделан не на методы определения и оценку S, W, O и T, а на формулирование конкретных стратегий и мероприятий на основе S, W и с учетом O и T. Так, предлагается после определения S, W, O, T перейти к составлению матрицы стратегий:

SO – мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей;

WO – мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;

ST – мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избежания угроз;

WT – мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избежания угроз.

АНТИ-SWOT

Суть данного анализа заключается в том, что проводится анализ последствий не выполнения намеченных заявлений, указанных в сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах.

Сами шаги и технология остаются прежними, но меняются вопросы, которые необходимо задать при формулировании мероприятий на пересечении сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. SWOT анализ.

1) Квадрант "сильные стороны - возможности":

- Как не реализовать сильные стороны, при наличии возможностей?
- Как завышенные ожидания о реализации возможностей не позволят использовать сильные стороны?

2) Квадрант "сильные стороны - угрозы":

- Как и когда (при каких обстоятельствах) сильные стороны не позволят нивелировать угрозу?
- Как усиление угроз снизит сильную сторону?

3) Квадрант "слабые стороны - возможности":

- Как и при каких условиях, изменение слабых сторон не позволит воспользоваться возможностями?
- Как и при каких условиях возможности не позволят нивелировать слабые стороны?

4) Квадрант "слабые стороны - угрозы":

- Как и при каких условиях угрозы усилят слабые стороны?
- В целом получается список мер, при осуществлении которых будет невозможно реализовать стратегию (антимеры).

Для примера приводится следующий список антимер:

1. Квадрант "сильные стороны - возможности":

- Низкая эффективность новых каналов сбыта не позволит воспользоваться высоким потенциалом персонала
- Низкий экономический рост не позволит использовать современные мощности и технологии производства

2. Квадрант "сильные стороны - угрозы":

- Усиление конкурентов позволит им переманить персонал и ослабить потенциал персонала

- Обвальное снижение платёжеспособности не позволит использовать наработки для привлечения инвесторов
3. Квадрант "слабые стороны - возможности":
- Мы не сможем наладить работу по анализу рынка, и не используем экономический рост в России
 - Нам не удастся использовать новые каналы сбыта из-за их низкой эффективности
4. Квадрант "слабые стороны - угрозы":
- Низкая платёжеспособность потребителей будет нами не замечена вследствие отсутствия работы по анализу рынка
- Проведение АНТИ-SWOTа позволяет сформировать план кризисных мер, которые могут возникнуть при реализации стратегии.

Схема Исикава

Схема Исикава (причинно-следственная диаграмма) позволяет формализовать и структурировать причины возникновения того или иного события, например, - появления несоответствия, а также устанавливать причинно-следственные связи.

Все возможные причины классифицируются по принципу <5М>:

1. **Man** (Человек) - причины, связанные с человеческим фактором
2. **Machines** (Машины, оборудование) - причины, связанные с оборудованием
3. **Materials** (Материалы) - причины, связанные с материалами
4. **Methods** (Методы) - причины, связанные с технологией работы, с организацией процессов
5. **Measurements** (Измерения) - причины, связанные с методами измерения

Исследуемое событие изображается в правой части схемы, символизируя корень древовидной диаграммы, которая строится справа от обозначения события. Горизонтально, от корня диаграммы до левого края листа, наносится центральная ось диаграммы, похожая на ствол дерева. К центральной оси диаграммы Исикава примыкают пять ветвей, каждая из которых соответствует своему классу причин, или своему <М>.

Далее, на каждой ветви отдельно, как на оси, строятся дополнительные <веточки>, каждая из которых представляет отдельную причину в своем классе. К каждой такой <веточке>, в свою очередь, подводятся побег-причины более высокого уровня, детализирующие ее. Продолжая таким образом, мы получаем разветвленное дерево, связывающее причины наступления того или иного события, находящиеся на разном уровне детализации. Таким образом, мы можем установить причинно-следственную связь между частными отклонениями от нормы (первичными причинами) и их влиянием на вероятность наступления конкретного события.

Для эффективности применения данного метода и достоверности полученных результатов построение диаграммы Исикава должны выполнять

профессионалы.

Из-за своей структуры диаграмма Исикава также носит название «рыбья кость».

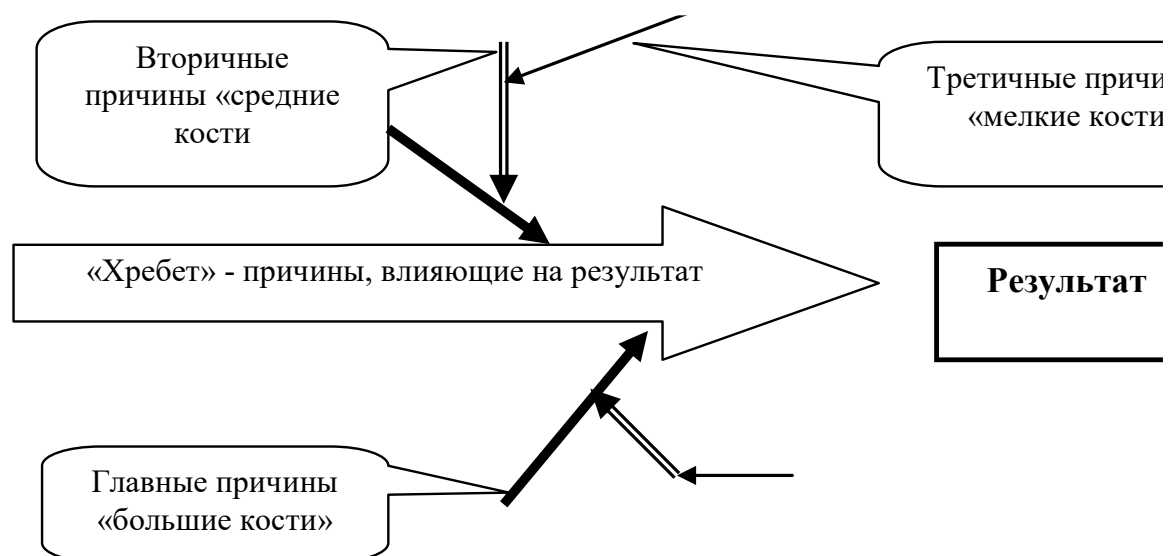


Рис. 1. Диаграмма Исикавы

Это очень практичный инструмент для анализа причин, приводящих к определенному результату.

Работа с диаграммой Исикавы производится в несколько этапов:

- Сбор всех факторов, причин, каким - либо образом влияющих на

исследуемый результат;

- После этапа сбора - производится группировка факторов по смысловым и причинно - следственным блокам;
- Ранжирование этих факторов внутри каждого блока;
- Анализ получившейся картины;
- «Отбрасывание» факторов, на которые мы не можем влиять;
- Игнорирование малозначащих и непринципиальных факторов.