

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ
РОБОТИ СТУДЕНТІВ
з дисципліни
«ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ»
(для магістрів)**

Київ - 2016

Підготовлено доцентом кафедри управління персоналом та економіки праці
Сомовим Дмитром Олександровичем.

Затверджено на засіданні кафедри управління персоналом та економіки
праці (протокол № 4 від 14 листопада 2016 р.)

Схвалено Вченою радою Інституту менеджменту та бізнесу
ім. Б. Хмельницького (протокол № 11 від 21 листопада 2016 р.)

Сомов Д.О. Методичні рекомендації щодо забезпечення самостійної роботи
студентів з дисципліни “Технології управлінського консультування” (для
магістрів). – К.: МАУП, 2016. – 62 с.

Методичні рекомендації містять пояснювальну записку, методичні
рекомендації до опанування окремих тем навчального курсу та дидактичні
матеріали до його виконання з навчальної дисципліни «Технології управлінського
консультування», вказівки до виконання контрольної роботи, варіанти контрольних
робіт, питання для самоконтролю, список літератури.

© Міжрегіональна Академія
управління персоналом (МАУП),
2016

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Стале функціонування та розвиток організації в сучасних умовах конкуренції не можливий без застосування сучасних здобутків науки управління. Керівники підприємств використовують знання та досвід консультантів для діагностики та розв'язання проблем, пов'язаних з низькою якістю або недосконалістю процесів управління в організаціях.

Використання консультаційних послуг дає змогу зосередитися на ключових проблемах або можливостях організації: їх ідентифікації, розробці та реалізації відповідних заходів. Ефективність залучення консультантів засвідчується позитивним досвідом великої кількості компаній, які залучали їх для удосконалення діяльності. Саме тому дисципліна «Технології управлінського консультування» є необхідною для вивчення при підготовці висококваліфікованих фахівців.

Самостійна робота студентів є складовою навчального процесу, важливим чинником, який формує вміння навчатися, сприяє активізації засвоєння студентом знань та їх реалізації, основним засобом опанування навчального матеріалу в час, вільний від обов'язкових навчальних занять.

Мета самостійної роботи студентів — сприяти засвоєнню в повному обсязі навчальної програми дисципліни «Технології управлінського консультування» та формуванню самостійності як особистісної риси та важливої професійної якості, сутність якої полягає в умінні систематизувати, планувати та контролювати власну діяльність.

Завдання самостійної роботи студентів — засвоєння певних знань, умінь, навичок, закріплення та систематизація здобутих знань, їх застосування при виконанні практичних завдань і творчих робіт, а також виявлення прогалин у системі знань із предмета «Технології управлінського консультування».

Зміст самостійної роботи студента з дисципліни «Інноваційний менеджмент в бізнес-адмініструванні» визначається навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями викладача.

Самостійна робота студента забезпечується системою навчально-методичних засобів, передбачених для вивчення навчальної дисципліни «Технології управлінського консультування»: підручником, навчальними та методичними посібниками, методичними матеріалами для самостійної роботи студентів, конспектом лекцій тощо.

Самостійна робота студентів з навчальної дисципліни «Технології управлінського консультування» організовується з дотриманням низки вимог:

- обґрунтування необхідності завдань загалом і конкретного завдання зокрема;
- надання детальних методичних рекомендацій щодо виконання роботи;
- надання можливості студентам виконувати творчі роботи, які відповідають умовно-професійному рівню засвоєння знань, не обмежуючи їх виконанням стандартних завдань;

- підтримання постійного зворотного зв'язку зі студентами у процесі виконання самостійної роботи, що є чинником ефективності навчального середовища.

Перелік завдань для самостійної роботи, форми її організації та звітності, термін виконання та кількість балів, які можна отримати за виконання завдань, визначаються викладачем кафедри при розробці робочої навчальної програми дисципліни (розділ “Самостійна робота студентів”).

Студенти, які починають вивчати дисципліну “Технології управлінського консультування”, повинні бути поінформовані викладачем про організацію самостійної роботи, її форми та види, терміни виконання, форми контролю та звітності, кількість балів за виконання завдань.

Організація та контроль процесу і змісту самостійної роботи та її результатів здійснюються викладачами кафедри.

Оцінки (бали), одержані студентами за виконання різних видів самостійної роботи, фіксуються викладачами і повинні бути доведені до відома студентів.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН дисципліни “Технології управлінського консультування”

№ п/п	Назва змістового модуля і теми
Змістовий модуль 1. Сутність консультаційної діяльності та технологій консультування.	
1.	Сутність консультаційної діяльності. Внутрішнє та зовнішнє консультування.
2.	Основні методологічні підходи і стадії консультаційного процесу.
3.	Класифікація методів і характеристика технологій консультування.
4.	Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів.
5.	Поведінка консультанта в системі клієнта.
6.	Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.
Змістовий модуль 2. Застосування технологій управлінського консультування.	
7.	Консультаційні пропозиції та угода на консультування.
8.	Діагноз проблеми.
9.	Позиційний аналіз організації.
10.	Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.
11.	Впровадження змін в організацію.
12.	Завершення консультування.

Разом годин: 120

Зміст самостійної роботи дисципліни “Технології управлінського консультування”

I. Успішність підготовки до практичних занять і складання заліку значною мірою залежить від організації самостійної роботи. Ґрунтовне засвоєння програмного матеріалу потребує опрацювання кількох літературних джерел, наведених у списку рекомендованої літератури. Для здійснення самостійної роботи студентам рекомендується ознайомитись з нормативно-правовою базою та навчально-методичною літературою, перелік якої наведено в списку рекомендованої літератури, а також публікаціями періодичних видань.

Рекомендовану літературу необхідно вивчати систематично, згідно із списком і в такій послідовності:

- а) ознайомитись за навчальною програмою із змістом кожної теми;
- б) засвоїти навчальний матеріал, що відноситься до конкретної теми;
- в) дати відповідь на питання для самостійної роботи студентів з кожної теми;
- г) дати відповідь на контрольні запитання до відповідної теми;
- д) виписати всі незрозумілі питання для розгляду їх на консультації.

II. За кожною з тем курсу “Технології управлінського консультування” студент повинен виконати наступні завдання:

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 1. СУТНІСТЬ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ТЕХНОЛОГІЙ КОНСУЛЬТУВАННЯ.

Тема 1. Сутність консультаційної діяльності. Внутрішнє та зовнішнє консультування.

Теми рефератів

1. Значення та зміст управлінського консультування.
2. Виникнення та розвиток консультування як бізнесу знань.
3. Характеристика та особливості внутрішнього консультування.
4. Зовнішнє консультування – вимоги до організації консалтингової діяльності.

Тести для самоперевірки знань

1. Діяльність спеціалізованих фірм щодо організації виробництва знань, інформації, інструкцій чи положень, їх методичне оформлення, навчання їм у т. ч. за допомогою консультування – це ...

- а) консалтинг;
- б) консультаційна послуга;
- в) консультаційна діяльність;
- г) управлінський консалтинг.

2. *Інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультивання – це...*

- а) консалтинг;
- б) консультаційна послуга;
- в) консультаційна діяльність;
- г) управлінський консалтинг.

3. *Сукупність послуг, пов'язана з інтелектуальною професійною діяльністю консультантів, в процесі якої обґрунтовуються та надаються об'єктивні і незалежні рекомендації, спрямовані на вирішення проблем клієнта – це ...*

- а) консалтинг;
- б) консультаційна послуга;
- в) консультаційна діяльність;
- г) управлінський консалтинг.

4. *Де та коли з'явилася перша консалтингова фірма?*

- а) у Парижі на в середині ХІХ ст.;
- б) у Чикаго на початку ХХ ст.;
- в) у Лондоні на початку ХVІІІ ст.;
- г) у Пекіні в кінці ХІХ ст.

5. *Оберіть основні причини стрімкого розвитку управлінського консультивання та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку:*

- а) загальна тенденція глобалізації бізнесу;
- б) можливість використання ідей та таланту консультанта як конкурентну перевагу в ринковій боротьбі;
- в) необхідність впровадження інформаційних технологій;
- г) світова фінансова криза 2008 року.

6. *Оберіть особливості консалтингової послуги:*

- а) унікальність кожної послуги;
- б) удавана невідчутність послуги, що пропонується;
- в) складність кількісного виміру товару та переваг споживача;
- г) неможливість реалізації товару у завершеній формі без наявності індивідуального споживача;
- д) безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів.

7. *Які групи управлінського консалтингу виділяють згідно з міжнародною класифікацією?*

- а) стратегічний консалтинг;
- б) операційний управлінський консалтинг;
- в) HR-консалтинг, тренінги і навчання;
- г) ІТ-консалтинг.

8. *Фахівці з економіки і управління, зайняті в штаті підприємства – це ...*

- а) зовнішні консультанти;
- б) внутрішні консультанти;
- в) консультанти-резиденти країни перебування замовника;
- г) консультанти-нерезиденти країни перебування замовника.

9. *Незалежні консультаційні фірми чи окремі консультанти, які надають послуги клієнту на підставі договору – це ...*

- а) зовнішні консультанти;
- б) внутрішні консультанти;
- в) консультанти-резиденти країни перебування замовника;
- г) консультанти-нерезиденти країни перебування замовника.

10. *Вирішення проблем підприємства-клієнта методом інтеграції інтелектуальних ресурсів штатних фахівців і працівників незалежних консультаційних фірм – це ...*

- а) зовнішнє консультування;
- б) внутрішнє консультування;
- в) консультація;
- г) зовнішньо-внутрішнє консультування.

11. *Використання якого виду консультування обумовлюється наявністю таких причин: проблемами захисту комерційної таємниці; конкуренцією; конфіденційністю одержуваної інформації і відсутністю чіткого законодавчого регулювання цих питань?*

- а) зовнішнє консультування;
- б) внутрішнє консультування;
- в) консультація;
- г) зовнішньо-внутрішнє консультування.

12. *Характеристика якого виду консультаційних фірм полягає в наступному: в штаті від декількох до 50-100 консультантів; займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм в обмеженій територіальній області; спеціальним управлінським консультуванням в одній або декількох технічних сферах, у корпоративній стратегії її розвитку, управлінні кадрами, виробничим процесом, маркетингу, збутом, офісом, тобто, суворо спеціалізованою діяльністю в одній або декількох галузях промисловості або сфери послуг?*

- а) великі консультаційні фірми;
- б) служби консультації керівництва великих бухгалтерських фірм;
- в) дрібні та середні консультаційні фірми;
- г) мікро консультаційні фірми.

Аналітична вправа

Особистісна і професійна характеристики управлінського консультанта

Цілі аналітичної вправи:

1. Виявити якості, професійнозначущі для консультантів, які працюють в сфері управлінського консультування.

2. Визначити компетенції, які потребують розвитку.

Матеріали для проведення практичного заняття.

1. Навички і особистісні якості консультанта

Визначте свої позиції

Навички	<i>Добрі розвинені</i>	<i>Потребують розвитку та удосконалення</i>
Дослідження ринку та маркетинг Просування та продаж свої послуг Дослідження потреб клієнта Ідентифікація взаємних очікувань Розрахунок вартості вашої участі в проекті Організація роботи з документами Розуміння ділової ситуації Розробка та оформлення матеріалів роботи Проведення навчання Здібності контактувати Глибина ваших знань та досвіду Широта ваших знань та досвіду		
Особисті якості	<i>Властиві від природи</i>	<i>Необхідно звернути увагу</i>
Лідерство Рішучість Люди звертаються до вас за порадою Насолода від конкурентної боротьби Впевненість у собі Здатність довго та завзято працювати Завжди плануєте власні майбутні дії. Самодисциплінованість Здатність пропонувати свої послуги Розуміння фінансових питань Здатність до розумного ризику Підтримка сім'ї		

1. Які навички та особистісні якості необхідно вдосконалювати?

2. Яким чином ви збираєтеся отримати необхідні навички і досвід?

3. Як ви будете домагатися відповідності необхідним особистісним якостям, які не притаманні вам від природи?

Література [1, 3, 5, 14, 18].

Тема 2. Основні методологічні підходи і стадії консультативного процесу.

Теми рефератів

1. Основні етапи консультативного процесу, завдання консультанту на кожному етапі.
2. Експертне, процесне та навчальне консультування.
3. Технічне завдання консультанту.

Тести для самоперевірки знань

1. *Сукупність послідовних дій консультанта і клієнта щодо досягнення цілі, впорядкованих у часі і в просторі – це ...*
 - а) стадія консультування;
 - б) процес консультування;
 - в) етап консультування;
 - г) термін консультування.
2. *Тимчасові взаємозалежні етапи консультування, що мають свої якісні особливості – це ...*
 - а) стадія консультування;
 - б) процес консультування;
 - в) етап консультування;
 - г) термін консультування.
3. *Період, ступінь у розвитку стадії консультування – це ...*
 - а) рівень консультування;
 - б) процес консультування;
 - в) етап консультування;
 - г) термін консультування.
4. *Засіб рішення управлінських проблем за допомогою самостійної діяльності консультанта (експерта) щодо діагностики, розробки рішень і впровадження в організацію за бажанням організації клієнта – це ...*
 - а) експертне консультування;
 - б) проектне консультування;
 - в) навчальне консультування;
 - г) технічне консультування.
5. *Інструмент підвищення професіоналізму персоналу підприємства щодо самостійного рішення управлінських проблем в ході реалізації проекту – це ...*
 - а) експертне консультування;
 - б) проектне консультування;
 - в) навчальне консультування;
 - г) технічне консультування.

6. Документ, що визначає ключові положення консультативного проекту і бажаний результат, не обмежує консультантів у виборі методичного інструментарію – це ...

- а) технічне завдання;
- б) проектне консультування;
- в) навчальне консультування;
- г) пропозиція.

7. Виражене в письмовій формі бажання і обґрунтування здатності консультативної фірми (консультанта) надати консультативну послугу клієнтській організації – це ...

- а) технічне завдання;
- б) реклама;
- в) пропозиція;
- г) залучення.

8. На якій стадії процесу консультування здійснюється пошук джерел інформації про консультантів, збір і аналіз інформації про консультантів, їхні послуги, базові умови співробітництва?

- а) на попередній;
- б) на передпроектній;
- в) на проектній;
- г) на стадії впровадження;
- д) на післяпроектній.

9. Яка стадія процесу консультування характеризується початком роботи консультанта і клієнта, їхнім першим контактом, коли консультант і клієнт зустрічаються, намагаються довідатися більше один про одного, обговорити і визначити проблему і на цій основі домовитися про обсяг завдання, методології його виконання?

- а) попередня;
- б) передпроектна;
- в) проектна;
- г) стадія впровадження;
- д) післяпроектна.

10. Яка стадія процесу консультування характеризується здійсненням діагностики (фаза діагнозу) підприємства-клієнта, збором даних і формуванням комплексної картини життєдіяльності підприємства з метою аналізу даних і одержання інформації щодо фінансово-економічного, організаційно-технічного стану, діяльності і майбутнього стану підприємства?

- а) попередня;
- б) передпроектна;
- в) проектна;
- г) стадія впровадження;

д) післяпроектна.

11. При якому консультуванні консультант самотійно здійснює діагностику, розробку рішень і рекомендацій з їхнього впровадження?

- а) експертному;
- б) проектному;
- в) процесному;
- г) навчальному.

12. При якому консультуванні консультант розробляє пропозиції щодо вдосконалення управління, але не бере участі в процесі впровадження своїх пропозицій?

- а) експертному;
- б) проектному;
- в) процесному;
- г) навчальному.

13. В основі якого виду консультування лежить механістичний підхід до клієнта, властивий американської моделі?

- а) експертного;
- б) проектного;
- в) процесного;
- г) навчального.

14. У якому виді консультування немає готових рішень, є ідеї, концепції і накопичується досвід?

- а) експертному;
- б) проектному;
- в) процесному;
- г) навчальному.

15. Сукупність методів, за допомогою яких консультант збирає інформацію про стан господарської діяльності клієнта – це ...

- а) організаційна діагностика;
- б) організаційні інтервенції;
- в) організаційна еkleктика;
- г) організаційна екліптика.

Аналітична вправа

Візуалізація успіхів у професійній та особистій сфері.

Витратьте кілька хвилин для того, щоб уявити, як буде виглядати для вас успішне майбутнє. Обдумати період від трьох до п'яти років. Опишіть своє майбутнє.

Частина 1. Професійний успіх.

1. Опишіть свої професійні цілі. (Яка ваша посада? Що кажуть клієнти про вашу роботу? Що ваші колеги говорять про вас?)

2. Опишіть ваше взаємодія з клієнтами. (Що ви робите? Де ви робите це? Як ви себе відчуваєте? З ким ви спілкуєтеся?)

3. Опишіть вашу роботу більш детально. (Чи багато людей навколо вас? Які ваші взаємодії з ними? Яку роботу ви виконуєте?)

4. Опишіть більш детально дії по реалізації цілей вашої роботи. (Чи багато часу ви проводите в роз'їздах? Де ви буваєте? Чи довго тривають ваші поїздки? Чому? Чим в цей час займаються в вашому офісі? Де він знаходиться? Який вид відкривається з вікна вашого офісу?)

5. Опишіть результати вашої роботи. (Які почесні чи нагороди ви заслужили? Який ваш щорічний дохід? Який прибуток генерує ваш бізнес? Яка віддача ваших вкладень в бізнес? Скільки грошей на вашому ощадному рахунку?)

6. Які ваші мрії про професію? (Яка ваша професія? Що ви думаєте про інших роботах?)

Частина 2. Успіхи в особистому житті.

Опишіть цілі, які ви ставите перед собою в особистому житті. (Чим ви хочете займатися? Яку частину свого часу ви бажаєте присвятити досягненню особистих цілей? Де ви будете? З ким?)

1. Опишіть ваші взаємини з членами сім'ї і друзями. (До яких клубам ви приєднаєтеся? Де і як ви будете проводити відпустку? Як і де ви будете жити? З ким? Як цього досягти?)

2. Що ви будете робити, якщо опинитесь на самоті? (Що ви будете читати? Які ваші мрії про проведення вільного дня? Де?)

3. Чи будете ви продовжувати навчання? (Чи будете ви відвідувати якісь курси? Працювати над магістерської або докторським ступенем? Де? Як? Навіщо?)

4. Які навички та вміння ви хотіли б придбати? (Які захоплення вас приваблюють? У яких спортивних змаганнях або іграх ви хотіли б брати участь? З ким? Чи часто?)

5. Опишіть дії по досягненню цілей вашого особистого життя. (Де ви живете? Що вам подобається в вашому житті і її оточенні? Який автомобіль ви маєте? Як виконуються господарські роботи?)

Література [2, 6, 10, 14, 23, 25].

Тема 3. Класифікація методів і характеристика технології консультування.

Теми рефератів

1. Класифікація методів консультування.
2. Методичний інструментарій.
3. Консультаційні методи рішення управлінських проблем.

Тести для самоперевірки знань

1. Система принципів та засобів організації та побудова теоретичної і практичної діяльності на основі вчення про систему знань, структурування положень і методів, як основи науки управлінського консультування – це ...

- а) метод;
- б) методологія;
- в) класифікація;
- г) рішення.

2. Шлях наукового дослідження та засіб досягнення оперативної та стратегічної мети, як сукупність окремих методичних прийомів вивчення явищ суспільного життя в практиці управлінської діяльності – це ...

- а) метод;
- б) методологія;
- в) класифікація;
- г) рішення.

3. Процес групування певної кількості фактів або явищ, що мають загальні характеристики за видами діяльності, галузевою приналежністю, обсягами господарської діяльності та різними проблемами управління підприємствами, об'єднаннями, корпораціями – це ...

- а) метод;
- б) методологія;
- в) класифікація;
- г) рішення.

4. Конкретні засоби, орієнтовані виключно на підвищення ефективності в досягненні управлінських цілей на основі прогресивного вітчизняного та зарубіжного досвіду – це ...

- а) метод;
- б) методологія;
- в) класифікація;
- г) методологічний інструментарій.

5. Складний теоретичний та практичний стан конкретної господарської діяльності, що характеризується суперечливістю протилежних позицій, незбалансованих інтересів, процесів і явищ та потребує адекватних теорій і практики ефективного розв'язання – це ...

- а) рішення;
- б) управлінські проблеми;
- в) управлінські ситуації;
- г) криза.

6. За якою ознакою згруповані наступні методи консультування: визначення ефективного взаємозв'язку за основними векторами розвитку галузі, регіону, на міжнародному рівні?

- а) інтеграційний розвиток;

- б) диверсифікаційних розвиток;
- в) концентраційний розвиток;
- г) рішення проблем.

7. Які методи можуть застосовуватися при прийнятті рішень в управлінському консультуванні в умовах невизначеності і непередбачуваності сформованих зовнішніх і внутрішніх факторів господарської діяльності, а також певних ризиків, зумовлених крім організаційно-технічних, технологічних чинників, ще й людськими ресурсами та інтелектуальним капіталом?

- а) спонтанний;
- б) інтуїтивний;
- в) суджень;
- г) бінарний;
- д) багатоваріантностей.

8. За яких умов неформалізовані методи прийняття рішення будуть ефективнішими?

- а) відсутня необхідна інформація або її отримання вимагає великих витрат, або інформація не усуває невизначеність;
- б) статистична (кількісна) інформація недостатньо достовірна;
- в) інформація якісна, але не піддається кількісним вимірам;
- г) має місце нестандартна проблема.

9. Група методів, що забезпечують оптимізацію структури, регламентацію, розподіл обов'язків персоналу, причинно-наслідкову регламентацію, регулюють сталий та ефективний розвиток, належить до:

- а) методів планування, прогнозування;
- б) організаційних методів;
- в) методів мотивації;
- г) методів контролю.

10. Група методів, за допомогою яких відбувається визначення проблем і детальна розробка альтернативних рішень; оцінка рішень, належить до:

- а) методів діагностики;
- б) методів рішення проблеми;
- в) методів реалізації;
- г) методів контролю.

Аналітична вправа

Конфлікт менеджерів.

Одна київська фірма «Avto & Motor Co» спеціалізується на продажу автомобілів. Фірма має свій салон і кілька постійних дистриб'юторів, які роблять непогані замовлення. Власник фірми Петренко прийняв рішення про наймання нового менеджера по роботі з клієнтами, Горенко. Горенко раніше працював у відділі з продажу заводу МАЗ, де зробив кар'єру. Він відомий як хороший менеджер, який швидко здобуває довіру і користується повагою клієнтів. При

укладанні договору Горенко була призначена стандартна заробітна плата менеджерів «Avto & Motor Co», яка, однак, в півтора рази перевищувала його попереднє платню. Петренко хотів, щоб таке підвищення постійного доходу стало мотивуючим фактором для Горенко в його роботі на благо фірми.

Дійсно, Горенко швидко набрав «портфель» клієнтів, використовуючи свої блискучі здібності ведення переговорів і спілкування з людьми. Він уклав кілька дуже прибуткових контрактів, дуже важливих для компанії в цілому.

До появи Горенко в фірмі працювали два менеджера по роботі з клієнтами. Вони негативно поставилися до успіхів нового колеги, почасти тому, що у самих справи йшли далеко не так добре.

У той же час Горенко розгорнув свою діяльність. До нього перейшли деякі клієнти, які користувалися послугами інших менеджерів «Avto & Motor Co». Обстановка в компанії загострилася, робоча атмосфера стала несприятливою. Внаслідок цього показники продажів фірми, здавалося б, що процвітала на ринку продажу автомашин, почали падати. Через три місяці господар фірми Петренко зауважив, що компанія повернулася на свій колишній рівень, тобто на рівень, що встановився на момент прийняття Горенко на роботу.

Горенко бачить ситуацію по-іншому. Вважаючи себе «головним» менеджером компанії, він звертається до Петренко з проханням підвищити йому заробітну плату для того, щоб «відрізнити» його від інших співробітників, аргументуючи своє прохання тим, що, на його думку, він один «тягне» фірму, тоді як інші менеджери пасивні. З іншого боку, «старі» менеджери, які працюють з Петренко з дня заснування компанії, висловлюють своє невдоволення з приводу «захоплення» шефа новим співробітником.

Для обговорення питання про заробітну плату і залагодження конфлікту Петренко організує збори співробітників фірми, на якому присутні Горенко і два інших менеджера. В результаті Петренко приймає рішення збільшити в півтора рази платню всім трьом менеджерам, сподіваючись таким чином одночасно задовольнити бажання свого кращого співробітника Горенко, не ображаючи при цьому інших і тим самим думаючи «розрядити» атмосферу в робочому колективі.

Якийсь час все йшло добре. Відносини між співробітниками налагодилися, справи фірми пішли вгору. Однак через три місяці ситуація знову почала погіршуватися. Колишні проблеми загострилися, з'явилися нові, в результаті чого колектив виявився майже повністю непрацездатним.

Питання.

1. Чи правий Петренко в своєму рішенні підвищити заробітну плату всім співробітникам? Чи є цей прийом мотивації оптимальним в даному випадку?

2. Чи виправдані амбіції Горенко, що вимагає підвищеної заробітної плати і який вважає, що його робота повинна якимось особливо захоплюватися?

3. Що б ви зробили на місці господаря «Avto & Motor Co» для того, щоб поліпшити атмосферу в колективі?

4. Які відносини звичні для співробітників фірми? Чому Горенко не став «своїм» в колективі?

Література [1, 5, 8, 12, 24].

Тема 4. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів.

Теми рефератів

1. Методи ціноутворення на консультаційні послуги.
2. Форми оплати праці консультанта.

Тести для самоперевірки знань

1. *Сукупність підходів до формування оплати праці консультантів за надані послуги – це ...*
 - а) методи ціноутворення консультаційних послуг;
 - б) форми ціноутворення консультаційних послуг;
 - в) методики ціноутворення консультаційних послуг;
 - г) етапи ціноутворення консультаційних послуг.

2. *Принципи і методики визначення вартості консультаційних послуг – це ...*
 - а) методи ціноутворення консультаційних послуг;
 - б) цінова політика в консалтингу;
 - в) методики ціноутворення консультаційних послуг;
 - г) форма оплати праці консультанта.

3. *Фіксована оплата за надані консультаційні послуги – це ...*
 - а) погодинна оплата;
 - б) паушальна оплата;
 - в) відрядна;
 - г) штатна ставка.

4. *Персоніфікована грошова винагорода за консультаційну послугу на основі попередньої домовленості – це ...*
 - а) премія;
 - б) оклад;
 - в) гонорар;
 - г) бонуси.

5. *Який вид оплати сьогодні є найбільш поширеним способом при установленні ціни на консультаційні послуги?*
 - а) погодинна оплата;
 - б) паушальна оплата;
 - в) відрядна;
 - г) штатна ставка.

6. *Оберіть чинники, які впливають на ціноутворення консалтингової послуги:*
 - а) співвідношення попиту і пропозиції послуг;
 - б) імідж консультаційної фірми;

в) покупці не мають всю повноту інформації про послуги і ціни, а тому клієнтам досить важко провести порівняльний аналіз реального ринку консультаційних послуг;

г) висока вартість перемикання на іншого консультанта.

7. Оберіть чинники, що відображають низьку цінову еластичність консультаційних послуг на ринку:

а) співвідношення попиту і пропозиції послуг;

б) імідж консультаційної фірми;

в) покупці не мають всю повноту інформації про послуги і ціни, а тому клієнтам досить важко провести порівняльний аналіз реального ринку консультаційних послуг;

г) висока вартість перемикання на іншого консультанта.

8. Від яких критеріїв залежить величина фіксованої винагороди консультанту?

а) рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;

б) кваліфікації та посади консультанта;

в) внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;

г) участі у проведенні семінарів та конференцій;

д) популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів.

9. Яку форму оплати праці консультанта доцільно використовувати, якщо консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день?

а) погодинну;

б) паушальну;

в) поденну;

г) щомісячну.

10. Яка форма оплати консультаційної послуги більш придатна для ринку консалтингу, що розвивається, у тому числі й українського?

а) погодинна;

б) паушальна;

в) поденна;

г) щомісячна.

Аналітична вправа

Вибір для «Studio».

Рекламний бізнес - одне з найбільш актуальних і необхідних напрямків на сьогоднішньому ринку. У сучасному світі ситуація на ринку змінюється надзвичайно швидко. Мало не щодня з'являються нові ринки збуту, розширюються торгові об'єднання, а засоби поширення інформації про товари і методи їх реалізації змінюються воістину революційними темпами. Але якісно нові товари, які могли б приголомшити покупця, з'являються не часто. Що ж

робити виробнику товарів і послуг? Як донести споживачеві те, що саме цей виробник і ніхто інший зможе надати ту чи іншу послугу, зможе продати самий високоякісний товар? Відповідь на питання - маркетинг.

Рекламна компанія «Studio» - така ж організація, що має свою структуру і характеристики. Компанія, вийшовши на ринок, зіткнулася з сильною конкуренцією, що послужило стимулом створення власних продуктивних цехів. Компанія постійно займається вдосконаленням виробництва, для неї характерні постійні нововведення, розробки, періодичний аналіз ринку реклами.

Саморекламою компанія займається мало, іноді розміщує інформацію про себе в газетних виданнях. База клієнтів поповнюється завдяки відгукам про якісне виконання роботи і пошуків менеджерів. Найближчим часом планується створення мережі філій в провідних містах країни.

Компанія організувала матричну структуру, сподіваючись, що вона найбільш зручна і принесе компанії не тільки велику вигоду, а й широкую популярність для клієнтів. Однак скоро стало очевидно, що подібне побудова структури організації має більше мінусів, ніж плюсів. Наприклад, намітилася тенденція до розширення комунікацій і ускладнення управління компанією через її структури.

Незважаючи на те що справи йшли в цілому добре, компанія орієнтувалася на повне задоволення клієнта, все змінилося в один день. Одного ранку головний менеджер Роберт постукав у кабінет директора, щоб доповісти про завдання компанії на цей день і успіхи в напрямку взаємодії з однією великою фірмою, яка зробила велике замовлення. Менеджер був ошелешений побаченим: директор був застрелений в голову сидить за столом. Видовище було жахливим.

В результаті розслідування стало очевидно, що вбивство директора організовано кримінальними структурами міста, що підтримують фірми-конкуренти. «Яблуком розбрату» став контракт з однією великою іноземною фірмою. Перед компанією постало питання вибору нового директора. На цю посаду підходить кілька кандидатур.

Тимур - один з менеджерів компанії, що працює в ній з дня її заснування. Він має і юридичний, і маркетинговий досвід роботи, схильний до самоменеджменту, ризику для блага організації, має навички вирішення проблем. Він зарекомендував себе як кваліфікований фахівець, проте його рішення часто бувають спонтанними і ризикованими, на такий ризик фірма не завжди може піти. Його поважають в організації, однак багато хто вважає, що з ним важко працювати, тому що він дуже вимогливий до своїх підлеглих в конкретних питаннях, занадто багато уваги приділяє деталям в їх роботі. Він, однак, налаштований на демократичний стиль управління.

Петро старше Тимура на 10 років, але знаходиться на своїй посаді керівника відділу зовнішніх зв'язків близько року. Він має досвід керівника компанії, може організовувати групову роботу, вміє навчати своїх підлеглих, крім того, він володіє харизмою і талантом переконувати клієнтів. Однак Петро імпульсивний і іноді може ставати вкрай запальним, і може вигнати підлеглих через дрібниці. Петро популярний в компанії, але його трохи побоюються, тому його підлеглі намагаються виконувати роботу більш ретельно.

Олег, ще один кандидат на пост директора компанії, провів більшу частину кар'єри, працюючи в іншій сфері рекламного бізнесу - fashion індустрії. Він має там зв'язки і знайомства, які можуть бути вигідні для компанії. Олег - відповідальний, творчий і чарівна людина, що має успіх у жіночої половини компанії. Він дуже самолюбний і самовпевнений, що викликає глузування і навіть деяку неприязнь чоловіків в компанії. Проте Олег вміє керувати і робить це цілком ефективно.

Вибір необхідно позначити найближчим часом, адже хто погодиться працювати з «нічийною» компанією?

Отже, хто ж займе місце директора?

Питання.

1. Вам слід вирішити, хто повинен стати директором фірми. Хто принесе їй найбільший прибуток і допоможе їй вийти на ринок найбільших міст країни?
2. Який стиль керівництва, на ваш погляд, підходить цій компанії і чому?
3. Чи потрібні, на вашу думку, перетворення для компанії? Якщо так, то що повинен змінити або перетворити новий директор?

Література [3, 7, 9, 11, 21, 22].

Тема 5. Поведінка консультанта в системі клієнта.

Теми рефератів

1. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
2. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.
3. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.

Тести для самоперевірки знань

1. Яка модель управлінського консультування характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнт?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

2. Яка модель управлінського консультування передбачає те, що консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

3. Яка модель консультування дозволяє поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

4. При застосуванні якої моделі консультування залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта є мінімальною?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

5. Яка з моделей управлінського консультування передбачає, що зворотний зв'язок клієнта з консультантом відсутній?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

6. Яка з моделей управлінського консультування передбачає те, що консультант виступає в ролі інструктора?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

7. Яка з моделей управлінського консультування передбачає тривалий строк перебування консультанта в організації клієнта?

- а) модель «експерт-клієнт»;
- б) модель «доктор-пацієнт»;
- в) модель «співробітництво»;
- г) модель «7-S».

8. Який вид поведінкової ролі консультанта полягає в тому, що його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта?

- а) консультант-пропагандист;
- б) технічний експерт;
- в) інструктор та викладач;
- г) помічник у вирішенні проблем;
- д) розробник альтернатив;
- е) пошукач фактів.

9. Який вид поведінкової ролі консультанта полягає в тому, що консультант доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми?

- а) консультант-пропагандист;
- б) технічний експерт;
- в) інструктор та викладач;
- г) помічник у вирішенні проблем;
- д) розробник альтернатив;
- е) пошукач фактів.

10. Який вид поведінкової ролі консультанта полягає в тому, що консультант за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги; за досягнення цілей консультування відповідає, зазвичай, клієнт?

- а) консультант-пропагандист;
- б) технічний експерт;
- в) інструктор та викладач;
- г) помічник у вирішенні проблем.

Аналітична вправа

Відбір кандидатів.

Компанія «Кіпаріс» успішно працює на ринку продуктів харчування вже більше 15 років. Однак суттєве збільшення обсягів виробництва призвело рада директорів до необхідності запровадження принципово нової маркетингової політики. У зв'язку з покупкою останнього заводу постало завдання координації роботи маркетингових відділів в регіонах. Для цього треба створювати нову відділу в центральному офісі, що займається даною сферою діяльності. Кандидат на посаду його начальника повинен задовольняти вимогам, висунутим топ-менеджерами компанії, а саме:

- 1) наявність маркетингової освіти;
- 2) досвід в області просування продукту на регіональні ринки;
- 3) можливість часто їздити у відрядження;
- 4) володіння оргтехнікою (e-mail'ом, факсом і т. Д.).

Виходячи на регіональні ринки, «Кіпаріс» ставить перед собою завдання підняти стандарти споживання на вищий рівень, пропонуючи високоякісну продукцію широкого асортименту, що дає можливість забезпечувати споживачів якісними продуктами за прийнятними цінами.

Важливим напрямком діяльності компанії «Кіпаріс» в регіонах є відродження підприємств харчової індустрії. З установкою і налагодженням нових ліній стерилізації молока на цих підприємствах різко зростають обсяги виробництва, з'являється можливість виробляти стерилізоване молоко популярних у споживачів марок. Для всіх підприємств - будь то московські або регіональні - прийняті єдині високі стандарти якості продукції, що виробляється.

Однак на даний момент реальну проблему представляє вибір кандидата на посаду керівника нового відділу, створення якого знаходиться на стадії розробки.

Справа в тому, що продукція «Кіпаріс» досягла настільки високої якості, що надійшла пропозиція компанії організувати поставки її продукції на дитячі кухні. Виникла необхідність створення відділу, що займається контролем цих поставок. Головною вимогою керівництвом компанії до кандидатів на дану позицію, є, перш за все, досвід роботи в логістиці (управління перевезеннями). Більш того, начальник даного відділу повинен бути відповідальним, мобільним і добре знайомим з фінансовими документами, щоб відстежувати відрахування бюджетних коштів.

Для відбору кандидатів менеджери фірми розмістили оголошення на сайтах провідних рекрутингових компаній про вакансії на посаду начальника нового відділу «Кіпаріс». З понад ста претендентів було обрано четверо. Тепер стоїть проблема вибору «кращого з кращих». Провідними претендентами на дану позицію є:

- *Дементьєв Олександр*. Ця людина пропрацював в компанії більше семи років в якості менеджера середньої ланки. Його головна якість - ґрунтовність, яка в той же час може бути розглянута і як скрупульозність, прискіпливість. Багато його співробітники не в змозі з ним нормально працювати, нерідко перебуваючи під тиском з його боку;

- *Миколаїв Сергій*. Даний кандидат значно молодше попереднього, проте це не заважає йому бути цілеспрямованим і наполегливим у досягненні поставлених завдань. У компанії «Вімм-Білл-Данн» він всього лише чотири місяці. Незважаючи на невеликі похибки, допущені протягом цього терміну, він встиг придбати серед працівників хорошу репутацію. Вибір даного кандидата, очевидно, стане виразом «громадської думки» компанії;

- *Алексєєва Ольга*. Серед усіх кандидатів цей претендент на посаду - єдина жінка, що одночасно є перевагою і недоліком. Її якості як менеджера, так і особистості в цілому багато в чому нагадують образ Маргарет Тетчер. Точність у виконанні обов'язків, відданість своїй справі, стійкість, ініціатива, креативність ... - цей список можна продовжувати ще довго. Даний кандидат - лідер серед цієї «четвірки», все тепер залежить від рішення і переваг керівників компанії;

- *Данілін Дмитро*. Кар'єра цього працівника почалася в сфері комп'ютерної техніки та кібернетики. На жаль, є багато перешкод для того, щоб він був обраний керівником даного відділу. В першу чергу це пояснюється недостатнім досвідом роботи в сфері управління як такої. А по-друге, ця людина довгий час прожив за кордоном і погано знайомий з ситуацією на російському ринку. У той же час його відрізняють неймовірна активність, здатність швидко і в той же час послідовно виконувати поставлені завдання.

За оцінками експертів «Кіпаріс», даний відділ може багато в чому визначити новий поворот у розвитку компанії, розширення асортименту вироблених товарів.

Питання.

1. Уявіть, що ви зовнішній запрошений в компанію консультант і вам треба висловити свою думку про кожній кандидатурі. Які сильні та слабкі сторони кандидатів ви відзначите? Кому віддасте перевагу?

2. Чому той факт, що один з кандидатів - жінка, можна оцінити і як перевага, і як недолік? Чи грають в роботі менеджера роль гендерні відмінності?

3. Які з відомих вам методів ви можете застосувати для вивчення і аналізу ситуації, щоб прийняти правильне рішення?

Література [4, 8, 13, 17, 19].

Тема 6. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.

Теми рефератів

1 Підготовка до консультування.

2. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.

3. Попередній діагноз.

4. Джерела отримання інформації для проведення діагностики.

Тести для самоперевірки знань

1. Який вид входження у контакт клієнт-замовник консультаційних послуг є найбільш розповсюджений?

а) консультант є ініціатором контакту та демонструє потенційному замовнику свою ознайомленість з проблемами клієнта і пропонує йому щось важливе для їх розв'язання;

б) клієнт першим зав'язує контакт;

в) встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку;

г) консультант є ініціатором контакту, його представляє потенційному замовнику інший клієнт, який користувався послугами консультанта у минулому.

2. Який вид входження у контакт клієнт-замовник консультаційних послуг є одним із шляхів маркетингу консультаційних послуг?

а) консультант є ініціатором контакту та демонструє потенційному замовнику свою ознайомленість з проблемами клієнта і пропонує йому щось важливе для їх розв'язання;

б) клієнт першим зав'язує контакт;

в) встановлення консультантом контакту з потенційними клієнтами без наявної потреби з їхнього боку;

г) консультант є ініціатором контакту, його представляє потенційному замовнику інший клієнт, який користувався послугами консультанта у минулому.

3. Яку інформацію консультант збирає про клієнта для підготовки до початкової зустрічі?

а) застосовувана термінологія;

б) характер і розташування ринків;

в) ділові методи і практика в цій галузі;

г) закони, правила та традиції, які існують в галузі;

д) історія і розвиток організації клієнта;

е) існуючий економічний клімат і головні тенденції та проблеми галузі.

4. У якій формі проводиться зустріч консультанта і клієнта?

- а) брифінг;
- б) конференція;
- в) бесіда;
- г) презентація.

5. Які питання необхідно узгодити консультанту з клієнтом у випадку згоди клієнта на попередній діагноз проблеми?

- а) повноваження консультанта;
- б) доступ до необхідних документів та інформації;
- в) можливість залучення персоналу клієнта, роль консультанта;
- г) ставлення співробітників до досліджуваних питань;
- д) терміни завершення попереднього діагнозу і подання пропозицій клієнту;
- е) розмір та способи оплати за попередній діагноз.

6. В чому полягає мета попереднього діагнозу проблеми?

- а) запропонувати засоби вирішення проблеми;
- б) визначити і запланувати необхідне для розв'язання проблеми консультативне завдання чи проект;
- в) познайомитися із замовником консультаційних послуг;
- г) підписати угоду про консультування.

7. Які звичайні терміни проведення попереднього діагнозу?

- а) 1-4 дні;
- б) 5-7 днів;
- в) 7-14 днів;
- г) 14-20 днів.

8. Що заважає виявленню проблеми при проведенні попереднього діагнозу?

- а) прийняття симптомів за проблеми;
- б) упереджена думка про причину проблеми керівників організації-замовника консультаційної послуги;
- в) погляд на проблему лише з одного технічного боку;
- г) ігнорування того, як проблема сприймається у різних частинах організації.

9. Який метод аналізу інформації при проведенні попереднього діагнозу проблеми є найбільш поширеним?

- а) метод «від загального до часткового»;
- б) метод «від часткового до загального»;
- в) метод порівнянь;
- г) метод «мозкового штурму».

10. Яким питанням консультант повинен приділити значну увагу під час аналізу в межах постановки попереднього діагнозу?

- а) пропорції поміж основними функціями і сферами діяльності;
- б) зв'язок між витратами і випуском;
- в) взаємозв'язок поміж основними показниками продуктивності, ефективності та результативності;
- г) взаємозв'язок поміж показниками загальної ефективності роботи і основними факторами, що впливають на їх розмір позитивно чи негативно.

Аналітична вправа

Завдання: використовуйте матрицю SWOT-аналізу для оцінки своїх перспектив у працевлаштуванні.

SWOT-аналіз - метод аналізу, який використовується для оцінки факторів і явищ, що впливають на організацію, проект, людини. Всі чинники діляться на чотири категорії: strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості) і threats (загрози). Метод включає визначення мети проекту та виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що сприяють її досягненню або ускладнюють його. Оскільки SWOT-аналіз в загальному вигляді не містить економічних категорій, його можна застосовувати до будь-яких організацій, окремих людей і країн для побудови стратегій в найрізноманітніших галузях діяльності. Наприклад, можна провести «SWOT-самоаналіз» для того, щоб зрозуміти, куди рухатися далі в кар'єрному розвитку. Перед співбесідою при прийомі на роботу ситуаційний аналіз допоможе реально оцінити свої сили і можливості, чітко визначитися, на які моменти вам потрібно буде акцентувати увагу, а які моменти потрібно буде постаратися обійти.

Література [1, 5, 14, 20, 24].

ЗМІСТОВИЙ МОДУЛЬ 2. ЗАСТОСУВАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ.

Тема 7. Консультаційні пропозиції та угода на консультування.

Теми рефератів

1. Зміст та мета розробки консультаційної пропозиції.
2. Угода на консультування, її структура та зміст.
3. Види консультаційних угод.

Тести для самоперевірки знань

1. Документ, який супроводжує первинний контакт та передує остаточній угоді про співробітництво консультанта і клієнта – це ...

- а) угода на консультування;
- б) звіт про діагностичне дослідження;
- в) угода на проведення діагностичного дослідження;
- г) звіт про виконання угоди надання консультаційних послуг;

д) консультаційні пропозиції.

2. *Які складові охоплює зміст консультаційних пропозицій?*

- а) мета;
- б) кваліфікація;
- в) обсяг роботи;
- г) методологія;
- д) план роботи;
- е) результати;
- ж) витрати.

3. *За якими розділами komponуються структурні елементи консультаційних пропозицій?*

- а) технічний;
- б) штатний;
- в) кваліфікаційний;
- г) фінансовий.

4. *Які структурні компоненти вміщує в себе технічний розділ консультаційних пропозицій?*

- а) опис проблеми;
- б) планування ресурсів;
- в) персональний склад консультаційної команди;
- г) описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди;
- д) конкретна величина вартості консультаційних послуг;
- е) умови оплати, організації та строки платежів.

5. *Які структурні компоненти вміщує в себе штатний розділ консультаційних пропозицій?*

- а) опис проблеми;
- б) планування ресурсів;
- в) персональний склад консультаційної команди;
- г) описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди;
- д) конкретна величина вартості консультаційних послуг;
- е) умови оплати, організації та строки платежів.

6. *Які структурні компоненти вміщує в себе кваліфікаційний розділ консультаційних пропозицій?*

- а) опис проблеми;
- б) планування ресурсів;
- в) персональний склад консультаційної команди;
- г) описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди;

- д) конкретна величина вартості консультаційних послуг;
- е) умови оплати, організації та строки платежів.

7. Який розділ консультаційних пропозицій містить стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультиванні співробітника?

- а) технічний;
- б) штатний;
- в) кваліфікаційний;
- г) фінансовий.

8. Документ, що юридично регулює службові взаємини сторін під час виконання консультаційного завдання та містить перелік обов'язків і функцій консультанта і клієнта. Угода може укладатися як усно, так і письмово – це ...

- а) угода на попередню діагностику;
- б) консультаційні пропозиції;
- в) угода на консультивання;
- г) звіт про результати попередньої діагностики.

9. Які необхідні елементи повинен містити контракт на консультивання?

- а) пропозиції;
- б) прийняття;
- в) винагорода;
- г) компетенція;
- д) правомочність.

10. Які пункти зазвичай включені до структури угоди про консультивання?

- а) сторони, що укладають угоду;
- б) термін угоди;
- в) режим роботи консультанта;
- г) режим роботи клієнта;
- д) оплата послуг;
- е) витрати.

11. Який вид угоди на здійснення консультаційних послуг застосовують у разі необхідності регулярного відвідування консультантом організації клієнта, його участі у нарадах, окремих керівних операціях, навчанні персоналу, індивідуального консультивання менеджерів вищої та середньої ланки?

- а) угода, що триває;
- б) діагностична угода;
- в) угода з впровадження;
- г) угода з підвищення кваліфікації керівників;
- д) проектна угода;
- е) угода з розвитку організації.
- ж) угода з експертної консультації.

12. Який вид угоди на здійснення консультаційних послуг застосовують, коли угода, як правило, регулює замовлення на комплексне консультування: керівництво за участю консультанта та за запропонованою ним методикою здійснює діагностування організації, розробляє стратегію її розвитку на тривалий час та коригує поточну?

- а) угода, що триває;
- б) діагностична угода;
- в) угода з впровадження;
- г) угода з підвищення кваліфікації керівників;
- д) угода з розвитку організації.

13. Який вид угоди на здійснення консультаційних послуг передбачає вибір консультантами методів для розробки проекту удосконалення або створення системи управління?

- а) угода, що триває;
- б) проектна угода;
- в) угода з впровадження;
- г) угода з підвищення кваліфікації керівників.

14. Який вид угоди на здійснення консультаційних послуг укладають у разі відносної ясності та зрозумілості програми заходів та одночасно потреби у допомозі консультанта у подоланні опору персоналу інноваційному процесу?

- а) угода, що триває;
- б) проектна угода;
- в) угода з впровадження;
- г) угода з підвищення кваліфікації керівників.

15. Який вид угоди на здійснення консультаційних послуг передбачає організацію навчального процесу з умовою, що всі навчальні матеріали, ситуації модельного тренінгу та проблеми для обговорення, які будуть задіяні у навчанні, мають бути безпосередньо пов'язані з роботою даної організації?

- а) угода, що триває;
- б) проектна угода;
- в) угода з впровадження;
- г) угода з підвищення кваліфікації керівників.

Аналітична вправа

Провести психодіагностичне дослідження за методикою «Потреба в досягненні мети» (див. Додаток). Кількість опитаних - 10 осіб, від 18 років і старше. Результати тестування уявити в зведеній таблиці, дати аналіз отриманих результатів з урахуванням факторів статі, віку, освіти і напрямки професійної діяльності.

Методика «Потреба в досягненні мети» (Ю. М. Орлов)

Опис методики. Методика спрямована на дослідження особливостей мотивації досягнень. Опитувальник рекомендований для досліджень впливу мотивації досягнення на ефективність діяльності, а також при індивідуальному консультуванні. Під потребою в досягненні мети розуміється прагнення завжди досягати поставлених цілей.

Інструкція. Пропонується ряд положень. Якщо Ви згодні з твердженням, то поруч з його номером напишіть «так», якщо не згодні - «ні».

ТЕСТ

1. Думаю, що успіх в житті, скоріше, залежить від випадку, ніж від розрахунку.
2. Якщо я втрачу улюбленого заняття, життя для мене втратить будь-який сенс.
3. Для мене в будь-якій справі важливіше не його виконання, а кінцевий результат.
4. Вважаю, що люди більше страждають від невдач на роботі, ніж від поганих взаємин з близькими.
5. На мою думку, більшість людей живуть далекими цілями, а не близькими.
6. У житті у мене було більше успіхів, ніж невдач.
7. Емоційні люди мені подобаються більше, ніж діяльні.
8. Навіть у звичайній роботі я намагаюся удосконалити деякі її елементи.
9. Цілком Зайнятий думками про успіх, я можу забути про запобіжні заходи.
10. Мої близькі вважають мене ледачим.
11. Думаю, що в моїх невдачах винні, швидше, обставини, ніж я сам.
12. Терпіння в мені більше, ніж здібностей.
13. Мої батьки занадто суворо контролювали мене.
14. Лінь, а не сумнів в успіху змушує мене часто відмовлятися від своїх намірів.
15. Думаю, що я впевнений в собі людина.
16. Заради успіху я можу ризикнути, навіть якщо шанси невеликі.
17. Я старанний чоловік.
18. Коли все йде гладко, моя енергія посилюється.
19. Якби я був журналістом, я писав би, скоріше, про оригінальні винаходи людей, ніж про події.
20. Мої близькі зазвичай не поділяють моїх планів.
21. Рівень моїх вимог до життя нижчий, ніж у моїх товаришів.
22. Мені здається, що наполегливості в мені більше, ніж здібностей.
23. Я міг би досягти більшого, звільнившись від поточних справ.

Обробка і інтерпретація результатів тесту

Ключ до тесту

- відповіді «Так» на питання: 2, 6, 7, 8, 14, 16, 18, 19, 21, 22, 23;
- відповіді «Ні» на запитання: 1, 3, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 15, 17, 20.

Обробка і інтерпретація результатів тесту.

Відповіді, що збігаються з ключовими (за кодом), підсумовуються (по 1 балу за кожну таку відповідь).

Таблиця

Переведення отриманих при оцінці балів у стандартні

Показник оцінки	Рівень мотивації досягнення									
	низький			середній				високий		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сума балів	2-9	10	11	12	13	14	15	16	17	18-19

Література [1, 6, 7, 15, 23, 24].

Тема 8. Діагноз проблеми.

Теми рефератів

1. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів.
2. Джерела і методи збирання інформації.
3. Використання експертизи під час аналізу проблем. Аналіз фактів.

Тести для самоперевірки знань

1. Цілі якої фази консультаційного процесу полягають у детальному і поглибленому вивченні проблеми клієнта, у виявленні факторів та сил, які впливають на цю проблему, у підготовці всієї необхідної інформації для прийняття рішення, а також старанному вивченні важливих аспектів взаємозв'язку поміж проблемою, загальними цілями і результатами діяльності організації клієнта та визначенні, наскільки клієнт здатний здійснити запропоновані зміни?

- а) підготовка;
- б) діагноз;
- в) планування дій;
- г) виконання узгодженого плану;
- д) оцінка результатів та забезпечення їх довгострокової підтримки.

2. До якого критерію групування відносяться такі данні отримані під час діагностики: час, частота, швидкість, тенденції, причини, наслідки?

- а) за подіями;
- б) за працівниками;
- в) за продукцією і матеріалами;
- г) за ресурсами, витратами, доходами, процесами та процедурами.

3. До якого критерію групування відносяться такі данні отримані під час діагностики: місцезнаходження, центр управління, географічний розподіл, використання обладнання?

- а) за подіями;
- б) за працівниками;
- в) за продукцією і матеріалами;
- г) за ресурсами, витратами, доходами, процесами та процедурами.

4. Що відносять до фактів, які називаються записами?

- а) файли, звіти, публікації;

- б) фільми, мікрофільми;
- в) малюнки, фотографії;
- г) графіки, креслення.

5. Який метод використовується для отримання інформації, яка важко піддається запису?

- а) фотофіксація;
- б) спеціальна зустріч;
- в) спостереження;
- г) оцінка.

6. Який метод збирання даних є найбільш розповсюдженим при консультуванні з питань управління?

- а) бесіда;
- б) спеціальна зустріч;
- в) спостереження;
- г) оцінка.

7. Який метод збирання даних використовується консультантом для отримання інформації з окремої проблеми?

- а) бесіда;
- б) спеціальна зустріч;
- в) спостереження;
- г) оцінка.

8. Який метод збирання даних використовується консультантом якщо доведених фактів не має або їх важко здобути?

- а) бесіда;
- б) спеціальна зустріч;
- в) спостереження;
- г) оцінка.

9. Який вид опитування полягає у пред'явленні експертам опитувальних листів-анкет, на питання яких необхідно дати відповіді в письмовій формі?

- а) дискусія;
- б) анкетування;
- в) інтерв'ювання;
- г) метод Дельфі.

10. Який вид опитування доцільно проводити для вирішення завдань, що не потребують точної кількісної оцінки об'єктів, параметрів, альтернатив?

- а) дискусія;
- б) анкетування;
- в) інтерв'ювання;
- г) метод Дельфі.

11. Який метод опитування передбачає повну відмову від особистих контактів експертів та колективних обговорень, багаторівневу процедуру опитування експертів, забезпечення експертів інформацією, обґрунтування відповідей експертами на прохання організаторів?

- а) дискусія;
- б) анкетування;
- в) інтерв'ювання;
- г) метод Дельфі.

12. Процедура приписування об'єктам числових значень в шкалі інтервалів – це ...

- а) безпосередня оцінка;
- б) послідовне порівняння;
- в) опитування;
- г) експертиза.

13. Який вид аналізу має за мету виявити причинні зв'язки поміж умовами і подіями?

- а) аналіз причин та наслідків;
- б) аналіз беззбитковості;
- в) порівняльний аналіз;
- г) аналіз фактів методом силового поля.

14. Який вид аналізу має за мету прогнозування прийнятності інновацій, що мають бути впровадженні в організацію?

- а) аналіз причин та наслідків;
- б) аналіз беззбитковості;
- в) порівняльний аналіз;
- г) аналіз фактів методом силового поля.

15. Який вид аналізу дозволяє прослідкувати, як змінюються дані, що описують певну організацію і її навколишнє середовище?

- а) аналіз причин та наслідків;
- б) аналіз майбутнього;
- в) порівняльний аналіз;
- г) аналіз фактів методом силового поля.

Аналітична вправа

Завдання: прочитати ситуацію та відповісти на питання: які дії були зроблені консультантом та яка їх ефективність. Які ситуації морального вибору постають перед консультантом під час діагностики проблеми та розробки заходів з її подолання. Яку стратегію поведінки обрав консультант і чому на вашу думку. Запропонуйте альтернативні заходи з подолання проблемної ситуації на підприємстві.

Ситуація.

На підприємстві високий відсоток плинності кадрів молоді. Середній вік персоналу – 48 років. Це турбує керівництво, і воно запрошує консультанта для виробки програми рішення проблеми. Адміністрація вважає, що основна причина плинності – недостатній рівень оплати праці та неможливість надання житла. Це ж відмічають в анкетах і самі молоді робітники як головні причини звільнення.

Консультант організував діагностичне інтерв'ю з молоддю та робітниками старших вікових груп, декілька днів провів в побутових приміщеннях цехів, розмовляючи з робітниками. Невдовзі йому стало зрозуміло, що на підприємстві не тільки не прийняття практика наставництва, передача досвіду, навчання ефективним трудовим прийомам, але існує традиція доволі злого «жартівництва» над недосвідченою молоддю. Люди казали про проблеми якості роботи, несумлінному відношенню до праці.

Консультантом було організовано декілька лекцій про роль наставництва, проведено низку консультацій та тренінгів з робітниками.

В процесі бесід була з'ясована ще одна тенденція: неможливість кар'єрного зростання: на керівні та престижні посади керівники воліли не просувати своїх, а приймати людей зі сторони. Типовою відповіддю на прохання про зміну статусу було: «Тобі не подобається – звільняйся!».

Консультант повинен мав бути мати серйозну розмову з керівництвом про необхідність посилення кадрової служби, можливо, про введення нової посади спеціаліста по роботі з персоналом. Проте тоді потрібно пояснити, що тут не годиться випадкова людина, це повинний бути професіонал зі спеціальною освітою та досвідом роботи, що прислухатися до його рекомендацій потрібно і представникам адміністрації. Потрібно виробити нові принципи організаційної культури з іншим відношенням до майбутнього підприємства. Важлива також організація систематичного зворотного зв'язку від виробничих дільниць до вищого керівництва.

Література [5, 7, 9, 11, 20].

Тема 9. Позичийний аналіз організації.

Теми рефератів

1. Мета та зміст позиційного аналізу.
2. Прожективний підхід у позиційному аналізі.
3. Суб'єктивація у позиційному аналізі.
4. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта.

Тести для самоперевірки знань

1. Діагностична методика управлінського консультування, що розвиває, яка дозволяє виявити позиційність в клієнтській організації та лінії розмежування позиційних груп, що перебувають у стані конфлікту – це ...

- а) конкурентний аналіз;
- б) позиційний аналіз;

- в) факторний аналіз;
- г) портфельний аналіз.

2. *Властивість соціальних груп поділятися за різноманітними підставами на мікрогрупи; джерелом поділу є конкурентність інтересів членів груп – це ...*

- а) соціальна мобільність;
- б) соціалізація;
- в) позиційність;
- г) лояльність.

3. *Що з наведеного складає предмет позиційного аналізу?*

- а) визначення інтересів та відповідних їм орієнтацій індивідів, що перебувають у стані конфлікту;
- б) визначення інтересів груп зацікавлених осіб (Stakeholders);
- в) встановлення кореляції інтересів індивідів з організаційною структурою та стилем управління системи клієнта;
- г) виявлення змісту консультативно значущої позиційності та формування карти позиційності.

4. *Який підхід спрямований на виявлення ліній позиційності у імовірному майбутньому, або під час поточних чи потенційних тенденцій до змін?*

- а) ієрархічний;
- б) системний;
- в) ситуаційний;
- г) прожективний.

5. *Процес формування суб'єктів шляхом формування активної позиції персоналу організації щодо її функціонування – це ...*

- а) суб'єктність;
- б) суб'єктивація;
- в) безсуб'єктність;
- г) суб'єктивність.

6. *Сукупність властивостей, притаманних суб'єкту – це ...*

- а) суб'єктність;
- б) суб'єктивація;
- в) безсуб'єктність;
- г) суб'єктивність.

7. *Який тип суб'єкта в організаційній системі поєднує в одній особі здатність до формування та реалізації будь-якого рішення?*

- а) управлінський суб'єкт («господар»);
- б) технологічний суб'єкт;
- в) експертний суб'єкт;
- г) частково управлінський суб'єкт.

8. Який тип суб'єкта в організаційній системі є інтеграційним елементом організаційної системи, водночас виступає фізичною особою та епіцентром діяльності?

- а) управлінський суб'єкт («господар»);
- б) технологічний суб'єкт;
- в) експертний суб'єкт;
- г) частково управлінський суб'єкт.

9. Який тип суб'єкта в організаційній системі приймає рішення не лише за себе та підзвітний собі, але й за інших та систему в цілому? При цьому даний тип суб'єкта підпорядкований вищій особі

- а) управлінський суб'єкт («господар»);
- б) технологічний суб'єкт;
- в) експертний суб'єкт;
- г) частково управлінський суб'єкт.

10. Який тип суб'єкта в організаційній системі є носієм професійної ідеології та робота якого власне визначає професійно-функціональні особливості системи?

- а) управлінський суб'єкт («господар»);
- б) технологічний суб'єкт;
- в) експертний суб'єкт;
- г) частково управлінський суб'єкт.

11. Який компонент «Я-образу» управлінського суб'єкта містить професійні знання та здібності, компетентність, життєві цілі, рольові позиції, уявлення про власне місце та статус у соціальній структурі?

- а) когнітивний компонент;
- б) афективний компонент;
- в) поведінковий компонент;
- г) ринковий компонент.

12. Який компонент «Я-образу» управлінського суб'єкта утворюється співвідношенням власних якостей з певною точкою на шкалі «добре – погано» та супроводжується відповідними почуттями працівника (комплексами)?

- а) когнітивний компонент;
- б) афективний компонент;
- в) поведінковий компонент;
- г) ринковий компонент.

13. Який компонент «Я-образу» управлінського суб'єкта свідчить про наявність настанови до певних дій, які реально можуть і не трапитися, але суб'єкт заздалегідь відчуватиме неспокій з приводу можливих наслідків?

- а) когнітивний компонент;

- б) афективний компонент;
- в) поведінковий компонент;
- г) ринковий компонент.

14. Який із методів позиційного аналізу полягає у використанні консультантом для розвитку респондентів спеціально організованої бесіди?

- а) інтерв'ю, що розвиває;
- б) крос-інтерв'ю;
- в) діагностична гра;
- г) осудження.

15. Який із методів позиційного аналізу передбачає використання інформації, яку отримано під час розмови з першим респондентом, для розробки питань для другого респондента?

- а) інтерв'ю, що розвиває;
- б) крос-інтерв'ю;
- в) діагностична гра;
- г) осудження.

Аналітична вправа

«Антон звільняється з підприємства».

Компанія звільняє свої співробітників. Люди не впевнені в майбутньому. Приймаючи до уваги нестабільну ситуацію в економіці, кому прийде в голову піти з надійного місця роботи?

Можливо, це здається дивним, але хороші люди – цінні співробітники – роблять це постійно. Зазвичай вони роблять це в пошуках кращого місця. Візьмемо для прикладу Антона, одного з керівників підприємства ПАТ «Примха», який, заповнюючи необхідні для звільнення документи, написав:

«Ця робота мені не підходить. Мені б хотілося бути більш самостійним в прийнятті оперативних рішень, які стосуються мого підрозділу, і які мають до мене безпосереднє відношення. Я бажав би мати більше можливостей показати, на що я здатний. Мені завжди не вистачало об'єктивного зворотного зв'язку відносно якості моєї роботи, часто отримував догани за недоліки, усунення яких від мене не залежало. Крім того, керівництво часто не ставить нас до відома відносно планів на майбутнє. Загалом, більшу частину часу я відчував себе незначним гвинтиком в загальному механізмі».

У відповідь на питання, чи могло підприємство зробити що-небудь, щоб змінити ситуацію, Антон просто відповів: «Певно, ні».

Чому так багато перспективних співробітників уходить з роботи? І чому так багато інших залишаються, бо в них не має нічого кращого, але працюють спустивши рукави? Одна із основних причин – причина Антона – очевидна та часто зустрічається в багатьох організаціях: нездатність визвати та підтримати у співробітників відчуття самоповаги.

Компанії повинні бути зацікавлені в тому, щоб люди типу Антона відчували самоповагу. Доклавши до цього певні зусилля, компанія значно виграє,

скоротивши витрати на навчання нових співробітників та зменшивши плінність кадрів, і у підсумку підвищить продуктивність праці та якість роботи, а також отримає в якості нагороди інноваційне мислення та дружню командну роботу.

Фахівці по роботі з персоналом та менеджери можуть значно посприяти успіху компанії, розвиваючи у співробітників усвідомлення своєї необхідності, захищеності, індивідуальності, співучасті та компетентності. Яким чином? Надаючи більше значення всім важливим компонентам самооцінки співробітників та розуміючи, що саме сприяє, а що перешкоджає розвитку цих компонент.

Питання для аналізу.

Чи вважаєте Ви, що рішення Антона піти з підприємства є напряду пов'язаним з його відчуттям самоповаги?

1. Що ви думаєте про задоволеність Антона своєю роботою та про його почуття відданості організації? Відсутність яких факторів, які впливають на задоволеність та відданість, визначили бажання Антона звільнитися?

2. Чи можна назвати цілі Антона та цілі підприємства конкурентними?

3. Чи є можливість досягти балансу інтересів підприємства та співробітника?

4. З чого складається економічний ефект від підвищення рівня почуття самоповаги?

5. Який соціальний ефект від створення можливості самореалізації особистості?

6. Які фактори визначають відданість людини своїй організації?

Література [4, 6, 7, 10, 18, 22, 23].

Тема 10. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.

Теми рефератів

1. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.

2. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень.

3. Оцінка альтернатив рішення проблеми.

4. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту.

Тести для самоперевірки знань

1. Що є базою для розробки консультаційних рішень та рекомендацій?

а) побажання клієнта;

б) бачення консультанта;

в) вимоги персоналу;

г) результати діагностики проблеми.

2. З яких компонентів складається діагностика проблеми?

а) реєстрування симптомів певних труднощів організації клієнта;

б) ідентифікація та ранжування симптомів певних труднощів організації клієнта;

- в) остаточне формулювання консультаційного завдання;
- г) пропозиції щодо вирішення ідентифікованої проблеми.

3. З яких етапів складається процес розробки консультаційних рекомендацій?

- а) визначення альтернатив рішення проблеми;
- б) оцінка альтернатив рішення проблеми;
- в) вибір найкращої альтернативи рішення проблеми;
- г) докладний аналіз обраного варіанта рішення;
- д) презентація консультаційних рекомендацій клієнту.

4. Згідно до якого з методологічних підходів, які застосовуються під час розробки консультаційних рекомендацій, під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є розробка рішення, яке дозволяло б скасувати або зменшити вплив виявлених негативних факторів чи ситуації взагалі на окремі підрозділи або організацію в цілому?

- а) «усунення вузьких місць»;
- б) концепція ідеальної системи;
- в) синергетична концепція;
- г) «розширення можливостей».

5. Згідно до якого з методологічних підходів, які застосовуються під час розробки консультаційних рекомендацій, під час розробки рекомендацій головним завданням консультанта є визначення сфери допустимих рішень, яка має бути розташована між рівнем функціонування організації, спроектованим на основі технічного ідеалу, та рівнем, спроектованим, виходячи з існуючого стану системи клієнта?

- а) «усунення вузьких місць»;
- б) концепція ідеальної системи;
- в) синергетична концепція;
- г) «розширення можливостей».

6. Який з методів творчого пошуку альтернатив при аналізі проблем передбачає поділ основної проблеми на складові, що дозволяє виділити окремі елементи та побудувати «дерево цілей»?

- а) метод поділу;
- б) метод комбінування;
- в) метод мозкового штурму;
- г) метод колективного блокноту.

7. Який з методів творчого пошуку альтернатив при аналізі проблем дозволяє генерувати велику кількість нових ідей за обмеженої час?

- а) метод поділу;
- б) метод комбінування;
- в) метод мозкового штурму;

г) метод колективного блокноту.

8. Який з методів творчого пошуку альтернатив при аналізі проблем дозволяє знаходити нові рішення проблеми шляхом комбінації вже існуючих та заново визначених характеристик досліджуваного предмету чи засобу?

- а) метод поділу;
- б) метод комбінування;
- в) метод мозкового штурму;
- г) метод колективного блокноту.

9. Який з методів творчого пошуку альтернатив при аналізі проблем передбачає, що пошук альтернатив відбувається за наступною схемою: спочатку формулюється проблема, яку потрібно вирішити; члени групи «виношують» ідею; у певний момент приходить натхнення і народжується ідея, яку записують?

- а) метод поділу;
- б) метод комбінування;
- в) метод мозкового штурму;
- г) метод колективного блокноту.

10. Який з методів творчого пошуку альтернатив при аналізі проблем полягає у перенесенні ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що має бути удосконаленим?

- а) метод фокальних об'єктів;
- б) метод контрольних запитань;
- в) метод Альтшулера;
- г) метод колективного блокноту.

11. Який з методів, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, використовується, коли альтернативних варіантів досить багато?

- а) метод середньої точки;
- б) метод Черчмена-Акофа;
- в) метод лотерей;
- г) метод експертної класифікації;
- д) метод парних порівнянь.

12. Який з методів, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, використовується при кількісній оцінці порівняльної переваги альтернативних варіантів і припускає коригування оцінок, що даються консультантами?

- а) метод середньої точки;
- б) метод Черчмена-Акофа;
- в) метод лотерей;
- г) метод експертної класифікації;

д) метод парних порівнянь.

13. Який з методів, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, використовується консультантами для оцінки альтернативних варіантів рішень, упорядкованих за зменшенням переваг, з вказанням імовірності їх реалізації?

- а) метод середньої точки;
- б) метод Черчмена-Акофа;
- в) метод лотерей;
- г) метод експертної класифікації;
- д) метод парних порівнянь.

14. Який з методів, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, використовується, коли є необхідність визначення належності альтернативних варіантів до певних класів, категорій, рівнів, сортів та інше?

- а) метод середньої точки;
- б) метод Черчмена-Акофа;
- в) метод лотерей;
- г) метод експертної класифікації;
- д) метод парних порівнянь.

15. Який з методів, що застосовуються під час порівняння та відбору розроблених варіантів рішень клієнтських проблем, частіше використовується при необхідності одержання колективного експертного ранжування?

- а) метод парних порівнянь;
- б) метод векторів переваг;
- в) метод лотерей;
- г) метод експертної класифікації.

Аналітична вправа

Притча про кобилу.

Один старий знайшов в лісі прекрасну білу кобилу. Він привів її до себе додому, і став за нею доглядати. А всі сусіди говорили: "Треба ж, як тобі пощастило! Адже така красива кобила, це ж цілий скарб!" А старий відповідав: "Не знаю, пощастило мені чи ні, але знаю, що треба тепер для коня будувати стайню", і замість міркувань йшов будувати стайню.

В один далеко не прекрасний день кобила втекла. А всі знову зібралися у старого, розмірковуючи: "Ох, яке невезіння! Кобила втекла, яка втрата!". А старий сказав: "Не знаю, везіння це або невезіння, знаю тільки, що стайню мені можна не будувати".

Через тиждень кобила повернулася, і не одна, а привела з собою цілий табун коней. І сусіди заздрісно ахали: "Ну як же пощастило знову старому!" А старий розважливо відповів: "Не знаю, добре це чи погано, але знаю, що тепер мені треба вчитися розводити коней".

На наступний день його син став об'їжджати одного з коней, впав і зламав ногу. Сусіди знову заголосили: "Ах, яке нещастя! Як же ти тепер впораєшся з усім своїм великим господарством?" Старий відповідав: "Не знаю, щастя це чи нещастя, знаю тільки, що треба їхати за доктором, і лікувати ногу синові".

Через кілька днів цар цієї країни оголосив набір в армію, і з того села забрали всіх молодих хлопців, залишивши тільки сина старого зі зламаною ногою. Сусіди, синів яких забрали в армію, сумуючи і голосячи, прийшли до старого: "Як тобі пощастило, що у твого сина виявилася зламана нога! Зате він залишився вдома!" ...

Питання:

1. Яка мораль цієї притчі?
2. Яка інформація необхідна для об'єктивного аналізу та адекватної оцінки ситуації?
3. Який спосіб оцінки подій і реакції на них використовували старий та його односельці?
4. Надайте поради для правильного сприйняття ситуації, яка розкривається в притчі.

Література [5, 6, 10, 15, 24].

Тема 11. Впровадження змін в організацію.

Теми рефератів

1. Програма підготовки до впровадження змін.
2. Модель успішного інноваційного процесу.
3. Опір змінам. Тактика подолання опору організаційним змінам.

Тести для самоперевірки знань

1. Які заходи охоплює детальна програма підготовки до впровадження змін?

- а) розподіл обов'язків консультанта та персоналу клієнта;
- б) визначення темпу і термінів здійснення змін;
- в) спостереження за ходом впровадження;
- г) створення систем підтримки і контролю результатів впровадження.

2. З яких кроків складається схема процесу впровадження змін?

- а) розморожування;
- б) роздування;
- в) внесення змін;
- г) заморожування;
- д) розігрів.

3. Який з кроків процесу впровадження змін характеризується активізацією впливу факторів, що сприяють формуванню почуття незадоволеності існуючим станом?

- а) розморожування;

- б) роздування;
- в) внесення змін;
- г) заморожування;
- д) розігрів.

4. Який з кроків процесу впровадження змін характеризується закріпленням нового стану, що передбачає застосування певних заходів підтримки та контролю нововведення?

- а) розморожування;
- б) роздування;
- в) внесення змін;
- г) заморожування;
- д) розігрів.

5. Який шлях впровадження змін характеризується такою послідовністю алгоритму внесення змін в роботу організації: внесення змін у інтелектуальну сферу індивіда → зміна переконань окремого працівника → зміна поведінки індивіда → зміна поведінки окремих груп та колективу в цілому?

- а) авторитетний шлях;
- б) еволюційний шлях;
- в) демократичний шлях;
- г) ліберальний шлях.

6. Який шлях впровадження змін характеризується такою послідовністю алгоритму внесення змін в роботу організації: зміна поведінки окремих груп та колективу в цілому → зміна поведінки індивіда → зміна переконань окремого працівника → внесення змін у інтелектуальну сферу індивіда?

- а) авторитетний шлях;
- б) еволюційний шлях;
- в) демократичний шлях;
- г) ліберальний шлях.

7. Який шлях впровадження змін передбачає первинну концентрацію інноваційних зусиль консультанта на інтелектуальному (логіко-аналітичному) сприйнятті змісту та необхідності змін?

- а) авторитетний шлях;
- б) еволюційний шлях;
- в) демократичний шлях;
- г) ліберальний шлях.

8. Яка стадія здійснення організаційних змін за Грейнером передбачає вплив на топ-менеджерів, який здійснюється як із боку чинників зовнішнього середовища (наприклад, низька заробітна плата), так і внутрішніх (наприклад, протистояння структурних підрозділів)?

- а) вплив і спонукання;
- б) втручання і переорієнтування;
- в) визначення проблеми та частки персональної участі;
- г) розробка рішень;

9. *Загроза реалізації яких персональних цілей персоналу організації може спровокувати опір змінам?*

- а) влада і контроль за ресурсами підприємства;
- б) гроші;
- в) престиж;
- г) уникнення умов, що можуть потребувати додаткових персональних зусиль;
- д) безпека роботи;
- е) фахова компетенція.

10. *До якої групи за критерієм інноваційного реагування можна віднести працівників, які швидко сприймають ідеї, але лише після їх відповідного аналізу?*

- а) інноватори;
- б) аналітики;
- в) прагматики;
- г) скептики;
- д) консерватори.

11. *До якої групи за критерієм інноваційного реагування можна віднести працівників, які легко сприймають і швидко реагують на нові ідеї, але лише тоді, коли вони особисто виступають у ролі керівника інноваційного процесу?*

- а) інноватори;
- б) аналітики;
- в) прагматики;
- г) скептики;
- д) консерватори.

12. *До якої групи за критерієм інноваційного реагування можна віднести працівників, які можуть сприймати нововведення тільки під впливом більшості?*

- а) інноватори;
- б) аналітики;
- в) прагматики;
- г) скептики;
- д) консерватори.

13. *Яка тактика подолання опору змінам полягає у залученні головних супротивників змін або окремих авторитетних робітників до прийняття рішень підприємства?*

- а) переговори;
- б) участь;

- в) кооптація;
- г) маніпулювання;
- д) навчання і спілкування.

14. Яка тактика подолання опору змінам передбачає переконання опозиційно настроєних людей або груп без сприяння їх популярності і без їхнього усвідомлення необхідності здійснення процесу змін?

- а) переговори;
- б) участь;
- в) кооптація;
- г) маніпулювання;
- д) навчання і спілкування.

15. Яка тактика подолання опору змінам являють собою тактику протистояння опору шляхом проведення нарад і укладання угод для досягнення взаєморозуміння з приводу запропонованих змін?

- а) переговори;
- б) участь;
- в) кооптація;
- г) маніпулювання;
- д) навчання і спілкування.

Аналітична вправа

Ситуація. «Інженер або керівник?»

До конструкторського відділу заводу прийшов працювати молодий інженер Сушко. Пропрацювавши два роки інженером-конструктором, він перейшов в проектний інститут. Там довго не затримався та повернувся на завод в якості механіка цеху. Проте не склалися у Сушко нормальні взаємовідносини з головним інженером заводу, який вимагав від нього безпосередньої участі во всіх роботах ввіреного йому підрозділу. Не бажаючи бруднити руки та вважаючи себе кваліфікованим інженером, він переходить знову в той же конструкторський відділ, де починав працювати інженером-конструктором.

Після п'яти років роботи у відділі виникає кадрова проблема: потрібен керівник конструкторського підрозділу. В даному випадку Сушко – єдиний кандидат: людина технічно грамотна, шукає нові технічні рішення, захоплюється патентознавством та технічною інформацією.

Знаючи його складний характер, керівництво заводу після низки співбесід з ним вирішило все ж таки призначити його керівником підрозділу.

Очолити конструкторський відділ, Сушко захопився здійсненням своїх ідей. Вирішенням технічних питань займався без погодження з керівництвом. На зауваження головного інженера про дане їм слово (при призначенні на посаду) змінити свій характер та стиль роботи, він образився та попросив, щоб його не лишали самостійності та ініціативи.

На річному звіті у головного інженера Сушко не зміг відзвітувати про виконання по більшості запланованих його підрозділом заходів, звинувативши своїх керівників в тому, що вони йому не допомагають.

Своїм зневажливим відношенням до підлеглих та вищої адміністрації він швидко втратив нормальні контакти з оточуючими колегами. Став працювати без урахування думки колективу, приймати рішення особисто, при цьому часто припускаючись помилок. Строго відносився до підлеглих, вимагаючи чіткого виконання завдань та виконання графіку роботи. Сам же був не обов'язковим, часто порушував розпорядок дня.

В даній ситуації головний інженер заводу вирішив розглянути на атестаційній комісії питання про можливість подальшого використання Сушко на керівній посаді.

На атестаційній комісії Сушко відповідав невпевнено, плутано. Члени комісії залишилися невдоволеними його відповідями та винесли рішення: «Признати, що Сушко у зв'язку з небажанням проводити організаційно-виховну роботу в колективі, внаслідок низької трудової дисципліна та у зв'язку із тим, що сформувалися ненормальні взаємовідносини з підлеглими та вищими керівниками, не відповідає займаній посаді керівника конструкторського відділу».

Питання:

1. Що спричинило виникнення даної ситуації?
2. Хто повинен очолювати відділ – інженер або керівник?
3. В чому полягають основні помилки головного інженера та Сушко?
4. Що б Ви зробили на завершальній стадії цієї ситуації?

Література [4, 7, 13, 18, 21, 23].

Тема 12. Завершення консультування.

Теми рефератів

1. Термін та момент завершення консультування.
2. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування.
3. Оцінка ефективності та результативності консультування.

Тести для самоперевірки знань

1. Які сигнали вказують на закінчення консультування?

- а) вичерпання строку угоди;
- б) закінчення фаз консультування;
- в) поступове зменшення чисельності консультаційної команди;
- г) скорочення часу спілкування клієнта з консультантами.

2. Які вимоги професійний консалтинг висуває до підсумкового звіту?

- а) лаконічність;
- б) інформація звіту не повинна повторювати матеріали попередніх проміжних звітів;

- в) повинен містити описання ходу впровадження змін та рекомендації щодо підтримки нового стану організації;
- г) містити детальний звіт з витрат коштів.

3. *Ким визначаються величини частки управлінського консультування у результатах робіт за і-м показником та частка консультантів в отриманні ефекту у формулі економічного ефекту консультування?*

- а) керівниками організації-замовника консультативних послуг;
- б) консультантами;
- в) державою;
- г) фахівцями відповідного профілю організації-замовника консультаційних послуг.

4. *Який показник є одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві?*

- а) прибуток;
- б) рентабельність;
- в) приріст обсягу виробництва;
- г) приріст прибутку.

5. *За якими складовими визначається вплив управлінського консультування на зниження умовно-змінних витрат?*

- а) економія від зниження матеріальних витрат;
- б) економія по фонду заробітної плати адміністративного апарату;
- в) економія по фонду заробітної плати робітників;
- г) економія від зменшення витрат від браку продукції;
- д) економія від зменшення орендних виплат.

6. *Яку назву має величина показників, темпи зростання яких могли б бути ще нижчими за очікуваний результат, якби б консультанти не працювали на підприємстві?*

- а) деефективність;
- б) регресивність;
- в) депресивність;
- г) репресивність.

7. *Які чинники впливають на складність визначення ефекту консультування?*

- а) можливий паралельний вплив факторів, які не пов'язані за консультуванням;
- б) важко відрізнити внесок консультантів від внеску працівників клієнта;
- в) наявний часовий лаг між діями консультанта та позитивними змінами;
- г) результат впровадження змін залежить не тільки від консультанта але й від конкретних виконавців на підприємстві-замовнику

д) результат багатьох управлінських нововведень, порад і рекомендацій важко виразити кількісно.

8. Яким чином вирішують труднощі визначення ефекту консультування?

- а) розглядають ефективність діяльності організації до та після роботи консультантів;
- б) використовують коефіцієнти, які визначаються за допомогою експертних оцінок;
- в) прослідковується зменшення негативної динаміки показників;
- г) зростає мотивація до праці робітників.

9. Які критерії оцінки консультаційної роботи важливі для консультанта?

- а) ступінь задоволеності клієнта досягнутим результатом;
- б) ступінь задоволеності консультанта досягнутим результатом;
- в) подальше залучення організацією консультантів для вирішення інших проблем;
- г) рентабельність консультаційної угоди.

10. Які результати та витрати зіставляються при проведенні оцінки ефективності управлінського консультування?

- а) виторг з умовно-постійними витратами;
- б) прибуток з умовно-змінними витратами;
- в) приріст обсягу товарної продукції з витратами на управлінське консультування;
- г) прибуток з витратами на управлінське консультування.

Аналітична вправа

Ситуація. Проблеми ремонтної дільниці.

Дільниця з ремонту вагонів, в якому я працюю старшим майстром, невелика. План-завдання на ремонт вагонів для нашої дільниці, який нам визначає дирекція, давався нам завжди не легко. Цей місяць не став винятком. Було вже 20 число місяця, а ми ще не відремонтували 6 вагонів, запланованих до випуску на цю дату. Ритмічний випуск вагонів із ремонту на нашій дільниці залежить від достатньої кількості об'єктів, які знаходяться в очікуванні ремонту.

В наслідок того, що наша станція є транзитною, знаходиться між великими залізничними вузлами, то ритмічність подачі вагонів в ремонт порушується. До того ж на великих станціях є можливість вибору вагонів з малим обсягом ремонту, відповідно вагони з великим обсягом ремонту слідує на ті депо та дільниці, які, намагаючись виконати план, просять вагони на ремонт. В результаті наша дільниця заповнена вагонами з великим обсягом ремонту. Це значно збільшує час, який витрачається на ремонт кожного вагону, та ускладнює виконання плану до назначеного часу. Крім того, в депо на великих станціях є відповідне обладнання, та робітники депо великих станцій іноді, для того щоб знизити обсяг своєї роботи, замінюють вагонне лиття. Одного разу лиття було такої якості, що довелося доводити з фотографіями перед вищим керівництвом,

що отримані вагони неремонтопридатні, непридатними до ремонту були визнані більше десяти вагонів.

І керівництво, і майстри цехів, опинившись у такій ситуації, нервували, розуміючи, що означає на залізній дорозі не виконати план-завдання з ремонту.

В ситуації, яка склалася, було прийнято рішення організувати нічну зміну, щоб підтягнути випуск вагонів з ремонту. Майстри повинні були повідомити рішення в цехах, я повідомив це рішення в найбільш головному, складальному цеху.

Робітники відреагували мовчанням, а коли настав час нічної зміни, то виявилось, що відсутні три робітника. А саме головне, що саме без них випустити заплановані 6 вагонів ми не здатні, тому що один з цих робітників зварювальник, а решта двоє – бригада слюсарів КПА, крім них їх роботу ніхто робити не може! Даремно було витрачено час на підготовку та планування нічної зміни! Цю зміну зірвали лише три робітники з 27, решта робітників, не дивлячись на свої складнощі, вийшли в нічну зміну на роботу, щоб допомогти рідному підприємству.

При розборці у керівника дільниці ті робітники, що пропустили нічну зміну, заявили, що їм мало платять. Але на мою думку це повна профанація, тому що нічна зміна як раз спосіб підзаробити! Ми зрозуміли, що ці троє – «слабка ланка» нашої дільниці. Одного робітника, не дивлячись на професіоналізм, довелося звільнити, решта двоє понесли грошові втрати у вигляді позбавлення права на премію.

А план-завдання ми все ж наздогнали та виконали, тому що решта колективу робітників – це люди, які люблять свою роботу!

На мою думку в даному випадку керівником були припущені так помилки:

1. Планувати випуск вагонів необхідно без додаткових нічних змін;
2. Якщо нічні зміни необхідні, то потрібно морально підготувати людей, пояснивши їм цю необхідність, та робити це повинні не майстри, а керівник самого високого рівня на підприємстві, це значно збільшує мотивацію робітників.

Питання:

1. Чи згодні Ви з думкою про організацію роботи, висловлену старшим майстром дільниці з ремонту вагонів?
2. Чи правильно здійснюється планування на даній дільниці?
3. Чи можна було поліпшити справи на окремо взятій дільниці, не зачіпаючи всю систему управління роботою ремонтників?
4. Які заходи в межах даної дільниці могли б поліпшити ситуацію на Вашу думку?
5. Якщо Вам надалась би можливість вплинути на параметри планування роботи ремонтних дільниць в масштабах всієї залізної дороги, та які б зміни в плануванні цієї діяльності Ви запропонували?
6. Чи будуть сприяти поліпшення в сфері тайм-менеджменту підвищенню ефективності праці на даній дільниці?
7. Наскільки важлива проблема управління часом, чи потрібно приділяти їй увагу?

Література [2, 7, 8, 14, 17, 22, 24].

ВКАЗІВКИ ДО ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

Виконання контрольної роботи студентами заочної форми навчання є важливою складовою навчального процесу.

Мета контрольної роботи — закріпити теоретичні знання студентів, здобуті під час роботи з підручниками або посібниками.

Основне завдання контрольної роботи — перевірити рівень знань студентів з конкретної теми.

Під час виконання контрольної роботи студенти набувають навичок роботи з монографіями, науковими статтями, нормативними і статистичними матеріалами, а також вчаться оформлювати наукові роботи.

Номер варіанта контрольної роботи студент обирає за першою літерою свого прізвища (див. таблицю).

Перша літера прізвища студента	Номер варіанта контрольної роботи
А, Б, В	1
Г, Д, Е	2
Є, Ж, З	3
І, Ї, К	4
Л, М, Н	5
О, П, Р	6
С, Т, У	7
Ф, Х, Ц	8
Ч, Ш, Щ	9
Ї, Ю, Я	10

Підготовка та виконання контрольної роботи

Перед написанням теоретичних питань контрольної роботи студент повинен ознайомитися з основними вимогами до її виконання.

Достатній теоретичний рівень. Ця вимога означає, що студент має змістовно висвітлити вибрану тему контрольної роботи. Крім того, студент повинен достатньо повно розкрити основні поняття і терміни, що стосуються теми контрольної роботи, включити в зміст матеріалу тільки об'єктивні факти і реальні практичні приклади. Варіанти контрольних робіт надаються далі.

Виклад матеріалу контрольної роботи. Матеріал контрольної роботи необхідно викладати послідовно, логічно пов'язуючи окремі його частини, повністю розкрити питання контрольної роботи. Слід приділити увагу сучасним теоретичним і методичним розробкам, розглянути і творчо осмислити відповідну навчальну літературу, періодичні видання і статистичні матеріали, визначити своє ставлення до дискусійних питань теми роботи.

Рекомендовано таку структуру контрольної роботи:

- 1) титульна сторінка;

2) зміст контрольної роботи, де наводяться заголовки теми та номери сторінок;

3) основна частина, що складається з чотирьох основних розділів (два теоретичні питання та дві практичні вправи), які можуть містити два-три підрозділи і за змістом повинні відповідати питанням варіанта, підпорядковуватись основній меті та завданням, мати приблизно однаковий обсяг;

4) додатки, до яких слід включати допоміжні матеріали (таблиці цифрових даних, графіки, схеми допоміжного характеру тощо). Кожний додаток починають з нової сторінки, у правому верхньому куті пишуть слово “Додаток”. Додаток повинен мати тематичний заголовок. Якщо в контрольній роботі міститься кілька додатків, їх послідовно нумерують арабськими цифрами (наприклад: “Додаток 1”). Сторінки в додатках нумерують у межах одного додатка. Посилання на додатки в текстовій частині роботи є обов’язковим;

5) список використаної літератури розміщують наприкінці роботи в алфавітному порядку в такій послідовності:

- закони і нормативні акти;
- джерела фактичних даних;
- літературні та наукові джерела;
- матеріали періодичних видань.

У літературних і наукових джерелах вказують прізвище, ініціали автора, повну назву книги, місце видання, назву видавництва, рік видання. Для статей, які опубліковані в періодичній пресі, зазначають прізвище, ініціали автора, назву статті, назву журналу чи газети, рік видання, номер журналу чи дату виходу газети).

Обсяг контрольної роботи має становити щонайбільше 20 сторінок формату А4, надрукованих на принтері (розмір шрифту 14, рекомендується шрифт Times New Roman, інтервал між рядками — 1,5 см, верхнє і нижнє поля — по 2, лівє поле — 2,5, правє — 1,3, колонтитули — по 0,5).

Грамотність оформлення. Ця важлива вимога до контрольної роботи забезпечує її високу якість. У роботі не повинно бути граматичних і стилістичних помилок. Необхідно дотримуватись правил цитування, оформлення зносок, посилання на використану літературу.

Технічне оформлення контрольної роботи здійснюється відповідно до вимог “Методичних рекомендацій щодо підготовки та оформлення контрольних робіт”.

ВАРІАНТИ КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ

Варіант 1

1. Управлінське консультування: історичний огляд. Етапи розвитку управлінського консультування.

2. Організаційна діагностика: поняття, стадійність, задачі. Проблемна вісь в організації.

3. Розробіть план інтерв'ю з керівником клієнтської організації, мета якого визначити комплекс причин, що стали підставою для звернення до послуг консультанта. Проаналізуйте визначені причини.

4. Завдання: поясніть поведінку консультанта.

Одна британська компанія запросила Аджиріса, проте з метою економії йому був наданий лише один день. Послухати його зібралась вся рада директорів.

«Аджиріс сів на своє місце та став мовчки спостерігати. Невдовзі один із присутніх встав та став описувати проблеми організації. Аджиріс продовжував мовчати.

Далі почав говорити інший член ради директорів. Згодом ще один та ще один ... Аджиріс продовжував мовчати. Швидко фліп-чарт покритися словами та діаграмами, і всі, крім Аджиріса, сперечалися та обговорювали справи компанії.

Після обіду Аджиріс продовжував мовчати. О третій годині дня виконавчий директор компанії завершив рисувати докладну діаграму поточних проблем. Аджиріс встав, підійшов до фліп-чарта та взяв фломастер, яким тільки що рисував директор. В кімнаті повисла напружена тиша.

Аджиріс надів на фломастер ковпачок, поклав його на місце та сказав: «Знаєте, якщо залишати ці штуки без ковпачків, вони швидко висихають». Більше він не сказав жодного слова.

Варіант 2

1. Завдання, що розв'язуються управлінським консультуванням.

2. Методи творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні: загальна характеристика, переваги й недоліки.

3. Розробіть анкету для дослідження потреб організації в отриманні консалтингових послуг.

4. Завдання: приклад якого типу консультування показано нижче? Відповідь обґрунтуйте.

Консультант входить до кабінету директора, щоб підготуватися до спільної роботи, і директор із розчаруванням повідомляє: «Сьогодні начальниця служби якості (Петрова Жанна Володимирівна) повідомила тут – якщо я не зможу підвищити їй заробітну плату, вона піде, доведеться шукати кого-небудь на це місце».

Консультант відреагував негайно: «Це буде велика втрата для фірми – вона розумна, висококваліфікована, ініціативна – краще піти їй на зустріч».

Директор побоювався створити прецедент: нібито, тоді багато хто буде вимагати того ж самого. Консультант майже умовляв його, посилаючись на жорсткий дефіцит висококваліфікованих кадрів в місті, труднощі заміни та інше. Директор прийняв пораду.

Варіант 3

1. Сфери застосування і можливості управлінського консультування.

2.

3. Розробіть стандартизоване інтерв'ю при першому контакті консультанта з клієнтом.

4. Завдання: приклад якого типу консультування показано нижче? Відповідь обґрунтуйте.

Власник автомобільної майстерні скаржиться консультанту на погану дисципліну підлеглих, неакуратну роботу та з цих причин – на втрату клієнтів. Але сам він в цьому сенсі нічим не відрізняється від решти – вранці з'являється на роботу кожного разу в різний час, накази віддає суперечливі, за їх виконанням не слідкує, дуже не обов'язковий в дотриманні власних слів, може раптово призначити нараду або відмінити її, тощо. Самі робітники вважають його перешкодою в бізнесі та просять консультанта переконати його відійти від управління фірмою, призначити собі толкового та акуратного заступника.

Консультант провів роботу: необхідно було допомогти підприємцю усвідомити свою роль як керівника та допомогти йому збудувати оптимальну рольову поведінку – як людини обов'язкової, яка чітко планує свою та чужу роботу та яка вимагає цього від інших.

Через таку зміну соціальної ролі керівник на власному прикладі передав оздоровлюючі зміни у свою організацію.

Варіант 4

1. Принципи організації управлінського консультування. Процес управлінського консультування.

2. Порівняльна характеристика методів творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні.

3. Складіть план виконання завдання консультантом за умови використання моделі процесного консультування, надайте характеристику його основних елементів.

4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

В механічному цеху одна з робітниць комори інструментів крупного цеху придумала хитромудру систему розташування інструментів, в якій орієнтувалася лише вона сама. В підсумку вона працювала швидко та чітко, але її змінницям було важко знайти потрібне, що призводило до невдоволення такими затримками робітників.

Основна мета роботи цеху досягалася з великими труднощами, бо комірниця вирішила завоювати репутації незамінної та найбільш кмітливої. Такий спосіб самоствердження ставив у сильну залежність від неї робочих, непропорційно піднімаючи її соціальний статус. Він протидіяв реалізації основної мети її робочого місця – швидко видавати інструмент, що знижувало результативність роботи цеху.

Варіант 5

1. Внутрішнє та зовнішнє консультування.

2. Застосування соціологічних та соціально-психологічних методик в управлінському консультуванні.

3. Розробіть рекомендації, яких повинні дотримуватись консультант і клієнт на фазі впровадження.

4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

А.І. Пригожин наводить наступний приклад із власної практики роботи: «Коли я очолював сектор в одному фонді, який розподіляв кошти на наукові роботи. Сектор мав штат допоміжних співробітників, які готували матеріали до чергових засідань. Одного разу ми помітили, що опинилися перед фактом вже майже прийнятих рішень, бо матеріали підбиралися та сортувалися таким чином, що у нас не залишалось вибору. Зіткнувшись одного разу з явно тенденційним розподілом кандидатів на гранти, які готували співробітники сектору, ми затребували всі заявки та самі провели їх систематизацію. Результат нас вразив, ми прийшли зовсім не до тих висновків, під які був підібраний для нас матеріал. Один з нас вигукнув: «Це чисто апаратна підтримка!» І дійсно, ми дозволили виконавцям оволодіти процедурою підготовки рішень настільки, що вони стали визначати і сам зміст рішень».

Варіант 6

1. Універсальна модель управлінського консультування. Етапи процесу консультування.

2. Методи управлінського консультування, спрямовані на утворення команди (методи групової роботи).

3. Визначте специфіку зарубіжного та вітчизняного досвіду консультування. Проведіть порівняльну характеристику. Складіть таблицю, в якій надайте порівняльну характеристику зарубіжного та вітчизняного досвіду консультування.

4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

Співробітник комерційної фірми Шахов запізнився на роботу на 30 хвилин. На шляху до свого робочого місця він зіткнувся із заступником директора Князьковим. Не розібравшись у ситуації, Князьков у грубій формі відчитав підлеглого перед всім колективом, згадавши йому ситуації особистого характеру, які не мали ніякого відношення до справи. Шахов промовчав, але в душі затаїв образу.

Місяць потому генеральний директор фірми доручив Князькову курирувати термінове вигідне замовлення великої організації. Князьков розподілив роботу між всіма співробітниками. Але почалася епідемія грипу, і частина співробітників захворіла. Терміни виконання проекту змусили Князькова звернутися за допомогою до Шахова. Але той, пам'ятаючи застарілу образу, послався на сімейні обставини та відмовився від надурочної роботи. Свій обсяг робіт він виконав якісно та вчасно.

Виконання проекту було зірвано, Князьков отримав строгу догану та лишився квартальною премією.

Варіант 7

1. Завдання консультанта на кожному етапі консультаційного процесу.

2. Методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.

3. Проведіть порівняльний аналіз методів творчого мислення, які використовують в управлінському консультуванні, за складовими: 1) загальна характеристика методу; 2) переваги; 3) недоліки.

4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

«Прахоменко М.М. працює керівником 5 років, а я стільки ж років працюю під його керівництвом. З самого початку у нього розпочалися конфлікти з колективом та, звісно, зі мною. Причина цього – він любить перекладати свою роботу на інших, причому не просить, а наказує. Якщо хтось відмовляється – одразу крик: «Пояснювальну записку на стіл, лишу премії 100 %!». Доводиться у нервовому напруженні швидше виконувати власну роботу, хоча вона потребує підвищеної уваги та відповідальності, та робити те, що він наказав. Іноді у нас складається враження, що він взагалі не розуміє, чим ми займаємося, тому що наказує терміново робити абсолютно нетермінову роботу, або роботу, яку ми і за справу не вважаємо. Ну і відношення до людей, звісно. Мені завжди здавалося, що він вважає підлеглих рабами, а себе королем. Таке відношення принижує, зникає бажання ходити на роботу».

Варіант 8

1. Моделі консультування: загальна характеристика, переваги та недоліки.

2. Умови застосування та ефективність різних методів управлінського консультування.

3. Розробіть рекомендації, яких мають дотримуватися консультант і клієнт на фазі завершення процесу управлінського консультування.

4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

На момент заснування колектив комерційної організації складався із односторонців. Працювали з мінімумом обмежень, ініціатива заохочувалася і т.п. – все це сприяло росту співробітників, набуттям ними нових знань, вмінь в професійному спілкуванні. Власник фірми це заохочував, бо демократичні принципи управління благотворно впливали і на іміджі підприємства, і на його фінансовому стані.

З часом фірма із невеликої перетворилася у велику, а молоді люди, що були у її джерел, зробилися професіоналами в своїй галузі. Питання: як управляти великою організацією? Стали необхідними керуючий, перша та друга керівна ланки.

До цього часу власник фірми відійшов від справ, тому вирішив залучити для структурної перебудови близьких людей, до яких мав довіру. Нажаль, вони не мали необхідних професійних навичок. У підсумку їх роботи: в керівництві фірми залишилися лише «свої», пересікалася усіяка ініціатива, формальності стали невід'ємною складовою в роботі та спілкуванні співробітників.

Через декілька місяців підприємство перестало розвиватися, із фірми пішли досвідчені співробітники. Згодом серйозно знизилися прибутки, що, в свою чергу, спричинило зниження витрат на заробітну плату, один за іншим стали зачинятися перспективні відділи, бізнес опинився «на межі».

Варіант 9

1. Контракт на управлінське консультування: умови укладання, структура, основні форми.
2. Типова структура консультантських організацій.
3. Складіть перелік чинників, які, на Вашу думку: а) сприяють розвитку ринку консалтингових послуг в Україні; б) стримують розвиток ринку цих послуг.
4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

У організації є генеральна мета (правда, діагностика дуже часто свідчить, що як раз не все гаразд саме з цілями організації: вони сформульовані дуже невизначено, керівники вищого рівня трактують їх вельми по-різному, а іноді продумана схема цілей просто відсутня).

Генеральна мета сформульована в «Кодексі організаційної культури» підприємства. Але досягти її в житті можливо тільки одним способом – розділити її на низку підцілей, а ті, у свою чергу, на наступний ряд підцілей - і так далі через всі організаційні рівні до останнього виконавця.

Виникає парадоксальна ситуація: якщо мі умовно «зберемо» сукупність цілей, як вони розуміються на самому нижньому структурному рівні, то вихідну, загальну організаційну мету мі скоріш за все не отримаємо. Різниця буде завжди.

Чому так відбувається? Причин декілька.

По-перше, завжди є труднощі в передачі свої думок, бажань, інтересів іншим, знизу до верху та зверху до низу.

По-друге, трапляються комунікативні «тромби», які виникають внаслідок суб'єктивних способів сприйняття та передачі інформації, несприятливим стилем керівництва, конфліктними відносинами і т.д.

По-третє, на цілі робітника завжди накладають його особистий інтерес, що також коректує розуміння ним змісту цілей.

По-четверте, кожний підрозділ схильний розглядати свої цілі як єдині, головні, у відриві від інших підрозділів (автаркія підрозділів).

Так або інакше, розсіяння цілей не оминати. Воно тим сильніше, чим крупніша організація, чим довгіша дистанція влади та чим менш мотивований персонал.

Варіант 10

1. Концепція управлінського консультування соціальних змін в організації.
2. Загальна характеристика методів впливу на систему клієнта.
3. Змоделюйте та опишіть модель кар'єрного зростання фахівця з управлінського консультування.
4. Завдання: проведіть діагностику організаційних патологій на основі змісту ситуації.

Цей випадок відбувся в одному із підрозділів крупного підприємства. Штат підрозділу – 19 осіб.

В квітні майстер Шаєв захворів та пішов на лікарняний, замість нього призначено виконуючим обов'язки керівника підрозділу Кузнецова. За декілька

днів почалися всі можливі перевірки. Спочатку перевіряв генеральний директор та пред'явив Кузнецову зауваження, які не влаштовували Шаєва. Згодом приїхали ревізори з головної служби та знайшли багато помилок, в яких звинувачують Кузнецова. Після того, вже у неробочий час, приїжджає інженер іншої головної служби, який здійснює огляд. Наступного дня в книзі перевірок з'являється ще більше зауважень, з які Кузнецов фізично не в змозі усунути. Останню крапку ставить комісія з охорони праці, яка складається із чотирьох осіб, причому кожному із них одночасно щось потрібно: перевіряють ведення документації, наявність та справність інструмента і т.д. та, звичайно ж, з'являються нові зауваження.

На другий день йому телефонує начальник підрозділу та каже, що не задоволений його роботою, не повинно бути так багато зауважень. У підсумку після розбору Кузнецов отримує догану з позбавленням квартальної премії. Проте це не головне – головне в тому моральному приниженні, яке він переніс за цей час.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ

1. Значення та зміст управлінського консультування.
2. Виникнення та розвиток консультування як бізнесу знань.
3. Характеристика та особливості внутрішнього консультування.
4. Зовнішнє консультування – вимоги до організації консалтингової діяльності.
5. Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього консультування.
6. Основні етапи консультаційного процесу, завдання консультанту на кожному етапі.
 7. Експертне, процесне та навчальне консультування.
 8. Технічне завдання консультанту.
 9. Класифікація методів консультування.
 10. Методичний інструментарій.
 11. Консультаційні методи рішення управлінських проблем.
 12. Методи ціноутворення на консультаційні послуги.
 13. Форми оплати праці консультанта.
 14. Взаємовідносини консультанта та клієнта.
 15. Поведінкові ролі консультанта та робота з клієнтом.
 16. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.
 17. Підготовка до консультування.
 18. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей.
 19. Попередній діагноз.
 20. Джерела отримання інформації для проведення діагностики.
 21. Зміст та мета розробки консультаційної пропозиції.
 22. Угода на консультування, її структура та зміст.
 23. Види консультаційних угод.
 24. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів.
 25. Джерела і методи збирання інформації.
 26. Використання експертизи під час аналізу проблем.
 27. Аналіз фактів.
 28. Мета та зміст позиційного аналізу.
 29. Прожективний підхід у позиційному аналізі.
 30. Суб'єктивація у позиційному аналізі.
 31. Активізація інноваційного потенціалу персоналу фірми-клієнта.
 32. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій.
 33. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень.
 34. Оцінка альтернатив рішення проблеми.
 35. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту.
 36. Програма підготовки до впровадження змін.
 37. Модель успішного інноваційного процесу.
 38. Опір змінам.
 39. Тактика подолання опору організаційним змінам.

40. Термін та момент завершення консультування.
41. Зміст та структура підсумкового звіту про консультування.
42. Оцінка ефективності та результативності консультування.
43. Сутність поняття «управлінське консультування».
44. Зміст «менеджмент-консалтингу».
45. Особливості консалтингової послуги.
46. Класифікація груп консалтингових послуг.
47. Учасники процесу консультування.
48. Причини стрімкого розвитку управлінського консультування на світовому ринку.
49. Специфіка українського консалтингу.
50. Процес цілеспрямованого формування служб внутрішніх консультантів у світі.
51. Основні принципи організації діяльності внутрішніх консультантів.
52. Позитивні та негативні сторони внутрішніх консультантів.
53. Позитивні і негативні сторони зовнішніх консультантів.
54. Чинники, що впливають на вибір виду консультування.
55. Стадії процесу консультування.
56. Типи управлінського консультування в залежності від різних ознак.
57. Зміст експертного консультування. Його основні риси.
58. Процесне консультування. Його основні риси.
59. Навчальне консультування. Його основні риси.
60. Технічне завдання на консультування: зміст та структура.
61. Розкрийте що є предметом, суб'єктом та об'єктом управлінського консультування.
62. Діапазон консультаційних послуг у сучасному світі.
63. Охарактеризуйте нові типи консультаційних послуг.
64. Назвіть причини стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку.
65. Визначте найбільш суттєві події етапів становлення та розвитку управлінського консультування в Україні.
66. Проведіть порівняльний аналіз внутрішнього та зовнішнього консультування.
67. Визначте переваги та недоліки спільних груп консультантів.
68. Охарактеризуйте універсальну модель управлінського консультування, розроблену та запропоновану М. Кубром.
69. Охарактеризуйте основні етапи процесу консультування.
70. Охарактеризуйте завдання, які розв'язує консультант на кожному етапі консультаційного процесу.
71. Надайте загальну характеристику, визначте переваги та недоліки основних моделей консультування.
72. Розкрийте зміст основних форм, структуру та умови укладання контракту на управлінське консультування.
73. Охарактеризуйте організаційну діагностику.

74. Визначте умови ефективного використання різних способів проведення організаційної діагностики.

75. Розкрийте специфіку діагностичного інтерв'ю. Назвіть його переваги та недоліки.

76. Охарактеризуйте діагностику за слабкими сигналами.

77. Охарактеризуйте методи творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні, визначте їх переваги та недоліки.

78. Проведіть порівняльну характеристику методів творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні.

79. Проаналізуйте можливості та специфіку застосування соціологічних та соціально-психологічних методик в управлінському консультуванні.

80. Охарактеризуйте методи, які спрямовані на утворення команди (методи групової роботи), що використовуються у практиці управлінського консультування.

81. Проаналізуйте з якою метою та для розв'язання яких завдань консультант застосовує методи, спрямовані на утворення команди.

82. Проаналізуйте методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.

83. Визначте умови застосування та ефективність різних методів управлінського консультування.

84. Охарактеризуйте типову структуру консультаційних організацій.

85. Розкрийте в чому полягають особливості взаємодії консультанта та клієнта.

86. Визначте особливості роботи консультанта з різними типами клієнтів.

87. Надайте загальну характеристику методів впливу на систему клієнта.

88. Опишіть систему критеріїв оцінки ефективності управлінського консультування.

89. Проаналізуйте рольові набори консультантів за умови різних моделей консультування.

90. Охарактеризуйте загальні положення кодексу професійної поведінки консультанта.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Основна

1. Князь С. В. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / С. В. Князь, Н. Г. Георгіаді, О. В. Князь. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2006. – 156 с.
2. Балацький О.Ф. Менеджмент для магістрів: [підручник: у 2 т., т. 1.]/ за ред. О.Ф. Балацького, О.М. Теліженка. – Суми: ВТД “Університетська книга”, 2011. – 604 с.
3. Блинов А., Древсянников В. Управленческое консультирование: [Учебник] / А. Блинов, В. Древсянников. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 212 с.
4. Васильев Г.А. Управленческое консультирование: [Учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации)] / Г.А. Васильев. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. - 255 с.
5. Красовский, Ю. Д. Консалт-диагностика управленческих отношений фирмы [Электронный ресурс]: учебно-практическое пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Красовский Ю. Д. - Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 232 с.
6. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник / [Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю.І., Іщенко Т.Д.]. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 440 с.
7. Петрушенко М.М. Основи управлінського консультування: [конспект лекцій] / укладач М. М. Петрушенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 65 с.
8. Смігунова О.В. Основи управлінського консультування: [Курс лекцій] / Смігунова О.В. – Харків: «Міськдрук». – 2011. – 73 с.
9. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учебное пособие, руководство по изучению дисциплины, практикум по дисциплине, банк тестов по дисциплине, учебная программа / Н.О. Токмакова. — М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. — 226 с.
10. Управлінський консалтинг: підручник / [Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко т. д.]. — К.: Видавництво Ліра-К, 2015. — 336 с.
11. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навчальний посібник / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.
12. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: учебное пособие / Ю. В. Чернов. – К.: Кондор, 2009 – 272 с.
13. Шелегда Б.Г. Основи управлінського консультування: [навч. посіб.]/ Б.Г. Шелегда, О.М. Шарнопольська, Л.М Василюшина. – Донецьк: ТОВ „ВРА „Епіцентр”, 2013. – 188 с.

Додаткова

14. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: [17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12.] / В.И. Алешникова. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 240 с.
15. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2006. – 432 с.
16. Коростельов В. А. Управлінське консультування: навч. посібник / В. А. Коростельов. – К. : МАУП, 2003. – 104 с.
17. Коуп М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. – [пер. с англ.]. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
18. Кошелев В.М. Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе: [учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры] / под ред. В. М. Кошелева. — М.: Издательство Юрайт, 2014. — 375 с.
19. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования: [3-е изд., перераб. и доп.] / Ю.Н. Лапыгин – М.: КноРус, 2004. - 304 с.
20. Минякова Т.Е. Управленческое консультирование: [учебное пособие] / Т. Е. Минякова. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 112 с.
21. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
22. Пригожин А. И. Методы развития организаций / А. И. Пригожин. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
23. Синякова М. Основы управленческого консультирования: [Учебное пособие] / М. Синякова, Э. Сыманюк, А. Печеркина, Л. Шемятихина. – М.: Феникс, 2015. – 400 с.
24. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофімова. – К. : Ukraine SME Support in Priority Regions, 2006. – 34 с. : – Режим доступу: www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf.
25. Управленческое консультирование. Введение в профессию: [под ред. М. Кубра]. – М.: Планум, 2004. – 976 с.