

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



НАВЧАЛЬНА ПРОГРАМА
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. Навчальна програма дисципліни “Технології управлінського консультування” (для магістрів). – К.: МАУП, 2016. - 20 с.

Навчальна програма містить пояснювальну записку, тематичний план, зміст 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

Сфера консалтингового бізнесу – це одна з найперспективніших галузей економіки, яка до того ж швидко розвивається, як у світі так в Україні зокрема.

На сьогоднішній день, радикальні перетворення та проблеми в економіці

України вимагають від молодих спеціалістів глибокого розуміння сутності ринкових процесів та економічно-організаційного механізму функціонування сучасних підприємств сфери обслуговування.

Необхідність управлінського консультування викликана постійним пошуком підприємцями нових засобів підвищення ефективності виробництва, спробами керівників знайти комерційне застосування своїм здібностям, логікою розвитку організаційної науки і практики. Саме тому дисципліна «Технології управлінського консультування» є необхідною для вивчення при підготовці висококваліфікованих фахівців.

Метою викладання дисципліни «Технології управлінського консультування» є формування у майбутніх фахівців системи знань та практичних навичок організації консультаційної діяльності та управління консалтинговим підприємством, а також забезпечення можливості використання одержаних знань для підвищення конкурентоспроможності та ефективності функціонування вітчизняних підприємств. Загалом навчальна дисципліна охоплює організаційні та економічні знання, які формують уявлення про складові і характеризують комплексний процес управлінського консультування.

Предметом навчальної дисципліни «Технології управлінського консультування» є загальні основи організації консультаційної діяльності.

Об'єкт дисципліни охоплює широкий діапазон процесів, операцій, організаційних форм, технологічних схем пов'язаних з управлінським консультуванням та розв'язанням проблем, що виникають в процесі функціонування вітчизняних підприємств.

Завдання курсу: розкрити зміст консалтингової діяльності та необхідність цієї діяльності для планування і організації успішного бізнесу; розглянути умови успішного консультування, усвідомити технологію надання консалтингових послуг; набути навичок підготовки і проведення консалтингової діяльності.

Результати навчання:

знати:

- теоретичні основи управлінського консультування; задачі і методи управлінського консультування;

- можливості і обмеження консультування як виду професійної діяльності;

- процедури пошуку і вибору консультаційної організації; методи оцінки ефективності консультування ;

вміти:

- використовувати отримані знання для здійснення консультаційної діяльності;

- аналізувати пропозиції консультантів; формулювати умови консультаційних кейсів;

- встановлювати необхідні клієнтські відносини; використовувати на практиці пропозиції консультантів.

Дисципліна «Технології управлінського консультування» та її науково-термінологічний апарат базується на дисциплінах «Менеджмент», «Проблеми конкурентоспроможності та якості діяльності підприємств», «Обґрунтування та експертиза бізнес-проектів», «Прийняття управлінських рішень».

Дисципліна «Технології управлінського консультування» є основою для вивчення дисциплін «Управління змінами на підприємстві», «Ситуаційний менеджмент», «Інноваційний менеджмент в бізнес-адмініструванні», «Управління бізнес-процесами підприємства».

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 ДИСЦИПЛІНИ

“Технології управлінського консультування”

Змістовий модуль 1. Сутність консультаційної діяльності та технологій консультування.

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

Значення та зміст управлінського консультування. Виникнення та розвиток консультування як бізнесу знань. Характеристика та особливості внутрішнього консультування. Зовнішнє консультування – вимоги до організації консалтингової діяльності. Порівняльна характеристика зовнішнього та внутрішнього консультування.

Література [1, 3, 5, 14, 18].

Тема 2. Основні методологічні підходи і стадії консультаційного процесу.

Основні етапи консультаційного процесу, завдання консультанту на кожному етапі. Експертне, процесне та навчальне консультування. Технічне завдання консультанту.

Література[2, 6, 10, 14, 23, 25].

Тема 3. Класифікація методів і характеристика технологій консультування.

Класифікація методів консультування. Методичний інструментарій. Консультаційні методи рішення управлінських проблем.

Література [1, 5, 8, 12, 24].

Тема 4. Методи ціноутворення і форми оплати праці консультантів.

Методи ціноутворення на консультаційні послуги. Форми оплати праці консультанта.

Література[3, 7, 9, 11, 21, 22].

Тема 5. Поведінка консультанта в системі клієнта.

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

Література[4, 8, 13, 17, 19].

Тема 6. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.

Підготовка до консультування. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Попередній діагноз. Джерела отримання інформації для проведення діагностики.

Література[1, 5, 14, 20, 24].

Змістовий модуль 2. Застосування технологій управлінського консультування.

Тема 7. Консультаційні пропозиції та угода на консультування.

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

Література[1, 6, 7, 15, 23, 24].

Тема 8. Діагноз проблеми.

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

Література[5, 7, 9, 11, 20].

Тема 9. Позичийний аналіз організації.

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

Література[4, 6, 7, 10, 18, 22, 23].

Тема 10. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.

Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту.

Література[5, 6, 10, 15, 24].

Тема 11. Впровадження змін в організацію.

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

Література[4, 7, 13, 18, 21, 23].

Тема 12. Завершення консультування.

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

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 вчать 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, Й, 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 TimesNewRoman, 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. Змодельуйте 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. Процеснеконсультування. Його основні риси.
59. Навчальнеконсультування. 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 зовнішньогоконсультування.
67. Визначте переваги та недоліки спільних групконсультантів.
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 недолікиосновних 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 Васишина. – 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. : UkraineSME 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.