

Ю. Н. ЛАПЫГИН

ОСНОВЫ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

2004

УДК 338 (075.8)  
ББК 65.290-2  
Л 24

Рецензенты:

Гутман Геральд Викторович - доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой «Менеджмент и маркетинг» Владимирского института бизнеса;  
Захаров П.Н. - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика городского хозяйства» Владимирского государственного университета.

**Лапыгин Ю.Н.** Основы управленческого консультирования  
/ 3-е изд., перераб. и доп. – М.: КноРус, 2004. - 304 с.

Содержание учебного пособия представляет собой краткий курс по дисциплине «Основы управленческого консультирования», который автор читает во Владимирском институте бизнеса и Владимирском государственном университете.

Даны основные представления о деятельности консультантов по управлению и организационному развитию как в части проведения организационной диагностики, так и в отношении специальных методов проведения консультационной работы.

Для студентов, аспирантов, руководителей организаций.

ISBN – 5 – – –  
© Лапыгин Ю.Н., 2004  
© КноРус, 2004

# ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>РАЗДЕЛ 1. ТИПОЛОГИЯ И ОРГАНИЗАЦИЯ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>6</b>
ТЕМА 1. СТАНОВЛЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....	6
История вопроса.....	6
Консалтинг как разновидность экспертной помощи .....	12
Участники процесса консультирования.....	13
Консультирование и управленческая деятельность .....	15
ТЕМА 2. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ .....	18
Организация как система .....	18
Двойная структура .....	19
Консультанты как часть системного управления .....	20
Консультирование как задача .....	21
Что делают консультанты? .....	23
Кто такие консультанты? .....	27
Сложности работы консультанта.....	30
Потребность в организации непрерывного процесса .....	31
Внутренние и внешние консультанты .....	31
ТЕМА 3. ВИДЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ .....	35
Классификация консультационной деятельности .....	35
Консалтинг в области управления .....	37
Аутсорсинг как направление консалтинга .....	38
Типология консультирования.....	39
Деловые услуги.....	40
Управленческий консалтинг.....	43
Обзор ситуации в отрасли консалтинга .....	48
ТЕМА 4. СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ .....	51
Сущность НЛП.....	51
Техники НЛП в управленческом консультировании.....	52
Основные модели.....	53
Коучинг как модель осознания реальности .....	58
Коучинг как модель управленческого консультирования .....	60
Коучинг как особый стиль руководства.....	64
<b>РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>68</b>
ТЕМА 5. КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТСКИЕ ОТНОШЕНИЯ.....	68
Основы взаимодействия консультанта с клиентом.....	68
Контракт на консультационные услуги.....	72
Принципы организации отношений .....	73
Поведенческие аспекты .....	75
Еще раз о моделях консультирования.....	76
Организация выполнения работ .....	78
Причины разочарований.....	79
ТЕМА 6. ВЫБОР КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ФИРМЫ.....	85
Виды консультационных организаций .....	85
Организация внутреннего консультирования .....	89
Ассоциации консультантов .....	89
Поиск консультационной фирмы .....	92
Выявление потенциальных консультантов.....	92
Анализ предложений консультационных фирм .....	95
Цена консультационной услуги.....	96
Оценки клиента.....	98
ТЕМА 7. МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....	102
Классификация методов консультирования.....	102
Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем.....	103
Формирование фондов методов.....	106
Качество консультационных услуг .....	107
Представление результатов работы клиенту.....	109
Результативность и эффективность консультирования .....	109

<b>РАЗДЕЛ 3. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА В УПРАВЛЕНЧЕСКОМ КОНСУЛЬТИРОВАНИИ .....</b>	<b>115</b>
ТЕМА 8. МЕТОДЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ САМОДИАГНОСТИКИ .....	115
<i>Предварительные замечания</i> .....	115
<i>Организационная патология</i> .....	116
<i>Метод «метафора» (образ организации)</i> .....	119
<i>Коллекция ошибок</i> .....	123
<i>Ориентация организации</i> .....	123
ТЕМА 9. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА .....	128
<i>Потребность в комплексной диагностике</i> .....	128
<i>Анализ решений</i> .....	129
<i>Типология проблем организаций</i> .....	131
<i>Диагностическое интервью</i> .....	132
<i>Наблюдения</i> .....	136
ТЕМА 10. СТРУКТУРИЗАЦИЯ ПРОБЛЕМНОГО ПОЛЯ .....	143
<i>Построение матрицы значимых проблем</i> .....	143
<i>Индивидуальные графы проблемного поля</i> .....	144
<i>Формирование блоков проблем</i> .....	149
ТЕМА 11. МЕТОДЫ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ .....	159
<i>Универсальные методы</i> .....	159
<i>Метод номинальных групп</i> .....	163
<i>Межгрупповая работа в поиске решения проблем</i> .....	166
<b>РАЗДЕЛ 4. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>177</b>
ТЕМА 12. МЕТОДЫ ТЕСТИРОВАНИЯ, ТРЕНИНГА И ПРОВЕДЕНИЯ ИМИТАЦИОННЫХ ИГР .....	177
<i>Тестирование в процессе консультационной деятельности</i> .....	177
<i>Имитационные игры</i> .....	179
<i>Тренинги</i> .....	190
ТЕМА 13. МЕТОДЫ АКТИВИЗАЦИИ ТВОРЧЕСКОГО МЫШЛЕНИЯ .....	196
<i>Структура методов активизации творческого мышления</i> .....	196
<i>Метод мозговой атаки</i> .....	199
<i>Метод «синектики»</i> .....	203
<i>Метод Дельфи</i> .....	205
<i>Метод ассоциаций</i> .....	205
<i>Метод морфологического анализа</i> .....	206
<i>Метод сценариев</i> .....	209
<i>Метод Гордона</i> .....	209
<i>Метод целевых обсуждений</i> .....	209
<i>Метод контрольных вопросов</i> .....	210
<i>Интегральный метод "Метра"</i> .....	210
<i>Метод дерева целей</i> .....	211
ТЕМА 14. МЕТОД SWOT-АНАЛИЗА .....	214
<i>Внешняя среда и адаптация системы</i> .....	214
<i>SWOT-анализ</i> .....	214
<i>Процедура оценки сильных и слабых сторон</i> .....	216
<i>PEST-анализ</i> .....	218
<i>ПРИМ-анализ</i> .....	222
ТЕМА 15. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ ПО РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ .....	229
<i>Параметры разработки стратегии организации</i> .....	229
<i>Матрица решений как результат SWOT-анализа</i> .....	229
<i>Определение действующей стратегии организации</i> .....	231
<i>Варианты эталонных стратегий</i> .....	235
<i>Философия развития муниципальных образований</i> .....	237
<i>Подходы к разработке стратегии муниципального образования</i> .....	238
<i>Сбалансированная система показателей как инструмент детализации стратегии</i> .....	243
<b>ПРИЛОЖЕНИЯ.....</b>	<b>249</b>
<b>ОСНОВНЫЕ ГРУППЫ НАПРАВЛЕНИЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ .....</b>	<b>250</b>
<b>ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ .....</b>	<b>252</b>

ВОПРОСЫ ДЛЯ ДИАГНОСТИЧЕСКОГО ИНТЕРВЬЮ .....	254
РЕКОМЕНДАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЮ ГРУППОВОЙ РАБОТЫ .....	256
РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТИРОВАНИЯ .....	<b>ОШИБКА! ЗАКЛАДКА НЕ ОПРЕДЕЛЕНА.</b>
ТЕСТ САН .....	261
ПРАВИЛА ГРУППОВОЙ РАБОТЫ .....	262
ПРОГРАММА СЕМИНАРА .....	263
ТЕСТ «СПОСОБНОСТЬ К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С ДРУГИМИ ЛЮДЬМИ» .....	265
ОДИ «НЕОБИТАЕМЫЙ ОСТРОВ» .....	267
ИНТЕРАКТИВНАЯ ИННОВАЦИОННАЯ ИГРА «ЗАПРОС» .....	271
АЛГОРИТМ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОБЛЕМ .....	291
ВИДЕОТРЕНИНГ .....	297
<b>СЛОВАРЬ .....</b>	<b>300</b>

## Раздел 1. Типология и организация консультирования

### Тема 1. Становление управленческого консультирования

*История вопроса*

*Консалтинг как разновидность экспертной помощи*

*Участники процесса консультирования*

*Консультирование и управленческая деятельность*

#### **История вопроса**

Управленческое консультирование<sup>1</sup> как вид деятельности существовало с древних веков и проявлялось в передаче опыта наиболее удачливых руководителей молодым работникам, в обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций.

Как вид деятельности управленческое консультирование стало активно выделяться на рубеже 19 и 20 веков – в период бурного развития промышленности и общественных преобразований, связанных промышленной революцией.

Систематизация накопленного опыта основателями классической школы управления Фредериком Уильямом Тейлором, Фрэнком и Лиллиан Гилбрет, Генри Л.Ганттом и Харрингтоном Эмерсоном позволила им выработать рекомендации, направленные на повышение эффективности деятельности организаций, а также выступать с лекциями, писать книги проводить теоретические семинары.

В последние годы своей деятельности Тейлор основным своим видом деятельности сделал консультирование. То есть стал профессиональным консультантом по управлению. Что же касается первой консалтинговой фирмы из области управленческого консультирования, то, созданная в 1914 году в Чикаго Эдвином Бузом фирма под названием “Служба деловых исследований”, вероятнее всего, является таковой.

В этот же период времени другой американец (Джеймс О.Мак Кинси), сторонник основательной диагностики бизнеса, основал в 1925 году консультантскую фирму, которая существует и наше время, нося его фамилию и занимая на рынке консалтинговых услуг значимое место.

---

<sup>1</sup> Управленческое консультирование – вид деловых услуг.

В свое время и известный американский менеджер Ли Якокка<sup>2</sup> после ухода на пенсию стал профессионально консультировать<sup>3</sup> управляющих, читать лекции, проводить рабочие семинары с разбором конкретных ситуаций, писать книги.

Но в приведенном примере осуществлялась передача действовавшим менеджерам прошлого опыта. В условиях ускорения темпов научно-технического прогресса, возросла скорость протекания событий, что приводит к быстрому старению информации и накопленного людьми опыта. Поэтому во второй половине 20 столетия все отчетливее стала проявляться ограниченность способа консультирования, основанного на передаче, ранее приобретенного опыта, который в прошлом приносил успех.

Дальнейшее развитие управленческого консультирования, как вида деятельности, получило развитие в части обобщения полезного опыта удачливых предпринимателей и менеджеров специалистами в области различных наук (системных исследований, психологии, менеджмента и т.д.). Особую интенсивность имели процессы изучения международного опыта: американского, немецкого, японского, советского и т.д. Однако обобщение опыта не всегда заканчивалось рекомендациями по применению его не только в рамках отдельных стран, но и для конкретных отраслей и фирм.

Методы моделирования и исследования операций, а также другие новые методы, применявшиеся вначале в крупных компаниях и военных целях, быстро нашли место в управлении фирмами различных размеров и обществом в целом, что обогатило деятельность консультантов.

Бурное развитие мировой экономики и формирование транснациональных корпораций во второй половине 20 века в сочетании со стремительным прогрессом науки и техники, обусловили рост спроса на консалтинговые услуги. В этот период было создано огромное количество новых фирм, профессионально занимающихся управленческим консультированием. Количественные изменения со временем переросли в изменения качественные, что нашло отражение в широкой диверсификации услуг.

Третья волна консультантов разработала методы реализации накопленного опыта. В фокусе консультирования оказались методы, которые могут организовать процесс выработки решения и внесения изменений в организацию.

---

<sup>2</sup> Якокка Ли. Карьера менеджера.- М.: Прогресс, 1991.

<sup>3</sup> Консультация – совет, рекомендация.

В последние десятилетия ушедшего века управленческое консультирование развивалось как в части совершенствования методологии деятельности консультантов, так и в части вовлечения клиента в сам процесс консалтинговой деятельности. Изменился и сам клиент: он стал лучше подготовлен теоретически к совместной деятельности с консультантом и стал хорошо ориентироваться на рынке консалтинговых услуг.

Управленческий консалтинг превратился не только в увлекательную деятельность своих приверженцев, но и в одну из наиболее эффективных сфер бизнеса.

К концу второго тысячелетия показатели деятельности десяти самых крупных консалтинговых компаний мира выглядят так, как это представлено в таблице 1.1

Таблица 1.1  
Перечень крупнейших международных консалтинговых компаний<sup>4</sup>

№ №	Наименование консалтинговой фирмы	Выручка от реализации услуг, млн. долл.	Количество консультантов, человек
1.	IBM Global Services	9 762	н.д.
2.	Andersen Consulting	8 941	51 931
3.	Cap Gemini Ernst & Young	8 200	н.д.
4.	Pricewaterhouse Coopers	7 600	55 000
5.	Deloitte Consulting / DTT	5 050	н.д.
6.	Computer Sciences Corporation	3 800	25 000
7.	KPMG	3 000	17 000
8.	McKinsey & Company	2 900	6 000
9.	Mercer Consulting Group	1 950	н.д.
10.	Arthur Andersen	1 400	н.д.

Консультирование превратилось в процесс взаимодействия консультанта и клиента, в котором соединяются знания клиента и умения консультанта, в части обладания определенными методами.

Консультантами были разработаны методы выявления проблем организаций, методы их структуризации, определения главных проблем, поиска их решений и детализации решений, обеспечивающих их реализацию.

<sup>4</sup> Management Consultant International, # 25 (236) 3/07/2000

Например, для системного представления организации в начале восьмидесятых годов А.И. Пригожин, рассматривая главные общеорганизационные цели, предложил три вида целей, не связанных между собой иерархией: цели–задания, цели-ориентации и цели системы (см. таблицу 1.2)<sup>5</sup>.

Цели-задания должны были отражать внешнее назначение организации, представленное, как правило, в ее уставе различными видами деятельности (например, готовить кадры для организаций).

Цели-ориентации соответствовали общим интересам работников, которые могли быть реализованы через организацию (например, реализация потребности людей в уважении, любви, самореализации и др.). Цели-ориентации и цели-задания, соединяясь, дают равнодействующую, которая формирует цель организации.

Таблица 1.2

Триединая концепция организации

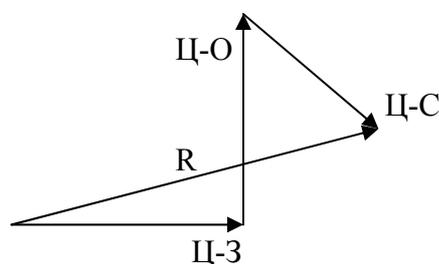
<b>Наименование признака</b>	<b>Подсистемы организации</b>		
	Экономическая	Социальная	Техническая
Основное содержание	Идея и механизмы зарабатывания денег	Люди, работающие в организации	Структура и техно-логия процессов
Характеристика организации	Общественный инструмент	Общность людей	Организационная структура
Цели	Как задания	Как ориентация	Как цели системы
Иерархия	Централизация ответственности	Зависимость от руководителя	Власть вышестоящего руководителя
Управление	Целевое управляющее воздействие	Самоорганизация работников	Организационный порядок

<sup>5</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С.39

Реализация целей системы удовлетворяла потребность структуры в равновесии, стабильности, целостности (точнее было бы сказать – цели по обеспечению системности организации, которая характеризуется, прежде всего, структурой, совокупностью связей между частями системы) и т.д.

Несмотря на то, что приведенный подход ограничивается рассмотрением только обозначенных целей организации и потому не позволяет сформировать закрытый (полный, исчерпывающий) перечень главных целей организации, в нем заложена важная мысль, хотя и не прозвучавшая в указанной работе А.И. Пригожина. Мысль о том, что система целей организации представляет собой «системный конфигурактор» – систему, состоящую из подсистем, представленных разными языками описания. Если попытаться представить себе графическую модель, то она должна представлять векторы, расположенные в трех пересекающихся плоскостях (см. рис. 1.1).

Таким образом, организацию можно представить и как общественный инструмент, и как человеческую общность, и как безликую структуру. В этом случае признаками организации выступают цели, иерархия и управление, проявление которых приведено в таблице 1.3.



Примечание: Ц-З – цели-задания; Ц-О – цели-ориентации;  
Ц-С – цели системы; R – результирующий вектор целей.

Рис. 1.1. Графическая модель сочетания целей организации

Системная модель организации позволяет учесть все факторы, которые воздействуют на организацию, однако человек, в силу его несистемного поведения, вносит искажения и помехи в системную работу организации, что приходится учитывать в других моделях.

Любая деятельность носит целенаправленный характер. Видов деятельности у организации, как правило, несколько, поэтому и целей может быть так же несколько.

Современная теория организаций рассматривает несколько моделей. Организация, представленная механической моделью, работает как единый механизм, но подобная модель не учитывает мотивацию людей, работающих в организации.

Общинная модель функционирования организации напротив – демонстрирует организацию как общность людей. Социотехническая модель как бы сочетает в себе общинную и техническую составляющие организации, что позволяет оперативно внедрять изменения в организации, поскольку, наряду с техническими изменениями, предусматриваются и учитываются изменения социальные.

Таблица 1.3

### Основные модели организации

Наименование	Основное содержание	Особенности
<b>Механическая</b>	Глубокое разделение труда в области управления	Работает как часы, но не учитывает мотивацию работников
<b>Общинная</b>	Организация как община	Руководитель как отец, общий досуг, совместное решение общих проблем
<b>Социотехническая</b>	Соединение технологических и соци-альных аспектов	Быстрое внедрение нововведений с учетом социальных изменений
<b>Системная</b>	Организация как целое	Не учитывает несистемные факторы – поведение людей
<b>Политическая</b>	Управление путем соглашения политик	Переговоры и выработка согласованных действий
<b>Организация как дело</b>	Имеет собственную логику управления	Все процессы подчинены «делу»

Политическая модель организации заключается в выработке и согласовании политик ее деятельности, достигаемых путем переговоров.

В зависимости от ситуации и в целях обеспечения удобства исследования организаций могут быть приняты те или иные модели. В отдельных случаях бывает полезным представить организацию как дело, которое имеет свою собственную логику и на которую «нанизываются» все исследуемые процессы.

В том случае, если исследуются стили управления в организациях, то полезно воспользоваться моделью, разработанной А.И. Пригожиным, основное содержание которой приведено в таблице 1.4.

Как видно из таблицы, проактивная позиция и стиль управления в организации позволяют приобретать определенные преимущества по сравнению с пассивным (неактивным) стилем и стилем управления, позволяющим только реагировать на изменения внешней среды, реактивным стилем.

Таблица 1.4

Характеристики организации в зависимости  
от стилей управления

Наименование характеристик	Наименование стилей управления		
	<i>Неактивный</i>	<i>Реактивный</i>	<i>Проактивный</i>
<i>Содержание управляющих воздействий</i>	<b>Поддержание равновесия и функционирования</b>	<b>Адаптация к изменениям среды</b>	<b>Формирование среды (то есть новых потребностей в товарах и услугах)</b>
<i>Методы управления</i> <i>Типы организационной культуры</i>	<b>Контроль и учет</b> <b>Интеграция (все вместе)</b>	<b>Планирование</b> <b>Профессионализм и качество работы</b>	<b>Формирование образа будущего</b> <b>Авангардные ценности, миссия и цели организации</b>
<i>Управленческие ценности</i>	<b>Самосохранение и выживание</b>	<b>Выбор на множестве альтернатив</b>	<b>Изменение внешней для организации среды</b>

### Консалтинг как разновидность экспертной помощи

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) определяет управленческий консалтинг как *совокупность независимых советов и помощи по вопросам управления, включая помощь в реализации советов*. Приведенное определение отражает содержание подходов и Американской Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АСМЕ).

В России только формируются стандарты управленческого консультирования, поэтому строго выверенная дефиниция самого термина «управленческое консультирование» отсутствует. В советский период под управленческим консультированием предлагалось понимать квалифицированную помощь руководителям организаций, оказываемую экспертами, специализирующимися в конкретной области<sup>6</sup>. Во времена Горбачевской перестройки управленческое консультирование рассматривалось как разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях<sup>7</sup>.

Как определяет в одной из своих последних работ Пригожин А.И.: «Управленческий консалтинг – это разновидность экспертной помощи в области управления»<sup>8</sup>.

В тоже время управленческое консультирование может быть рассмотрено и как процесс, и как экспертиза, и как услуга, и как метод.

- процесс взаимодействия между консультантом и клиентом, результатом которого являются организационные изменения;
- экспертная помощь клиенту в решении проблем управления в условиях изменений внешней и внутренней среды;
- услуга в части диагностической помощи клиенту и обеспечения решения его проблем по управлению организацией;
- метод освоения управленческих разработок клиентом при содействии профессиональных консультантов.

### **Участники процесса консультирования**

Сам факт приглашения консультантов для оказания услуг в области управления в организации является свидетельством того, что клиентская организация обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный продукт в форме консалтинга.

Причем в современных условиях становится все более важным вовлечение клиента в процесс консультирования, который представляет собой технологию решения проблем и достижения положительных перемен клиентской организации, а также создания условий, обеспечивающих клиенту возможность самостоятельного развития.

---

<sup>6</sup> Чакыров К. Управленческое консультирование - организация процесса. - София, 1986.

<sup>7</sup> Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (практический опыт и рекомендации). - М.: Экономика, 1988.

<sup>8</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С.129.

При этом под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, обладающее знанием и опытом решения проблем клиента. Под клиентом понимается физическое или юридическое лицо, обратившееся к консультанту за разрешением своих проблем и заключившее договор, предметом которого является оказание консультационных услуг.

Клиент, как объект консультирования, оплачивает услуги консультанта на условиях, предусмотренных договором на оказание услуг.

Консультант, как субъект консультирования, выполняет работу по рационализации деятельности клиента, получая за эту работу вознаграждение, предусмотренное договором.

Различают внешних и внутренних консультантов. Внешние консультанты представляют собой независимых консультантов или консультационных фирм, оказывающих услуги клиентам в рамках хозяйственного договора. Внутренние консультанты, как правило, являются экспертами в области конкретной специальности (экономики, психологии, бухгалтерского учета, управления и т.д.) и находятся в трудовых отношениях с руководителем, занимая штатную должность в организации.

Процесс консультирования представляет собой форму оказания помощи клиенту, при которой консультант сам не является участником процесса функционирования организации и не отвечает за его результат, но помогает работникам клиента решить возникшие проблемы.

Управленческое консультирование можно рассматривать либо как профессиональную деятельность, либо как метод, обеспечивающий привнесение в организацию практических советов и реальной помощи. Кроме того, это также метод, обеспечивающий совершенствование знаний и опыта работников организации и формирование ключевых факторов успеха на конкурентном рынке.

Формулируя свои советы, консультанты не руководят организациями и не имеют полномочий по принятию управленческих решений в организации. В то же время консультанты отвечают лишь за качество и законченность совета; клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия.

Консультанты в значительной степени не зависимы по отношению к клиенту:

- консультант не подчинен клиенту и обладает административной независимостью от последнего;
- работники клиента не могут влиять на консультанта, используя политическую власть и свои межгрупповые связи;

- консультант стремится сохранить свою эмоциональную независимость (отчужденность от дружеских или иных чувств к клиенту, которые могут существовать с самого начала или развиваться по ходу исполнения договора).

Под методом консультирования понимается совокупность действий, сформированная на базе опыта ранее выполненных консультационных работ, позволяющая выработать обеспечить достижение поставленной клиентом цели.

В управленческом консультировании активно используются методы, разработанные в социологии, психологии, системологии, математике (интервью, наблюдение, опросы, тестирование, прогнозирование, деловые игры, экспертные оценки и др.).

Каждый консультант имеет свои особенные и излюбленные методы консультирования, видит свои методы решения проблемы, что объясняет некоторую специализацию по отдельным направлениям управленческого консультирования.

### **Консультирование и управленческая деятельность**

Условие успешности развития современного бизнеса заключается в умении опережать запросы рынка товаров и услуг, что обусловлено способностью к организационной трансформации, которой обладает не каждое предприятие.

Потребность в управленческом консультировании обостряется, когда управленческий потенциал организации недостаточен для решения имеющихся проблем.

Объект – организация, желающая положительных изменений результатов своей деятельности, а предмет – виды деятельности и образ мышления субъектов целеполагания (собственников, менеджеров, работников). Цель управленческого консультирования – обеспечить формирование предпосылок для положительных изменений организации.

В качестве инструментария консультантами используются методы, техники, приемы, обеспечивающие решение проблем организации.

Изменения в организациях предусматривают в первую очередь изменение работников организации. Последнее возможно либо привнесением в организацию новых умений, либо совместной с консультантами выработкой клиентом новых умений, обеспечивающих динамичное развитие организации.

## Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
4. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
5. Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России: проактивное пособие для менеджеров и предпринимателей. – М.: Финстатинформ, 1995.
6. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
7. Пригожин А.И. Современная социология организаций. - М.: Наука, 2000.
8. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.
9. Управленческое консультирование: В 2-х т. / Пер. с англ. – М.: СП Интерэксперт, 1992.
10. Уткин Э.А. Консалтинг. – М.: Издательство ЭКМОС, 1998. – 256 с.

## Контрольные вопросы и задания

1. Кого из великих менеджеров можно отнести к разряду консультантов?
2. Почему даже опыт наиболее удачливых менеджеров не всегда срабатывает в современных условиях?
3. Назовите этапы становления управленческого консультирования.
4. В чем сущность целевой модели организации?
5. Назовите крупнейшие международные консалтинговые компании.
6. Какое определение можно дать управленческому консалтингу?
7. Кого называют участниками процесса консультирования?

8. В чем заключается взаимодействие консультанта и клиента?
9. Что является объектом и предметом консультационной деятельности?
10. Что можно отнести к инструментам консультационной деятельности?
11. В чем особенности механической модели организации?
12. Что представляет собой общинная модель организации?
13. В чем отличие системной и социотехнической моделей организации?
14. Назовите основное содержание политической модели организации.
15. Чем отличается реактивное управление организацией от пассивного?
16. Каковы особенности проактивного стиля управления организацией?

## **Тема 2. Консультирование организаций**

*Организация как система*

*Двойная структура*

*Консультанты как часть системного управления*

*Консультирование как задача*

*Что делают консультанты?*

*Кто такие консультанты?*

*Сложности работы консультанта*

*Потребность в организации непрерывного процесса*

*Внутренние и внешние консультанты*

### **Организация как система**

Организация, как и любая система, стремится к снижению энтропии (степени неопределенности). Неопределенность организации тем меньше, чем точнее ее стратегия следует наиболее вероятным прогнозам развития внешней и внутренней среды организации. Содержание стратегии базируется на диагностике организации и разработанной ее работниками философии деятельности.

В структуре организации, как правило, нет подразделения, в функциональные обязанности которого входила бы организация процесса диагностики и разработки философии бизнеса: этим занимаются внешние консультанты по управлению и организационному развитию.

Отчасти, это обусловлено тем, что традиционно потребности в такого рода услугах (или видах деятельности) у организаций не было при плановой экономике, когда определенность (негэнтропия) была достаточной для относительно устойчивого функционирования организаций. Поэтому организационная структура и социальная культура организаций в течение всего периода экономических реформ в стране испытывают воздействие фактора неопределенности и пытаются измениться, приспособившись к условиям рынка.

По мере упорядочения законодательства и расстановки корпоративных интересов новых собственников организаций, на первый план выходит проблема организационной гибкости и адаптационной способности – проблема выработки стратегий в организациях. Процесс этот сопровождается как субъективными, так и объективными противоречиями.

Руководители часто на уровне интуиции ощущают, что именно необходимо изменить в организации, поскольку имеют опыт работы

в этой организации с ее нюансами функционирования, однако отсутствие специальных знаний и возможности освободиться от «текучки» не позволяют им реализовать свое шестое чувство.

Да, консультанту требуется время, чтобы познать специфику отрасли, в которой работает организация, но ее и руководящим работникам необходимо потратить значительные ресурсы для ознакомления со специфическими методами и приемами управления, которыми обладают консультанты.

Рациональный выход из рассмотренной противоречивой ситуации находится в том, чтобы периодически обращаться за услугами к консультантам (как мы обращаемся за помощью к врачам, например, к стоматологу, когда болит зуб).

Деятельность консультативных фирм часто сравнивают с деятельностью врача. В обоих случаях основой всего является правильный диагноз и верный путь лечения. Более того, как отмечает известный специалист в области принятия решений О.И. Ларичев «Используя приведенную выше аналогию с медициной, отметим, что часто самолечение вредно, хотя умный больной намного лучше знает свой организм, чем врач»<sup>9</sup>.

## **Двойная структура**

С одной стороны, коммерческие организации должны работать как механизм (как часы) без резких изменений, что обеспечивает потенциально высокую прибыль в краткосрочном периоде. Но, с другой стороны, чтобы реализовать эту потенциальную возможность, необходимо вносить изменения в организацию – только так можно создать потенциал будущей прибыли и опередить конкурентов на рынке или, по крайней мере, удержаться на нем.

Объективно и сама структура организации (как и структура любой системы) стремится не допустить изменений, обеспечивая стабильность и устойчивость.

Разработка стратегии, как вид деятельности, может осуществляться работниками, обладающими знаниями и опытом в области стратегического менеджмента, но приобретение подобных умений связано с изменением их ценностных ориентаций, что происходит в течение длительного времени и по мере формирования новой социальной культуры в организации.

То есть, основное противоречие заключается в том, что организация должна развиваться, оставаясь стабильной.

---

<sup>9</sup> Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. – М.: Логос, 2002, С.376.

Как выход из отмеченной противоречивой ситуации, Игорь Ансофф («патриарх» стратегического управления) рассматривал формирование двойной организационной структуры: одна часть структуры организации обеспечивает механическое зарабатывание денег (оперативное управление), а вторая – тратит часть этих денег на создание потенциала будущей прибыли (определяя разработку и реализацию стратегии), обеспечивая развитие организации. Оперативное управление осуществляют функциональные подразделения организации, а подготовку будущих изменений – межфункциональная структура (совет директоров, отдел развития).

Противоречие субъективного порядка снимается принесением знаний и опыта стратегического управления извне - консультантами. Таким образом, консультанты готовят почву, оттолкнувшись от которой, работники организации в дальнейшем могут двигаться вперед, системно изменять свою организацию и самих себя.

### **Консультанты как часть системного управления**

Системность управленческого консультирования заключается в анализе организации как целого образования, взаимодействующего с внешней средой, состоящего из элементов, определенным образом связанных между собой. Кроме того, консультанты помогают работникам организации, не перескакивая через этапы, последовательно находить системные решения проблем. С их помощью работники организации выявляют проблемы, анализируют ситуацию, вырабатывают решения и реализуют их.

Двадцать лет тому назад Голландские ученые установили, что для большинства решений руководителей характерен упрощающий подход, ведущий к исключению части важных факторов и не учитывающий неопределенность, что наблюдается стремление руководителей упрощать сложные ситуации и принимать решения, пользуясь простыми правилами<sup>10</sup>.

Сложность принятия решений возросла во всем мире в силу многокритериальности решаемых задач, взаимосвязи реализации принятых решений и последствий, распространяющихся на другие организации, а также быстрая смена технологий в системе жизнедеятельности человека. В этих условиях привлечение на помощь руководителям специальным образом подготовленных консультантов становится важной системной задачей.

В своей деятельности консультанты стремятся не только решить задачу, поставленную клиентом (руководителем

---

<sup>10</sup> Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. – М.: Логос, 2002, С.372.

организации), но и помочь ему системно взглянуть на ситуацию внутри организации и за ее пределами. Поэтому часто клиент соглашается с консультантом, когда после первоначальной постановки вопроса о решении локальной задачи (скажем, совершенствования системы оплаты труда) стороны приходят к пониманию необходимости вначале определить системные причины неблагоприятного состояния организации (например, определить стратегически значимые для развития организации проблем) и только затем приступать к поиску вариантов их решения.

### **Консультирование как задача**

При такой постановке вопроса невозможно себе представить ситуацию, при которой консультанты по управлению были бы не нужны организации. Почему же далеко не на каждом предприятии работают консультанты?

Во-первых, рынок консалтинговых услуг в части управленческого консультирования не насыщен и довольно вялая конкуренция среди консультантов позволяет им выбирать клиентов. Задача, большей частью, сводится к искусству объяснения клиенту тех выгод, которые тот получит в результате работы как в части повышения эффективности функционирования самой организации, так и его смежников (поставщиков сырья и материалов и фирм, реализующих готовую продукцию организации).

Руководитель, как правило, понимает, что в структуре организации нет специального межфункционального подразделения, которое не только собирало бы всю необходимую для принятия решений информацию, вело бы базу данных и анализировало бы информацию, но и (самое главное) организовывало бы процесс выработки решений.

Не требует больших усилий разъяснение того, как сплачивает работников процесс совместного обсуждения проблем и поиска их решений, как при этом повышается квалификация работников и их мотивация, как успешно происходит командообразование и одинаковое понимание работниками одних и тех же проблем. Но это срабатывает абсолютно лишь в том случае, если цели возможных изменений совпадают с целями руководителя.

Во-вторых, многое зависит от субъективных качеств руководителя организации. Любому руководителю психологически трудно принять решение о консультировании руководящих работников организации специалистами со стороны, признавая тем самым, хотя и косвенно, фиаско менеджмента в организации. Кроме

того, платить за эти услуги деньги и немалые (консультанты, выходит, знают больше, чем сам директор и его главные специалисты), в то время, когда свободных денег нет. На тех предприятиях, где можно найти временно свободные денежные средства, руководители, зачастую, считают себя знатоками в зарабатывании денег, поэтому консультационные услуги им не нужны.

Директора часто не предпринимают конструктивных действий в силу таких причин, как:

неверие в возможность успеха в ситуации общей экономической неопределенности;

некомпетентность руководства предприятий, особенно в областях маркетинга, финансового и стратегического планирования;

миф о том, что главная проблема предприятий заключается в отсутствии оборотных средств;

надежда на получение средств от стороннего инвестора без выполнения впоследствии своих обязательств перед ним.

Руководитель организации, как и любая живая система, сопротивляется изменениям и это сопротивление пропорционально отличию его культуры управления, ориентированной на механическое воспроизведение процесса производства и реализации продукции от культуры, ориентированной на развитие организации.

Руководители организаций, только-только начавшие закреплять изменение своей культуры в части освоения основ маркетинга, с трудом понимают: что этого недостаточно, что после освоения маркетинга предстоит дальнейшее изменение (или уточнение) управленческой культуры в части стратегических изменений в организации. Психологически комфортно основывать свою деятельность на опыте, вчера принесшем успех, но развитие, основанное на прошлом опыте, не всегда обеспечивает конкурентное преимущество организации.

Руководители организаций часто воспринимают консультационную работу как источник дополнительной опасности для себя лично: тут и возможная потеря своей значимости в глазах работников; и боязнь не справиться с новыми обязанностями; и угроза уменьшения своего влияния на принимаемые решения. Поэтому многое зависит от открытости руководителя к изменениям и его целеустремленности.

Часто большое влияние оказывают групповые интересы, в том числе действующие в организации не всегда законные методы ведения бизнеса.

Распространенной является позиция руководителя, опирающаяся на тот довод, что у него достаточно

квалифицированных специалистов в различных областях знаний, которые как эксперты могут проконсультировать его по всем возникающим вопросам деятельности организации. При этом, стратегию он разрабатывает сам и она является если не секретной, то, по крайней мере, не раскрывается неограниченному кругу лиц.

Подобный подход напоминает известный «перекресток Макнамары», когда министр обороны США, чтобы справиться с разработкой стратегических планов, поручал отдельным командам разрабатывать стратегические планы, которые после их одобрения передавались для исполнения в соответствующие управления министерства. Опыт показал, что разделение планирования и реализации стратегии снижает мотивацию исполнителей, создает конфликты между стратегической и оперативной работой и усугубляет имеющиеся проблемы организации.

Междисциплинарность консультирования. В типологии систем организация относится к смешанным системам, включающим в себя социальные, технические и экономические подсистемы. Поэтому участники процесса анализа проблем и выработки решения должны обладать умениями в области психологии, техники, экономики, социологии, менеджмента.

В организациях имеющийся интеллектуальный потенциал объединяется, как правило, руководителем во время проведения коллективных обсуждений проблем на планерках, коллегиях, правлениях и т.д. Но указанные формы групповой работы специалистов разных функциональных направлений в условиях линейно-функциональных структур управления подавляющего большинства организаций не позволяют преодолеть притяжения функциональной целенаправленности и выработать лучшее решение, ориентированное на цели организации, из которых следуют цели функциональных подразделений, а не наоборот.

### **Что делают консультанты?**

Бытует шуточное определение, в соответствии с которым консультант – это человек, который на вопрос клиента: который час, берет часы клиента и называет точное текущее время.

Ошибочным является понимание деятельности консультантов как разработчиков планов (без участия занятого руководства организации), выполнение которых изменит ситуацию к лучшему.

Ожидания руководителя организации и его ближайшего окружения от деятельности консультантов иногда напоминают ожидания волшебного превращения организации в процветающую фирму. Но чаще всего руководители повествуют о главной проблеме

– недостатке оборотных средств, путая при этом причину и следствие, или называют внешние проблемы типа чрезмерного налогообложения со стороны государства.

Крупные консультационные фирмы в настоящее время оказывают организациям целый комплекс услуг, одно перечисление которых заняло бы не одну страницу. Услуги позволяют не только помочь определить проблемы во всех сферах деятельности организации и структурировать эти проблемы, но и найти сами решения, а также помочь выявить дополнительные возможности организации, избежать ошибок, подготовиться к изменениям в организации и провести их.

При самостоятельном определении проблем работники организации чаще всего ограничиваются поверхностными формулировками, путая причину и следствие; не берут во внимание так называемые «нерешаемые проблемы» (неоднократные попытки, решить которые ранее не увенчались успехом); не учитывают внешние факторы (и наоборот – видят все свои проблемы только вовне организации) и т.д.

Чаще всего причины обращения к сторонним консультантам заключаются в следующем. Ожидание чуда: скажите, что сделать, чтобы уже завтра было «хорошо». Желание найти легальный способ сокращения налоговых платежей. Низкая квалификация управленческого персонала в области стратегического развития организации. Отсутствие собственных решений по повышению оборачиваемости средств. Желание найти инвесторов (спонсоров) или партнеров по совместной деятельности. Обретение дополнительных возможностей по поиску дополнительных ресурсов для развития.

Кроме того, можно добавить нехватку или недостаточную квалификацию специалистов и рабочих. Привлечение дополнительных интеллектуальных ресурсов в ситуации, когда организация своими силами справиться с решением накопившихся проблем не в состоянии.

Отсутствие опыта управления организацией или наоборот, когда устойчиво работающее предприятие предполагает наметить стратегические изменения своей деятельности.

Стремление сделать достоянием гласности заключение о работе предприятия, выполненное независимыми экспертами для того, чтобы упрочить свое положение на конкурентном рынке.

Схематично причины обращения клиентов к консультантам изображены на рисунке 2.1.

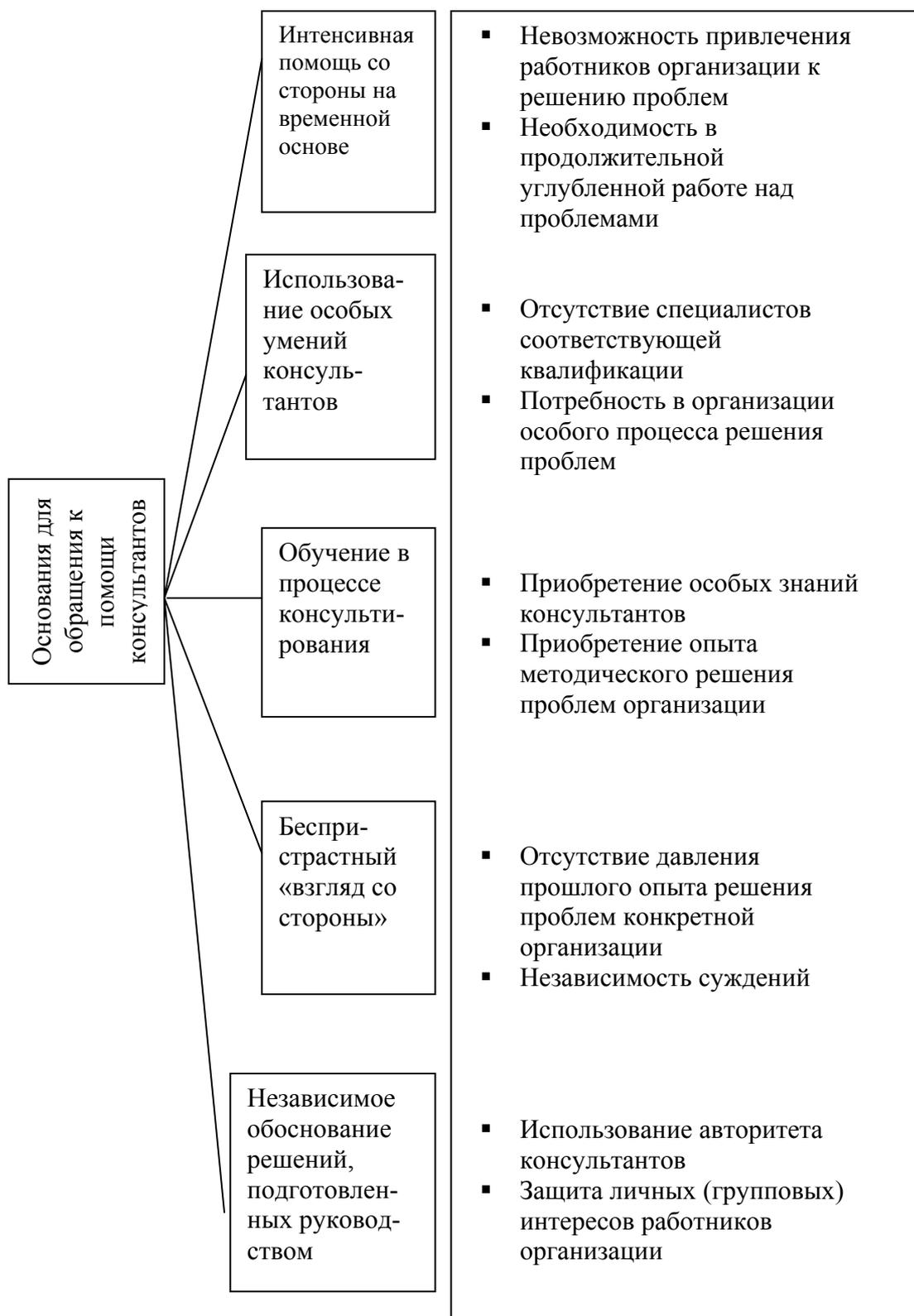


Рис. 2.1. Причины обращения к консультантам

Ценность взаимодействия консультанта и клиента проявляется в реализации закона синергии и основана на опыте консультанта,

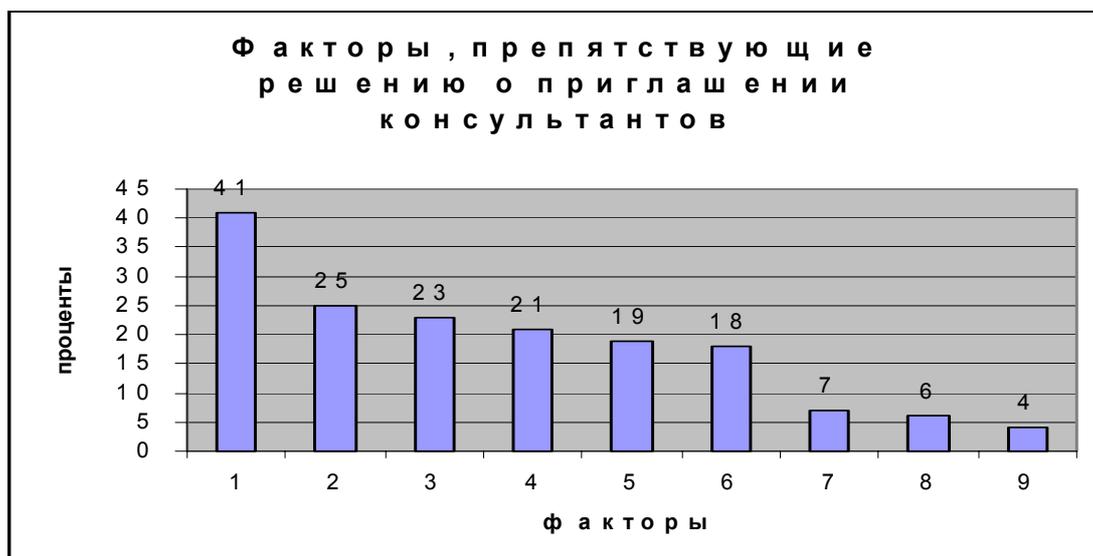
который накоплен в практике решения проблем организаций различных отраслей, масштабов и видов деятельности. А частая потребность решать проблемы вырабатывает у консультанта профессиональные навыки анализа и поиска альтернатив решения проблем.

В этом смысле Н. Паркинсон сравнивал консультантов с пчелами, которые, перенося пыльцу с одного цветка на другой, опыляют их<sup>11</sup>.

Эффективные решения часто возникают и у работников организации, но эти решения по различным причинам не доводятся до сведения руководителя. В этом смысле консультанты позволяют активизировать процесс генерирования идей и организовать оценку всех возможных альтернатив, тем более, что предложения консультантов воспринимаются руководством организации совсем по-иному, чем идеи подчиненных.

Трудности, которые возникают на этом пути при попытке решить проблемы собственными силами, в основном связаны с недостатком финансовых средств (39%), сопротивлением со стороны руководства и коллег (25%), недостатком времени для распространения информации (21%) и в 15% случаев - отсутствием консультационной помощи.

Когда же речь заходит о приглашении сторонних консультантов, то организации испытывают на себе воздействие факторов, значения которых приведены на рисунке 2.2.



Примечание: 1 – слишком высокие цены; 2 – опасение нанять дилетанта; 3 – недостаток знаний о конкретных консультантах; 4 – нет необходимости в консультантах со стороны; 5 – недостаток знаний о консультационных услугах; 6 – отсутствие на рынке предложения нужных услуг; 7 – отрицательный опыт

<sup>11</sup> Паркинсон С.П. Закон Паркинсона и другие памфлеты. – М.: Прогресс, 1976.

работы с консультантами; 8 – перенасыщение рынка консультационных услуг; 9 – опасение попасть в зависимость от консультантов.

### Рис. 2.2. Факторы, препятствующие решению о приглашении консультантов

Кроме того, появление консультантов в организации нарушает привычный ритм работы: консультанты отвлекают работников от выполнения ими своих функциональных обязанностей: задают наивные вопросы; проводят тестирование работников (за которым, может быть «последуют изменения» в расстановке управленческих кадров); запрашивают часто конфиденциальную информацию. Словом, мешают работать.

На этом этапе складывается впечатление, что консультанты осваивают деятельность работников организации, хотя на самом деле идет сбор первичной информации о состоянии организации в целом.

### Кто такие консультанты?

От консультанта требуется умение в части общения с людьми разного склада, он должен уметь поддерживать беседу на различные темы, и в тоже время необходим особый талант проникновения в существо сложных проблем. К сожалению, сочетание всех нужных консультанту качеств встречается достаточно редко, что ведет к строгому естественному отбору в процессе обучения на опыте и решения практических задач консалтинга. Так, по статистике специалистов, например, в английских консультативных фирмах еще четверть века назад оставался работать на постоянной основе только один человек из тысячи претендентов<sup>12</sup>.

Бытует мнение, что методы управления российскими организациями необходимо выстраивать так, чтобы были учтены правила рынка и специфика ценностных ориентаций российского населения. Но привнести в организацию новые ценности в наиболее эффективной форме могут сторонние консультанты, профессиональная подготовка которых должна соответствовать, по мнению Н.Н. Тренева, уровню Ph.D. (кандидата наук)<sup>13</sup> для того, чтобы осуществить перепроектирование западных методик для работы в переходных условиях российского рынка.

Профессиональное происхождение современных российских консультантов таково:

---

<sup>12</sup> Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. – М.: Экономика, 1975.

<sup>13</sup> Тренив Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6. 2003, С.6.

- преподаватели вузов, которым, как правило, не достает практических навыков;
- проектные специалисты (госплан, госстрой – опыт, связи, знание среды), но их развитие, как правило, остановилось после ухода из госплана;
- иностранные специалисты и выпускники западных университетов несут знания, но их беда в том, что им трудно учесть российские традиции (сложно консультировать в российских предпринимателей методам выращивания бананов на территории, например, Владимирской области);
- методологи школы Щедровицкого – консультанты по развитию творческого мышления – от них нельзя ждать практических решений, советов, но они могут развить творческий взгляд;
- эксперты-профессионалы (бывшие преподаватели, бывшие политики, которые активно развиваются и самообучаются) - их мало;
- специалисты различных отраслей знаний, прошедших переподготовку на всевозможных краткосрочных курсах и получившие опыт практической деятельности через стажировку и реализацию метода проб и ошибок.

В общем виде роли консультанта сводятся к:

- повышению квалификации клиентов;
- методической поддержке и помощи в освоении новых методов;
- посредничеству во взаимодействии с внешним миром;
- методическому аудиту и передаче методов принятия управленческих решений.

В любом случае, чаще всего консультантов воспринимают только как экспертов, которые знают, как надо сделать, чтобы стало лучше. Но консультанты по управлению и организационному развитию знают, что рецепты на все случаи жизни и для каждого предприятия прописать невозможно. Поэтому, чаще всего, они не дают «ответы на вопросы», а консультируют по процессу выработки решения и организуют сам процесс. Образно говоря, они не приносят рыбу, получив деньги, но учат ее ловить.

Таким образом, в процессе выработки решения экспертами выступают руководящие работники, которые, как никто другой, знают проблемы именно своей организации. Консультанты здесь только сопровождают процесс, поскольку знают алгоритмы поиска решений (в данном случае они обладают экспертными знаниями по

организации указанного процесса и в этой части являются экспертами).

Экспертные знания ценятся высоко, о чем свидетельствуют показатели, приведенные в таблице 2.1. Как видно из таблицы, средний размер гонорара консультанта колеблется от 60 долларов США в час (в российском регионе - от 1,25 долл. США в час) до 200 (в российском регионе - до 3,25 долл. США в час). То есть услуги отечественных консультантов в регионе в десятки раз дешевле иностранных.

Таблица 2.1

Сравнительная оценка размеров гонораров консультантов\*

Наименование страны	Уровень квалификации консультанта (должность)	Размер гонорара	
		Ед.изм.	Величина
США <sup>14</sup>	Консультант-стажер	Долл. США / час	60
	Консультант		100
	Старший консультант		150
	Партнер		200
Великобритания <sup>15</sup>	Консультант	Фт.ст./час	50-100
Россия <sup>16</sup>	Консультант по проекту	Долл. США / час	40-100
	Консультант по процессу		50-150
Регион России (Владимирская область <sup>17</sup> )	Консультант	Рублей / день	300
	Ведущий консультант		500
	Главный консультант		800

\*Необходимо учитывать, что речь идет о фактически отработанном времени у клиента.

Кроме того, преимущества региональных и отечественных консультантов заключаются в том, что результаты их консультационных услуг более адаптированы к реальной российской действительности; сроки анализа проблем организации значительно короче; качество услуг приемлемое.

<sup>14</sup> Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999, С. 89-90.

<sup>15</sup> Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999, С.21.

<sup>16</sup> Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998, С. 224.

<sup>17</sup> Владимирские ведомости, 2000, № 36.

## **Сложности работы консультанта**

Специфика знаний консультанта заключается в том, что они представляют собой не стройную методологию, а лишь совокупность методик, методов и приемов, основанных на эмпирическом материале, на своем успешном опыте и опыте других консультантов и отдельных организаций. Как это часто бывает в науке в период становления новых дисциплин и направлений, знания и опыт приносятся в новое направление из других наук.

Сложность формирования процесса поиска решений для консультанта усугубляется тем, что работники организации не всегда имеют возможность сказать обо всех проблемах, присутствующих в организации (например, о проблемах, связанных с уходом от налогообложения, с обращением неучтенной наличности, с воздействием рэкета и т.д.).

Большие сложности в работе консультанта связаны с низкой квалификацией руководящих работников организаций, включая первых лиц, тратящих много ресурсов (денежных, временных, людских) на изобретение «своего велосипеда» для перемещения по российскому рынку. Словом, налицо сочетание неготовности клиента к принятию консультационных услуг и стремления не отстать от конкурентов, которое дополняется «закрытостью» организации, отсутствием в организации команды единомышленников; отсутствием корпоративной культуры совместного принятия решений и т.д.

Большие сложности кроются и во взаимоотношениях консультанта и клиента. Например, изготовление консультантами толстого отчета о проделанной работе, в то время когда клиент ждет кратких рекомендаций по изменению ситуации к лучшему, как правило, ведет к конфликту сторон.

Чрезмерное же разделение труда консультантов, размывает образ специалиста, с которым работает клиент (консультанты по диагностике, специалисты по тренингам и групповой работе, консультанты по разработке отдельных проектов, специалисты по изменениям).

К сложностям следует отнести и обманутые ожидания клиента, вызванные нечеткой постановкой и формулировкой предмета консультационной работы.

Главная сложность в изменение работников клиента. Люди, являясь главным ресурсом организации, меняются очень медленно, а изменения нужны непрерывные и масштабные. В этом смысле консультанту понадобилось бы потратить солидную часть своей жизни, чтобы хотя бы в одной организации получить ощутимый результат изменений.

## **Потребность в организации непрерывного процесса**

Потребность в обеспечении достаточно непрерывного процесса сопровождения изменений в организации приводит к мысли о том, что консультанты должны «опекать» организацию в течение продолжительного времени или быть структурным подразделением организации. В последнем случае их функциональные обязанности могут включать:

- ведение банка данных проблем организации;
- организацию проведения совещаний как мозговых атак (подготовка, наблюдение за процессом, анализ);
- организацию переговорных процессов (как с внешними контрагентами, так и по внутренним проблемам с работниками организации);
- организацию самого процесса сбора, анализа проблем и выработки решений;
- организацию процесса подготовки и проведения изменений (например, организацию внутреннего предпринимательства и внедрение центров финансовой ответственности без соответствующей подготовки осуществить невозможно);
- исследование рынка консалтинговых услуг и координацию консультационных услуг, получаемых организацией извне и т.д.

В силу того, что изменения в организации происходят непрерывно, несвоевременное обнаружение проблем (по объективным причинам или из-за некомпетентности) ухудшает положение организации, обстановка "накаляется" и становится заметной "невооруженным взглядом". Указанное обстоятельство приводит к потребности выделения самостоятельной функции, которую выполняют внутренние консультанты по управлению.

## **Внутренние и внешние консультанты**

Несовершенство законодательства, возрастающая конкуренция и стремление держать в тайне как можно больше информации о проблемах организации привели к появлению в российских организациях внутренних консультантов по управлению и организационному развитию.

Из практики известно, что внутренний консультант должен быть освобожден от исполнения других обязанностей и не должен быть членом управленческой команды, чтобы обеспечивать чистоту консультационной работы, оставаясь «беспристрастным» организатором процесса решения проблем организации.

О том, чем же может отличаться внутренний консультант от консультанта внешнего, не состоящего в штате организации, можно судить по содержанию информации, приведенной в таблице 2.2.

Другими словами, внешние консультанты объективны и независимы, обладают умениями в решении проблем, возникающих в организациях различных отраслей, имеют имидж профессионалов и статус «звезд», в то время как внутренние консультанты имеют большую информацию о своей организации, затраты на их услуги на 30-50% ниже, они оперативно и непрерывно включаются в процесс консультирования, они более мотивированы на конечный результат и снижают вероятность утечки конфиденциальной информации.

Таблица 2.2

### Характеристики консультантов

Характеристика	Наименование консультанта	
	Внешний	Внутренний
Функция	<ul style="list-style-type: none"> <li>организация процесса</li> <li>обучение клиента</li> <li>командообразование</li> <li>выработка решения</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>все, что и у внешнего консультанта</li> <li>всегда детализация решений до состояния, пригодного для внедрения</li> <li>связь с внешней консультационной средой</li> <li>координация получаемых консалтинговых услуг</li> </ul>
Конкуренция	заставляет предлагать клиенту более выгодные для него условия	монопольное положение дает определенные преимущества консультанту
Критерии успешной работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>оплата по договору</li> <li>лестные отзывы клиента</li> <li>рекомендации клиента</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>успешность карьеры</li> <li>результат от изменений</li> </ul>
Зависимость от руководства организации	значительная	полная
Информированность	информации о проблемах клиента недостаточно	информации много, но нет свежего взгляда на проблемы
Участие во внедрении	<ul style="list-style-type: none"> <li>участие ограничено или отсутствует полностью</li> <li>мотивация к внедрению не высока</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>постоянное участие в процессе всех изменений</li> <li>мотивация к внедрению высокая</li> </ul>
Длительность процесса	процесс короткий	процесс длительный

Очевидно, что в том случае, когда организация оказывается в незнакомой для внутреннего консультанта ситуации, следует приглашать внешних консультантов. Поэтому целесообразно сочетать услуги внутренних и внешних консультантов, что к тому же позволяет:

- сокращать сроки решения проблем;
- уменьшать расходы на консультационные услуги;
- повышать квалификационный потенциал внутренних консультантов и организации в целом;
- повышать качество услуг.

Когда же функция внутреннего консультирования начнет приносить стабильный доход от деятельности консультационного подразделения, такое структурное подразделение можно выделять в дочернее предприятие, оказывающее консалтинговые услуги.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах. – М.: Логос, 2002. – 392 с.
6. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. – М.: Экономика, 1975.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
9. Смирнова В.Г. и др. Организация и ее деловая среда: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 2. – М.: ИНФРА-М, 2000. – 192 с.

- 10.Тренев Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6, 2003, С.6.

### Контрольные вопросы и задания

1. Поясните словосочетание «двойная структура».
2. Назовите основное противоречие развития организации как системы?
3. Почему консультирование является частью процесса управления организацией?
4. Что собой представляет управленческое консультирование как задача?
5. Почему руководители организаций не всегда готовы пригласить консультантов для решения проблем организации?
6. В чем заключается междисциплинарность консультирования?
7. Назовите основные функции консультантов по управлению.
8. Каковы основные причины обращения к консультантам?
9. Каково «происхождение» современных российских консультантов?
- 10.Какие роли играют консультанты в процессе выполнения работ по управленческому консультированию?
- 11.Каковы размеры гонораров консультантов в различных странах и регионах?
- 12.Какие Вам известны сложности работы консультантов по управлению?
- 13.Почему в организации существует потребность в организации непрерывного процесса консультирования?
- 14.чем отличаются внутренние консультанты от внешних?
- 15.Назовите основные виды деятельности внутренних консультантов?
- 16.В чем основные достоинства внешних консультантов по сравнению с внутренними?

### **Тема 3. Виды консультационных услуг**

*Классификация консультационной деятельности*

*Консалтинг в области управления*

*Аутсорсинг как направление консалтинга*

*Типология консультирования*

*Деловые услуги*

*Консультационные услуги*

*Управленческий консалтинг*

*Обзор ситуации в отрасли консалтинга*

#### **Классификация консультационной деятельности**

Четкой классификации видов деятельности в области управленческого консультирования пока не существует, по мнению большинства экспертов в этой сфере практической деятельности человека.

В классификации развитых стран можно встретить разделение консультационной деятельности на экспертное, процессное и обучающее. Экспертное консультирование основано на специализации в какой-либо предметной области деятельности клиента, а процессное – помогает клиенту организовать процесс диагностики, поиска решений и их реализации. Обучающие консультанты повышают квалификацию клиента и его работников.

Управленческое консультирование в указанной классификации выделяется тем, что в качестве клиента выступает, как правило, руководитель организации.

Для экспертного консультирования характерны следующие признаки:

- устные ответы на вопросы в режиме реального времени;
- консультации в форме дискуссионного обсуждения проблем и поиска путей их разрешения;
- письменные ответы на вопросы и аналитические обзоры на заданную тему;
- экспресс-анализ текущей ситуации;
- глубокий анализ ситуации с установлением и описание причинно-следственных связей наиболее значимых проблем развития организаций;

- экспертные оценки и заключения по конкретному вопросу.

Консультирование по процессу, как метод управленческого консультирования, разработан в 1940—1950 гг. в США Куртом Левиным и Карлом Роджерсом.

Отмеченный метод предполагает, что без активного участия со стороны клиента трудно получить положительные результаты реализации выработанных решений по изменению организации. Процессный консультант обеспечивает не только решение поставленной задачи, но и помогает изменить те способы, с помощью которых сотрудники клиента выполняли свою деятельность прежде. То есть, в качестве самостоятельной задачи ставится не только потребность решения актуальных проблем организации, но и приобретение навыков диагностики, анализа и решения проблем организации клиента и после ухода консультанта из организации.

В рамках процессного консультирования взаимодействие консультанта и клиента обеспечивают реализацию закона синергии в силу того, что консультанты, обладая методами анализа и синтеза решений, побуждают клиента активизировать свое собственное мышление и использовать весь имеющийся потенциал знаний и опыта в конкретной отрасли человеческой деятельности, в деятельности конкретной организации.

Другими словами, экспертный консультант предоставляет клиенту готовое решение, а процессный консультант находит вместе с клиентом его собственное решение.

Направления и параметры процессного консультирования могут быть представлены следующим перечнем:

- организация процесса поиска альтернативных решений специалистами организации без активного участия в обсуждении со стороны консультанта;
- организация и проведение интерактивных игр по проблематике клиента, а также формирование процессов осуществления иных форм групповой работы;
- участие в процессе принятия решений на правах одного из экспертов клиента, но при активном влиянии на процесс обсуждения и выработки решения;
- обеспечение процесса реализации выработанных рекомендаций;
- непосредственное участие во внедрении и корректировке самого процесса изменений в организации.

Важность двух последних аспектов заключается в том, что консультант и клиент берут на себя совместную ответственность за результаты процесса организационных изменений.

При этом для консультанта важно на период всего процесса консультирования оставаться независимым (внешним экспертом), что обеспечивает объективность суждений, необходимых организации клиента для выработки и осуществления изменений.

Что же касается обучающего консультирования, то при его реализации консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекционных и семинарских занятий, имитационных игр, разбора конкретных ситуаций (метод “кейсов”) и т.д. Роль клиента в этом процессе заключается в формировании запроса на обучение, осознанный выбор целей, программы и формы обучения, учебных групп.

Обучающее консультирование основано на следующей специфике:

- клиент выбирает форму обучения (семинар, имитационная игра, тренинг) и содержание учебной программы из числа отработанных и стандартных программ;
- под проблематику, определенную самим предприятием консультанты специально адаптируют имеющиеся в их арсенале программу обучения;
- по заданию клиента консультант формирует состав обучаемой группы (методом контент-анализа личных дел, интервью, тестирования) и ведет обучение по согласованной программе;
- осуществление подготовки работников клиента к проведению групповой работы (для формирования равновесных подгрупп, определения потенциала участников и т.п.);
- выработка умений у работников клиента в части методов и инструментов решения проблем организации;
- обеспечение эффекта глубокого погружения участников групповой работы в проблематику (для того, чтобы в сжатые сроки учебная группа освоила минимально-необходимый объем информации).

### **Консалтинг в области управления**

Управление как целенаправленное воздействие на управляемую систему есть процедура достижения поставленных целей: росту эффективности деятельности организации в целом, изменение управляемой системы или ее ликвидация.

В этом смысле, управленческое консультирование представляет собой процесс содействия определению целей изменения управляемой системы и реализации самих изменений.

Услуги в области:

- решения проблем;
- улучшения параметров деятельности организации;
- консалтинг в области информационных технологий, в области информационных систем и системной интеграции;
- подготовки и реализации слияний, поглощений и выделений;
- консалтинг и планирование в области финансовой и хозяйственной деятельности, а также анализ инвестиционных проектов и проектов в части формирования корпоративной культуры.

### **Аутсорсинг как направление консалтинга**

Outsourcing – один из подходов к повышению эффективности деятельности организации, в основе которого лежит передача другим организациям тех функций, которые сама организация выполняет хуже, чем специализированные организации на стороне (например, заказ на алюминиевое литье двигателестроительный завод размещает на специализированном литейном предприятии, а свое литейное производство ликвидирует).

Либо организация передает консалтинговой фирме функции, связанные с реализацией рутинных операций по ведению управленческого или бухгалтерского учета, для того чтобы сосредоточиться на поиске решений стратегически значимых задач.

В этом случае консалтинговая фирма на постоянной основе выполняет часть функций самой организации. Часть работников организации, ранее выполнявших отмеченную функцию может быть принята на постоянную работу в консалтинговую фирму, но размещаться они могут на прежних рабочих местах в организации, образуя специализированные подразделения консалтинговой фирмы. Процедура управления этими специалистами, как и независимая оценка деятельности организации-клиента находится в ведении консалтинговой фирмы. Тем самым, достигается большая эффективность в оценке действительного состояния организации и обеспечивается фокусирование главных специалистов на стратегическом развитии в условиях конкурентной борьбы на рынке.

## Типология консультирования

Очевидно, что у каждого клиента есть своя задача для консультанта. Поэтому требуются разнообразные методы исследования проблем клиента и подготовки решений этих проблем. В зависимости от задач, формулируемых клиентом, консультации могут носить как нормативный характер, так и исследовательский.

Президент российской «Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию» (далее - АКУОР), доктор философских наук, профессор Аркадий Ильич Пригожин на своих лекциях в «Школе консультантов по управлению» (далее - ШКУ) приводит такую классификацию консультационной деятельности (см. табл. 3.1 в редакции автора).

Под нормативным консультированием здесь понимается консультирование по конкретным вопросам в области экономики, юриспруденции, финансов и т.д., на которые есть конкретные нормативы, установленные законами, подзаконными актами или другими документами.

Ценностное консультирование предназначено для внесения новой ценности в организацию: идеологии совладения работниками собственностью организации; управление тотальным качеством; клиентской ориентации организации и т.д.

Проблемное консультирование стремится ответить на вопрос: какую проблему вы этим решаете?

При этом проектный подход представляет собой задание сделать нечто конкретное: создание какого-либо продукта, выполнение определенной работы, проработку конкретного проекта. Проблемный же подход предусматривает аналитическую часть по исследованию проблем организации и только затем – выбор наиболее важной и организацию процесса поиска ее решения.

Проблемное консультирование А.И. Пригожин еще называет «живой» методологией, поскольку конкретные результаты достигаются клиентом и консультантов в совместной работе по ходу консультационного процесса.

Консультант производит исследование действием. И, если в процессе экспертного консультирования результат однозначно задан, то в проблемном консультировании по процессу все зависит от искусства консультанта не только проявить свои экспертные знания, но и помочь клиенту полностью включиться в процесс поиска решений и использовать его экспертный потенциал по исследуемой проблеме.

Таблица 3.1

## Типология консультирования

Наименование	Нормативное	Ценностное	Проблемное	
			По проекту	По процессу
Методы работы	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Информирование</li> <li>• Расчеты</li> <li>• Разработки</li> <li>• Документирование</li> <li>• Аудит</li> <li>• Обучение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Обучение</li> <li>• Групповая работа</li> <li>• Переговорная технология</li> <li>• Тренинг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оргдиагностика</li> <li>• Разработки</li> <li>• Проблемные семинары</li> <li>• обучение</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Оргдиагностика</li> <li>• Взаимообучение</li> <li>• Сценарный метод</li> <li>• Рефлексивный метод</li> <li>• Работа с группой</li> <li>• Игровые методы</li> <li>• Проблемные семинары</li> <li>• Переговорная технология</li> <li>• Социодрама</li> <li>• Тренинговые методы</li> </ul>
Функции консультанта	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Эксперт</li> <li>• Аудитор</li> <li>• Разработчик</li> <li>• Советник</li> <li>• Преподаватель</li> <li>• Инноватор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Идеолог</li> <li>• Медиатор</li> <li>• Тренер</li> <li>• Инноватор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностик</li> <li>• Эксперт</li> <li>• Разработчик</li> <li>• Преподаватель</li> <li>• Инноватор</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Диагностик</li> <li>• Эксперт</li> <li>• Модератор</li> <li>• Фасилитатор</li> <li>• Методолог</li> <li>• Игротехник</li> <li>• Инноватор</li> </ul>
Консультант-клиентские отношения	Консультант передает клиенту рекомендации по конкретным изменениям	Консультант «прививает» клиентской организации новые ценностные ориентации	Консультант проводит диагностику и предлагает свои решения	Консультант проводит диагностику клиентской организации и предлагает методы совместного с ней выявления и решения организационных проблем

**Деловые услуги**

Формирование рыночной экономики, основанной на экономической свободе субъектов хозяйственной деятельности, создало объективную потребность в оказании независимых деловых услуг предприятиям различных форм собственности. Консультанты формируют и распространяют общие правила управления в

организациях, выполняют роль временного, но квалифицированного работника организации по решению накопившихся проблем.

К элементам рыночной инфраструктуры обычно относят кредитную систему коммерческих банков (в том числе эмиссионных), биржи (товарные, сырьевые, фондовые, валютные и биржи труда), страховые компании, систему деловой коммуникации, всевозможные рекламные агентства и агентства по изучению рынка, а также консультационные и аудиторские и тому подобные компании.

Проводя в конце девяностых годов прошлого столетия по заданию Российского Центра приватизации социологические исследования среди директоров 350 крупных и средних приватизированных предприятий в части изучения спроса на российском рынке профессиональных консалтинговых услуг, фирма “ИнтерКвест” установила: в наибольшей степени предприятиям нужны услуги в области финансов (21%); маркетинга и сбыта (20%); и только затем с большим отрывом следуют консультативные услуги в области производства и внешнеэкономической деятельности (7%); отношений с государственными органами, обучения персонала, общего управления (6%); юридических услуг и подбора кадров (5%); и далее: в области отношений с акционерами (3%), инжиниринга (2%), строительства (1%).

Причем, только 14% директоров используют, прежде всего, советы и услуги сторонних консультантов, что косвенно подтверждает мысль о начальном этапе развития системы консалтинговых услуг.

Но даже на этом этапе директора предприятий отдают предпочтение независимым консалтинговым отечественным фирмам и только затем следуют иностранные консультационные фирмы. Структура наиболее востребованных консультационных услуг приведена на рисунке 3.1.

Продуктом консультационной деятельности является услуга, оказываемая клиенту. Под услугой понимается осуществление деятельности, которая является полезной и приемлемой для клиента.

Процесс производства и продажи консалтинговых услуг осуществляется путем взаимодействия субъекта и объекта консультирования. Субъектом является консультант, объектом – клиент (клиентская организация и ее проблемы, задачи, процессы). По классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) консалтинг рассматривается как сектор деловых непрофессиональных услуг, в то время как, юридические и

аудиторские услуги относятся по этой классификации к деловым профессиональным услугам.

В мировой практике существует устоявшееся понятие “профессиональные услуги по экономике и управлению”, которые имеют более широкое содержание, чем менеджмент-консалтинг. Отличие в том, что консалтинг предполагает предоставление советов и рекомендаций, а такие профессиональные виды деятельности как аудиторские, юридические, бухгалтерские услуги предполагают осуществление сторонними специалистами определенных функций менеджмента вместо штатных работников организации. Такие услуги объединяет с понятием “консультирование” независимость исполнителей таких услуг от административной структуры клиента и то, что эти услуги оказываются на основе применения определенных научных знаний и профессионального опыта.

Деловые услуги представляют собой виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов рыночной инфраструктуры. Услуги подобного рода всегда платны. Спрос на деловые услуги проявляется по мере развития экономики, а их роль определяется тем, что они создают основу для роста удовлетворенности клиентов.

Как правило, деловые услуги предоставляются по нескольким направлениям одновременно, одно из которых является доминантным. Многие консультационные фирмы оказывают и не консалтинговые профессиональные услуги – происходит своего рода переплетение консультирования и других видов профессиональной деятельности, при этом менеджмент-консалтинг связан со всеми элементами этой системы деловых услуг.

Граница между управленческим консультированием и остальными деловыми услугами достаточно размыта и порой трудно установить, где заканчивается управленческое консультирование и начинаются юридические или аудиторские консультации.

Европейская классификация консультантов по менеджменту (см. прил. 3.1) выделяет 84 вида консультационных услуг, объединенных в 8 основных групп:

Формы оказания консультационных услуг:

1) *Разовые консультации в режиме:*

- устной репрезентации;
- письменной репрезентации;
- запрос-ответ.

2) *Информационное обслуживание в форме представления:*

- статистических отчетов;

- прогнозов развития экономики и отрасли;
- справки по соответствию нормам законодательства;
- сведений о надежности партнеров.

### 3) Экспертиза:

- инвестиционных проектов;
- бизнес-планов, составленных клиентом самостоятельно;
- документов, отражающих финансовые операции;
- контрактов.

### 4) Консалтинговые проекты:

- поиска партнеров;
- диагностики внутренней и внешней среды организации;
- разработки и реализации решений;
- участия в переговорах;
- формирования консультант-клиентских отношений;
- разработки управленческих документов.

## Управленческий консалтинг

Консультационные услуги по своей природе относят к нематериальным, но отмеченная особенность восполняется путем предоставления клиенту полной информации о знаниях, компетентности и опыте консультантов.

Любая услуга обладает к тому же обладает тем свойством, что она не может быть оказана впрок, поэтому спрос на консалтинговые услуги всегда неудовлетворен.

Структура рынка управленческого консалтинга. Классификация рынка консалтинговых услуг, в основе которой лежит функциональная специализация выглядит следующим образом<sup>18</sup>:

- разработка стратегии и стратегическое планирование;
- консалтинг в области информационных систем;
- консалтинг в области электронной коммерции и интернет-технологий;
- консалтинг в области управления производством;
- консалтинг в сфере управления персоналом.

Иной вариант типологии консалтинговых фирм представляет собой классификацию, в основу которой положена успешность и масштабы деятельности:

- элитные компании – компании большой пятерки (универсальные в своих видах деятельности, но включающие самые престижные услуги в области

<sup>18</sup> Составлено по Ярмиш В. Консалтинг – как много в том слове // Ярмиш\_2.htm.

стратегического управления и управления производственными процессами);

- фирмы, ассоциированные с элитными компаниями (как правило, представляют собой подразделения компаний большой пятерки – в них работает более полумиллиона консультантов, которые оказывают услуг в год более чем на 60 млрд. долл.);
- небольшие или узко специализированные фирмы.

Более полная, на наш взгляд, классификация, в основе которой лежит функциональная принадлежность, представлена на рисунке 3.2.

Сегмент рынка, связанный с разработкой стратегии, включает анализ текущей ситуации, формулирование стратегии, а также разработку стратегически значимых проектов, программ и политик (функциональных стратегий). Отмеченный вид консультационной деятельности является сложным и наиболее хорошо оплачиваемым.

Рынок консалтинговых услуг в области информационных технологий расширяется самыми высокими темпами (более 20% в год) и ориентирован на разработку и внедрение информационных систем, специального программного обеспечения, а также систем управления производственными процессами. Консалтинговые фирмы помимо указанных видов консультационных услуг осуществляют техническую поддержку информационных систем, обеспечивают адаптацию стандартных программных продуктов под задачи клиентов, а также проводят аналитические исследования в области производства средств телекоммуникации.

Консалтинг в области интернет-технологий включает не только сами интернет-проекты (например разработка вэб-порталов или рационализация сетевой инфраструктуры), но и проведение статистических исследований в сети Интернет (анализ посещаемости сайтов, выявление предпочтений различных групп пользователей и т.д.). вероятность появления в этом сегменте рынка новых участников особенно высока в силу его стремительного роста и в силу потребности в специальных знаниях, не являющихся традиционными для консалтинговых услуг.

Услуги в области управления производством для большинства консалтинговых фирм является всего лишь одним из направлений деятельности. Узкоспециализированных фирм в этом сегменте, занимающихся только реинжинирингом бизнес-процессов, практически нет. Вопросы, рассматриваемые консультантами в этой сфере, относятся к разряду внутриорганизационных, а не стратегических: оценка оперативности выполнения подразделениями своих функций; определение мероприятий по снижению

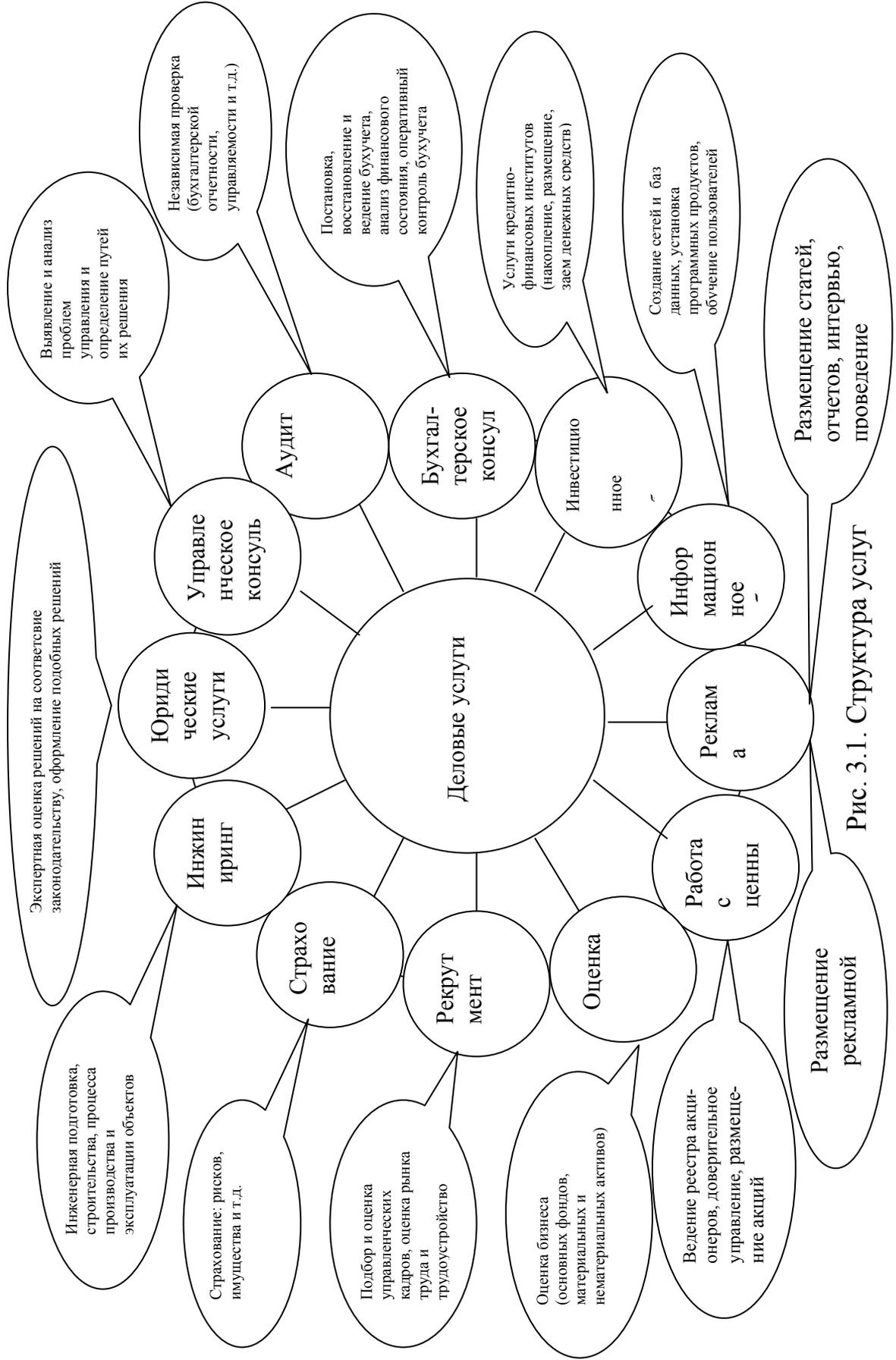
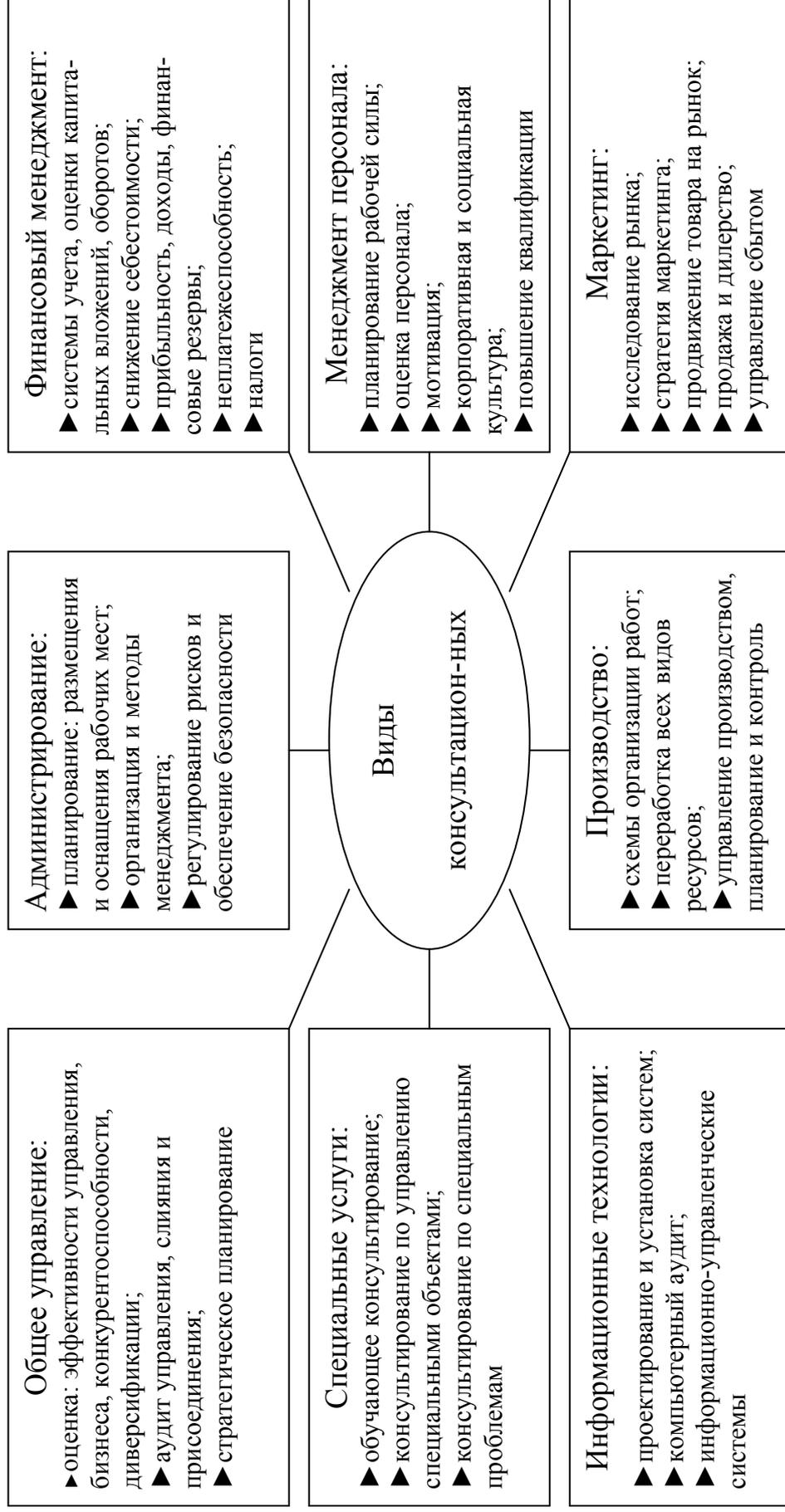


Рис. 3.1. Структура услуг



\*Построено по: Алешникова В.И., С.16.

Рис. 3.2. Структура консультационных услуг\*

операционных издержек; управление качеством выпускаемой продукции; управление запасами и планирование производства; повышение скорости оборота оборотных средств и реинжиниринга, как метода выявления и устранения процессов, не добавляющих стоимость продукта.

Консультирование в области управления персоналом отражает требование времени о рациональном использовании указанного самого ценного ресурса организации и потребность в повышении качества этого ресурса. Усилия консультантов в этой части направлены на повышение эффективности взаимодействия работников организации и создание команд единомышленников, а также формирование корпоративной культуры, клиентной ориентации организации и инновационности ее работников.

Ранжирование видов оказываемых услуг, в основу которого положена доля каждого из них в общем объеме услуг, позволяет расставить приоритеты между ними. Результаты сопоставительного анализа распределения консультационных услуг в Европе и в России в конце ушедшего века приведены в таблице 3.2.

Таблица 3.2

Ключевые сферы консультационных услуг<sup>19</sup>

Наименования направлений консультационных услуг	Ранг услуги	
	на рынке Европы	на рынке России
Информационные технологии	1	9
Стратегическое развитие	2	6
Человеческие ресурсы	3	7
Финансовые и административные системы	4	2
Управление производством товаров и услуг	5	5
Маркетинг	6	4
Управление проектами, реструктуризация	7	1
Экономика, окружающая среда	8	8
Юридическое консультирование	9	3

В самом конце прошедшего столетия весь объем российского рынка аудиторско-консультационных услуг составлял около двух млрд.руб. Причем, на долю крупных иностранных фирм приходилось более 55% этой суммы, на крупнейшие российские фирмы – чуть меньше 40%, на небольшие российские компании – в пределах пяти оставшихся процентов.

<sup>19</sup> Построено по: Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999, с.18-20.

Наибольшим спросом со стороны крупных предприятий пользуются услуги по разработке и реализации:

- многовариантных концепций реструктуризации;
- программ финансового оздоровления;
- стратегий развития;
- совершенствования структур управления;
- программ снижения издержек производства;
- интеграционных систем бухгалтерского учета, финансового контроля и бюджетирования.

### Обзор ситуации в отрасли консалтинга

На начало века по оценкам экспертов емкость рынка консалтинговых услуг составляла более 110 млрд. долларов США.

Динамика доходов консалтинговых компаний мира впечатляет своими темпами роста: в первой половине 90-х годов – 20% в год, к концу двадцатого столетия – примерно 13%. Наибольший рост наблюдался в сфере консультационных услуг, которая по приведенной ранее классификации относится к стратегическому развитию организаций – 18% в год<sup>20</sup>.

Динамика изменения численности консультантов в консалтинговых фирмах, приведенная на рисунке 3.3, свидетельствует о среднегодовом приросте в размере 13%, который по прогнозам в начале второго тысячелетия сократится до 9% в год<sup>21</sup>.

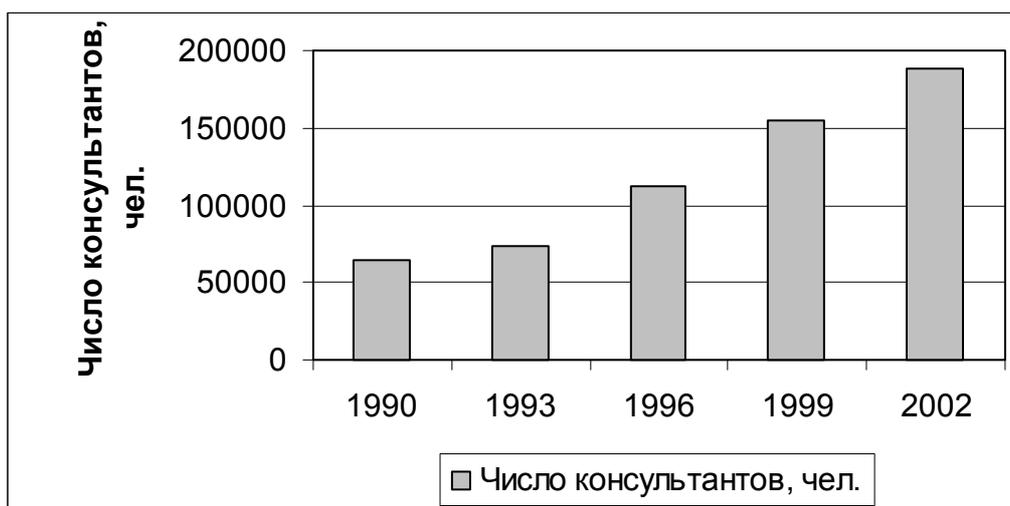


Рис. 3.3. Динамика численности консультантов на мировом рынке консалтинговых услуг<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Составлено по Ярмиш В. Консалтинг – как много в том слове // Ярмиш\_2.htm.

<sup>21</sup> Там же

<sup>22</sup> Построено по Ярмиш

Распределение общего количества консультантов первой тридцатки лидеров консалтингового бизнеса в начале третьего тысячелетия и средней доходности, приходящейся на одного консультанта приведено на рисунке 3.4., из которого следует, что

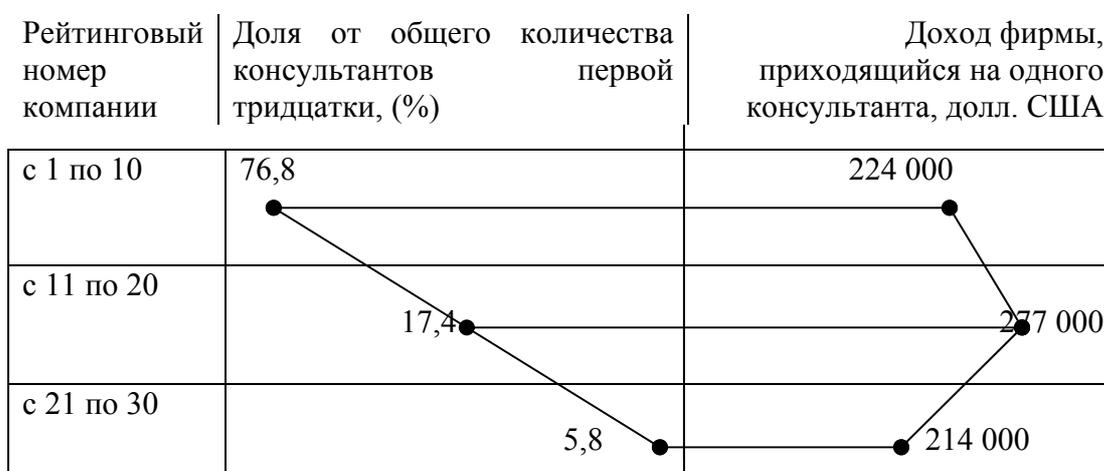


Рис. 3.4. Распределение доходов и количества консультантов

основная масса консультантов сосредоточена в первых десяти компаниях, но лучшую рентабельность консультационной деятельности демонстрируют компании второй десятки.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. - СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. -160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под ред. А.П. Посадского. - М.,1998.
6. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
7. Макхем К.Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.

8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
9. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002. – 139 с.
10. Тренев Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6, 2003, С.6.

### Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение нормативному консультированию.
2. В чем заключается специфика ценностного консультирования?
3. Что решает проблемное консультирование?
4. Когда осуществляется консультирование по проекту?
5. Каковы преимущества консультирования по процессу?
6. Назовите основные компоненты структуры деловых услуг.
7. Из каких компонентов состоит общее управленческое консультирование?
8. В чем особенности управленческого консультирования в области администрирования?
9. Какие вопросы решает управленческое консультирование в области финансового менеджмента?
10. На чем сосредоточено внимание при консультировании по управлению персоналом?
11. Какие направления консультирования затрагивает управленческое консультирование в области маркетинга?
12. Что является предметом консультирования в области производственного менеджмента?
13. Что включают консультационные услуги в области информационных технологий?
14. Назовите самый динамично развивающийся рынок консалтинговых услуг в мире.
15. Чем экспертное консультирование отличается от процессного?
16. В чем заключается специфика обучающего консультирования?
17. Как используется аутсорсинг в консалтинге?
18. Приведите типологию консалтинга, в основе которой лежит успешность и масштабы деятельности.
19. Какова динамика доходов консалтинговых компаний мира?
20. Как меняется численность консультантов в мире в последние годы?

## **Тема 4. Специфические инструменты консультационных услуг**

*Сущность НЛП*

*Техники НЛП в управленческом консультировании*

*Основные модели НЛП*

*Коучинг как модель осознания реальности*

*Коучинг как модель управленческого консультирования*

*Коучинг как особый стиль руководства*

### **Сущность НЛП**

Консультант, как и хороший психолог «работает вопросами», поэтому он должен так же хорошо владеть лингвистикой.

Нейро-лингвистическое программирование (НЛП) – это многомерная модель структуры и функции человеческого опыта. НЛП описывает на одном уровне динамическое взаимодействие нервной системы, физиологии, языка и поведенческого программирования, то есть тех основных компонентов, которые создают субъективный опыт.

Базовые предположения НЛП выглядят следующим образом:

- Сознание и тело – это части одной и той же кибернетической системы.
- Весь жизненный опыт закодирован в нервной системе.
- Субъективный опыт состоит из визуальных образов, звуков и ощущений.
- Смысл моего общения заключается в той реакции, которую оно вызывает и т.д.

Рассматривая язык как репрезентацию опыта, НЛП обоснованно предполагает, что *в процессе общения кодирование и декодирование информации приводит к ее частичной потере.*

Моделирование опыта позволяет представить схемой способы его представления, которая изображена на рисунке 4.1.

Говоря об *искажении*, имеют в виду, что вещи представлены в модели мира человека, но извращены таким образом, что способность человека действовать становится каким-либо образом ограниченной. В первую очередь здесь следует иметь в виду такие явления, как семантическую неправильность, чтение мыслей и номинализацию.

*Опущение* – это процесс, в результате которого удаляются части первоначального опыта. Проявление этого способа моделирования осуществляется через сравнение с умолчанием, неконкретные глаголы, модальные операторы и класс типа ясно и очевидно.

*Генерализация* – это процесс обобщения опыта, который может приводить к утрате деталей и богатства исходного контекста и мешать людям проводить различия, благодаря которым они располагали бы более полным набором выборов. Этот процесс проявляется через неконкретные имена существительные, универсальные количественные и неконкретные глаголы.



Рис. 4.1. Схема способов моделирования

Благодаря этим трем универсальным процессам люди моделируют действительность, создавая свои, индивидуальные модели мира.

Таким образом, работники организации и консультанты получают возможность общаться друг с другом и уточнять отдельные детали проблем и процессов.

### **Техники НЛП в управленческом консультировании**

Подобные техники и методы используются при взаимодействии клиента и консультанта<sup>23</sup>.

1. Распознавание наиболее часто используемых слов и предикатов репрезентативных систем другого человека и подстройка под них в целях создания раппорта и обеспечения взаимопонимания.

2. Подстройка с помощью «отзеркаливания» и совпадения по позе, жестам, выражению лица, положению головы, темпу и высоте голоса, для того чтобы поддерживать раппорт с собеседником.

3. Перевод высказываний из одной репрезентативной системы в другую для улучшения понимания между отдельными людьми или группами людей, если при общении между ними возникают проблемы.

<sup>23</sup> Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Издательство «Речь», 2004, С. 206.

4. Наблюдение и утилизация сенсорных ключей доступа, а также микродвижений для улучшения взаимопонимания и подстройки под типичные мыслительные стратегии другого человека с целью систематизации и понимания его опыта и сообщений, полученных от других людей.

5. Разрушение неконкретных словесных карт и создание вербальных описаний более высокого качества и, что более важно, поведенческих демонстраций, примеров, для того чтобы создать модель опыта и результатов данного человека, которую можно легко использовать и наблюдать сенсорно.

6. Рефрейминг контекста и содержания проблемного поведения и реагирования путем обнаружения позитивного намерения и вторичных выгод, лежащих в его основе. Целью этого является изменение восприятия в сторону положительного отношения к поведению, таким образом, поведение может восприниматься как более ресурсное. Такое изменение восприятия помогает людям:

- отделить «себя» от «поведения» через усиление и признание данной части личности с целью объединения «себя» с позитивным намерением;
- сохранить позитивное намерение проблемного поведения, даже если поведение, использовавшееся для достижения данного намерения, изменилось;
- сохранить и укрепить вторичные выгоды проблемного поведения или реагирования, которые помогают сохранить экологию системы, а также поддержать «себя» путем изменения нежелательного поведения.

7. Выявление и детализация высококачественных описаний и демонстраций групповых и индивидуальных результатов или желаемых состояний, которые будут хорошо сформированными, практичными и экологичными для той конкретной системы, к которой они относятся.

206

## **Основные модели**

Рассмотрим основные модели общения с позиций НЛП и конкретные примеры их проявления; цели, преследуемые консультантом, и способы его возможного воздействия на респондента.

*Семантическая неправильность* по типу: причина-следствие. Предложения этого типа описывают ситуации, в которых один человек совершает какое-либо действие или поступок, а другой реагирует, испытывая те или иные чувства. При этом между поступком одного и реакцией другого никакой необходимой связи не существует. Такими предложениями описывается модель, в которой ответственность за

свои эмоции респондент возлагает на людей или силы, находящиеся вне его контроля.

Эти высказывания легко узнаются по формулам: X заставляет Y чувствовать (испытывать) что-либо; X, но Y; X, значит Y. Содержание подобных моделей и комментарии к ним представлены в таблице 4.1.

Нарушения по типу «чтение мыслей» приведены в таблице 4.2.

*Номинализация* – это использование слов с процессуальным значением в качестве имен существительных, причем процессуальность как бы исчезает. Действие подается так, как будто бы оно статично. Проще говоря, если существительное нельзя потрогать, услышать, увидеть или почувствовать запах или вкус, то это - номинализация (см. табл. 4.3).

Таблица 4.1

Семантическая неправильность

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
X заставляет Y чувствовать	Изменить модель мира таким образом, чтобы человек принял ответственность за свои реакции	Он причиняет мне много страданий	1. Всегда ли дела обстоят именно так?
		Он меня злит	2. Попросить найти исключение из правил
		Я опечален, поскольку вы забыли позвонить	3. Попросить конкретизировать эту зависимость
		Мне одиноко, потому что...	4. Задать вопрос, «перевернув» зависимость
X, но Y	(то же)	Я не хочу сердиться, но она все время бранит меня	(то же)
		Я не люблю быть строгим, но работа требует этого от меня	
X, значит Y	(то же)	Если муж поздно приходит домой, значит, завел себе любовницу	1. Каждый раз, когда муж приходит поздно, это заставляет Вас злиться? 2. Был ли хотя бы один случай, когда муж пришел поздно, а Вы испытывали другое чувство? 3. Как конкретно поздние приходы заставляют Вас злиться? 4. Значит, если бы муж приходил домой вовремя, Вы бы не злились?

Для *неконкретных глаголов* можно построить такую таблицу (см. табл. 4.4). Глаголы обозначают процессы и действия. Детали процесса могут значительно варьироваться.

Таблица 4.2

#### Чтение мыслей

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Убеждение в том, что один человек может знать, о чем думает другой, не располагая прямым сообщением об этом от него	Изменить модель мира таким образом, чтобы человек принял ответственность за свои реакции	Это будет не интересно для Вас	Как Вы об этом знаете?
		Он сердит меня	
		Вы понимаете, что я хочу сказать	
		Мне очень жаль, что Вы не учитываете мои чувства	

Таблица 4.3

#### Номинализация

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Стандартный тест на номинализацию: можно ли это положить в тачку?	Вернуться к процессуальной природе опыта	Счастье	Кто счастлив, почему, как?
		Свобода	Кто свободен сделать это? Когда? Где?
		Безопасность	Кто в безопасности, в отношении чего?
		Равенство	Кто равен по отношению к чему?

Таблица 4.4

#### Неконкретные глаголы

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Как именно?	Выявить конкретные варианты поведения, подразумеваемые говорящим.	Она ободрила меня	Как конкретно она ободрила Вас?
		Мои друзья полагаются на меня	Как именно они полагаются на Вас?
		Она расстраивает меня	Что она делает, чтобы расстроить Вас?
		Я не доверяю Вам	Как именно Вы мне не доверяете?

*Модальные операторы* возможности и необходимости имеют дело с фразами типа: «Я не могу» (возможность) и «Я должен», «Я обязан» (необходимость), которые накладывают ограничение на поведение. Уточнение выявляет конкретные условия или последствия, которые делают действие необходимым или невозможным (см. таблицу 4.5).

Таблица 4.5

#### Модальные операторы

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Что Вам мешает? Что бы случилось, если бы Вы сделали/не сделали?	Выйти за пределы собственных ограничивающих представлений ; уточнить информацию	Я не могу добиться успеха	Кто Вам мешает? Что бы случилось, если бы Вы добились успеха?
		Я должен быть совершенным	Что Вам мешает?
		Я должен быть счастливым	Что случилось бы, если бы Вы стали счастливым?

*Сравнение с умолчанием* производится по сравнению с чем-либо или с кем-либо (см. табл. 4.6).

Таблица 4.6

#### Сравнение с умолчанием

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Это прилагательные и наречия, обозначающие сравнение, но при этом опускается то, с чем сравнивают	Выяснить то, с чем сравнивают	Пятницы лучше	Лучше чего? Почему?
		Директор умнее	Умнее кого? В чем? Кто так считает?

Класс *«очевидно и ясно»* имеет целью восстановить утраченный референтный индекс. При этом подход заключается в моделировании вопросов типа: кто так считает или для кого это очевидно? Например, такая фраза: «Очевидно и понятно, что планерки проводить лучше всего по понедельникам».

И в заключение рассмотрим два оставшихся способа моделирования. *Универсальные количественные* (УК) слова (слова типа: «все», «никогда», «каждый», «всегда») указывают на сверх обобщение. В просьбе уточнить предлагается сделать переоценку

репрезентации с тем, чтобы дифференцировать членов группы более эффективно, что увеличивает возможность выбора (пример, см. таблицу 4.7).

Таблица 4.7

Универсальные количественные

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Повторите УК в вопросительной форме. «Сгустите краски еще больше». Получите от собеседника пример исключения из правил. Уточните референтный опыт: что или кто конкретно имеется ввиду?	Конкретизировать сделанное сверх-обобщение	Все мужчины жадные	Все мужчины? Каждый мужчина, которого Вы встретили в своей жизни, был жадным? Вы не сможете вспомнить хотя бы одного, кто не был жадным? Какие конкретно мужчины жадные?
		Всем на меня наплевать	Действительно ли всем? Даже Вам самому наплевать на себя? Неужели не было ни одного человека, кто бы заботился о Вас?

*Неконкретные имена существительные* легко поддаются конкретизации, о чем свидетельствует содержание таблицы 4.8.

Таблица 4.8

Неконкретные имена существительные

Модель	Цель	Пример	Способ работы (вопросы)
Попросит уточнить имя существительное, местоимение или саму фразу	Получить полную репрезентативную информацию	Мужчины бесчувственны	Какие конкретно мужчины?
		Города опасны для жизни	Какие конкретно города?
		Они не любят меня	Кто конкретно Вас не любит?
		Все смешалось	Что именно?

Моделирование эффективного поведения и процессов управления им лежит в основе НЛП. Моделирование того, как мозг анализирует речевые паттерны и невербальную часть коммуникации.

Являясь людьми, мы можем познать только наше восприятие реальности, что определяет наше поведение, и дает этому поведению смысл.

### Коучинг как модель осознания реальности

Коучи же считают, что путь к эффективности — именно осознание реальности вне и внутри себя, хотя и признают, что границы этого осознания могут постоянно расширяться (в терминах НЛП это будет означать смену карты на более детальную, но в НЛП ваш разум — «черный ящик», в коучинге — территория действия и борьбы за ваши цели).

С точки зрения НЛП, наиболее эффективны те люди, у которых есть такая карта мира, которая позволяет им определять наибольшее число возможных выборов и перспектив. Причем ограничения выбора, лежат внутри нас, а не вовне.

Эта концепция роднит НЛП с коучингом, хотя и НЛП изучает поведенческие модели, а коучинг занимается вопросами душевного развития и самосознания человека (НЛП предоставляет перечень инструментов, а коучинг дает направление и философию развития). Точки соприкосновения НЛП и коучинга представлены в виде графической модели на рисунке 4.2., а принципы коучинга представлены на рисунке 4.3.

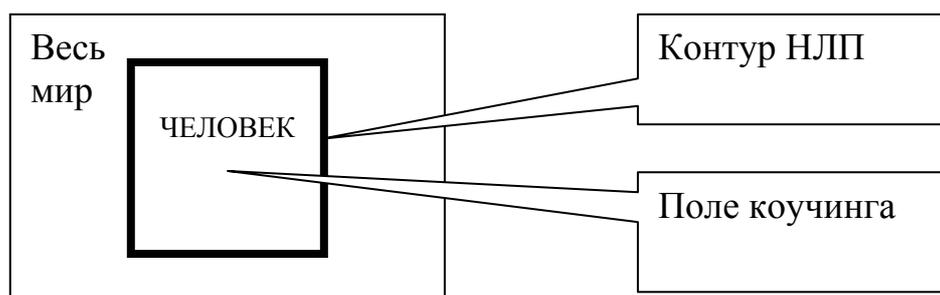


Рис. 4.2. Точки соприкосновения НЛП и коучинга

Коуч из НЛП, во-первых, может почерпнуть умение выстраивать раппорт, поскольку многое в его формировании физиологично<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Исследование Бертивистла в 1970 году показало, что понимание полученного при коммуникации на 7% содержится в используемых словах, на 38% — в тоне и стиле голоса, и на 55% — в невербальном поведении.

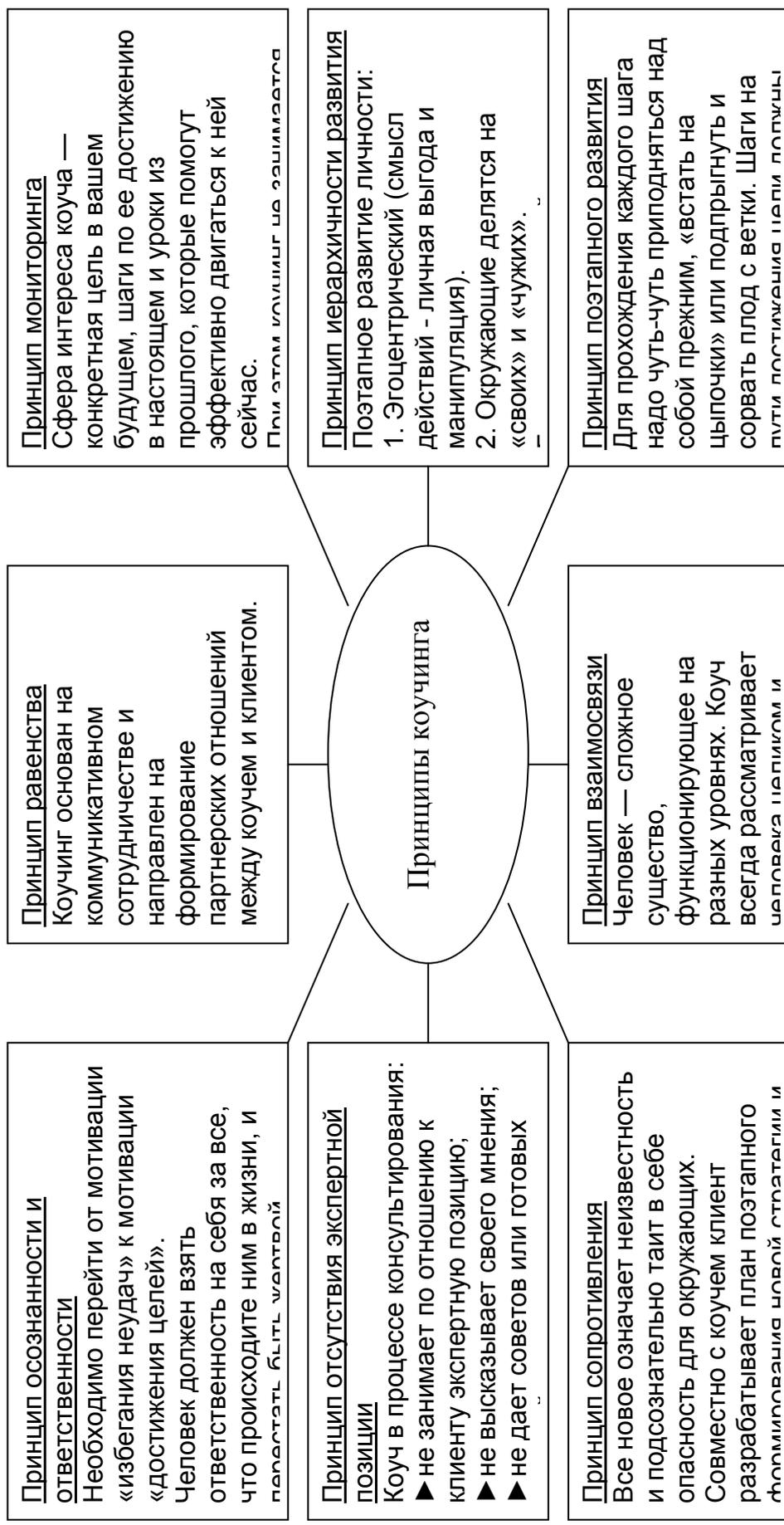


Рис. 4.3. Структура принципов коучинга

Далее – обретение нового видения при наблюдении людей, с которыми общается коуч.

С небольшой практикой совершенно просто начать читать микромускульные лицевые сигналы, которые сообщают как именно ваше сообщение получено. Во-вторых, важно понимание происходящего с позиции наблюдателя.

Очень сильный раздел НЛП посвящен постановке цели и стратегиям ее реализации. Еще момент — это поддержание себя в форме, в хорошем работоспособном состоянии.

### **Коучинг как модель управленческого консультирования**

Разновидностью тренерской деятельности консультантов по управлению является коучинг. Коучинг – это особая система поддержки человека, основанная на высокоэффективных средствах активизации, поддержки и сопровождения индивидуального и корпоративного обучения. Задача коуча (специалиста в этой области) – помочь создать клиенту такое качество жизни, которое будет приносить ему удовлетворение. Таким образом, коучинг – это партнерское сотрудничество, благодаря которому раскрывается, реализуется потенциал человека и достигаются результаты его деятельности. Схема процесса коучинга представлена на рисунке 4.4.

Коучинг – это своего рода модель взаимодействия коуча и клиента, благодаря которой коуч повышает уровень мотивации и ответственности у клиента (обучаемого).

Другими словами, коуч – это профессиональный коммуникатор, обладающий умениями в части активного слушания, умениями задавать сильные вопросы и умениями обеспечивать обратную связь с клиентом.

Коуч может быть внешним консультантом, который как наставник взаимодействует с руководителем организации. В роли коуча может выступать сам руководитель организации, в том случае, когда он взаимодействует со своими заместителями и главными специалистами. Заместители и главные специалисты в процессе совместной работе в команде также могут выступать коучами по отношению друг к другу (см. рис. 4.5).

Схема основных параметров коучинга представлена на рисунке 4.6, из которой следует, что рассматриваемое явление представляет собой совокупность характеристик, относящихся к взаимодействию внешнего коуча с руководителем, а также к стилю управления руководителем и к взаимодействию структурных подразделений между собой или взаимодействию в работе управленческой команды.

При этом роль консультанта в настоящей работе целесообразно рассматривать как наставника, обеспечивающего обучение и развитие работников организации.

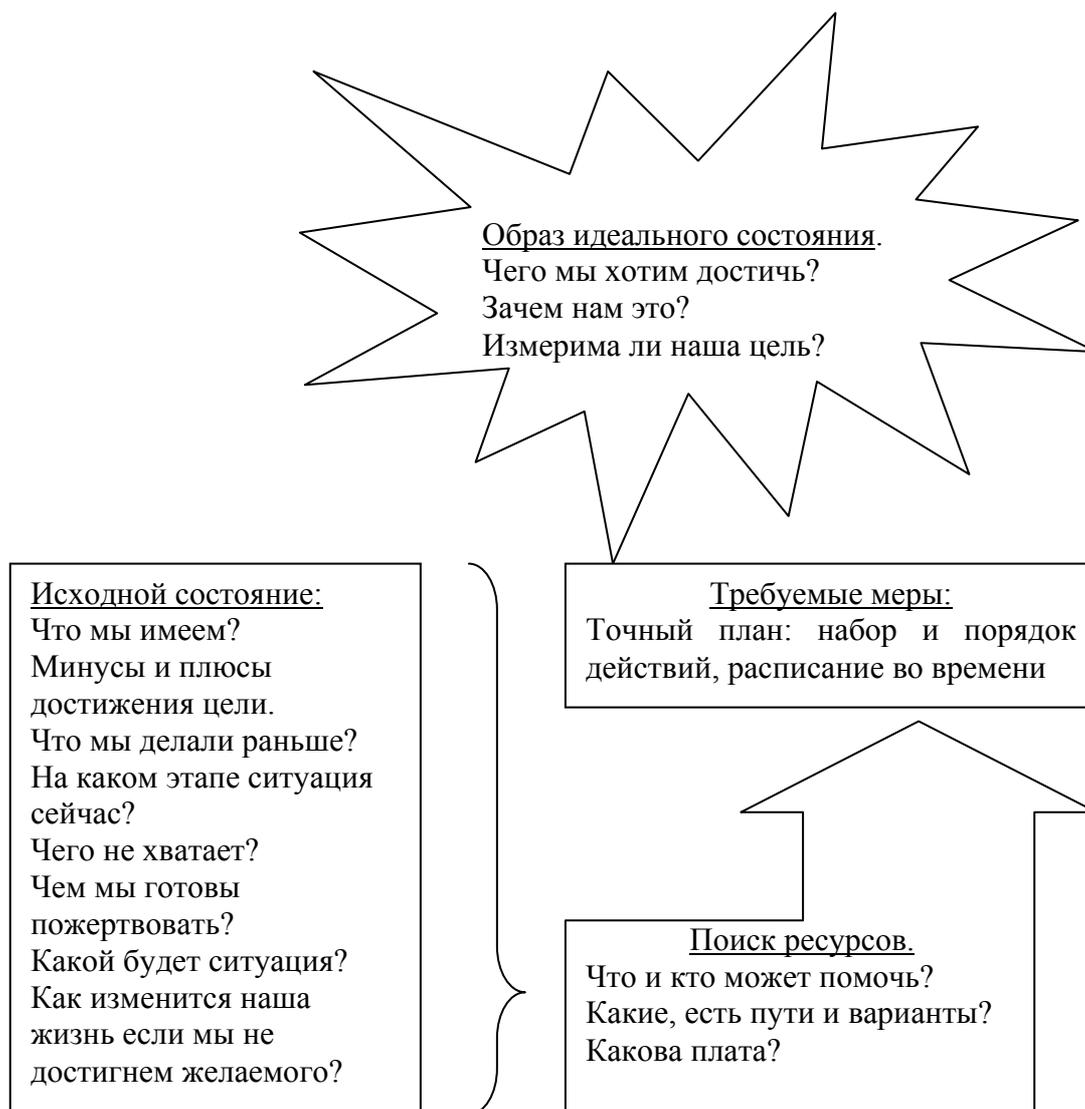


Рис. 4.4. Схема процесса коучинга

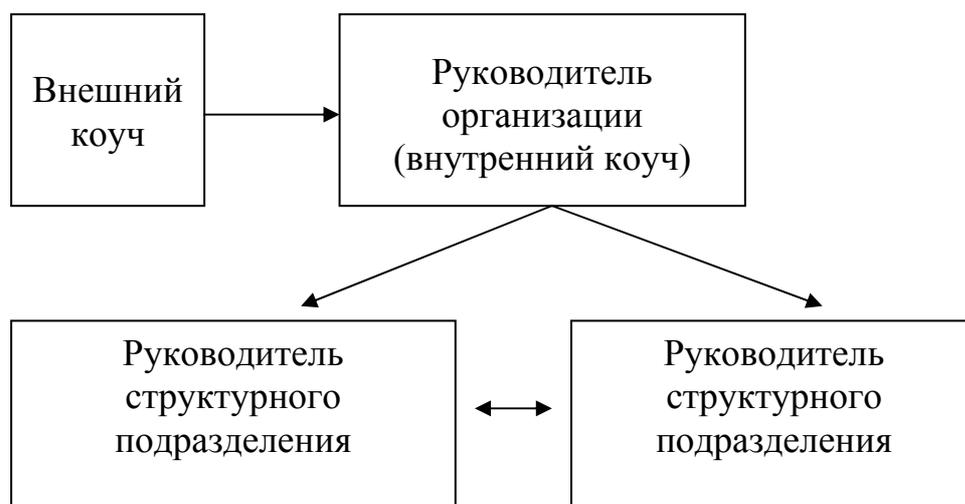


Рис. 4.5. Схема проявления наставничества в организациях

В данном случае коуч должен сочетать в себе качества, соответствующие профессиям и консультанта, тренера и психолога. Как консультант коуч дает советы в отношении планирования карьеры работников организации.

Как тренер - стремится привить клиенту определенные навыки и создать условия, в которых клиенты были бы способны самостоятельно находить нужное им решение.

Коуч как наставник помогает понять, в каком направлении подопечному следует развиваться (с помощью наводящих вопросов и различных примеров), производит разбор ситуаций в которых оказывается клиент.



Рис. 4.6. Структура параметров коучинга

Важным качеством руководителя-коуча в нашем случае является активное слушание клиента, которое проявляется как умение понимать не просто смысл сказанного подопечным, но и то, что им не говорится.

Руководитель должен уметь задавать сильные вопросы, благодаря которым клиент может открыть новые возможности, найти альтернативные решения своих поисковых задач. Эти вопросы побуждают работников двигаться к цели и быть инициативными. Зачастую, сильные вопросы заставляют любого человека замечать то, что раньше было недоступно, помогают видеть ситуацию с разных сторон.

Как психолог коуч-руководитель работает только в части понимания происходящего и не поднимает такие глубинные переживания человека, с которыми обычно работают психоаналитики и психотерапевты. Коуч работает в плоскости целеполагания, видения цели, достижения результата, то есть в плоскости достижения успеха, поэтому язык коуча обычно позитивный и оптимистичный.

Задача коуча – помочь клиенту стать самодостаточной личностью, развить в нем творческие начала. Регулярные встречи руководителя и клиента позволяют по-новому взглянуть на проблемы, увидеть нестандартное, новое решение и обосновать его теоретически.

Специалисты в области коучинга отмечают, что с его помощью усвоение нового осуществляется легко и с удовольствием. Казавшиеся не решаемыми проблемы, становятся простыми и понятными для решения.

Те приемы и методы, которые использует руководитель, направлены на тренировку поисковых способностей и развитие потенциала личности клиента, а так же на обеспечение максимального раскрытия и эффективной реализации этого потенциала. Однако в отличие от простого тренинга определенных навыков практика коучинга отличается тем, что она основана на создании условий, в которых обучающиеся способны самостоятельно найти нужное им решение.

Клиенты должны получать знания о том, что следует делать не в виде предписаний, а в результате собеседования с руководителем. В этом случае должна возрасти самомотивация, обеспечивается раскрытие потенциал клиента, а труд из объективной необходимости превращается в источник удовлетворения от хорошо выполненной работы над диссертацией.

Коучинг как стиль работы руководителя организации проявляется в стремлении коуча обучить клиента постановке целей, правильному формулированию проблем, исследованию реальных событий, умению слушать и не торопиться выписывать готовые рецепты.

Здесь следует заметить, что особенность подготовки молодых специалистов заключается в том, что в течение многих лет студентов высшей школы учат послушанию и правилам, и когда от них

требуются совершенно иные навыки в процессе самостоятельной деятельности в организациях, они оказываются в тупике. В этом смысле ключевую роль призваны сыграть наставники специалистов, которыми являются руководители-коучи, призванные вовлечь их в разработку решений основных проблем развития конкретной организации.

Коучинг в данном случае представляет собой модель взаимодействия, благодаря которой руководитель повышает уровень мотивации и ответственности как у себя самого, так и у руководимых им работников.

Используемые в процессе совместной деятельности консультанта (коуча) и руководителя системы вопросов, способы получения обратной связи, технологии в области проведения групповых работ позволяют консультанту сформировать реальный план действий клиента, что, в конечном счете, помогает последнему глубже понять суть его работы.

Как утверждают специалисты, только когда людей объединяет общая цель, ценности и у них есть эффективная модель коммуникации, только тогда рождается необычайная приверженность и отпадает необходимость постоянного контроля. При этом следует понимать, что цена, которую приходится платить за стремление работать в стиле коучинг – ослабление контроля исполнения поручений (поскольку включается в работу самоуправление), потребность в постоянном самосовершенствовании со стороны как клиента, так и консультанта.

В целом этот стиль управления выглядит следующим образом: ориентация на формирование малых групп, нацеленных на поисковую работу, формирование команды единомышленников, создание видения как необходимого условия эффективного взаимодействия клиента и консультанта.

### **Коучинг как особый стиль руководства**

Рассмотренный элемент управленческого консультирования – коучинг – пока в наибольшей степени относится к взаимодействию руководителя и внешнего консультанта, но в перспективе (по мере изменения социальной культуры работников организации) произойдет смещение в плоскость взаимодействие на внутренних уровнях взаимодействия работников организации.

Коучинг чаще всего представляется как средство содействия, помощи другому человеку в поиске его собственных решений или как наставничество (тренерство)<sup>25</sup>. Под коучингом понимают также

---

<sup>25</sup> Слово «коуч» имеет венгерское происхождение, и закрепилось в Англии в XVI веке (дословный перевод - карета, повозка).

особый стиль руководства, направленный на развитие и форму индивидуального и группового консультирования.

Современный коучинг представляет собой взаимодействие партнеров, в котором проявляется эффект синергии в процессе командной работы коуча и клиента. Задача коуча помочь клиенту увидеть возможности гармоничного раскрытия своего потенциала и научить его думать по-новому.

Интеллектуальные способности человека еще в 1912 году немецкий психолог Вильям Штерн предложил измерять с помощью теперь уже широко известного коэффициент «IQ». Однако 83 года спустя Дэниэл Гоулмен произвел настоящий фурор, заявив, что более важную роль, чем «IQ», играет другой замечательный коэффициент — «EQ», эмоциональный показатель интеллекта, поскольку контроль над собственными эмоциями и способность правильно воспринимать чужие чувства характеризуют интеллект точнее, чем способность логически мыслить. Согласно его исследованиям (1998), для эффективности управленческой работы EQ имеет решающее значение — ее успех на 85% определяется этим коэффициентом и только на 15% — IQ.

Сопоставление «зон влияния» EQ и IQ приведено в таблице 4.9.

Таблица 4.9

Зоны влияния EQ и IQ<sup>26</sup>

IQ	EQ
Правда	Вера
Факты	Чувства
Контракты	Контакт
Закон	Справедливость
Советы себе	Осознанность других
Свои выводы	Понимание других
Свои знания	Выражение других
Говорить	Спрашивать
Толкать	Тянуть

В отмеченном исследовании подтвердилась мысль о том, что умение слушать и слышать других гораздо важнее умения использовать собственные знания, а умение задавать правильные вопросы гораздо важнее умения отдавать прямые и четкие указания.

Так, например НЛП использует метод метамоделирования, который основан на следующих положениях:

1. Слова, которыми мы пользуемся, выражают наш осознанный опыт.

<sup>26</sup> Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Издательство «Речь», 2004, С. 35.

2. Опыт человека намного шире его осознаваемой части, но большинство аспектов этого опыта не достигает уровня осмысления. Это связано с действием одного из универсальных процессов моделирования — исключения. Исключение — это информация, которая остается в подтексте в процессе речи (не осмысливается), хотя по ряду косвенных признаков можно определить ее наличие в подсознательном опыте человека.

Как философия, коучинг представляет собой образ жизни и отношение к ней, поэтому коучингу нельзя научиться быстро, пройдя «продвинутый» тренинг или прочитав пару книг. Научиться коучингу можно, только начав жить и работать в парадигме коучинга.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 12. — М.: «ИНФРА-М», 1999. — 344 с.
2. Андреева Г.М. Психология социального познания: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. — М.: Аспект Пресс, 2000. — 288 с.
3. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. — М.: Финансы и статистика, 2001. — 224 с.
4. Гарратт Т. Эффективный тренинг с помощью НЛП. — СПб.: Питер, 2001. — 256 с.
5. Жариков Е.С. Психология управления Книга для руководителей и менеджеров по персоналу. — М.: МЦФЭР, 2002. — 512 с.
6. Емельянов Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса. — М.: АРМАДА, 1998. — 511 с.
7. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. — СПб.: Издательство «Речь», 2004. - 272 с.
8. Макхем К. Управленческий консалтинг: Пер с англ. М.: Дело и Сервис, 1999. — 288 с.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
10. Холл М. Игры, в которые играют акулы бизнеса. — М.: Изд-во Эксмо, 2003. — 336 с.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Определите сущность понятия «нейро-лингвистическое программирование».
2. Каковы базовые положения НЛП?
3. Назовите способы моделирования опыта.

4. Приведите примеры искажения передаваемой информации.
5. Приведите примеры опущения информации в коммуникационном процессе?
6. Приведите примеры генерализации в НЛП?
7. Назовите техники НЛП, используемые в управленческом консультировании.
8. Определите коучинг как модель осознания реальности.
9. Как сочетается контур НЛП и поле коучинга?
10. Что может «почерпнуть» консультант из НЛП?
11. Назовите основные принципы коучинга.
12. Почему коучинг можно назвать одной из моделей управленческого консультирования?
13. Опишите схему процесса коучинга.
14. Какова структура параметров коучинга?
15. Как осуществляется взаимодействие тренера и руководителя?
16. Что больше влияет на эффективность управления: показатель рациональности или эмоциональности интеллекта (IQ или TQ)?

## **Раздел 2. Организация управленческого консультирования**

### **Тема 5. Консультант-клиентские отношения**

*Основы взаимодействия консультанта с клиентом*

*Контракт на консультационные услуги*

*Принципы организации отношений*

*Поведенческие аспекты*

*Еще раз о моделях консультирования*

*Организация выполнения работ*

*Причины разочарований*

#### **Основы взаимодействия консультанта с клиентом**

Процесс консультирования включает двух партнеров консультанта и клиента. Клиент - объект консультирования - оплачивает услуги консультанта на условиях, определенных договором на оказание консультационных услуг.

Консультант как субъект консультирования в течение определенного периода времени работает, выполняя работу по совершенствованию деятельности организации и получая за это вознаграждение, определенное договором на оказание консультационных услуг.

Базовые установки управленческого консультирования. В том случае, когда консультанту предоставляется выбор между оказанием услуг в части решения частной или системной задачи, то, выбирая второе направление, консультант приобретает возможность получить более сильное решение задачи и даже – класса задач.

Неопределенность, в которой часто пребывает руководитель организации при попытке выразить свое ощущение главной проблемы, которую следует решать, представляет собой шанс для консультанта уже на этом этапе начать оказывать профессиональные услуги клиенту в части формулирования предмета предстоящей работы.

Когда же работа завершена, то результативность и эффективность консультационной работы проявляется в реальных изменениях, обеспечивающих успешное развитие организаций.

Но среди вечных вопросов, присущих консультант-клиентским отношениям, остаются без однозначного ответа такие вопросы:

Как с наименьшими потерями убедить клиента заключить контракт на консультационную работу?

Как убедить клиента не останавливаться после получения значительного, но промежуточного результата?

Как преодолеть сопротивление изменениям в организации со стороны управленческого персонала?

Как, оказывая консультационные услуги, не превратиться в услужливого советника?

Как адаптировать успешный опыт предшествовавших работ в организации нового клиента?

Как работать в условиях отрицательного опыта работы клиентской организации с различными консультантами?

Как не позволить себе втянуться в решение текущих проблем жизнедеятельности организации?

При концептуальном рассмотрении процесса консультирования А.И. Пригожин выделяет три подхода:

«Первый подход к этим отношениям - торговый, когда консультант продает свою услугу (методику, ее применение, эффект) клиенту.

Второй подход - учительский: "Мы изменили их управленческое мышление", - так примерно высказываются учительствующие консультанты.

Третий подход - клинический. То есть клинически настроенный консультант стремится не столько воспринимать факт как таковой, сколько проводить от него глубокие причинно-следственные связи в глубь организации»<sup>27</sup>.

Другими словами клинический подход направлен на оказание услуг в части поиска самой болезни и последующего излечения организации. В этом видится методологическая основа управленческого консультирования.

При этом необходимо предварительно разобраться в различии между заказчиком и клиентом, поскольку в том случае, если названные субъекты не являются одним лицом, то возникают сложности<sup>28</sup>. Кроме того, важен не только тип самого клиента, но тип его ожиданий от деятельности консультантов. По содержанию ожиданий А.И. Пригожин предлагает следующую классификацию клиентов<sup>29</sup>:

«- Квалифицированный клиент. Он может заранее не знать, чего можно требовать от консультанта по управлению в отличие от других, но если ему умело объяснить, показать, попробовать сделать что-то полезное, то клиент быстро научается и дело идет. Он понимает возможности и границы консультанта.

- "Чудоискатель". Требуя невозможного (применительно не к способностям данного консультанта, а к управленческому консультированию в целом): повысить прибыль на столько-то процентов, достичь бесконфликтности в коллективе и т. п.

<sup>27</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С.158.

<sup>28</sup> Заказчик – это тот субъект, который заказывает и оплачивает работу, клиент - тот, кто возглавляет организацию, в которой проводится консультационная работа.

<sup>29</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С. 169.

- Стагнант. Хочет что-то существенно улучшить, ничего не меняя фактически. Он охотно участвует в разработке вариантов изменений, но все притормаживает, когда доходит до их внедрения. Организация оказывается неспособной к развитию.

- Командир. Он склонен видеть даже во внешнем консультанте своего сотрудника и дает ему конкретные задания по своему усмотрению. Задания эти могут быть далеки от нашего профессионального профиля».

Конечно, приоритет среди клиентов получает тот клиент, который развивает консультантов как специалистов, как экспертов, который обеспечивает материальную и моральную основу развитию консалтинговой фирмы. Поэтому крупные организации дают возможность заключать огромные контракты, но, как и многие соблазны, могут обернуться своеобразной ловушкой.

Во-первых, бессубъектность клиента, которая проявляется в том, что руководитель организации либо постоянно отсутствует, либо он просто выпадает из консультационной работы на главных этапах ее осуществления.

Во-вторых, стремление в каждом консультанте проектировщика, который им должен дать готовые решения.

В-третьих, равнодушие к результатам консультационной работы в силу несовпадения целей собственных с целями, обозначенными в консультационном процессе.

Важным моментом в консультант-клиентских отношениях является факт определения стоимости услуг консультантов. Интересно отметить, что, как правило, бюджет консультационной работы клиенты часто называют вполне уверенно, но не могут сформулировать, что конкретно они хотели бы получить за свои деньги. Отмеченное свидетельствует, скорее всего, о том, что наличие определенного количества свободных денег и отсутствие четкого представления о возможных вариантах решения накопившихся проблем в организации, не позволяет клиенту сформулировать условия своего заказа.

В то же время, когда становится ясно, сколько желает потратить клиент на консультационную услугу, тогда консультантам легко просчитать тот необходимый набор работ, который они могут выполнить в рамках обозначенного бюджета. В отмеченной ситуации, естественно, отмеченный затратный подход не всегда устраивает клиента, что может служить началом неудовлетворенности итогом работы консультантов. Основным критерием успешности выполненной консультационной работы является чувство удовлетворения клиента от полученного результата.

Схематично параметры консультант-клиентских отношений представлены на рисунке 5.1.

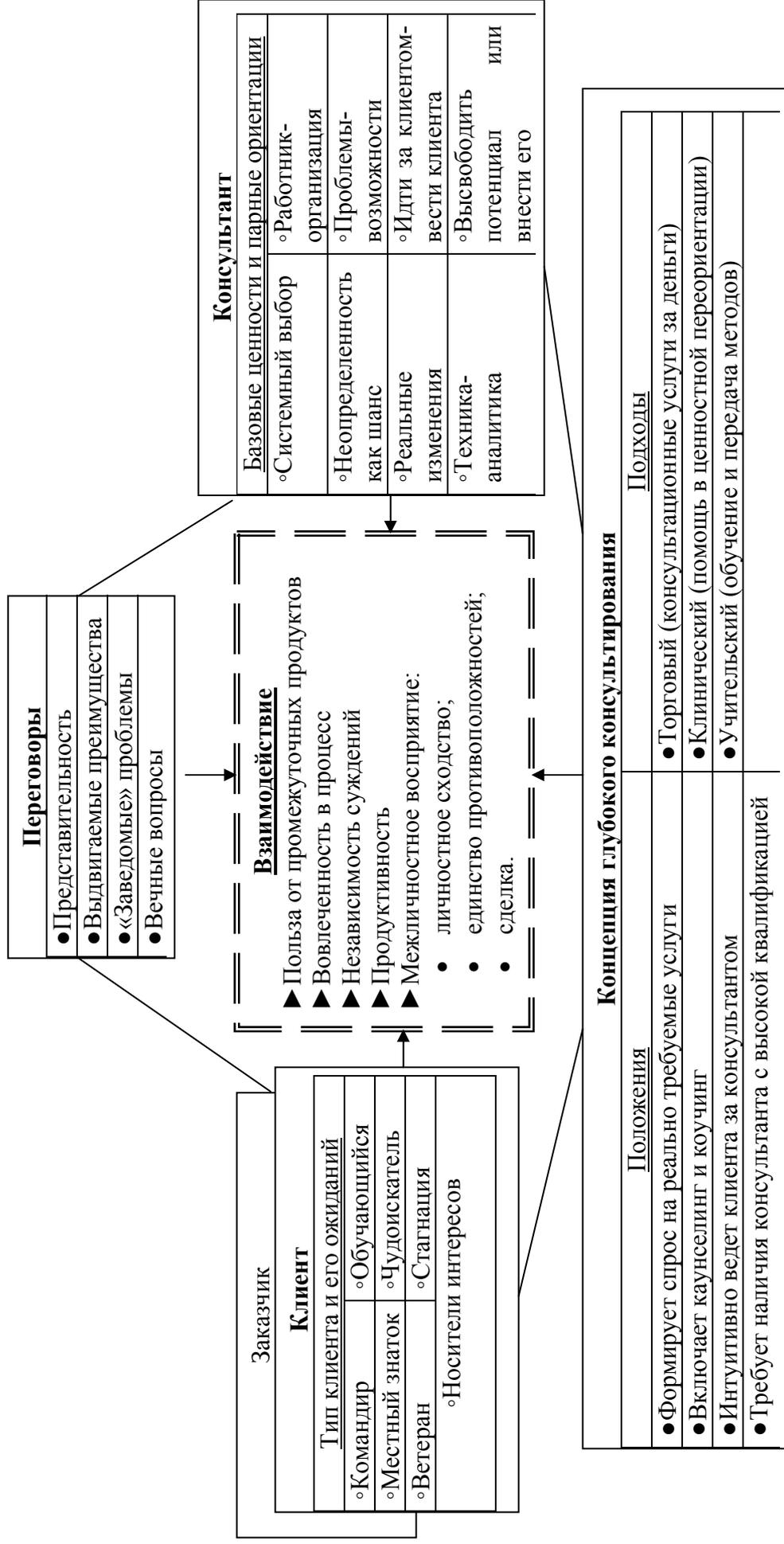


Рис. 5.1. Параметры консультант-клиентских отношений

## **Контракт на консультационные услуги**

Контракт на консультационные услуги – форма закрепления партнерских связей. В контракте фиксируются принятые договоренности, взаимные права и обязанности, а также последствия нарушения договоренностей.

Две формы сложились в практике: устный договор (как правило, работа на безвозмездной основе) и письменный контракт. Одной из разновидностей письменного контракта является договор на абонементное обслуживание, который взаимовыгоден (для консультанта – своей стабильной загруженностью, а для клиента – оперативностью и невысокой платой).

Краткой формой письменного контракта является письменно-соглашение, которое используется для кратких работ, например, экспертной оценки по какому-либо вопросу.

Структура и содержание контракта произвольны, хотя и имеются типовые разделы: преамбула (введение), основная часть и заключение.

*В преамбуле* указывается:

- название контракта;
- место и время заключения;
- наименование сторон.

*Основная часть.*

1. Специфические условия (характерные только для данной работы):

- определения и толкования терминов (проект, консультант, стороны, рабочий час и т.д.);
- предмет договора (цели и описание проекта, объем работ, результаты работ, рабочий план, сроки, особые методы и т.п.);
- обязанности консультанта (перечень работ и услуг по формированию команды консультантов, по оценке полученных результатов, по обучению персонала, по соблюдению конфиденциальности, по оформлению итогового документа, гарантии качества реализации проекта и т.п.);
- обязанности клиента (перечень обязанностей по предоставлению всей необходимой информации, по обеспечению условий работы, по организации обучения, по соблюдению условий оценки и оплаты работы консультантов, по конфиденциальности в части полученной от консультанта информации и т.д.);
- оценка промежуточных и конечных результатов;

- порядок расчета (основания для расчета, согласованный способ определения стоимости работ и сроки производства платежей);
- разрешение споров (как правило, устанавливается досудебная процедура – путем переговоров);
- срок действия договора (временные рамки начала и окончания срока действия);
- штрафные санкции (основания для расторжения договора, основания для штрафных санкций по вине одной из сторон, просрочка приема выполнения работ по вине сторон, задержка выплат и т.п.).

2. Общие условия договора: арбитражная оговорка; форс-мажорные обстоятельства.

*Заключение:* юридические адреса сторон; приложения к договору; подписи сторон.

## **Принципы организации отношений**

*Принципы – это основные правила деятельности, нормы поведения.*

В принципах непременно находят отражение:

- особенности предоставляемой услуги и требования к ней;
- нормы поведения клиента и консультанта;
- организация взаимодействия между консультантом и клиентом.

Нормы этики:

- независимость и объективность (например, не обслуживать одновременно конкурирующие организации);
- конфиденциальность (например, без разрешения клиента информация, полученная от него во время работы, не может быть раскрыта или использована консультантом в личных целях);
- установление и согласование с клиентом размера гонорара до начала работы.

Клиент - не просто потребитель услуг, а руководитель: он часто подчеркивает свое превосходство, болезненно воспринимает обсуждение острых проблем.

Руководитель организации как клиент, как правило, имеет высокую достижительную мотивацию (ориентацию на достижение успеха) и больше реагирует на возможности, чем на стимулы (только бы им не мешали).

Консультанты подчеркивают, что они так же, как и клиент, искушены бизнесом, но в силу пристрастия занимаются бизнесом

или подчеркивают, что они из другого мира, имеют преимущество в мощном методическом обеспечении процессов поиска решений.

Консультант знает больше клиента, клиент не всегда может сформулировать свой заказ, консультант может помочь клиенту сформулировать заказ на услугу.

Представление своей профессии консультант осуществляет, сообщая о том, что подобные работы он уже делал ранее. Можно продемонстрировать перечень клиентов или буклет в качестве рекламы.

Выгоднее сообщать информацию об управленческом консультировании в мировой практике, в стране и в регионе.

Помогает ссылка на членство в ассоциации консультантов России и время нахождения на рынке услуг. Можно продемонстрировать диплом консультанта по управлению.

Испытывающие вопросы и интервью сопровождается со стороны консультанта стандартными смысловыми конструкциями. Например: «Давно ли вы работаете в данной отрасли?»

Клиентура у нас разная: политики, промышленники, малый бизнес.

И достаточно того, что вы хорошо знаете свою отрасль, а мы хорошо знаем методы решения задач. Мы можем работать как партнеры».

Когда у консультанта клиент язвительно спрашивает: а сколько лет консультант сам работал директором, полезно заметить: вы же не спрашиваете у врача – болел ли он сам когда-нибудь той болезнью, от которой он собирается лечить вас?

Директор часто спрашивает: а сколько времени это займет и чем придется пожертвовать? Ответ прост: «Сколько захотите, но вопрос же для вас жизненно важен, я бы на вашем месте занимался очень плотно».

Авансы консультанта в части организационной диагностики, как правило, таковы:

мы дадим вам информацию о состоянии дел в организации, которую вы не можете получить сегодня;

мы укажем взаимосвязи между проблемами;

станет ясно с чего начинать решение проблем;

вы ощущаете проблемы, но с помощью наших методов вы это сделаете быстрее и точнее;

у вас есть проблемы, которые есть и у всех других;

у вас не может не быть проблем, которые есть во всех других организациях (диагностики мы у вас еще не делали, но указанные проблемы у вас, наверняка, есть);

может быть, вы работаете над стратегией, но она наверняка у вас получается одновариантной, а мы сможем вместе с вами разработать несколько альтернативных направлений (если ваша стратегия разработана давно, то считайте, что она мертва).

Первым нашим результатом будет познание ситуации в организации. Мы предложим вам экран состояния, которое, может быть, будет для вас неожиданным. Разберемся и проясним ситуацию. Никакими другими способами вы больше это не получите.

Затем с вашей помощью мы определим корневые проблемы по нашим методикам, решение которых позволит избавиться сразу от нескольких проблем автоматически. После окончания консультационной работы следует запастись письмами-отзывами или рекомендациями.

### **Поведенческие аспекты**

Консультант должен демонстрировать уверенность, чему способствует цитирование время от времени практических ситуаций.

Контакт с клиентом необходимо осуществлять не по телефону, а с глазу на глаз.

Необходимо придерживаться краткости и выразительности в речи.

Больше слушать, пусть больше говорит клиент.

Консультант ведет беседу, задавая вопросы.

Лучше, если клиент на время переговоров пересядет от телефона подальше.

Наготове следует держать визитную карточку.

Вербальная техника трех «да» (задать три вопроса, на которые собеседник ответит наверняка «да»).

Если клиент говорит о том, что в организации уже работали консультанты, то предложить другие консультационные услуги (не реструктуризацию, а, например, мотивацию), или предложить уникальную методику, которой никто больше не владеет; мы можем предложить постоянное сопровождение.

Полезно провести сопоставление организационного порядка в организации с коллекцией типовых ошибок.

Если договориться о большой работе не удастся, то следует предложить провести первый этап (без оплаты) и по результату определиться о дальнейшем сотрудничестве.

Произносить минимум специальных терминов (вместо корневая проблема – главная задача).

Научитесь улыбаться улыбкой уверенного человека.

При выходе из переговоров: у меня осталось 5 минут, но, думаю, этого достаточно, чтобы договориться о следующей встрече. Договориться о контактной персоне и с кем обсудить проект контракта.

Поэтому фиксируются ограничения консультационной деятельности и роль клиента в консультационном процессе. Ниже приводятся десять заповедей клиента:

1. Узнайте все о консультировании и консультанте.
2. Определите проблему.
3. Определите цель.
4. Выберите себе подходящего консультанта.
5. Разработайте совместную программу действий.
6. Активно участвуйте во всех стадиях консультирования.
7. Привлекайте консультанта к внедрению предложений.
8. Следите за ходом выполнения задания.
9. Оцените полученные результаты и консультанта.
10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультанта.

То есть успех совместной работы зависит не только от квалификации консультанта, но и от умения клиента использовать знания и опыт консультанта.

### **Еще раз о моделях консультирования**

Выбор модели консультирования осуществляется с учетом содержания решаемой задачи и специфики клиентской организации.

*Экспертное консультирование.*

Сила и слабость эксперта в его узкой специализации, позволяющей ему глубоко знать узкий спектр проблем организационного управления.

В этом случае консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя при этом анализа ситуации в клиентской организации.

Недостаток такого подхода содержится в том, что проблему определяет клиент, задачу решает консультант, а реализует решение клиент. То есть субъекты деятельности реализуют процесс по отдельным фрагментам, что не обеспечивает системности и снижает эффективность.

Тем не менее, этот вид консультационных услуг будет существовать всегда.

*Консультирование по проекту.*

Консультирование по проекту также ориентировано на покупку готового решения. Но в этом случае консультантом

проводится исследование состояния клиентной организации, и консультанты обеспечивают обучение клиента в части подготовки к проведению требуемых изменений в организации. Внедрение осуществляет сам клиент.

Недостаток такого подхода содержится в том, что идеи консультанта остаются чужими (привнесенными извне), а руководство клиентной организации может быть непоследовательным в проведении организационных изменений.

Консультирование по процессу.

Подход основан на сотрудничестве консультанта и клиента в процессе всего цикла решения проблем.

В процессе совместной работы консультант обучает клиента методам диагностики, стимулирует выработку коллективных решений и содействует проведению намеченных изменений.

Проблемы здесь кроются в способности консультанта выбрать те методы совместной работы, которые приведут к требуемому результату. Специализация консультантов мешает устранить однонаправленность деятельности некоторых консультационных организаций (так называемая проблема «консультанта одного метода»).

*Процесс консультирования.*

Сам процесс консультирования представляет собой логическую последовательность процедур.

Выделим три стадии. Первая:

Обеспечение единства в *понимании сути* консультационного проекта клиентов и консультантом. Эта стадия заканчивается заключением контракта.

Вторая:

Диагностика организации, выработка рекомендаций и их внедрение.

Третья:

Уход консультанта от клиента и формулирование планов сотрудничества на будущее.

Ниже приводится табличная модель процесса консультирования, разработанная Алешниковой В.И. (см. табл. 5.1).

Связанные между собой задачи группируются вместе. Все этапы по-своему важны. Этапы разрабатываются от общего к частному. Каждый этап завершается принятием решения.

Роли консультанта и клиента на разных этапах меняются, но сведение к нулю участия одной из сторон равносильно прекращению процесса консультирования.

## Организация выполнения работ

*Управление консультационным проектом.* Досье проекта ведет координатор работ. В досье обычно хранится:

- Техническое задание.
- Материалы, относящиеся к процедуре выбора консультационной фирмы.
- Контракт вместе с его проектом.
- План работ.
- Результаты мониторинга, промежуточных оценок.
- График платежей и копии платежных документов.

*Таблица 5.1*

### *Модель процесса консультирования*

Стадии и этапы процесса консультирования	Процедуры
<b>I. ПРЕДПРОЕКТНАЯ</b>	
1. ПОДГОТОВКА	1. Первый контакт (клиент и консультант завязывают контакты друг с другом) 2. Предварительный диагноз проблемы 3. Планирование задания 4. Предложение клиенту 5. Контракт на консультирование
<b>II. КОНТРАКТНАЯ</b>	
2. ДИАГНОЗ	6. Выявление необходимых фактов 7. Анализ и синтез фактов 8. Установление обратной связи с клиентом 9. Отчет по диагностике
3. ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ	10. Выработка решений 11. Оценка альтернатив 12. Предложения по осуществлению изменений 13. Планирование действий по реализации решений
4. ВНЕДРЕНИЕ	14. Оказание помощи в реализации решений 15. Корректировка предложений 16. Обучение персонала
<b>III. ПОСЛЕКОНТРАКТНАЯ</b>	
5. ЗАВЕРШЕНИЕ	17. Оценка результатов 18. Конечный отчет 19. Расчет по обязательствам 20. Планы будущего сотрудничества 21. Уход консультанта

На время проведения работы консультанты и клиент выступают как одна команда, что предусматривает совместную деятельность с обязательным участием первого лица организации.

У клиента должна быть ясность по процессу совместной работы:

- каким образом будет осуществляться сбор и представление информации консультантам;
- кто непосредственно будет вовлечен в проект из персонала организации;
- кто обязательно должен присутствовать на первой и последующих встречах с консультантами;
- кто будет готовить информацию, участвовать в интервью и опросах;
- кто из специалистов должен участвовать в семинарах;
- кого помимо персонала организации следует привлечь к проекту.

На каждом этапе совместной работы роли консультанта и клиента разделены.

Клиенту важно знать, сколько времени понадобится на решение проблем по проекту. Ниже приведено распределение времени по этапам работ.

<u>Этапы работ</u>	<u>Продолжительность</u>
Подготовка	2-4 дня
Диагностика	2-3 недели
Выбор проблемы и формирование структуры	1,5-2 недели
Разработка и реализация программ	8-10 месяцев
Завершение	1 месяц

Трудоемкость проекта на этапе внедрения составляет около 60% общих трудовых затрат.

### **Причины разочарований**

Зачастую, клиент бывает разочарован по следующим причинам:

1. Консультант не обладает эффективными навыками делового общения:
  - недоступность консультанта;
  - недостаточное внимание и неуважительное отношение к персоналу клиентской организации;
  - неумение прислушаться к чужому мнению;

- использование профессионального жаргона, непонятного клиенту.

2. Консультант имеет низкую квалификацию:

- неясен проект контракта;
- нарушение графика работы;
- принятие непродуманных решений;
- выполнение работы, несоответствующей компетенции;
- неумение дать четкий ответ и объяснить свои действия;
- плохое знание отрасли клиента;
- узость кругозора.

3. Консультанты закрыты в своих действиях:

- отсутствие регулярной информации о ходе работ;
- несвоевременное внесение изменений в ход работ.

4. В действиях консультантов отсутствует творческий подход в предлагаемых рекомендациях.

5. Консультанты не умеют передавать свои знания руководству и специалистам клиентской организации.

Консультанты бывают разочарованы из-за:

- незаинтересованности руководства клиентской организации;
- несоответствия компетентности специалистов клиента уровню решаемых задач;
- низкой активности занятого в проекте персонала организации;
- нежелания или неспособности клиента обучаться;
- отсутствия обратной связи;
- роста затрат времени и усилий консультантов в связи с неэффективной работой клиента;
- выполнения работ за клиента;
- финансовых затруднений клиента;
- несвоевременности и неполноты предоставляемой клиентом информации.

*Ниже приведены типичные ошибки, выявленные уникальным консультантом из Нижнего Новгорода - И.Г. Альтшуллером.*

1. Неопознанная цель. Клиент иногда обозначает для консультанта цель, преследуя при этом другую:

- например, построить оптимальную структуру департамента экономики администрации, а на самом деле – усидеть самому в кресле;
- например, перестроить систему управления оптовым рынком, а на самом деле – посадить сына на управление фирмой;

- например, навести порядок, сократить воровство, а на самом деле – спрятать концы в воду.

2. Неопознанный объект. Клиент и плательщик по договору – разные субъекты (иногда заказывают работу для клиента, чтобы его разорить, «поглотить»). Интересы плательщика и клиента расходятся. Кто клиент? Двойное консультирование. Надо создать себе клиента.

3. Подмена клиента: «напялить на клиента собственную шляпу и свои очки». Это не проходит. Подменить видение клиента своим видением не удастся. Важно помочь клиенту сформулировать задачи и их решение, не «пересаживаясь в его кресло».

4. Излишняя услужливость. Слуг у клиента и без того много, повторять это и консультанту не следует.

5. Подмена сотрудников клиента (тирания прошлого опыта). Например, у клиента плохо подготовлена рекламная компания. и консультант, засучив рукава, переделывает все сам (решает оперативные вопросы вместо методических). Это борьба со следствиями, а не с причинами.

6. Работа по аналогии:

- консультант применяет старые методы по решению похожих задач;

- применение книжных методов в жизненных ситуациях;

- подмена реальной задачи на ту, которую умеет решать консультант (когда уверенность в результате важнее);

- ошибка масштабирования;

- ошибка фазы (развивающийся бизнес и стагнирующий);

- методы решения должны быть всегда разными, поскольку конфликты разные всегда.

7. Соломинка в прошлом:

- хвататься за сокращение персонала, за снижение издержек, значит ориентироваться на прошлое;

- вопрос: где искать соломинку – в прошлом, в настоящем или будущем (прошлое – издержки; настоящее – продукция, не реализованная на складах; будущее – незанятая ниша на рынке);

- у нас принято покупать прошлое, американцы покупают будущее (издержки велики, но впереди рост акций);

- если болезнь зашла далеко, то поздно исправлять прошлое. Надо в будущем найти нестандартное решение. Нужен скачок. Есть шанс разбежаться и прыгнуть, а не шагать красивым строем к пропасти;

- большинству предприятий рисковать можно как угодно – хуже, чем есть, не будет;

- что выбрать: таблетку или скальпель?
8. Боязнь нелогичности:
- нелогичные гипотезы трудно выдвигать (снижать качество или сокращать ассортимент, например);
  - если фирма мне платит, то ей нелогично подсовывать «дезу». На самом деле это не так.
9. Неубедительность в беседах с клиентом:
- не докопавшись до конкретики, теряем клиента;
  - нельзя вяло реагировать на сильные сигналы клиента;
  - интересы клиента необходимо соблюдать;
  - если говоришь, а клиент тебя не понимает, значит - не так говоришь.
10. Сверхубедительность (дикая жажда действовать – консультант говорит, как студент на экзамене, боясь замолчать):
- мудрость консультанта состоит в том, чтобы не затолкать клиента туда, куда не следует;
  - «мы в ответе за тех, кого приручили» (случайно брошенное слово консультантом может принести вред предприятию клиента);
  - следует вовремя отучать от груди и давать возможность ходить самостоятельно;
  - совковые директора воспринимают консультанта как вышестоящего начальника (как бога).
11. Бесконтрольность ситуации. Встреча идеалистов: идеалист-клиент (если нанять консультанта, то все проблемы будут решены) и идеалист-консультант (если с директором договорились, то все будет решено - приказ выйдет вовремя и в нем все будет учтено, работники включатся в процесс и т.д.).
12. Падение с бревна. Первичные переговоры имеют свою специфику: «нет» говорить опасно – потеряешь клиента; «да» говорить, значит обнадежить; ни «да» ни «нет» - не говорить нельзя. Сами директора постоянно балансируют на бревне (стремятся изменить ситуацию к лучшему, ничего не меняя). Здесь консультант начинает соревноваться с директором в том виде спорта, в котором директора преуспели больше:
- хочу, чтобы бизнес развивался без меня, но отдавать ничего не хочу (управленческое кокетство);
  - часто решения нет, поскольку впереди консультанта надо запускать психоаналитика для работы с директором.
- Таким образом:
1. Ошибки неизбежны. Опыт – наш скафандр.

2. Консультант должен обладать абсолютным слухом, чтобы различать изменения мотивов рынка.

3. Нужна предельная откровенность, которая не помогает удержать клиента, но помогает сохранить репутацию.

4. Обрыв коммуникаций между клиентом и консультантом происходит по разным причинам:

- основное сделано, остальное сделаем сами;
- утечка информации;
- отсутствие денег;
- перепроверка работ через других консультантов;
- разочарование;
- остановиться, чтобы не развивать возникшие в руководстве разногласия;
- зная о продолжительности работы, нежелание тратить снова время на то, что уже и так более-менее ясно.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. - СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2000. -160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под ред. А.П. Посадского. - М.,1998.
6. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
9. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002. – 139 с.

10. Тренев Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6, 2003, С.6.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Какие вопросы обычно возникают у консультанта перед первой встречей с клиентом?
2. Приведите классификацию клиентов по их ожиданиям?
3. Какой клиент предпочтителен: крупный или мелкий?
4. Как проходят переговоры между клиентом и консультантом?
5. Назовите основные положения концепции глубокого консультирования.
6. перечислите базовые ценности консультанта.
7. Когда заключается устный договор на консультационные услуги?
8. Какова структура контракта на выполнение консультационных работ?
9. Назовите основное содержание преамбулы контракта.
10. В чем специфика основной части контракта?
11. Каковы нормы этики во взаимоотношениях между клиентом и консультантом?
12. Каковы принципы организации отношений между консультантом и клиентом?
13. В чем смысл испытывающих вопросов и интервью в консультант-клиентских отношениях?
14. В чем заключаются иногда авансы консультанта в части организационной диагностики?
15. Опишите поведенческие аспекты консультант-клиентских отношений.
16. Приведите типичные ошибки консультанта?
17. Причины разочарований консультанта и клиента?

## **Тема 6. Выбор консультационной фирмы**

*Виды консультационных организаций*

*Организация внутреннего консультирования*

*Ассоциации консультантов*

*Поиск консультационной фирмы*

*Выявление потенциальных консультантов*

*Техническое задание консультационной фирме*

*Анализ предложений консультационных фирм*

*Цена консультационной услуги*

*Оценки клиента.*

### **Виды консультационных организаций**

Организация внешнего консультирования. Если решение о приглашении консультантов принято, то необходимо определиться: с отечественными или иностранными консультантами вести об этом переговоры.

Советском Союзе управленческое консультирование берет свое **начало из социологии организаций**. В 1976 году была создана - после трудных переговоров и убеждений –

Около тридцати лет тому назад (еще во времена Советского Союза) была создана секция по социологии организаций наряду с другими такими же секциями при Советской социологической ассоциации благодаря усилиям Николая Ивановича Лапина.

Секция стала фактически заниматься тем, что впоследствии было названо управленческим консультированием.

В отечественной литературе впервые словосочетание “консультант по управлению” появилось в газете “Правда” 19 августа 1982 года в статье А.И. Пригожиным и С.В. Хайнишом под названием “Нужен консультант”. Содержание статьи вошла в противоречие с тогдашним представлением о том, кто такие консультанты, и какие функции они выполняют<sup>30</sup>.

И только в 1991 году секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в

---

<sup>30</sup> В СССР существовал институт консультантов-чиновников, занимавших должности в отделах ЦК КПСС, в обкомах и райкомах. Но таким консультантам давались указания, какие именно решения готовить, поэтому сама постановка вопроса потребовала пересмотра содержания термина «консультант», что эпоху «демократического централизма» создавало конфликтную ситуацию.

самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

В 1992 году основана первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать несколько десятков специалистов с дипломом государственной академии, подтверждающим присвоение квалификации «консультант по управлению».

Ясно, что для такой огромной страны как Россия, одна школа не в состоянии подготовить требуемое количество квалифицированных специалистов. Но постепенно в управленческое консультирование пришло немало специалистов в области психологии, экономики, юриспруденции и менеджмента. Кроме того, в региональных университетах при поддержке практикующих консультантов созданы программы подготовки консультантов по управлению, которая осуществляется в рамках переквалификации специалистов с высшим образованием<sup>31</sup>.

Профессионализм российских консультантов вырос за последние 10 лет, о чем свидетельствует доверие со стороны Всемирного банка и Европейского банка реконструкции и развития, которые доверяют проведение аудита таким российским фирмам, как «ЮНИКОН/МС», «Руфаудит», «ФКБ». По их поручению консультационные услуги оказывались ОАО «Газпром», РАО «ЕЭС», «Аэрофлот» и т.д.

С 1989 года в России развернули свою деятельность аудиторско-консалтинговые фирмы, имеющие мировую известность<sup>32</sup>. Основные виды, оказываемых ими услуг: аудит, налогообложение, управленческое консультирование.

Консультированием в области стратегического управления и внешнеэкономической деятельности заняты в России фирмы из Японии, США, Голландии, Франции, Германии.

Инвестиционные банки Запада также оказывают консультационные услуги на российском рынке.

Преимущества иностранных консультантов заключаются в следующем:

- Независимость и беспристрастность.
- Знание проблем управления в рыночной экономике.

---

<sup>31</sup> Например, при Нижегородском лингвистическом университете в рамках бизнес-школы при УИЦ НГЛУ прошли профессиональную переподготовку (5 семестров – 2 года и 4 месяца) несколько наборов специалистов, а в рамках подготовки специалистов Московский государственный университет экономики, статистики и информатики ведет обучение студентов по 6 дисциплинам управленческого консультирования.

<sup>32</sup> Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche, Arthur Andersen, Price Waterhouse.

- Опыт применения современных методов консультационной деятельности.

- Эффект «зарубежного эксперта».

- Оказание широкого спектра консультационных услуг.

Преимущества российских консультантов:

- Наличие связей в деловых и властных структурах.

- Лучшее понимание сути проблем в российских организациях.

- Больше внимание к клиентской организации.

- Доверительные отношения с клиентом.

В настоящее время в России насчитывается не более сотни солидных консультационных фирм широкого профиля.

Крупнейшие западные консалтинговые фирмы, вступившие на российскую землю в рамках международной программы помощи отечественным экономическим реформам (Tacis), сделав свое дело и постепенно переориентируясь на другие страны, в настоящее время уступают место российским консалтинговым фирмам. Но все еще на нашем рынке представлена вся «большая пятерка», а именно: Arthur Andersen, Price WaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Yuong, KPMG. К их услугам прибегают только крупнейшие хозяйствующие субъекты нашей страны. В основном же клиенты, действующие на территории России, все больше предпочитают обращаться к российским консультантам.

Причина отмеченной тенденции, видимо, кроется в том, что западные консалтинговые компании, располагая огромным опытом и стандартами выполнения консалтинговых работ, в недостаточной степени учитывают особенности российской действительности, нашей практики бизнеса, специфику проблем клиента.

Специалисты многих теперь уже российских консультационных фирм в прошлом прошли обучение и стажировку в процессе работы в штате знаменитых зарубежных фирм на территории России или сотрудничавших с крупными западными фирмами, в настоящее время создали свой бизнес в области консалтинга. Такие фирмы в основном придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким компаниям.

Российские консультационные фирмы малы: 80% имеют в своем составе менее 25 человек. Это соответствует мировой тенденции.

Клиентами большинства консультационных фирм являются региональные организации. Часто организации заключают с

консультантами договора на абонентское обслуживание, становясь «внештатной единицей» организации.

**Предпочтения директоров предприятий:**

Независимые российские консультационные фирмы	21
Специализированные государственные организации	17
Иностранные консалтинговые фирмы	16
Консультационные службы министерств	9
Российские индивидуальные консультанты	9
Иностранные индивидуальные консультанты	3
Не доверяют ни одной фирме	25

Преимущества малой формы организации фирмы известны, но она обладает и недостатками: информационное обеспечение, расширение спектра услуг, проведение маркетинговых исследований по стране.

Индивидуальные консультанты (в России около 1500 консультантов, занимающихся консультированием на постоянной основе) являются штатными работниками НИИ, преподавателями, докторантами, аспирантами, проектантами, совмещающими свою основную деятельность с консультационной (таких консультантов около 8500 человек).

Стоимость услуг индивидуальных консультантов значительно ниже, чем стоимость услуг специализированных фирм.

Основные тенденции в консультант-клиентных отношениях проявляются в следующих направлениях:

1. Наблюдается расширение сотрудничества консультантов и клиентов и консультационных фирм, работающих на одного клиента по разным направлениям.

2. Создание крупных многопрофильных фирм.

Смена приоритетов в консультационной деятельности заключается в следующем:

1. Меняются отраслевые предпочтения, оживает промышленность и доля заказов от промышленных организаций растет.

2. Консультационные фирмы диверсифицируют свою деятельность.

3. Снижается острота конкуренции с иностранными консультационными фирмами.

4. Московские консультационные фирмы направляют свою деятельность в регионы.

## **Организация внутреннего консультирования**

Службы внутреннего консультирования (СВК). Существует несколько вариантов организационного оформления структур внутреннего консультирования: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли, центр финансовой ответственности.

СВК – подразделение организации, деятельность оценивается по качеству услуг, но услуги эти для «клиента» бесплатны и поэтому такая форма мало эффективна и хороша лишь на период становления СВК.

В модели центра затрат на первое место выступают затраты, связанные с деятельностью СВК.

Центр прибыли проявляется в тиражировании опыта организации за ее пределами, что приносит доход.

В крупных организациях наряду со службами внутреннего консультирования активно используются услуги внешних консультантов. Внешние консультанты содействуют укреплению СВК. Внешние консультанты готовят кадры для СВК, обеспечивают их стажировку. Такое сочетание повышает потенциал организации, что дает ей возможность сформировать новые конкурентные преимущества.

Часто внутренние консультанты открывают новые – собственные консультационные фирмы.

Но и оставаясь структурным подразделением, сильная команда внутренних консультантов может находить клиентов за пределами организации.

Другой тенденцией является фактическое превращение внешних консультантов во внутренних (при продолжительной работе и абонентском обслуживании одного клиента).

Наличие внутренних консультантов позволяет организации:

- Контролировать цены на рынке консалтинговых услуг.
- Производить тщательный отбор внешних консультантов.
- Проводить подготовительную работу до прихода консалтинговой фирмы собственными силами.
- Сопровождать внедрение принятых решений.

## **Ассоциации консультантов**

Ассоциации консультантов играют важную роль в формировании рынка консультационных услуг и в определении стандартов консультационной деятельности.

*Они осуществляют:*

- Координацию и информационное обслуживание консультантов.

- Поддержание и распространение высоких стандартов качества услуг.
- Контроль за соблюдением этики отношений с клиентами.
- Повышение квалификации и аттестацию консультантов.
- Прогнозирование потребностей клиентов.
- Разработку рекомендаций и методик консультирования.
- Издательскую деятельность.
- Взаимодействие с органами власти.

Регистрируются они как некоммерческие объединения юридических или физических лиц: ассоциации и институты.

Членом ассоциации быть не обязательно, но престижно.

Помимо национальных ассоциаций существуют и международные объединения: например, Федерация европейских ассоциаций консультантов (FEACO) – примерно 1200 ассоциаций Европы и 41000 консультантов.

В России функционируют Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) и Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР).

АКЭУ объединяет 220 консультационных, аудиторских, юридических, тренинговых, рекрутинговых фирм и индивидуальных консультантов – это более 3000 специалистов. На долю консультантов этой ассоциации приходится примерно 55% годового оборота рынка консалтинговых услуг в России.

Гарантия качества услуг в системе АКЭУ базируется на:

- кодексе деловой этики и стандартов профессиональной деятельности;
- двухступенчатой системе свидетельств о квалификации консультантов (сертификат действительного члена и свидетельстве ассоциированного члена);
- реализация программ повышения квалификации консультантов с выдачей сертификата.

Структура кодекса профессионального поведения консультанта, являющегося членом английского Института консультантов по вопросам управления (ИМС)<sup>33</sup>, представлен на рисунке 6.1, а содержание профессионального кодекса консультанта по управлению, являющегося членом российской ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР) приведено в приложении 6.1.

АКУОР организована по принципу профессионального клуба и включает более 300 индивидуальных консультантов и

---

<sup>33</sup> См. Макхем, С. 276-280.

консалтинговых фирм. При АКУОР создана школа консультантов по управлению, которая обучает специалистов, желающих освоить консультационную деятельность на профессиональной основе, и выдает диплом Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, подтверждающий квалификацию консультанта.

Существуют и региональные ассоциации консультантов: в Воронеже зарегистрирована Ассоциация независимых консультантов (АНК); в Нижнем Новгороде – Нижегородская гильдия профессиональных консультантов; в Новосибирске – 11 консалтинговых фирм подписали соглашение о создании общественного объединения консультантов и консалтинговых фирм.



Рис. 6.1. Структура кодекса профессионального поведения консультанта

Существует Ассоциация консультантов по подбору кадров (АКПК), Гильдия профессиональных инвестиционных консультантов, Российская коллегия аудиторов, существуют ассоциации политических консультантов.

## **Поиск консультационной фирмы**

Источники информации. Источниками информации могут служить:

- Базы данных ассоциаций и союзов консультантов по управлению (например, АКУОР имеет базу данных выпускников Школы консультантов по управлению и организационному развитию при Академии народного хозяйства РФ (далее ШКУ), которых насчитывается около 2 000).

- Рекомендации партнеров по бизнесу, знакомых и коллег (но необходимо помнить о том, что, рекомендуя фирму, вам подтверждают опыт компании, но не консультантов, которых к вам направит фирма).

- Международные справочники, содержащие информацию об отечественных консультационных фирмах и отдельных консультантах.

- Тематические конференции, семинары, выставки (например, при ШКУ раз в месяц проводятся семинары по отдельным вопросам консультирования и мастер-классы известных консультантов, а также два раза в год проводятся конференции для членов АКУОР и всех желающих консультантов).

- Рекламные объявления, которые, кстати, консультанты дают неохотно, предпочитая другие способы обращения к клиенту.

- Книги, статьи, интервью, содержащие информацию о консультантах (среди периодических изданий следует отметить такие журналы, как: «Консультант директора», «Деловые люди», «Эксперт», «Аудитор», «Журнал для акционеров»).

## **Выявление потенциальных консультантов**

Руководителю трудно, особенно в первый раз выбрать для организации консультационную фирму. В некоторых странах даже существуют консультационные фирмы, видом деятельности которых является консультирование организаций по поводу выбора консультационных фирм.

Сам процесс выбора консультационной фирмы, как правило, состоит из таких этапов:

1. Разработка технического задания (далее ТЗ).
2. Составление списка консультационных фирм (10-15 фирм).
3. Формирование окончательного списка (критериями здесь выступают: имидж, профессионализм, клиенты, месторасположение).
4. Выбор консультационной фирмы.

Последний этап включает в себя:

- приглашение к участию в конкурсе;
- анализ предложений консультационных фирм;
- оценка деловых и личностных качеств консультантов;
- принятие решения по подведению итогов конкурса;
- разработка варианта контракта.

Схематично модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы представлена на рисунке 6.2.

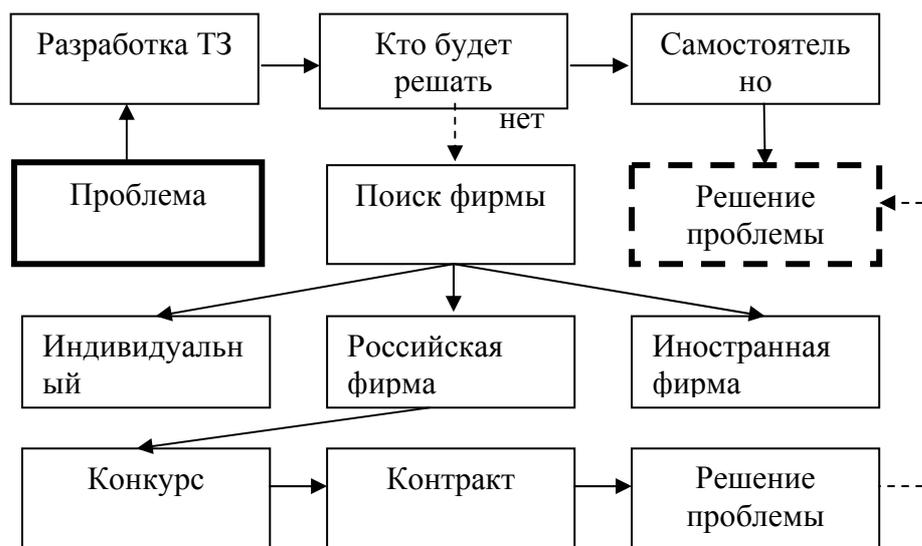


Рис. 6.2. Модель процесса поиска и выбора консультационной фирмы

К финансовым критериям относят расценки консультационных фирм и наличие в составе фирмы известных консультантов.

В матричной форме критерии выбора консультантов фирмы представлены в таблице 6.1.

Назначение технического задания (ТЗ). В ТЗ формулируется основная задача, которую необходимо решить в рамках консультационного процесса, и устанавливаются требования к конечному результату. В табличной форме назначение ТЗ представлено ниже (см. табл. 6.2).

ТЗ обычно содержит следующую информацию:

1. краткая информация о клиенте;
2. цели проекта;
3. услуги, которые требуются от консультационной фирмы;
4. сроки выполнения проекта;
5. перечень представляемых на конкурс документов, подтверждающих опыт и компетентность фирмы;

6. распределение обязанностей между консультантом и клиентом;

7. требования к информации о гонорарах и затратах на проект;

8. контактная персона.

Структура ТЗ: введение, информация о клиентской организации, цели, объем работ, требования к консультантам, передача опыта, ожидаемые результаты проекта, отчетность и процедуры утверждения, участие персонала клиентской организации в проекте.

Таблица 6.1

*Критерии выбора консультантов фирмы*

Критерии	Оцениваемые показатели
1. Имидж фирмы	<ul style="list-style-type: none"><li>Репутация в деловой среде</li><li>Репутация среди консультантов</li><li>Авторство книг, статей, исследований консультантами фирмы</li></ul>
2. Профессиональная компетентность	<ul style="list-style-type: none"><li>Компетентность консультантов в требуемой области</li><li>Компетентность в отрасли клиента</li><li>Умения в области методов консультирования</li><li>Творческий подход</li><li>Понимание культуры клиента</li></ul>
3. Отзывы (письменные и устные)	<ul style="list-style-type: none"><li>Отзывы предыдущих клиентов</li><li>Перечень текущих клиентов</li><li>Впечатления клиента о профессиональных качествах консультантов</li></ul>
4. Качество разработки предложения	<ul style="list-style-type: none"><li>Идеи консультантов о путях и способах решения проблемы</li><li>Видение консультантами роли клиентов</li><li>Техническое предложение</li></ul>
5. Способность консультантов выполнить работу в установленный срок	<ul style="list-style-type: none"><li>Наличие команды и персонала, необходимого для выполнения работы</li><li>Обеспечение всеми ресурсами</li></ul>
6. Способность консультантов найти дополнительные ресурсы для себя и клиентов	<ul style="list-style-type: none"><li>Связи среди консультантов</li><li>Связи в деловой среде</li><li>Умение вести переговоры</li></ul>
7. Затраты на консультационные услуги	<ul style="list-style-type: none"><li>Размер гонораров</li><li>Формы оплаты труда</li></ul>
8. Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	<ul style="list-style-type: none"><li>Членство в ассоциациях</li><li>Наличие сертификатов, удостоверений</li></ul>

## Анализ предложений консультационных фирм

Под предложением здесь понимается выраженное в письменной форме желание и обоснование способности консультационной фирмы предоставить консультационную услугу клиентской организации.

Содержательная часть носит название технического предложения, а обоснование стоимости услуг называют финансовым предложением (модель предложения представлена в таблице 6.3).

Техническое предложение должно содержать достаточно информации для принятия клиентом решения о заключении контракта с ним.

Анализ консультационных предложений позволяет установить глубину понимания консультантом ожиданий клиента и специфики клиентской организации.

Таблица 6.2

### Назначение технического задания

Для клиента	Для консультанта
<ul style="list-style-type: none"><li>сформировать свое видение проблемы и ожидаемые результаты ее решения</li><li>обеспечить согласование содержания контрактов с консультационной фирмой</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>понять проблему и ожидания клиента</li><li>получить необходимую информацию для подготовки предложений, разработки детального плана работ и его выполнения</li></ul>

Таблица 6.3

### Модель консультационного предложения

Разделы	Содержание
1. Введение	<ul style="list-style-type: none"><li>постановка задачи</li><li>что требуется достичь</li></ul>
2. Подход консультационной фирмы	<ul style="list-style-type: none"><li>что будут делать консультанты</li><li>тип результата деятельности (рост эффективности, создание новых систем)</li></ul>
3. Команда	<ul style="list-style-type: none"><li>кто будет выполнять работу</li><li>роль клиента</li></ul>
4. Сроки	<ul style="list-style-type: none"><li>когда работа будет выполнена</li></ul>
5. Затраты	<ul style="list-style-type: none"><li>оплата труда консультантов</li><li>накладные расходы</li></ul>
6. Выводы	<ul style="list-style-type: none"><li>почему именно эта консультационная фирма подходит для данной работы</li></ul>

Общая оценка выносится на основе анализа приведенных показателей и учитывает:

- соответствие предложения техническому заданию;
- оценку технического предложения;
- сравнение уровня цен и качества услуг;
- презентацию предложения;
- определение сильных и слабых сторон предложения.

Но, даже выбрав лучшего консультанта, организация не застрахована от неудачи:

- консультационная фирма может направить клиенту для выполнения контракта другую команду консультантов, а не заявленную в предложении;
- консультационная услуга не однородна по своему составу, поэтому влияние опыта фирмы на окончательное решение не должно доминировать.

Удельные веса значимости показателей консультационной фирмы могут выглядеть примерно так: команда консультантов – 0,5; рабочий план – 0,3; опыт консультационной организации – 0,2.

В начале отбрасываются фирмы, получившие самые низкие оценки по одному из трех указанных выше показателей. Затем уточняются параметры оставшихся фирм путем проведения консультационных встреч с ними.

### **Цена консультационной услуги**

В практике используются такие понятия, как:

- часовые, дневные, месячные ставки гонораров;
- зарплата, оклад, жалование консультанта (ранжированные в зависимости от квалификации и занимаемого в фирме положения);
- цена консультационного проекта.

К факторам, влияющим на установление цены, следует отнести:

- имидж фирмы;
- сегмент рынка, к которому относится клиентская организация;
- уровень цен консультантов-конкурентов;
- уровень платежеспособности клиента;
- явно не выраженная зависимость между эффективностью результата услуги и размером гонорара.

Ценообразование производится:

- путем учета затрат на производство консультационных услуг (форма оплаты – повременная или фиксированная);

- путем учета величины решаемой задачи (процент от стоимости объекта консультирования или процент от результата консультирования);

- комбинированным путем.

Таким образом, структура цены на консультационные услуги может выглядеть так, как это представлено на рисунке 6.3.

Статистика свидетельствует о том, что:

- 2% клиентов хотели бы использовать повременную оплату;

- 9% - сдельно (по согласованной смете);

- 30% - процент от коммерческой пользы (больше относится к оценке имущества – от 1 до 5% от стоимости);

- 54% предпочитают платить после получения реального результата (применяется редко: сложно рассчитать величину эффекта и выделить долю консультационной составляющей).

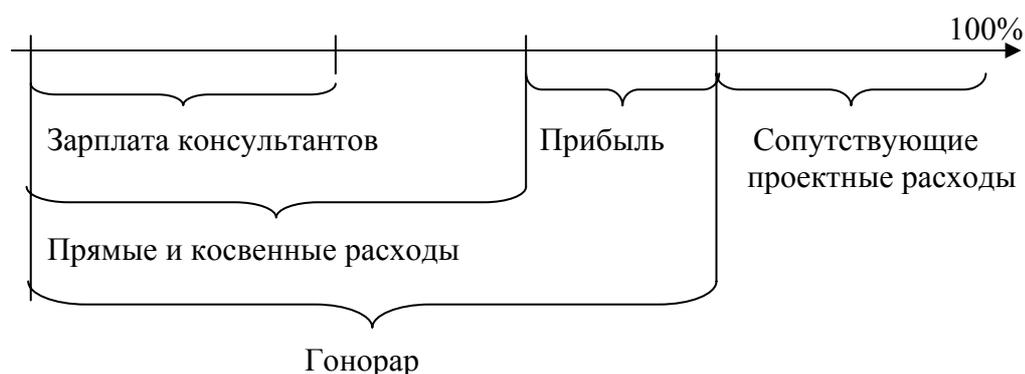


Рис. 6.3. Структура цены на консультационные услуги

К факторам, определяющим цену, относят также:

- место ее базирования;
- национальную принадлежность фирмы;
- специфику клиентной организации и ее территориальное расположение;

- срочность и комплексность услуги.

В контракте обычно указывается принцип расчета с консультантами. Устанавливается предоплата в размере от 30 до 50% от стоимости контракта и периодические платежи по мере выполнения этапов контракта.

## Оценки клиента

В условиях рыночных отношений спрос клиента рождает предложение консультанта, но спрос это не всегда квалифицированный, поэтому консультанту приходится консультировать клиента уже на этапе формирования предмета консультирования и вести переговорный процесс с потенциальным клиентом, осознавая свое преимущество в техниках и технологиях групповой работы, к которой можно отнести и сами переговоры.

Процесс приближения клиента к переговорам с консультантом заключается не столько в освоении специальной терминологии, сколько в прохождении определенных этапов, которые заканчиваются выбором консультационной фирмы:

1. текущая деятельность;
2. осознание накопившихся проблем;
3. попытка сформулировать и решить проблемы самостоятельно;
4. осознание потребности в сотрудничестве с консультантами;
5. поиск партнеров среди консультационных фирм;
6. выбор консультационной фирмы.

В начале информацию о проблемах потенциальных клиентов консультанты получают как из средств массовой информации в результате мониторинга СМИ, так и из переговоров с участниками рынка товаров и услуг, а также с представителями властных структур и коллегами по бизнесу.

На втором этапе целесообразно предоставить потенциальному клиенту информацию о консультационной фирме через СМИ, либо в виде целенаправленной рекламы (для этого следует знать, какие периодические издания читает потенциальный клиент), а также в виде избирательного распределения информации среди групп влияния команды клиента.

Затем, когда попытка консультантов не завершается успехом, клиент пытается собрать информацию о том, как подобные проблемы решались прежде. Этот поиск должен привести клиента на сайт консалтинговой фирмы, в рекламные разделы СМИ и анонсы предстоящих семинаров. Как правило, потребителями такой информации будут заместители директора, главные специалисты и руководители ведущих отделов организации, которые затем смогут убедить лицо, принимающее решение, в необходимости сотрудничества с консультационной фирмой, обладающей специалистами необходимой квалификации..

Процесс выбора консультационной фирмы осуществляется по ряду показателей: рекомендаций партнеров по бизнесу и друзей; по

рейтингу консалтинговой фирмы, опубликованному в специальном журнале; по степени уникальности тех вопросов, которые требуют разрешения; репутации консалтинговой фирмы, а также по времени пребывания фирмы на рынке консалтинговых услуг.

Решение о выборе принимается после проведения нескольких раундов переговоров, к которому обе стороны готовятся по своему. По специалистам, идя на переговоры с клиентом, консультант должен:

- знать о клиенте по возможности все;
- знать основных игроков на рынке поставщиков, потребителей и конкурентов в той отрасли, в которой действует потенциальный клиент;
- быть искренним в процессе проведения переговоров и стремиться компетентно отвечать на вопросы клиента;
- выяснить истинные намерения клиента в отношении консультационной фирмы;
- определить полномочия лица, проводящего переговорный процесс;
- предоставить возможность выбора клиенту, не загоняя его в угол своими настойчивыми предложениями, выполнить ту работу, которую консультант особенно хорошо освоил в своей деятельности.

Переговорный процесс, как правило длится долго. Формально причина кроется в стремлении клиента принять взвешенное решение, однако косвенно в растягивании переговорного процесса виновны и консультанты. В этом отношении, как справедливо замечают консультанты сами о себе: «Если говоришь, а клиент тебя не понимает, значит плохо или не так говоришь».

В любом случае, консультант должен набраться выдержки и продемонстрировать на продолжительных переговорах свою лояльность, компетентность и стремление работать с клиентом.

Для того, чтобы понять мысли и чувства клиента, следует постараться понять его мотивы, а для этого необходимо на время попытаться представить себя на месте клиента.

Следует помнить о том, что потенциальные клиенты консалтинговых фирм – могут быть в будущем добровольными распространителями положительной репутации консалтинговой фирмы, в случае заключения контракта на консультационную работу и успешной ее реализации.

### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Городнов А.Г. Диалектика бизнеса. Ситуации. Суждения, парадоксы. – ДЕКОМ, 2002. – 304
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. - СПб.: “Издательский дом “Бизнес-пресса”, 2000. -160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под ред. А.П.Посадского. - М.,1998.
6. Лапыгин Ю.Н. Формирование консалтинговой группы в регионе // Консалтинг, №1, 1999, С.2-3.
7. Макхем К.Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
9. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002. – 139 с.
10. Тренев Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6, 2003, С.6.

### Контрольные вопросы и задания

1. Откуда берет свое начало российский управленческий консалтинг?
2. Когда и где основана первая школа консультантов по управлению и организационному развитию?
3. Чем можно объяснить тенденцию, в соответствии с которой отечественные клиенты все больше привлекают к консалтинговой работе российские фирмы?
4. Назовите этапы выбора консультационной фирмы.
5. В чем преимущества иностранных консультационных компаний?
6. Назовите преимущества отечественных консультационных фирм?

7. Дайте характеристику тенденциям в консультант-клиентских отношениях.
8. В чем наблюдается смена приоритетов в консультационной деятельности?
9. Как обеспечивается организация внутреннего консультирования?
10. Дайте характеристику ассоциациям российских консультантов по управлению.
11. Что является источником информации при осуществлении поиска консультационных фирм?
12. Как происходит выявление потенциальных консультантов?
13. Как составляется техническое задание на оказание консультационных услуг в рамках контракта?
14. Назовите критерии выбора консультационной фирмы?
15. В чем заключается анализ предложений консультационной фирмы?
16. Как формируется цена на консультационную услугу?

## **Тема 7. Методическое обеспечение и результаты консультирования**

*Классификация методов консультирования*

*Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем*

*Формирование фондов методов*

*Качество консультационных услуг*

*Отчет о результатах консультирования*

*Представление результатов работы клиенту*

*Результативность и эффективность консультирования*

Под методикой в данной теме будем понимать совокупность указаний, реализация которых ведет к заданной цели.

По мере практической деятельности консультанта его потенциал, как эксперта, обладающего знаниями и опытом, растет. Растет и число методов, которыми владеет консультант.

### **Классификация методов консультирования**

*Изменения. Осуществим классификацию изменений по исследуемому объекту (технология, структура, работник):*

- технологические (методы совершенствования технологических процессов, ротация);
- изменение структуры (создание новых ролей, новых подразделений и новых отношений подчиненности);
- управление человеческими отношениями (обучение, тренинг, групповое развитие).

*Место проведения также дает основание для классификации методов консультирования, к которым следует отнести:*

- кабинетные (процедуры обработки распорядительной и отчетной документации);
- лабораторные (групповая работа, деловые игры);
- полевые (диагностические интервью, метод номинальных групп).

*По срокам действия социальных технологий в организации клиента методы консультирования подразделяются на:*

- операционные технологии (вносятся в организацию на время – опросники, социально-психологический тренинг);
- передаваемые технологии (остаются в организации после ухода консультантов – мозговая атака, рефлексивные приемы).

Условия применения *позволяют установить такую классификацию методов консультирования:*

- специализированные (для особых условий, например, орг структуры для предпринимательских сетей; определенного типа клиентной организации; отрасли, например, банки, страховые компании);
- универсальные (применяются во всех типах клиентских организаций независимо от форм собственности, отраслевой принадлежности, масштабов деятельности).

*В основу классификации можно положить и затраты на консультирование (низкозатратные, не затратные и затратные) и другие параметры консультирования.*

*На рисунке 7.1 представлена структура системы методов консультирования, в основе которой лежат технические и чисто человеческие аспекты консультирования.*

## **Методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем**

*Стандартный набор первоочередных мер, рекомендуемых западными консультантами, состоит из следующих позиций:*

- уволить нерадивых руководителей;
- сократить численность работающих;
- поднять цены;
- сократить складские запасы;
- продать излишние основные фонды;
- пересмотреть графики уплаты долгов;
- ужесточить финансовый контроль;
- усилить работу по маркетингу и быту;
- переориентироваться на новые продукты или рынки;
- закрыть убыточные производства;
- осуществить организационную перестройку;
- сократить долю бартерных сделок.

Практика свидетельствует о том, что подобные действия уже способны улучшить хозяйственную деятельность организации.

Среди застарелых проблем российских организаций следует выделить отсутствие надлежащего учета производственных затрат и отсутствие сети продаж и маркетинга.

Поэтому, помимо перечисленных работ необходимо осуществить следующие действия:

- постановку оперативного учета;
- перейти на международные принципы ведения учета;
- снизить себестоимость;

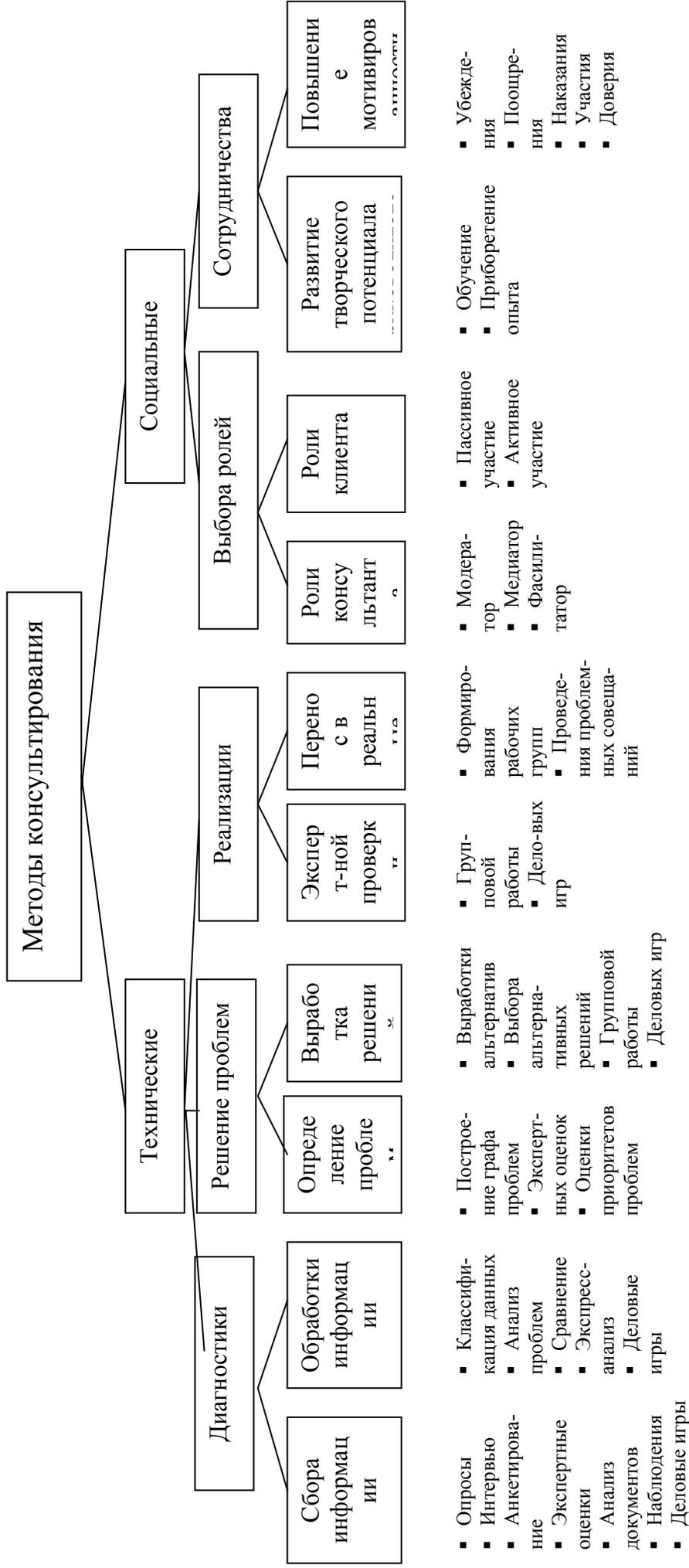


Рис. 7.1. Классификация методов консультирования

- пересмотреть номенклатуру выпускаемой продукции;
- улучшить планировку производственных помещений;
- создать подразделение, осуществляющее реализацию маркетинговой политики.

Среди других методов следует выделить такие методы, как: реинжиниринг, методы диагностики, методы решения проблем и методы работы консультантов с клиентами.

*Реинжиниринг* – существенное переосмысление деловых процессов в организации для достижения значительного улучшения таких показателей ее деятельности, как: стоимость, качество, сервис, темпы. Здесь используются такие методы, как: менеджмент-аудит, сравнительная оценка эффективности системы управления, снижение численности занятых.

Менеджмент-аудит представляет собой выявление и анализ управленческих проблем в части философии бизнеса, анализа внешней и внутренней среды.

Решение проблем направлено на передачу неэффективно выполняемых функций другим организациям (результативность – 9%); снижение численности (результативность – 50%), которая требует тщательного планирования и определения круга сокращаемых; повышения качества управления персоналом и управления качеством на всех этапах деятельности организации.

Например, технология - разработанная отечественными консультантами - «Прорыв» осуществляется через реализацию двух крупных этапов.

Первый этап:

- проблемная и управленческая диагностика;
- разработка миссии организации;
- создание организационного механизма управления целями организации;
- создание организационного механизма по выявлению, анализу и решению проблем развития организации;
- создание организационного механизма, управляющего совершенствованием структуры организации;
- развитие системы управления маркетингом;
- развитие системы управления персоналом;
- создание стратегии организационного развития.

В результате 50-часовой совместной работы разрабатываются программы и проекты развития организации.

Второй этап – консультационное сопровождение проектов и внедрения системы активного управления организационным развитием.

Методы работы с клиентами заключаются в реализации механизмов активного развития и выполнении следующих процедур:

1. Определение потребности и возможности изменений, влияющих на активность персонала.
2. Генерации идей.
3. Разработка нововведения.
4. Внедрение, состоящее в осуществлении необходимых изменений, и поддержание стабильности функционирования организации.

Первый этап выполняется обычно руководителями организации, а последующие – либо путем создания временных творческих коллективов, либо включением соответствующих работ в текущие планы подразделений.

Приведенный метод позволят решить такие задачи:

- овладение новыми знаниями и навыками;
- выработка навыков выявления и анализа проблем обоснования стратегии и путей их решения;
- обучение формам и методам коллективной работы;
- неформальное общение работников организации;
- обмен информацией о деятельности предприятия, отдельных служб и подразделений, передовом опыте других организаций;
- выделение времени и места для проработки инновационных проблем.

### **Формирование фондов методов**

Выгоды от наличия систематизированных знаний, многократно превышающие затраты на содержание и поддержание фонда методов, обусловлены следующим:

1. Широким использованием накопленного опыта и методов.
2. Существенным снижением степени неопределенности.
3. Повышением эффективности принимаемых решений.
4. Экономии времени и ресурсов при выполнении повторяющихся работ.
5. Превращением интеллектуального капитала работников в собственность организации.
6. Значительным облегчением контроля качества работы консультантов.
7. Обеспечением взаимозаменяемости персонала.

В целом, стандартизация деятельности позволяет консультантам подключиться к работе на любом ее этапе.

Отчеты сдаются в архив и время от времени анализируются при возникновении аналогичных работ.

## Качество консультационных услуг

Общая стоимость исков к консалтинговым фирмам США составила в 1992 году более 30 млрд. долл., а возбуждено было около 4 тысяч исков.

Проконтролировать качество консультационных услуг довольно сложно. В соответствии с международной классификацией имеется три уровня качества консультационных услуг:

1. Базовый уровень, который сосредоточен на разработке политики качества консультационных услуг.
2. Соблюдение параметров, которое направлено на контроль процесса консультирования на всех этапах.
3. Общее управление качеством, заключающееся в концентрации усилий на повышение квалификации консультантов и развитие их профессиональных качеств.

Материальная ответственность консультантов за результаты работы не может превышать размера сумм, полученных консультантами от клиента.

Это обосновано тем, что консультанты не вовлекаются в текущие дела клиентской организации, а потому не могут нести ответственности за неправильные или противоречащие закону действия клиентов. Право выбора альтернатив и принятие решений о внедрении изменений принадлежит клиенту.

Нормативные акты не предусматривают страхования рисков консалтинговых услуг.

### Отчет о результатах консультирования

Основные параметры отчета о консультационной деятельности определяются объектом и предметом исследования, а также специфическими чертами клиента.

Из психологии человека известно, что люди с более развитым левым полушарием головного мозга лучше воспринимают текстовую информацию, построенную на логических умозаключениях, а люди с более развитым правым полушарием с трудом читают письменный текст, поскольку у них в большей степени развито образное мышление и эмоциональное восприятие. Таким клиентам лучше всего отчет делать кратким - только основные выводы, а все остальное представить устно с демонстрацией рисунков и схем.

В первом же случае отчет о выполненной работе должен быть хорошо структурирован, текст должен содержать выделенные ключевые слова и числа. Кроме того, отчет должен быть обстоятельным и «пухлым». Желательно, чтобы отраженные в отчете результаты были получены не одним, а несколькими методами.

В любом случае, отчет по стилю изложения материала должен быть понятным и не содержать грамматических ошибок, но и разнообразным по представлению материала в тексте, таблицах и

рисунках. Такое разнообразие делает текст более привлекательным и легче читаемым.

Но, кроме того, следует помнить и том, что не вся полученная консультантом информация о процессах в организации ложится в отчет, что-то лучше оставить для доверительной беседы. Примерная структура отчета приведена ниже.

## Введение

1. Цель, программа и методика исследования
  - 1.1. Цель исследования
  - 1.2. Задачи исследования
  - 1.3. Программа исследования
  - 1.4. Методика и инструменты исследования
2. Описание объекта исследования
  - 2.1. Назначение и функция организации
  - 2.2. Финансовое положение
  - 2.3. Организационная структура организации
  - 2.4. Управленческая команда организации
3. Анализ распорядительной документации
  - 3.1. Анализ общего массива документов
  - 3.2. Формирование проблемного поля организации на основе результатов диагностических интервью
  - 3.3. Структурирование проблемного поля экспертами
4. Результаты диагностических интервью
  - 4.1. Состав опрошенных и их личностные качества
5. Структурирование проблемного поля
  - 5.1. Используемые методы работы
  - 5.2. Благоприятные и неблагоприятные стороны внешней ситуации. Сильные и слабые стороны организации
  - 5.3. Групповая работа по структурированию проблемного поля
6. Пути решения выявленных проблем
  - 6.1. Пути достижения целевого единства в управляющей подсистеме и формирование единой управленческой команды
  - 6.2. Пути решения других проблем организации

Выводы и предложения

Приложения

Отчет должен содержать информацию позволяющую клиенту пробудить в себе желание продолжить сотрудничество с консультантом. Как правило, такое желание наступает тогда, когда отчет содержит основной стержень, на который нанизываются частности и детали результатов консультационной работы.

## Представление результатов работы клиенту

«Есть несколько вариантов представления отчета клиенту» - пишет известный практик-консультант и методолог одновременно - Аркадий Ильич Пригожин<sup>34</sup>. И далее раскрывает суть трех из них:

«Вы пересылаете клиенту отчет по электронной почте и договариваетесь о форме обсуждения, предлагаете варианты. Первый: глава компании читает отчет, рассылает его руководящему составу компании, и потом возникает коллективное обсуждение с участием 20-30 человек.

Второй вариант обсуждения отчета об оргдиагностике - с управленческой командой или с ближайшими сотрудниками генерального директора. Иногда они уже обменялись мнениями до встречи со мной. Обычно в конце мы остаемся с генеральным наедине, и я обещаю письменно оформить предложения по дальнейшему сотрудничеству.

Третий вариант самый неинтересный. Все обсуждение ограничивается конфиденциальной беседой с клиентом и опять же какими-то договоренностями. Впрочем, последних может и не быть».

## Результативность и эффективность консультирования<sup>35</sup>

*Консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Выделить долю консультанта в конечном результате невозможно в силу многофакторности процесса.*

Выгоды консультанта. Критериями результативности для консультационной организации обычно выступают:

- Расширение рынка и объема услуг (цена проекта, рентабельность проекта, затраты на маркетинг, структура персонала).
- Экономические показатели (прибыль, структура издержек, выработка на одного консультанта, удельный вес зарплаты в стоимости проекта).
- Качество разработок и рекомендаций (наличие исков по проекту, наличие положительных отзывов, наличие рекомендаций, удовлетворенность работой клиента).
- Повторное обращение клиента (наличие перспектив дальнейшего сотрудничества).
- Рост профессионализма (опыт решения проблем подобного рода, знание специфических особенностей клиентских организаций подобного типа, совершенствование методического инструментария).
- Экономичность (обеспечение социально-экономического эффекта в сопоставлении с затратами на консультирование).

<sup>34</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С. 341.

<sup>35</sup> Эффективность консультирования отражает его результативность в достижении определенных договором консультирования целей. Результативность же отражает не только количественную, но и качественную сторону этой деятельности.

Результаты совместной деятельности консультанта и клиента условно можно разделить на две группы: прямые и косвенные, которые в свою очередь могут быть представлены количественными и качественными показателями.

Рассмотрим прямые результаты.

К *количественным* результатам относят, в первую очередь, снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Отмеченные проявляются быстро и дают осязаемый эффект виду реализации таких решений как: оптимизация налогообложения; остановка и закрытие убыточных производств, ликвидация излишнего оборудования, ускорение производственного цикла, снижение брака и т.д.

*Качественные результаты* прослеживаются в изменении стиля и методов руководства; в изменении структуры производства и управления организацией; в доведении до работников разработанной стратегии бизнеса; в новых знаниях и новом опыте решения текущих и перспективных задач.

Среди косвенных результатов отметим *количественные*, к которым следует отнести привлечение инвестиций, приобретение новых партнеров по бизнесу, рост курса акций, а к *качественным* - установление контактов с местными органами власти, новые позиции в деловых кругах, а также результаты обучения клиента.

Оценка выгод, получаемых клиентом, графически представлена на рисунке 7.2.

*Система измерителей и оценок в клиентской организации.* Набор показателей по каждому направлению оценки должен формироваться с учетом особенностей консультационного контракта.

Оценка процесса консультирования должна предусматривать рассмотрение таких основных характеристик. Как план контракта, количество и качество средств для выполнения задания, а также стиль консультирования и руководство выполнением работ.

При рассмотрении пункта о выполнении *плана задания (контракта)* необходимо ответить на такие вопросы как:

Был ли план осуществления задания ясным, реалистичным и соответствовал ли он потребностям клиента и той ситуации, в которой находится организация?

Были ли цели сложными и реализуемыми одновременно?

Был ли соответствующим образом определен и обсужден стиль консультирования? Сообщали ли участникам работы их роли и обязанности с самого начала?

*Количество и качество средств для выполнения задания.* На данном этапе оцениваются средства, как требуемые для осуществления задания по плану, так и обеспеченные сторонами по договору (оценка всех видов ресурсов – финансовых, информационных, людских, временных, материальных).



Рис. 7.2. Выгоды, получаемые клиентом

*Оценка применяемого стиля консультирования* предполагает получение ответов на вопросы о характере взаимоотношений между сторонами; об атмосфере взаимного доверия, понимания, уважения и поддержки; о соответствии стиля консультирования возможностям клиента и направленности решаемой задаче; о внимании к проблеме подготовки кадров при выполнении задания и т.д.

*Оценивая руководство выполнением задания консультантом и клиентом*, рассматривают в первую очередь ответы на следующие вопросы. Как консультанты и клиент планировали работу и контролировали этапы ее выполнения? Проводилась ли промежуточная оценка выполнения задания по мере реализации каждого этапа работ? Какие действия предпринимались по корректировке выполнения первоначального плана совместной работы?

Оценка результатов работы консультанта может проводиться **двумя** основными путями: подсчетом экономического эффекта от работы консультанта либо путем определения реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого пути заключается не только в сложности расчета экономического эффекта, но и в определении той доли в нем, которая возникает благодаря работе консультанта.

Оценка эффективности предлагаемых рекомендаций и результаты решения проблем организации приведены в таблице 7.1

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
4. Капустин П.А. Управленческое консультирование для руководителей. - СПб.: «Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000. -160с.
5. Консалтинг в России: Введение в профессиональные методы работы. Практическое пособие / Под ред. А.П. Посадского. - М.,1998.

## Направления оценки результатов консультирования

Направления оценки	Вид результата (эффекта)/оцениваемые показатели
Преимущества, получаемые клиентом: 1. Новые умения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Навыки диагностики и решения проблем</li> <li>▪ Навыки общения</li> <li>▪ Специальные умения, затрагиваемые заданием</li> </ul>
2. Новые формы поведения	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Изменения в межличностных отношениях</li> </ul>
3. Эффективность работы	<p>Изменения на уровне подразделений или организации в целом:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Социальные (стимулирование идей, повышение уровня заинтересованности)</li> <li>▪ Экономические (рост прибыли, снижение себестоимости и расходов на консультационные услуги)</li> </ul>
4. Новые системы	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Внедрение систем (информационных, маркетинговых, управления персоналом)</li> </ul>
Оценка процесса консультирования: 1. План задания (контракт)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ясность, реалистичность и соответствие потребности клиента</li> <li>▪ Качество постановки целей</li> <li>▪ Распределение ролей и обязанностей</li> </ul>
2. Руководство выполнением задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Гибкость первоначального плана</li> <li>▪ Оценка руководства и поддержки задания со стороны консультационной организации</li> <li>▪ Контроль клиентом выполнения задания</li> <li>▪ Наличие промежуточной оценки</li> </ul>
3. Количество и качество средств для выполнения задания	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Обеспечение консультантами группы требуемого размера, компетентности, структуры</li> <li>▪ Обеспечение клиентом средств для выполнения задания</li> </ul>
4. Оценка стиля консультирования	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Характер взаимоотношения между сторонами</li> <li>▪ Взаимопонимание, доверие, поддержка</li> <li>▪ Правильность выбора модели консультирования</li> </ul> <p>(соответствие возможностям клиента и решаемой задаче; внимание к подготовке кадров клиента; использование возможностей для повышения степени вовлеченности клиента в консультационный процесс; использование возможностей для получения от консультанта знаний и опыта).</p>

6. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с.
9. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования. – М.: МЭСИ, 2002. – 139 с.
10. Тренев Н.Н. Зачем предприятию нужен консультант. Основы управленческого консультирования // Консультант директора, № 6, 2003, С.6.

### Контрольные вопросы и задания

1. Приведите классификации методов консультирования.
2. Каковы особенности классификации методов по изменениям исследуемого объекта?
3. Каково основное содержание классификации методов по срокам действия социальных технологий?
4. Приведите классификацию методов консультирования по условиям их применения.
5. Назовите методы консультирования, направленные на решение управленческих проблем.
6. На чем основан реинжиниринг как метод совершенствования управления организацией?
7. Назовите этапы технологии консультационной деятельности.
8. В чем выгода формирования фондов методов консультирования?
9. Что является основой формирования качества консультационных услуг?
10. В чем заключаются критерии результативности консультационной работы?
11. В чем заключаются выгоды получаемые клиентом?
12. Какие направления оценки результатов консультирования Вам известны?
13. В чем заключается оценка стиля консультирования?
14. Каким клиентам лучше предоставлять отчет с большим количеством графического материала?
15. Каким клиентам лучше предоставлять отчет в устной форме?
16. Какова структура отчета?
17. Какие можно предложить варианты предоставления отчета?

## **Раздел 3. Организационная диагностика в управленческом консультировании**

### **Тема 8. Методы организационной самодиагностики**

*Предварительные замечания*

*Организационная патология*

*Метод «метафора»*

*Метод «коллекция ошибок»*

*Метод «ориентация организации»*

#### **Предварительные замечания**

Один из результативных приемов вовлечения клиента в консультационный процесс является такая конфигурация процедур организационной диагностики, при которой клиенту предлагается материал, проблематизирующий его сознание, отталкиваясь от которого клиент оценивает внутреннее положение своей организации. Такой подход называют организационной самодиагностикой, которая в том числе затрагивает проблемы нарушения функций управления в организации.

Таким образом, методы организационной самодиагностики представляют собой только часть общей диагностики организации, являясь ее прологом к полной диагностике.

Самодиагностика осуществляется, как правило, в процессе проведения групповой работы с работниками консультируемой организации. Поэтому для консультанта важно определить тот перечень работников, который, по мнению руководителя организации, будет наиболее полно отражать кадровый потенциал руководящих работников и специалистов организации. Необходимость всестороннего обсуждения состояния организации требует участия 15-20 работников, в том числе и руководителя организации.

Для проведения групповой работы необходимо иметь просторное и светлое помещение с одной свободной стеной для размещения на ней результатов совместной деятельности группы. Столы и стулья должны иметь возможность для перемещения, а не быть «прикованными» к полу. Нужны обычные листы писчей бумаги (формата А-4), несколько листов ватмана (формата А-1), несколько наборов толстых ярких фломастеров и рулончиков скотча. Но прежде рассмотрим самих проблем организации.

## Организационная патология

Рассмотрим некоторые нарушения функций организаций (дисфункцию) и отклонения от нормы в управленческих решениях.

Среди функциональных расстройств следует выделить следующие отклонения от нормы в организациях.

**Господство структуры над функцией.** Алгоритм, по которому выполняется названная дисфункция, включает в себя такую формулу: возникла проблема – создадим новую структуру. Например, возникла потребность в изучении спроса на рынке и вместо реорганизации отдела сбыта создается новая структурная единица - отдел маркетинга. В результате возрастает количество помех и рассогласований в иерархической вертикали.

**Бюрократия** заключается в максимальной формализации отношений в организации. В этом случае бюрократическая процедура подавляет функцию. Типичный ответ на обращение в такую структуру: приходите завтра (пусть не думают, что у нас легкая работа).

**Конфликт.** Это отклонение становится патологическим, когда конфликт становится межличностным. Сами по себе противоречия являются стимулом для нормального функционирования и развития организации. Скажем, конфликт между конструкторами и технологами, мастерами и контролерами способствует повышению качества и технического уровня продукции, выпускаемой организацией. Другое дело, когда возникает конфликт между личностями, тогда организация начинает нести убытки в различной форме.

**Неуправляемость.** Болезнь роста без развития приводит к нарушению управляемости. Критерием измерения этой дисфункции может служить осуществляемость управленческих решений. Носителем подобной болезни выступают сами руководители организации, а также этому способствуют низкая исполнительская дисциплина, нерациональное распределение функций и отдельные события, происходящие во в внешней среде. Средний показатель осуществляемости решений составляет примерно 70%. Оставшиеся 30% решений бывают не исполнены по следующим причинам (если в целом их принять за 100%):

- 28% - по вине исполнителя;
- 39% - в силу непредвиденных обстоятельств;
- 33% - по причине пороков, присущих самим решениям<sup>36</sup>.

---

<sup>36</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С. 265.

Последние цифры (33%) свидетельствуют о том, что эта доля решений является резервом руководителя в части повышения реализуемости управленческих решений.

*Стагнация* представляет собой отсутствие нововведений, а при наличии подобных инновационных решений - неспособность их реализации. Пассивный риск приводит к риску абсолютному.

*Бессубъектность* есть отрыв решения от исполнения. Она проявляется в неспособности к принятию самостоятельных решений и их осуществлению.

Например, когда решение принимает коллегия при руководителе организации, то невозможно определить: кто конкретно принял коллегиальное решение. В данном случае, если у кого-то в процессе внедрения возникают вопросы, то получить ответы на них часто бывает невозможно.

*Клика.* Под «кликкой» следует понимать руководящую группу в организации, которая использует ситуацию в собственных целях вопреки интересам организации, разрушая ее. Например, выдача ограниченному кругу лиц в организации личных беспроцентных кредитов в период галопирующей инфляции. Подобные действия клики ведут к разворовыванию имущества организации и ее банкротству.

В управленческих решениях патология проявляется в так называемых маятниковых решениях, в дублировании или игнорировании организационного порядка, в разрыве между решениями и их реализацией, в инверсии и демотивирующем стиле руководства.

*Маятниковые решения.* В том случае, если решается не проблема, а принимаются косметические решения, то их приходится отменять и возвращаться к исходному состоянию или очередному временному решению. Подобные решения называют маятниковыми. Например, решили министерства реформировать в комитеты, затем комитеты реформировали в министерства.

*Дублирование организационного порядка.* В неразвитой организационной структуре работнику часто поручается делать то, что он и без того обязан делать в силу того, что он занимает определенную должность, должностной инструкцией которой предусмотрены указанные обязанности. Например, приказом директора поручается заведующему складом обеспечить сохранность продукции.

Таким образом, работники оказываются перед выбором в части исполнения должностных обязанностей: есть обязанности, о которых напоминают (следовательно, они главные) и второстепенные, о которых не напоминают. Тем самым разрушается организационный порядок.

Задача руководителя – придерживаться организационного порядка. Все необходимое должно содержаться в должностных

инструкциях, обеспечивающих организационный порядок. Неисполнение инструкций должно быть наказуемым.

*Игнорирование организационного порядка* проявляется в воздействии на работников «через голову» их непосредственного начальника. В этом случае нарушается организационный порядок и, в основном, задания исполнители получают не в заданном порядке, а через прямые задания.

*Разрыв между решениями и их реализацией.* Практика показывает, если решения не просчитаны до определенной степени, обеспечивающей их реализуемость, то эти решения не будут исполнены.

*Инверсия* в управлении заключается в том, что результат получается противоположным по отношению к заданной цели. Например, когда власть начинает притеснять кандидата в депутаты с целью не позволить ему стать депутатом, то избиратели больше отдадут голосов такому депутату. Или, например, когда в целях выравнивания зарплаты в одном подразделении она повышается, то часто в результате приходится повышать зарплату всем.

*Демотивирующий стиль руководства.* В данном случае наблюдается дефицит оценки достижений работников. То есть руководитель воздействует на подчиненного не через оценку достижений, а через указания на недостатки. Подобный стиль руководства ухудшает работу организации в целом. К сожалению, такой стиль доминирует в российских организациях.

Рассмотренная систематизация различных форм проявления от нормы в организациях упорядочивает знание о них и позволяет их держать в фокусе внимания. Особое значение типология оргпатологии приобретает в ситуации поиска резервов для создания конкурентных преимуществ организации.

Существуют и другие классификации организационных патологий. Например, патология, проявляющаяся через руководство и персонал организации (табл. 8.1), или патология структуры организации (табл. 8.2).

Под самодиагностикой будем понимать установление признаков, характеризующих состояние организации, проводимое ее работниками. Самодиагностика приводит к самоанализу работников организации и нейтральна по отношению к консультанту. Внешне она эффективна и способствует саморазвитию работников.

Рассмотрим три приема: образ организации, коллекция ошибок и ориентация организации.

## Патология в руководстве и персонале

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Руководство	Мера власти	Чрезмерная власть (мало власти или нет вообще) у отдельных лиц или подразделений
	Неформальная власть	Недееспособность формальной власти и влияние неформальной власти отдельных лиц и подразделений на организацию
	Нарушение единства руководства	Игнорирование оргпорядка: руководство «через голову» непосредственного начальника;
	Бюрократизация и управленческая культура	Использование служебного положения в иных целях и в ущерб делу: не руководство для предприятия, а предприятие для руководства
Персонал	Кадровая политика	Нет процедур подбора кадров; стремление сохранить всех; боязнь уволить «балласт»; кадровые перестановки как решение проблем; увольнение «золотого фонда»
	Оценка кадров	Субъективная оценка как произвол; выдвижение недостойных
	Люмпенизация	Посредственное выполнение работы; сопротивление повышению квалификации; организационный патернализм; стремление к уравниловке
	Низкий уровень развития групп	Инициатива и выделяющийся профессионализм осуждается; развитие круговой поруки
	Смещение целей	Рост числа должностей и подразделений; ресурсы расходуются впустую;
	Всем все «до лампочки»	Организация - только место зарабатывания денег; деление окружающих на своих и чужих; поиск врага внутри организации и вовне

**Метод «метафора» (образ организации)**

Дело в том, что у каждого работника есть свой образ той организации, в которой он работает. Сочетание этих образов дает разностороннее представление об организации не только консультанту, проводящему эту работу, но и всем участникам самодиагностики.

Суть метода заключается в том, что ведущий просит взять по листу бумаги и по 1-2 фломастера и разойтись по различным углам помещения (по другим помещениям здания). Задание для каждого: нарисовать образ обследуемой организации, как ее видит каждый участник.

Таблица 8.2

## Патология структуры

Наименование объектов	Наименование признаков	Содержание организационной патологии
Функции	Элементы без функций	Должности, подразделения, у которых нет самостоятельных функций
	Дублирование	Дублирование функций отдельными работниками и подразделениями
	Вредные скрытые функции	Наличие у подразделений вредных или ненужных организации функций
	Бессубъектность	Существование должностей, структурных подразделений и коллективных органов, которые не несут никакой ответственности за свою деятельность
	Права и обязанности	Наличие обязанностей при отсутствии прав и наоборот
Структура	Централизация	Чрезмерная централизация (децентрализация)
	Громоздкость структуры	Длинные цепи связей между руководством и исполнителями
	Малый объем руководства	Чрезмерное дробление структурных единиц
	Господство структуры над функцией	Создание новых подразделений по решению новых задач вместо наделения новыми функциями существующих подразделений
	Ограничение самостоятельности	Ставшее повседневным ограничение самостоятельности подразделения, введенное для решения оперативных вопросов на короткое время
	Встречная организация	Элементы организации, не закрепленные в ней формально, но фактически действующие
Решения	Время	Несвоевременные, поверхностные, бесконечно согласуемые, отсутствующие после заседаний
	Стандарты	Преобладание стандартов снижает творческое начало, отсутствие – удлиняет сроки решения проблем
	Участие	Централизация не позволяет привлекать исполнителей к выработке решений, что снижает их информированность и восприятие решений как своих
	Влияние	Влияние лиц, готовящих информацию и проект решения
	Управленческие решения	Маятниковые (издание приказов и последующая их отмена); дублирование оргпорядка (поручение в приказах работникам исполнять то, что они обязаны исполнять по должности); разрыв между решением и реализацией (до конца не просчитанное мероприятие выполнено не будет); инверсия (стремясь выровнять зарплату одной бригаде, приходится повышать ее всем); демотивирующий стиль руководства
	Регрессия решений	Упрощенное решение сложных задач приводит к примитивным решениям и к возврату в решении
Связи	Отсутствие связей	Отсутствуют обратные вертикальные или горизонтальные связи
	Слухи и информация	Господство слухов и монополия на получение информации

Окончание таблицы 8.2

	Потери искажения и	Много процедур сбора и недоверие к информации, недостаток критической, перегрузка второстепенной и потери времени на поиск нужной информации
Правила	Есть правила	Избыток, наличие мертвых, противоречивых и мешающих правил
	Нет правил	Их не хватает; их заменяют неписаными правилами; стандартными правилами пренебрегают
	Избыток оргпорядка	Число правил непрерывно растет; их исполнение становится самоцелью, снижает инициативу и порождает зоны произвола в случае разночтений
Деятельность	Не соответствует стандарту	Способы выполнения работ не эффективны, стандарты занижены
	Требования к исполнителям	Требования к исполнителям низки или нереально высоки
	Нужное не выполняется	Выполняется то, что не нужно и наоборот.
Планирование	Уровень планирования	Формальное планирование, не связанное с разработкой стратегии, а только ориентировано на «горящие вопросы»
	Двойное планирование	Наличие нескольких планов по одному и тому же поводу
	Неуправляемость	Болезнь роста без развития
	Планирование контроля	Отсутствие деятельности и контроля реализации планов
Стимулирование	Отсутствие стимулирующей связи	Вознаграждение за вклад, за квалификацию; существует система оценки труда, которая не стимулирует к эффективной работе
	Оценка	Произвол в оценке, уравниловка, привилегии и льготы не обоснованы
	Качество системы стимулирования	Система стимулирования запутана (не ясна, не понятна) и воспринимается как несправедливая
Контроль	Эффективность	Контроль: мелочный; того, что не действует; второстепенный; пропускающий ошибки
	Контролеры	Произвол (бессилие) контролеров, рост числа нарушений и отсутствие их анализа
	Параметры и способы	Не связаны с существом и содержанием работы
	Вне контроля	Наличие подразделений и работников, которые находятся вне контроля
Конфликты	Особенности ЛПР	Стремление избегать конфликтных сфер; нежелание анализировать; подавление конфликта
	Связи	Отсутствие механизмов; нарушение коммуникаций
	Позиционирование	Формирование групп конфликтующих сторон; иррациональное поведение работников
	Межличностные конфликты	Межличностные конфликты негативны (позитивными могут быть конфликты функциональные)
	Клика	Использование группой работников ситуации в своих интересах
	Организационные торги	Перенесение внимания на другие интересы конфликтующих сторон для выработки компромисса или демонстрации давления на оппонента.

Это могут быть предметы, действия и даже абстракции - на ваше усмотрение. Важно лишь то, чтобы всем смотрящим было понятно, что именно вы хотели сказать своим рисунком его автор.

По истечении определенного времени, консультант вывешивает на доске поочередно рисунки и просит присутствующих прокомментировать образ организации и комментирует сам. Например, что можно сказать об организации, зрительный образ которой представляет собой корабль, севший на мель, команда которого спасается на плотках, а капитан на палубе играет в теннис?

Обстановка анонимного художественного творчества и активного высказывания интерпретаций сплачивает и расслабляет участников групповой работы.

Важно, чтобы работники организации путем размышлений и самоанализа смогли из обсуждаемых изобразительных метафор составить для себя совокупный образ организации.

Варианты получающихся образов могут быть такими, что либо в них угадывается «беспроблемность», либо отсутствие динамики развития, либо в них отсутствует внимание к клиенту, да и сам клиент, либо складывается ощущение о происходящих процессах дезинтеграции, либо что-то еще, что воспринимается как проблема.

Если на рисунках много радости: изображения солнца, цветов, восхождения на вершину, стремительного плавания на красивых кораблях, много улыбок и т. п., то, вероятнее всего, в организации царствует стремление не замечать существующих проблем.

Если на рисунках много массивных зданий, башен, пирамид, квадратных и прямоугольных схем, прямых линий, кубов, замкнутых окружностей, преобладают вертикали, то мы имеем дело со стремлением подчеркнуть устойчивость организации и демонстрирует отсутствие динамики ее развития.

Если на рисунках много сцен работы сотрудников, изображение их офиса, рабочих мест, много намеков на сложные отношения между разными подразделениями, рассогласованность по вертикали и горизонтали, много производственной, технологической атрибутики, путей движения компании, фактов из ее истории, устремленность в будущее или, наоборот, тупики, то возникает вопрос: почему при изображении организации не нашлось места для клиента, без которого в условиях рынка организация существовать не может эффективно.

Если на рисунках много разорванных блоков иногда с красными молниями между ними, вершина оторвана от остальной пирамиды или наклонена в сторону от нее, середина пирамиды отделена от основания, а в пустотах - либо язычки огня, либо зубья ограды, либо потоки воды, люди спиной друг к другу, то, вероятнее всего, мы имеем дело с попыткой изобразить происходящие в организации процессы дезинтеграции.

## **Коллекция ошибок**

Анализируя свою обширную практику по управлению и социологии организации, А.И. Пригожин составил целую коллекцию типичных управленческих ошибок, которая приведена в таблице 8.3.

Вначале необходимо попросить участников работы внимательно прочитать список и дополнить его, если в том есть необходимость, присваивая новым позициям соответствующие номера (цифры) и буквы. В том случае, если группа неконфликтная и давление авторитета власти в ней отсутствует, то указанная выше процедура может выполняться методом публичного зачитывания каждого пункта поочередно каждым участником работы вслух с последующим индивидуальным оцениванием.

Затем участникам предлагается выделить из рассматриваемых списков те ошибки, которые, по мнению участников, особенно опасны для организации (2-3 ошибки по каждому из шести пунктов) и сделать соответствующую отметку (цифра с буквой) в левой колонке таблицы 8.4.

Потом необходимо в правом столбце указанной таблицы сделать отметку о тех ошибках, которые актуальны для обследуемой организации в настоящее время.

Как итог, совместно в группе обсуждается повторяемость номеров ошибок. Полученные данные дают представление о том, над какими ошибками следует начинать работать в первую очередь.

При этом работа над списком ошибок и их классификация позволяют участникам групповой работы как бы взглянуть на себя со стороны и критически оценить свой потенциал.

Отсутствие потребности строгого формулирования проблем и сведение всех требуемых действий только к пометке выбранного пункта из перечня, подготовленного профессионалом, снимает внутреннее напряжение, возникающее при этом, и способствует приданию работникам клиента уверенности в своих силах для дальнейшей совместной работы в группе.

## **Ориентация организации**

Анализ признаков ориентации организации заключается в оценке таких важных характеристик организации как инновационность и инициативность персонала; сосредоточенность работников на решении внутриорганизационных проблем; иерархичность и уважение к власти; ориентация на рынок, на клиента, а также степень ориентации на поставщиков, конкурентов, ориентацию на стратегическое развитие и ориентацию на мотивационные механизмы управления организацией.

## Классификация ошибок руководителей

Наименование группы	Содержание ошибок
1. Естественные ошибки (ошибки, которые неизбежно возникают в силу ограниченности возможностей любого управления)	<p>А) в прогнозах тенденций на рынке, возможных действий конкурентов, спроса и т.п.</p> <p>Б) в оценке ситуации на рынке, качества продукции, способностей работников и т.п.</p> <p>В) непредвиденные, но в принципе предвидимые события, последствия собственных действий и т.д.</p>
2. Предубеждения (неприятие, отторжение чего-либо полезного, но мало известного)	<p>А) неприятие перехода от модели управления «приказ-исполнение» к модели управления «согласование интересов»</p> <p>Б) неприязнь к поведенческим технологиям (технологиям ведения переговоров, разрешения конфликтов и т.д.)</p> <p>В) предубеждение против использования качественных методов: «ерунда все, что нельзя просчитать»</p> <p>Г) отношение к работе над стратегией как к занятию абсолютно непрактичному</p> <p>Д) заниженная оценка реального потенциала работников</p>
3. Незнания (неосведомленность в области технологии управления)	<p>А) модели жизненного цикла организации</p> <p>Б) методов формирования должностных функций</p> <p>В) современных мотивационных систем</p> <p>Г) методов анализа ситуации</p> <p>Д) психологии руководства коллективом</p>
4. Неумения (неразвитость навыков грамотного воздействия на управляемых)	<p>А) формировать цели своей организации</p> <p>Б) просчитать свои решения на реализуемость</p> <p>В) планировать многовариантно</p> <p>Г) обеспечивать фактическое выполнение решений</p> <p>Д) организовать контроль</p>
5. Дисфункциональные склонности (привычки и традиции субъективно приемлемые, но объективно вредные для дела)	<p>А) к самоцентризму (замыканию решений и проблем на себя)</p> <p>Б) демотивирующий стиль руководства (упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений)</p> <p>В) «информационная алчность» (стремление знать и контролировать в организации все)</p> <p>Г) дублирование порядка (задания и приказы, повторяющие должностные инструкции и положения об отделах)</p> <p>Д) склонность поддаваться манипулированию со стороны заместителей</p>
6. Управленческие иллюзии (убеждения во всемогуществе определенных способов управления)	<p>А) вера в непогрешимость своих решений</p> <p>Б) культ материального стимулирования</p> <p>В) склонность видеть причины своих трудностей, прежде всего, во вне, а не внутри организации</p> <p>Г) преувеличение фактора лояльности ближайших сотрудников при их подборе и оценке</p> <p>Д) склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное состояние на все времена</p>

## Выделенные ошибки

Наименование групп ошибок	
представляющих наибольшую опасность для дела	особенно актуальных для организации клиента в настоящее время
1а	1а
2д	4б
6д	6д

Для подобной оценки необходимо рисунок 8.1 дополнить следующим содержанием.

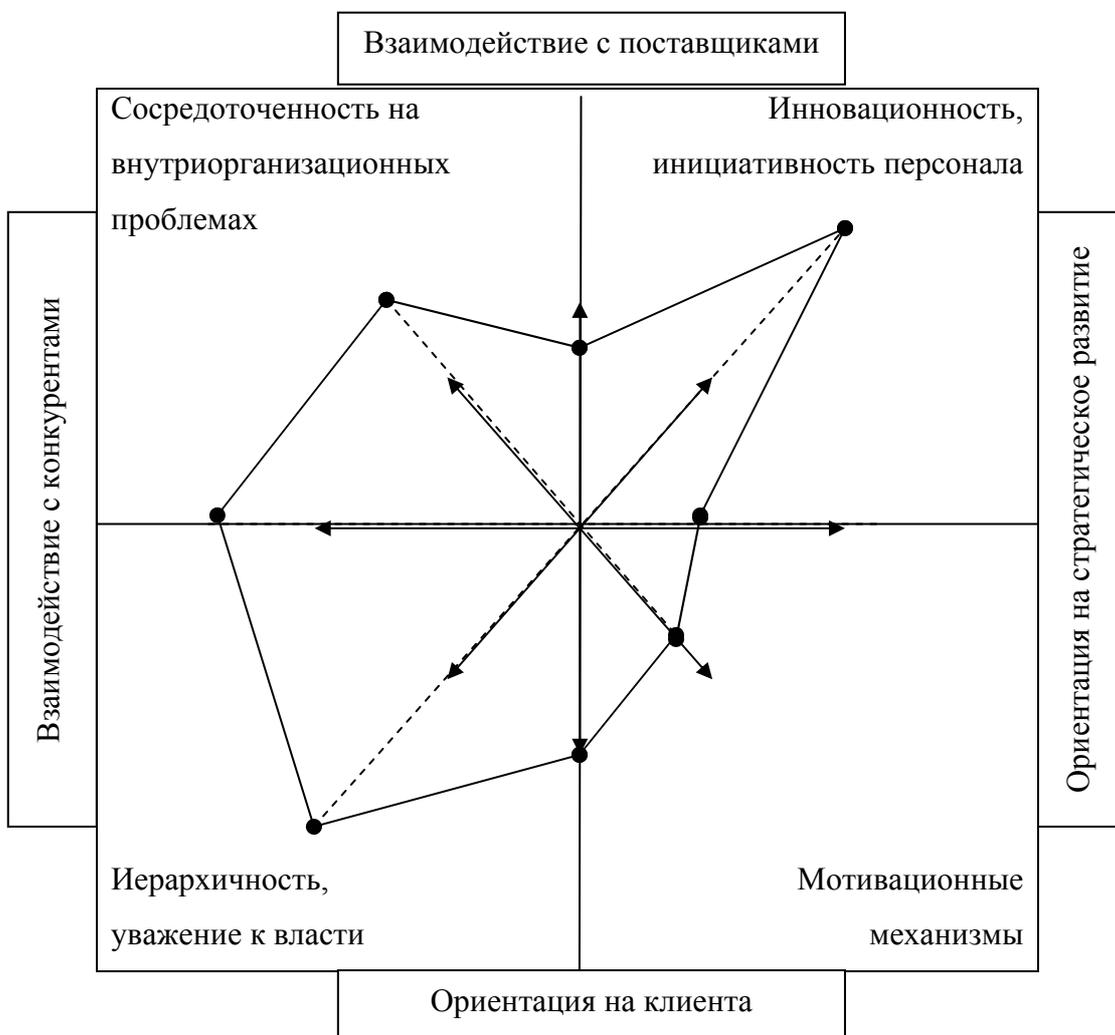


Рис. 8.1. Ориентация организации

В обозначенных квадрантах необходимо удлинить или укоротить единичные векторы, принятые условно за норму, (выделены жирными линиями) в соответствии со сравнительной силой названных там признаков применительно к диагностируемой организации. При этом желательно пользоваться цветным фломастером (тонкими линиями выделены контуры направленности).

Сопоставление указанного рисунка различных участников групповой работы, как правило, показывает, что ситуацию в организации все видят по-разному. Последнее замечание свидетельствует, в частности, о том, что директор и его заместители не всегда являются управленческой командой, так как одну и ту же проблему видят по-разному.

На рисунке показано, что для организации, взятой в качестве примера, иерархичность и уважение к власти выражены больше нормы, ориентация на стратегическое управление и использование мотивационных механизмов выражено ниже нормы. Стало быть в отмеченных направлениях находятся проблемные области, в которых находятся проблемы, сдерживающие развитие организации. сами формулировки проблем следует определить уже другим методом, например, методом интервью, о котором пойдет речь в следующей теме.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
3. Емельянов Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
4. Кордон С.И. Организационная патология. - Пермь, 1997.
5. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
6. Никифоров В.Е. Проблемная ситуация и проблема: генезис, структура, функции. - Рига: Зинатне, 1988.
7. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.

9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
10. Управленческое консультирование: В 2-х т. / Пер. с англ. – М.: СП Интерэксперт, 1992.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Что представляет собой отклонение от нормы?
2. В чем заключается «господство структуры над функцией»?
3. В чем проявляется «бюрократия» как патология?
4. Почему обилие межличностных конфликтов является проблемой для организации?
5. В чем проявляется стагнация организации?
6. Почему возникает ситуация неуправляемости в организации?
7. В чем проявляется такая дисфункция как «клика»?
8. Приведите примеры маятниковых решений в организации.
9. Как проявляется дублирование и игнорирование организационного порядка?
10. В чем проявляется патология в руководстве и персонале?
11. Как патология структуры влияет на возникновение проблем в организации?
12. Что следует понимать под термином «самодиагностика»?
13. Какие методы самодиагностики Вам известны?
14. Как работает метод «метафора» на оценку действительного состояния организации?
15. Что заложено в основу метода «коллекция ошибок»?
16. Можно ли определить проблемные области организации с помощью метода «ориентация организации»?

## **Тема 9. Организационная диагностика**

*Потребность в комплексной диагностике*

*Анализ решений*

*Типология проблем организаций*

*Диагностическое интервью*

*Наблюдения*

### **Потребность в комплексной диагностике**

По мнению экспертов, обобщение практики показывает, что лишь треть «вины» за неэффективную работу организации падает на внешние факторы и две трети – на внутренние.

Самим работникам организации часто бывает трудно поставить диагноз и определить причины неэффективной своей деятельности. Поэтому диагностика проблем организации осуществляется сторонними консультантами.

Комплексная диагностика позволяет увидеть картину по предприятию в целом и включает в себя такие виды анализа как: экономический, управленческий, финансовый; организационной структуры; механизмов координации; системы стимулирования; корпоративной культуры; потоков всех видов ресурсов (финансовых, материальных, людских, информационных).

Цель организационной диагностики заключается в выявлении и систематизации проблем организации. При этом решаются задачи по диагностике существующего положения дел в организации, выявляются причинно-следственные связи между проблемами, определяются основные проблемы, для которых затем разрабатываются мероприятия.

Для того чтобы узнать о состоянии клиента, врачи обычно задают много вопросов, набирая, таким образом, необходимый объем (пусть и субъективной) информации, но необходимой для оценки состояния больного, что в сопоставлении с анализом параметров, полученных объективным путем, дают представление о возможных вариантах болезни.

Ретроспектива состояния клиента, как правило, определяется по показателям, полученным из истории болезни клиента и по его собственным оценкам.

Наблюдения врача за клиентом позволяет ему как эксперту определять признаки отклонений от нормы, что в сопоставлении с историей болезни и ответами клиента на вопросы врача, дает всестороннюю картину о состоянии больного.

Так, в общих чертах, выглядит медицинская диагностика и взаимодействие врача и его клиента. Нечто подобное происходит и при взаимодействии клиента и консультанта, поэтому консультанта иногда сравнивают с врачом, определяющим причину недомогания больного и прописывающего средства оздоровления.

Отмеченное обстоятельство является одной из причин, в соответствие с которой, консультант «работает вопросами» - задавая вопросы, уточняющие наблюдения и просто пополняющие информацию о предмете исследования, консультант находится в поиске требуемых решений.

Когда главная проблема понятна консультанту и четко сформулирована клиентом, тогда диагностика консультанта сводится к определению причинно-следственных связей обозначенной проблемы с другими, для квалифицированного поиска оптимального решения.

В том случае, когда консультанту предстоит вначале определить формулировку проблемы, которую клиент хотел бы решить (сам того, порой, не осознавая в полной мере), тогда консультанту необходимо выполнить определенные процедуры, с тем чтобы определить проблемную область и выявить проблему, требующую разрешения в первую очередь.

В силу сказанного, организационная диагностика может быть как самостоятельным этапом в консультационной работе, так и самостоятельным предметом договора между клиентом и консультантом.

Таким образом, организационная диагностика позволяет получить новую информацию о состоянии клиента и определить причинно-следственную связь наиболее значимых проблем. А также вовлечь клиента в процесс консультационной работы.

Экспресс-диагностика выполняется в условиях кризисных ситуаций, например, методом номинальных групп, а обстоятельное исследование выполняется такими методами как анализ принятых ранее решений, методом интервью и методом наблюдений.

### **Анализ решений**

Как правило, организационный порядок в российских организациях обеспечен не на должном уровне, поэтому письменных решений руководителя в организации больше, чем того требуют обстоятельства.

Формируя различные классы и группировки ранее принятых решений, консультант производит новую информацию, полезную для клиента. Так, если в структуре решений преобладают разовые решения, то целесообразно выделить блоки решений, для которых следует разработать внутриорганизационные нормативы (положения, инструкции, и т.п.), которые будут работать в стандартных, рутинных

ситуациях развития событий в организации и обеспечивать в некоторой степени самоуправление ею.

Управляемость является своего рода ценностью для любой организации, а критерием управляемости выступает степень осуществляемости принимаемых в организации решений. С другой стороны, управляемость означает ту степень контроля, который управляющая подсистема осуществляет по отношению к управляемой, или ту степень автономии, которую управляемая подсистема сохраняет по отношению к управляющей системе. Отмеченное позволяет говорить о том, что управляемость может выступать одним из интегральных показателей эффективности управления организацией.

Из письменных решений интерес представляют протоколы заседаний совета директоров и правлений, приказы, распоряжения. Их анализ позволяет получить перечень проблем, которые организация пыталась решать в последнее время. Таким образом, в течение короткого времени можно подготовиться к дальнейшему сбору информации в форме диагностического интервью.

Перечни рассматриваемых в этих документах вопросов можно разделить на детерминированные и инициативные. Так, к первым относятся решения, содержание которых задано внешними изменениями. Например, в случае пожара в организации существует регламент, в соответствии с которым следует бороться с огнем, формировать комиссию по рассмотрению указанного случая и наказывать виновных. Сами по себе детерминированные решения подразделяются на рутинные (например, прием и увольнение работников) и производные, принимаемые во исполнение действующих в стране нормативов (законов, постановлений, инструкций).

Инициативные решения зависят от воли руководителя и подразделяются на ситуативные и реорганизационные. К ситуативным можно отнести поощрения, наказания, назначения и т.п., а к реорганизационным - все, что связано с изменениями организации как целого.

Анализ указанных решений позволяет консультанту показать клиенту своеобразное «зеркало», которое отражает деятельность организации, ее истинное лицо.

Однако нужно отдавать себе отчет в том, что формулировки некоторых проблем, приводимые в обозначенных документах, не позволяют увидеть причину и следствие, да и само существо проблемы.

Под проблемами обычно понимают противоречия, требующие разрешения; это своего рода трудности по преодолению трудностей.

## Типология проблем организаций

По типологии А.И. Пригожина, проблемы подразделяются на встроенные, социокультурные и ситуативные, а их формулировки - на назывные, причинно-следственные и антитезные. Пример сочетания названных типов проблем составленный в процессе подготовки к диагностическому семинару по разработке стратегии развития муниципального образования приведен в таблице 9.1.

Таблица 9.1.

**Матрица организационных проблем**

<i>Типы формулировок</i>	Типы проблем		
	<b>Встроенные</b>	<b>Социо-культурные</b>	<b>Ситуационные</b>
<i>Назывные</i>	Много мусора.	Молодежь курит.	Гоним лес за рубеж.
<i>Причинно-следственные</i>	Слабая организация работ по вывозу бытовых отходов не обеспечивает выполнение санитарных норм.	Наружная городская реклама сигарет сдерживает формирование у горожан здорового образа жизни.	Отсутствие у муниципальных предприятий оборудования по глубокой переработке древесины, сдерживает возможности по созданию новых рабочих мест.
<i>Антитезные</i>	Постоянное возгорание бытовых отходов в черте города разрушает среду обитания человека и наносит ущерб.	Торговля сигаретами вблизи школ повышает риск потери здоровья молодежи	Ориентация на рост без развития муниципальной экономики ведет к нищете подрастающего поколения.

Встроенные в организацию проблемы представляют собой противоречия, присущие организациям: между стабильностью организации и ее развитием, между целями организации и целями ее работников и т.д. Это сущностные проблемы, их никогда не удастся решить полностью. Задача консультанта – снять остроту этих проблем.

Социокультурные проблемы организации представляют собой проблемы, вызванные средой, в которой находится организация. Это – привычки, традиции, устоявшиеся взгляды, опыт и т.д. Эти проблемы преодолимы, но решение некоторых из них продолжительно по времени (сменяется не одно поколение работников, прежде чем проблема исчезает полностью).

Ситуативные проблемы зависят от ситуации в организации и ее окружении, поэтому они всякий раз разные.

Назывные проблемы на слух напоминают жалобы на нехватку чего-либо (на препятствие чему-либо) и по своей остроте и актуальности не очень значимы. В причинно-следственных типах формулировок присутствует и причина, и ее следствие проблемной ситуации. Антитезный тип формулировки фиксирует противоречие и является самой развитой из числа формулировок проблем, поскольку позволяет формулировать задачи.

### **Диагностическое интервью**

Умения в части проведения диагностического интервью включает больше опыта, чем знаний об этом виде диагностики организаций.

Различают осваивающее и развивающее диагностическое интервью. Осваивающее (ознакомительное) интервью заключается в получении исходной информации об организации (профиль организации, клиентура, численность работающих, история, заработная плата, оборудование и т.д.). Развивающее интервью, структурная схема основных элементов которого приведена на рисунке 9.1, предусматривает развитие процесса получения информации от респондента, ориентируясь на его ответы, отталкиваясь от них. При этом необходимо стараться свести к минимуму возможное воздействие консультанта на ответы респондента. Реально происходит взаимодействие консультанта и респондента и их взаимное развитие через получение новой информации друг от друга.

Несмотря на свободную форму проведения диагностического интервью, все же существует несколько правил и приемов.

1. Представление. Начинать интервью лучше всего, как представление незнакомого через знакомое. Например: «Вы вероятно уже знакомы с каким-либо видом консультирования – юридическим или экономическим?». Консультант может рассказать об управленческом консультировании кратко и о том конечном результате, который, вероятнее всего, будет получен.

2. Мотивирование респондента на сотрудничество достигается, например, произнесением такой фразы: «Вы понимаете, что консультанта по управлению приглашают обычно для подготовки

существенных изменений. Изменения коснутся и Вас. Вы можете сейчас повлиять реально на конечный результат через интервью. Иногда бывает, что серьезный работник не имеет возможности донести ценные мысли до директора. Сейчас Вы можете это сделать».

3. Конфиденциальность. Когда консультант чувствует, что у респондента есть нежелание раскрывать конфиденциальную информацию, необходимо объяснить, что консультант свято соблюдает конфиденциальность полученной информации и может ее донести до руководства с указанием имени респондента только в том случае, если он сам того пожелает.



Рис. 9.1. Структурная схема элементов развивающего интервью

4. Целевой блок. Выяснение целевой направленности организации, наличие стратегии и так далее лучше всего начинать через вопросы о работе с клиентами. Вообще, консультант в процессе интервью вместо того, чтобы делать какие то выводы вслух, должен задавать вопросы респонденту. Например: на чем основаны ваши доводы; какие у вас основания так считать; а что вы думаете по этому поводу; я сомневаюсь: переубедите меня; почему так и т.д. Часто

респондент впервые начинает задумываться над постановкой проблем. Помимо вопросов, касающихся целей организации, следует выяснить цели того подразделения, в котором работает респондент; выяснить, какой основной продукт подразделение поставляет организации (например, что изменилось бы, если ваше подразделение было бы ликвидировано?).

В плане диагностики стратегии организации требуется сбор и анализ огромного количества информации. Чтобы оценить возможные направления диагностики, в приложении 5 приведены основные направления исследования: отрасли, ключевых факторов успеха, действующей стратегии, конкурентной позиции организации и конкурентных сил, цепочек ценностей и лидерства по издержкам.

5. Блок проблем. Эта часть диагностического интервью можно начать с простого вопроса. Например: какие проблемы вы считаете особо важными для организации? Полезное замечание заключается в том, что если респонденты больше называют внутренних проблем организации, то, как правило, в организации развита корпоративная культура.

Примерный перечень вопросов, направленных на выявление проблем организации, приведен в приложении 9.1.

Иногда можно услышать ответ на вопрос консультанта о проблемах: "У нас нет проблем". Как проблематизировать респондента? Существует несколько приемов.

Первый прием (итерация). Помогает такая фраза: «Давайте предположим, что ваши сотрудники на вечеринке вышли на перекур. О чем они будут говорить?». И тут респондент назовет несколько проблем, о которых, наверняка, говорят часто.

Второй прием. Когда трудно сформулировать респонденту проблему, следует уточнить высказываемую трудность и спросить, чем она вызвана. В этом случае можно выйти на проблемную формулировку.

Третий прием (интерпретация). Реализуется путем постановки вопроса: я Вас правильно понял, Вы хотите сказать это (и кратко изложить мысль). Нет! А что?

Или выяснить: а в чем здесь проблема? Может быть, наоборот? А еще какие факты подтверждают Ваше мнение? А как можно короче записать Вашу мысль?

Четвертый прием: сопоставление одного мнения с другим. Сопоставляется информация, полученная из предыдущих интервью, с информацией респондента. Например: «А главный инженер считает иначе. Кто прав? Какие доводы следует принять во внимание?». Или: «Я не специалист. Объясните, почему так, а не иначе?».

Пятый прием: деятельностный подход. Он сопровождается такими вопросами: «А что предпринималось, чтобы решить

проблему?»; «А почему это не удалось?»; «Какие здесь есть препятствия?»; «Как их преодолеть?».

Шестой прием. Так называемый диверсионный подход. Люди, достигшие успеха, часто склонны считать свое благополучие вечным и отвечать, что у них нет проблем. Тогда следует задать примерно такой вопрос: «А как Вы думаете, какие причины исчезновения Вашей организации могут обнаружить историки, листая архивы?». Или попросить назвать два-три способа, которыми можно разрушить организацию респондента.

Приемы, как видим, разноплановые, поэтому лучше использовать их все или их комбинацию.

Метод интервью обладает определенными преимуществами:

- позволяет установить личный контакт с людьми высшего звена управления организацией, что предоставляет возможность правильные оценки в последующей работе и на этапе реализации принятых решений.
- развивающее интервью позволяет вам следить за ходом мыслей, расстановкой приоритетов и эмоциями респондентов, что обеспечивает возможность получение более достоверной первичной информации, необходимой для диагностики организации;
- дает возможность персоналу клиента почувствовать свою значимость и приобщенность к исследованию, что важно для этапа реализации решений;
- позволяет видеть поведение людей, оборудование помещений, соблюдение формальных и неформальных правил осуществлять иные наблюдения;
- личный контакт может быть использован для получения дополнительной информации, находящейся только в кабинете работников;
- возможность задать вопросы, которые возникли в процессе диагностики организации в целом.

Среди недостатков необходимо отметить то, что проведение диагностического интервью отнимает много времени. Сложность заключается еще в том, что бывает трудно сделать выбор: с кем встречаться (проводить интервью), а с кем – нет. Кроме того, поскольку большая часть собранной информации неструктурирована, то это затрудняет последующий анализ содержания диагностических интервью.

Первые интервью в организации, как правило, занимают много времени, но, по мере ознакомления с организацией, каждое последующее интервью становится короче.

Для того чтобы убедиться в том, что консультант и респондент одинаково понимают суть вопросов и ответов на них, необходимо

использовать техники НЛП и задавать, задавать, задавать вопросы, уточняющие содержание смысловых конструкций.

Расписание для интервью предусматривает, как правило, в день проведение 4 интервью продолжительностью 1 час каждое, с интервалами в 1,5 часа (дополнительные полчаса можно использовать для продления собеседований, компенсации опозданий или ведения конспекта интервью).

Каждый консультант использует удобную для него схему фиксации услышанного и увиденного в процессе интервью, а схему самого интервью либо «держит в голове», либо имеет заготовленную таблицу с понятным только ему алгоритмом расшифровки.

Но в завершении интервью, полезно отложить свою блокнот для записей, всем свои видом показывая, что интервью закончено. В этот момент опрашиваемый расслабится и даст вам большее количество полезной информации, которую из-за скованности в течение официальной части интервью он вам сообщить не мог.

В результате проведения диагностического интервью у консультанта скапливается большое количество информации, обработав которую, он может составить исходный перечень проблем организации.

Но, если интервью рассматривать как реальность глазами респондента, то тогда наблюдение должно представлять реальность глазами консультанта.

## **Наблюдения**

Что касается наблюдений как третьего направления организационной диагностики, то они производятся как во время непосредственного присутствия консультанта на собраниях, совещаниях, советах, правлениях, планерках, так и в период групповой работы консультанта с командой руководителей организации.

Наблюдения консультанта в организации клиента можно представить сочетанием диагностического наблюдения, стороннего наблюдения и диагностики по слабым сигналам (см. рис. 9.2.).

Диагностическое наблюдение консультанта еще называют активным наблюдением потому, что консультант сам включается в процессы жизнедеятельности клиентской организации и на собственном опыте выясняет причинно-следственные связи проблем организации.

При включенном наблюдении консультанты принимают на себя какую-либо роль, обусловленную организационным порядком.

Участвующее наблюдение основано на том, что консультант берется за выполнение какой-то работы в организации для того, чтобы самому лучше понять специфику функционирования организации или конкретного участка работы.



Рис. 9.2. Структурная схема видов наблюдений

При проблематизирующем наблюдении консультант намеренно создает трудности для кого-то из работников клиентной организации с тем, чтобы проследить за реакцией. При этом, по возможности, следует обеспечить проявление в этой реакции того организационного порядка (системы управления персоналом, политики качества и т.п.), который установлен в организации клиента.

Сторонние наблюдения за совещаниями направлены на анализ взаимодействия руководителей и подчиненных в их реальных условиях работы организации, а также на определение доминирующих стилей управления в организации, выявление неформальных лидеров и методов принятия решений. Сами консультанты в совещаниях не участвуют – только наблюдают за тем, что происходит на них.

Кроме того, идет поиск ответа на вопрос: есть ли в организации развитая управленческая команда единомышленников? Важно определить степень и характер участия подчиненных в принятии решений и проследить за содержанием самих решений - делается там упор только на "текучку" или больше на перспективу. Позиционность и уровень конфликтности в организации также определяется консультантом на подобных совещаниях.

Наблюдения за конкурентами и потребителями осуществляется путем прямого контакта консультанта с указанными группами субъектов, если возможность позволяет это сделать (на выставках, ярмарках, презентациях, а также в период посещения офисов сбытовых подразделений конкурентов и наблюдения за поведением покупателей в сфере торговли).

Диагностика по слабым сигналам<sup>37</sup>, основана на том положении, что руководители организаций, занятые текущими и горящими делами, не улавливают часть информации, свидетельствующей о предстоящих возможных неприятностях. Да и сама поступающая к руководству информация, как правило, не является полной и точной.

Консультант частично может восполнить имеющуюся у руководства неинформированность или псевдоинформированность посредством собственных диагностических наблюдений и выявления слабых сигналов.

Итогом проведения диагностики организации являются, как минимум, оцененные параметры ее внутренней среды, к которым относят сильные и слабые стороны организации. Примеры перечней сильных и слабых сторон муниципального образования одного из российских субъектов федерации приведены ниже.

#### Сильные стороны

1. Расположение на территории района города Гусь-Хрустальный, который известен в России и за рубежом.
2. Близость с Московской областью в районе разъезда Тасино (наличие недостроенного участка дороги Тасино – Красная Гора).
3. Высокий профессиональный уровень населения (стекольная отрасль, лесное хозяйство, сельское хозяйство).
4. Относительно низкая социальная конфликтность населения.
5. Невысокая плотность населения.
6. Сбалансированный состав сельского и городского населения.
7. Большое количество пригодных для строительства территорий.
8. Наличие системы земельного кадастра и регистрации прав собственности.
9. Высокая степень лесистости.
10. Размещение на территории района Национального парка «Мещера» и государственных заказников.
11. Наличие богатых биологических и минеральных ресурсов.
12. Свободный доступ к земельным участкам для строительства домов.
13. Хорошие дороги между населенными пунктами.
14. Свободные мощности сельских АТС.
15. Сохраненная и чистая самобытная культура сельских поселений.
16. Квалифицированные кадры.
17. Находящаяся на подъеме стекольная отрасль.

---

<sup>37</sup> Слабые сигналы есть такие признаки событий, явлений, которые не воспринимаются действующей системой управления, но оказываются важными после их усиления.

18. Наличие больших территорий для развития мясо-молочного производства, растениеводства, производства картофеля и овощей.
19. Расположение на территории района рек и водоемов пригодных для рыболовства и разведения рыб.
20. Большие запасы биоресурсов зверей, птиц, насекомых.
21. Имеются запасы карбонатов, кварцевых песков; большие запасы чистой воды.
22. Запасы торфа позволяют вести его разработку промышленным способом.
23. Наличие леса и предприятий по первичной обработке древесины.
24. Наличие естественных богатств леса (грибы, ягоды).
25. На территории района расположены облепиховое хозяйство и станция космической связи.

#### Слабые стороны (проблемы)

1. Кадровая политика градообразующих предприятий ведет к высокой миграции населения.
2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.
3. Отсутствие вакансий рабочих мест ведет к безработице.
4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.
5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.
6. Низкий уровень переработки исходного сырья, сдерживает развитие муниципального образования.
7. Не созданы условия для досуга населения.
8. Низкая рентабельность пассажирских перевозок приводит к отмене автобусных маршрутов.
9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.
10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.
11. Иждивенческие настроения населения не формируют основы самоуправления.
12. Наличие торфяников создает пожароопасную ситуацию на территории муниципального образования.
13. Низкая рождаемость при высокой смертности сдерживает развитие территории.
14. Высока доля населения, достигшего пенсионного возраста.
15. Отток рабочей силы в Москву снижает потенциал муниципального образования.

16. Низкий уровень доходов ведет к имущественной дифференциации.

17. Низкая заработная плата в сельском хозяйстве влечет за собой отток населения из села.

18. Наличие дотационных внутримunicipальных образований ведет к перераспределению бюджетных средств.

19. Незрелость рыночных механизмов (кредиты, ипотека) в строительстве жилья не стимулирует активность населения.

20. Плохие дороги в самих населенных пунктах сдерживают развитие поселков.

21. Нехватка автобусов по перевозке пассажиров является причиной недовольства среди населения.

22. Имеется ресурсоемкое и морально устаревшее оборудование, но денег на его замену не хватает.

23. Низкий уровень благоустройства населенных пунктов требует повышения активности самого населения.

24. Физический и моральный износ основных средств приводит к аварийным ситуациям.

25. Низкая зарплата квалифицированных специалистов ведет к их оттоку в другие территории.

26. Дефицит бюджета ведет к недостаточной социальной поддержке населения.

27. Недостаточная конкурентоспособность продукции мясо-молочной промышленности района приводит к тому, что доля ввозимой продукции высока.

28. Незрелая инфраструктура малого бизнеса.

29. Наполняемость бюджета зависит от успешности работы только одной стекольной отрасли.

30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.

31. Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест сдерживает развитие района.

32. Низкая квалификация управленческих кадров.

33. Недостаточно благоприятный климат для растениеводства и плодоводства, а также бедные почвы сельхозугодий требуют дополнительных расходов по увеличению их плодородия.

То есть в результате организационной диагностики получаем перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем. И здесь возникает вопрос: как их оценить и упорядочить? Ответу на этот вопрос посвящена следующая тема.

## Список литературы

1. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация. – Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 192 с.
2. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
3. Альтшулер И.Г. Практика бизнеса. Записки консультанта. – М.: Издательско-торговый дом «Русская Редакция», 2003. – 432 с.
4. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
5. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы / Пер с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психологии, 2001. – 224 с.
6. Келли Г., Армстронг Р. Тренинг принятия решений. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
7. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
10. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.

## Контрольные вопросы и задания

1. Что представляет собой организационная диагностика?
2. В чем заключается цель организационной диагностики?
3. Как звучит формулировка задачи для консультанта при проведении организационной диагностики?
4. Назовите три направления организационной диагностики?
5. В чем сущность метода «анализа решений»?
6. Назовите типы формулировок проблем?
7. Что собой представляют встроенные проблемы?
8. Как протяженны во времени социокультурные проблемы организации?
9. Почему необходимо переводить формулировки назывных проблем в причинно-следственные?
10. В чем специфика диагностического интервью?
11. Какова структура ознакомительного интервью?

12. Чем развивающее интервью отличается от простого интервью?
13. В чем заключается основная специфика наблюдения как метода исследования?
14. Приведите параметры диагностического наблюдения.
15. Приведите примеры стороннего наблюдения.
16. Насколько важно осуществлять наблюдение за слабыми сигналами?

## **Тема 10. Структуризация проблемного поля**

*Построение матрицы значимых проблем*

*Индивидуальные графы проблемного поля*

*Формирование блоков проблем*

### **Построение матрицы значимых проблем**

В результате организационной диагностики получаем перечень, состоящий, как правило, из нескольких десятков проблем (см. тему 9). Возникает вопрос: как определить главные проблемы, как их оценить и упорядочить?

Можно оценить их по степени важности (значимости), но что делать, если проблем с высокой значимостью много?

Ответ на эти вопросы кроется в экспертной оценке перечня проблем по методике, разработанной профессором Пригожиным А.И., суть которой заключается в следующих операциях:

1. Внимательно прочитать список проблем.
2. Вычеркнуть из списка те проблемы, которые представляются несущественными или повторяющимися в другой формулировке.
3. Объединить (агрегировать) проблемы в тех случаях, когда это необходимо.
4. Выделить из полученного трансформированного списка наиболее важные проблемы;
5. Методом парных сравнений определить главную среди них после того как будет заполнена «пустографка» (пример см. рис. 10.1) по следующей методике:

А) внести в «головку» и в «боковик» номера проблем, признанных наиболее важными;

Б) сопоставить попарно каждую проблему горизонтального ряда с каждой из вертикального по критерию взаимовлияния. Иначе говоря, сравнивая каждую пара проблем, ответить себе на вопрос: *какая из этих двух сильнее обостряет или вызывает другую? Решение какой из проблем снимает остроту, сделает легче решаемой другую?* Если проблема из вертикального ряда вызывает, обостряет проблему из горизонтального ряда, то в клеточке их пересечения вставить стрелку по горизонтали слева направо вверх. Если же взаимосвязь обратная, то и стрелку ставить наоборот.

В случае, когда не видно связи между обеими проблемами, - ставить ноль (0);

В) если какие-либо проблемы упущены в списке, дописать их, не внося в «пустографку».

Обработка полученного материала консультантами позволяет построить графы, отражающие представление каждого из экспертов о важнейших проблемах организации и связях между ними.

В результате обработки «пустографок», заполненных каждым из экспертов, выявляются четыре типа проблем:

- корневые - вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- узловые - зависящие от некоторых проблем, но одновременно вызывающие или обостряющие другие проблемы;
- результирующие - являющиеся следствием других проблем;
- автономные - проблемы достаточно значимые, но никак не связанные с другими проблемами.

		НОМЕРА ПРОБЛЕМ											
		* <sup>□</sup>	1	3	10	13	17	23	29	30	33	46	
НОМЕРА ПРОБЛЕМ	1	*											
	3	↙	*										
	10	↙	↙	*									
	13	↙	↙	0	*								
	17	↙	↙	↙	↙	*							
	23	0	0	0	0	↙	*						
	29	0	↙	↙	0	↙	0	*					
	30	0	0	↙	0	↙	0	↙	*				
	33	↗	0	0	↗	↗	↗	0	0	*			
	46	0	↙	↙	↗	↗	0	↗	↗	0	*		
													*

Рис. 10.1. Условный пример заполнения «пустографки»

### Индивидуальные графы проблемного поля

Указанные типы проблем выявляются путем построения графов. В качестве примера три из них приведены на рисунках 10.2, 10.3 и 10.4.



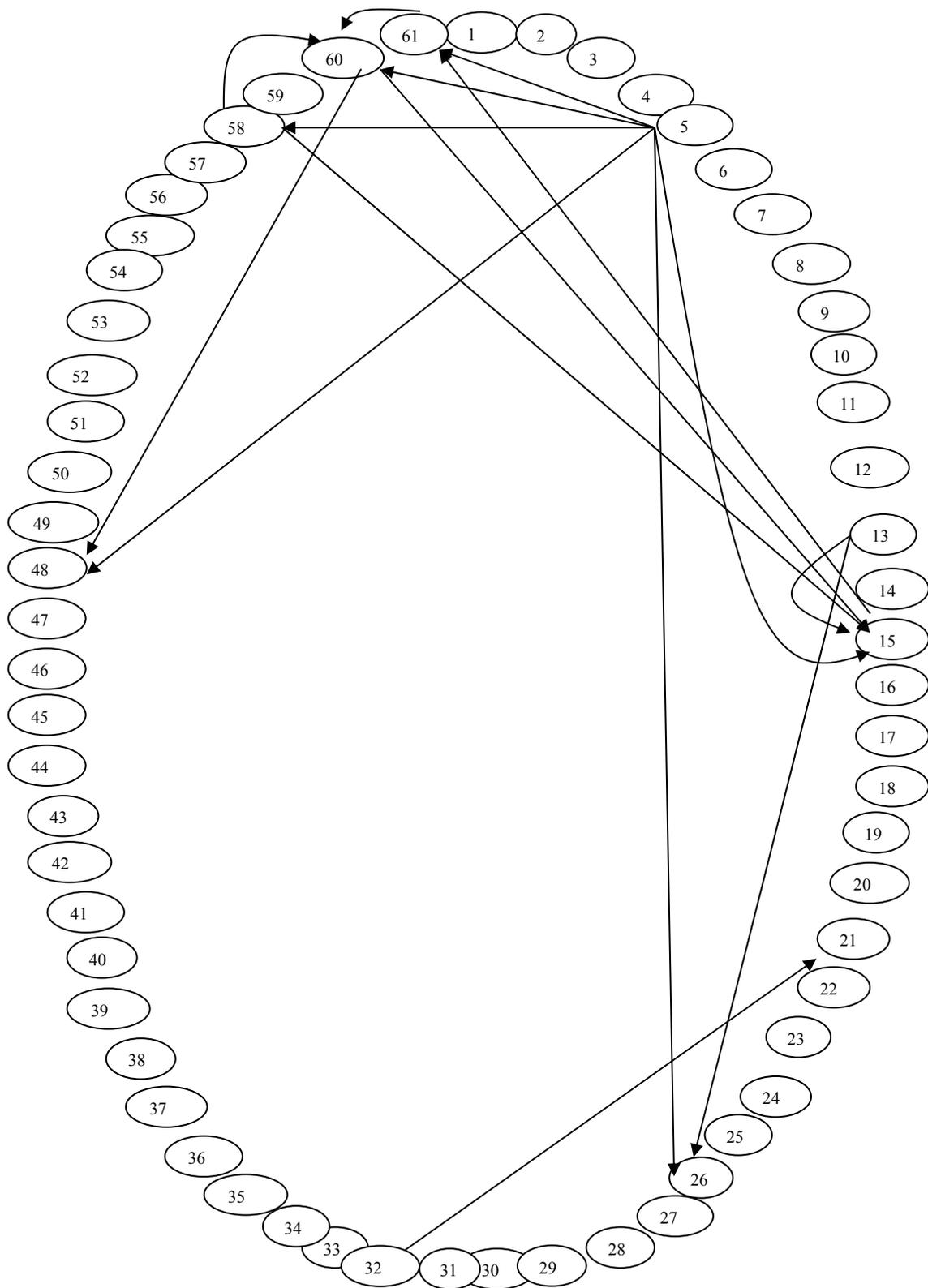


Рис. 10.3. Индивидуальная оценка проблем организации (эксперт № 5)

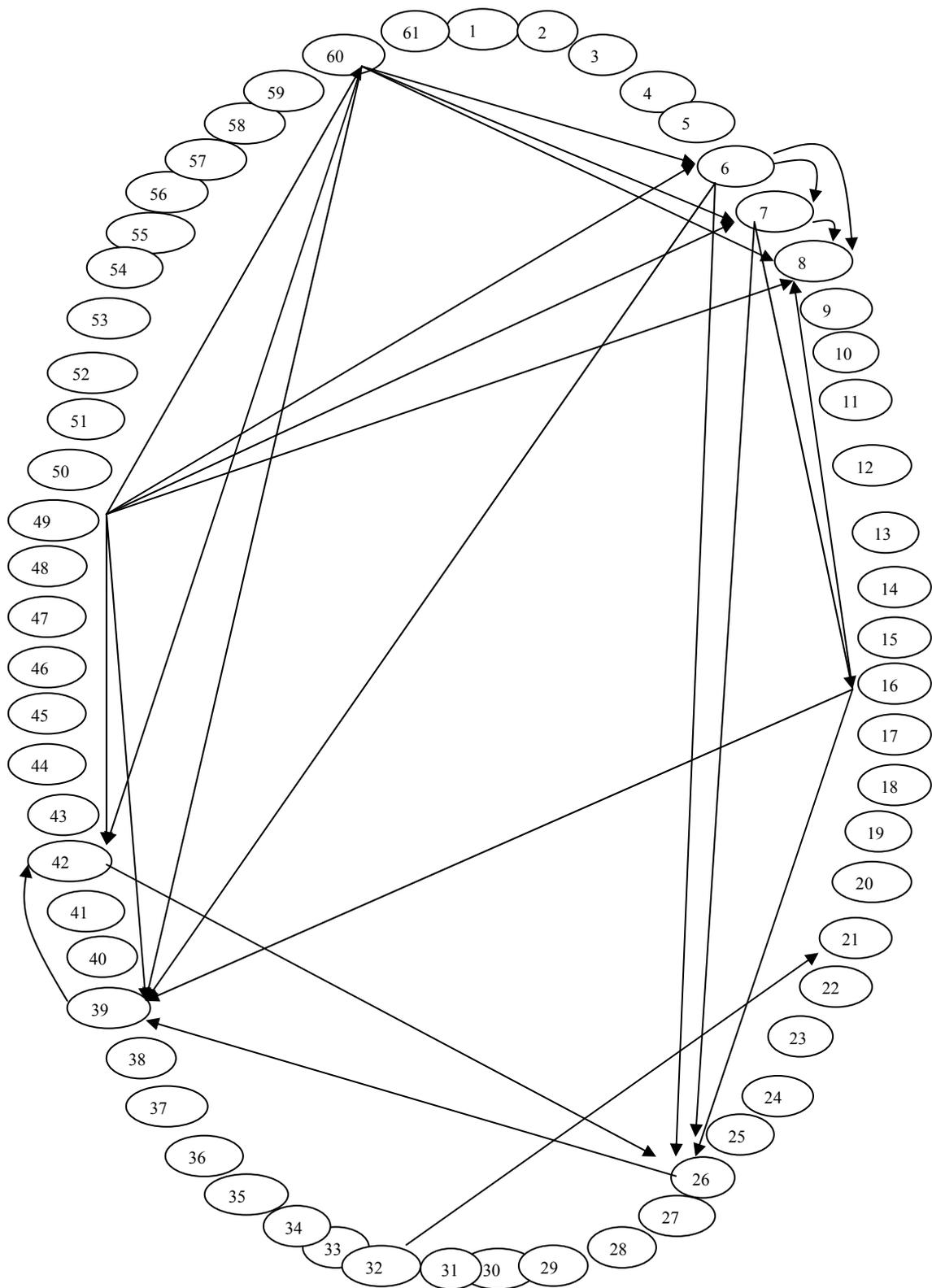


Рис. 10.4. Индивидуальная оценка проблем организации (эксперт № 7)

Таблица 10.1

Сводная таблица индивидуальных оценок проблемного поля завода

№№ проблем	Номера проблем, выбранных в качестве				Всего выбрано количество раз
	корневых	узловых	результующих	независимых	
1.	-	1	2		3
2.	-	2	-		2
3.	2	4	-		6
4.	1	4	3		8
5.	1	8	-		9
6.	-	4	-		4
7.	-	1	-		1
8.	-	1	-		1
9.	1	5	-		6
10.	-	4	-		4
11.	-	6	-		6
12.	-	1	-		1
13.	1	3	-		4
14.	-	-	-		-
15.	-	10	2		<b>12</b>
16.	-	2	-		2
17.	-	1	-		1
18.	-	1	1		2
19.	1	1	-		2
20.	-	-	-		-
21.	1	6	1		8
22.	-	4	-		4
23.	-	1	-		1
24.	-	2	1		3
25.	-	-	-		-
26.	2	9	-		<b>11</b>
27.	-	-	1		1
28.	-	-	-		-
29.	-	3	-		3
30.	-	3	-		3
31.	-	5	1		6
32.	-	5	-		5
33.	1	2	-		3
34.	-	-	-		-
35.	-	1	-		1
36.	4	4	-		9
37.	-	2	1		3
38.	-	-	-	1	-
39.	2	7	1		<b>10</b>
40.	-	-	-		-
41.	2	-	-		2
42.	-	1	-		1
43.	-	1	-		1
44.	-	7	1		8
45.	1	4	-		5
46.	-	2	1		3
47.	-	7	-		7
48.	2	8	3		<b>13</b>
49.	1	1	1		3
50.	-	2	3		5
51.	-	-	-		-
52.	-	-	-		-
53.	-	-	-		-
54.	1	2	-		3
55.	1	2	-		3
56.	-	2	-		2
57.	-	1	-		1
58.	1	12	1		<b>14</b>
59.	1	4	-		5
60.	1	6	4		<b>11</b>
61.	-	6	-		6
62.	-	1	-		1
63.	-	-	-		-
64.	-	-	-		-
65.	-	1	-		1

Как правило, сопоставление графов демонстрирует совершенно различное видение экспертами проблемной ситуации в организации, что обосновывает потребность в проведении совместной групповой работы.

Анализ всего массива графов показал, что из 67 проблем одного из промышленных предприятий и предложенных работникам этого предприятия для оценки как экспертам, 12 проблем никто не включил в число значимых (см. табл. 10.1). В число значимых 14 экспертов включили проблему N 59, 13 экспертов - проблему N 48, 12 экспертов - проблему N 15 и так далее – см. таблицу 10.1.

Двадцать проблем оказались в числе корневых, причем 4 эксперта отметили в качестве корневой проблему N 36; по два эксперта отметили в качестве корневых проблемы с номерами 3, 26, 39, 41 и 48.

### **Формирование блоков проблем**

Но что делать, если значимых проблем все-таки много?

Другой способ структурирования проблемного поля заключается в укрупнении (агрегировании) проблем в группы проблем (блоки) и установлении причинно-следственных связей между блоками.

Связи позволяют определить корневой блок. Затем внутри корневого блока определяется корневая проблема, которая и будет главной (корневой) проблемой всего проблемного поля МО.

Для большей достоверности полученного результата следует определить корневые проблемы каждого блока, а затем сопоставить эти проблемы между собой, то есть определить корневую проблему среди корневых проблем блоков.

Ниже приведен пример результатов агрегирования и результаты выявления корневых проблем муниципальных образований района одного из субъектов российской федерации (см. рисунки с 5 по 14), которые приведены в качестве примера списка проблем организации в предыдущей 9 теме.

При этом необходимо стремиться к тому, чтобы название каждому сформированному блоку проблем было дано, исходя из формулировок тех проблем, которые вошли в формируемый блок. То есть название блока следует постараться дать в причинно-следственной форме для того, чтобы затем при сопоставлении блоков между собой свести до минимума возможные толкования формулировок и облегчить отыскание причинно-следственных связей между блоками проблем.

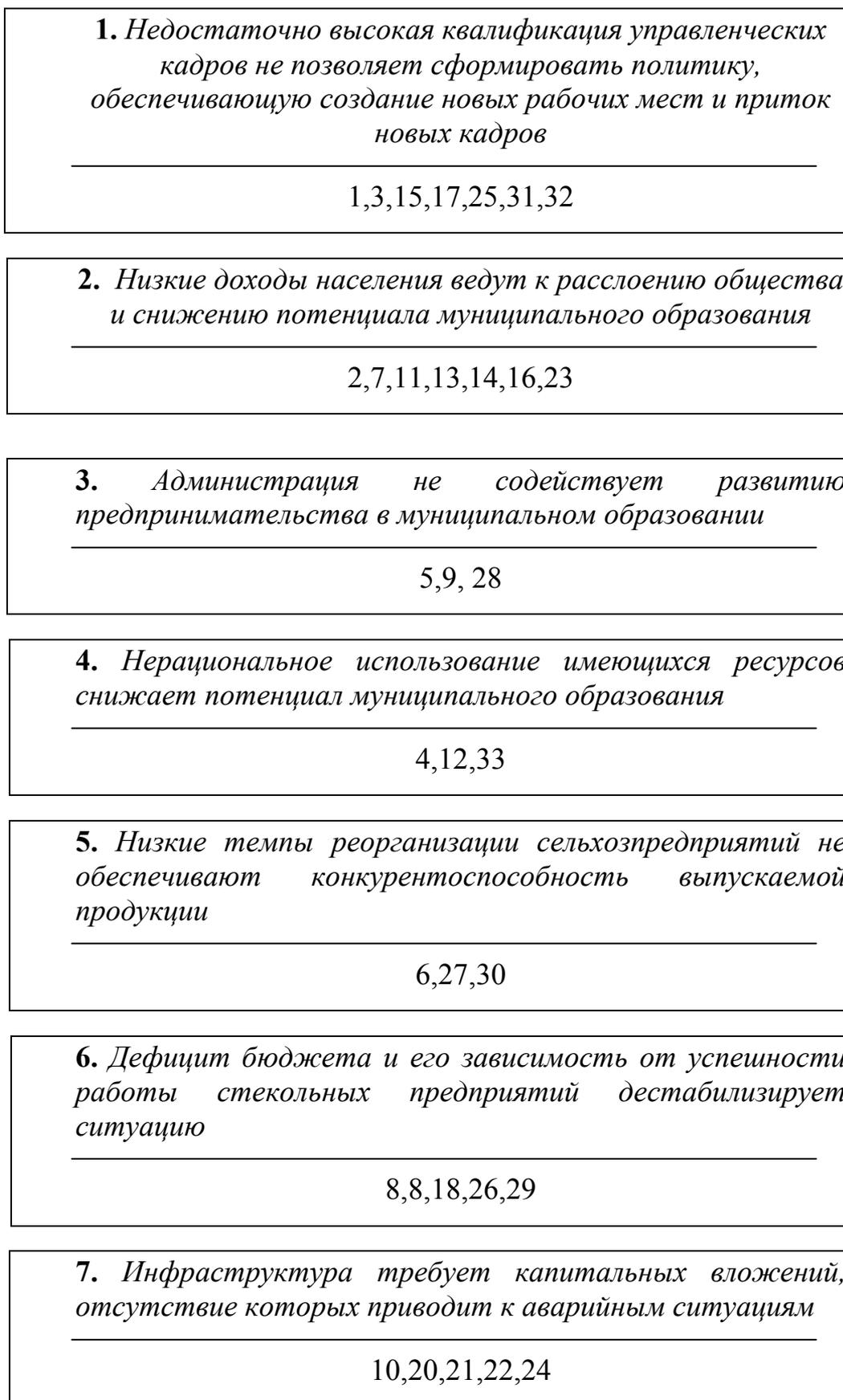
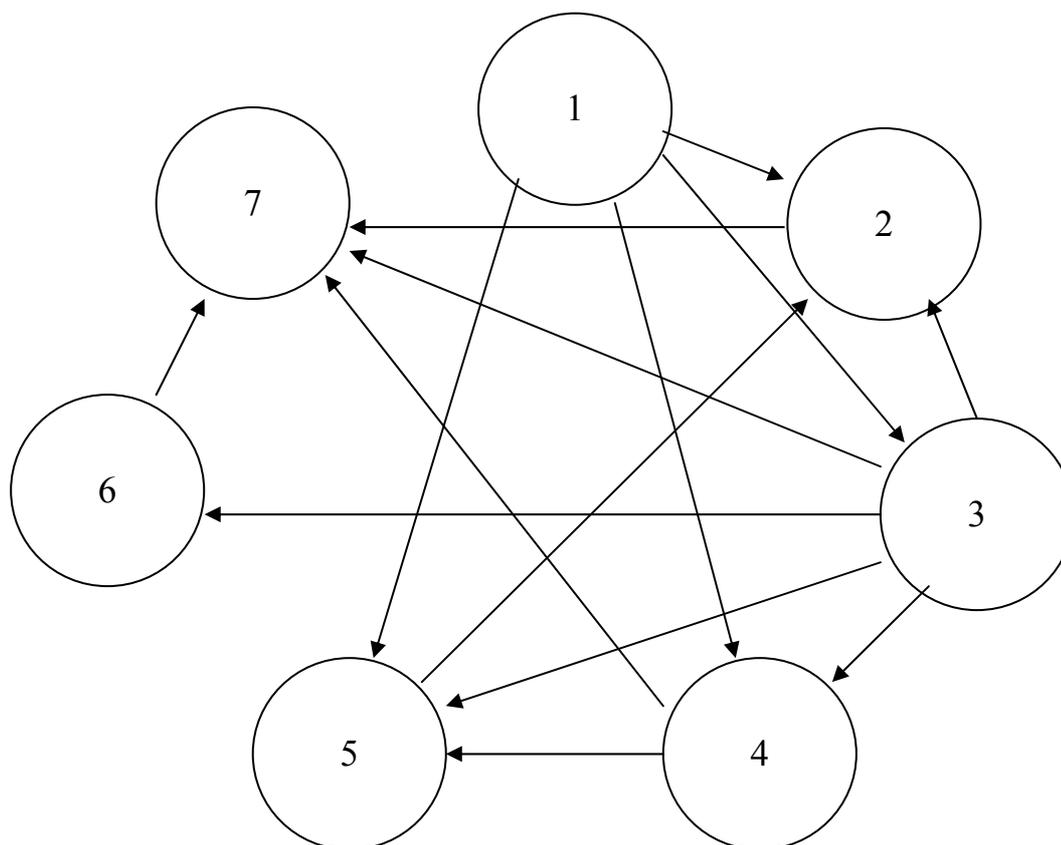
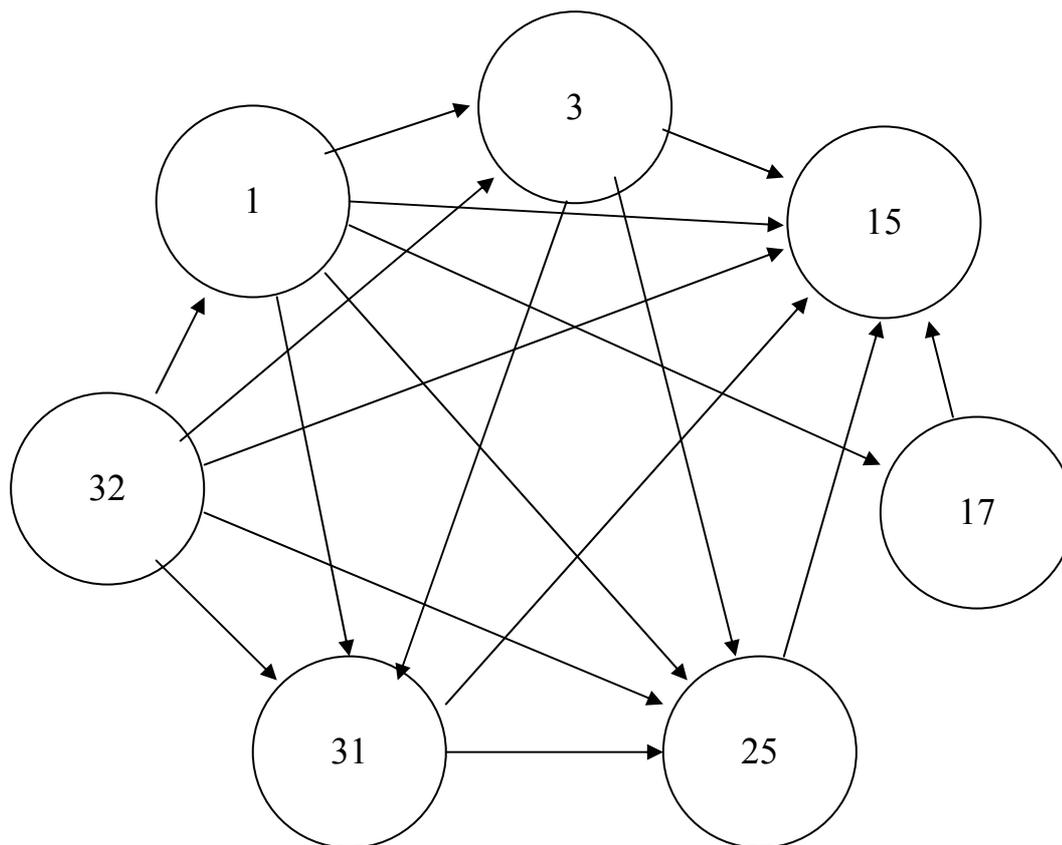


Рис. 10.5. Агрегирование проблем в блоки



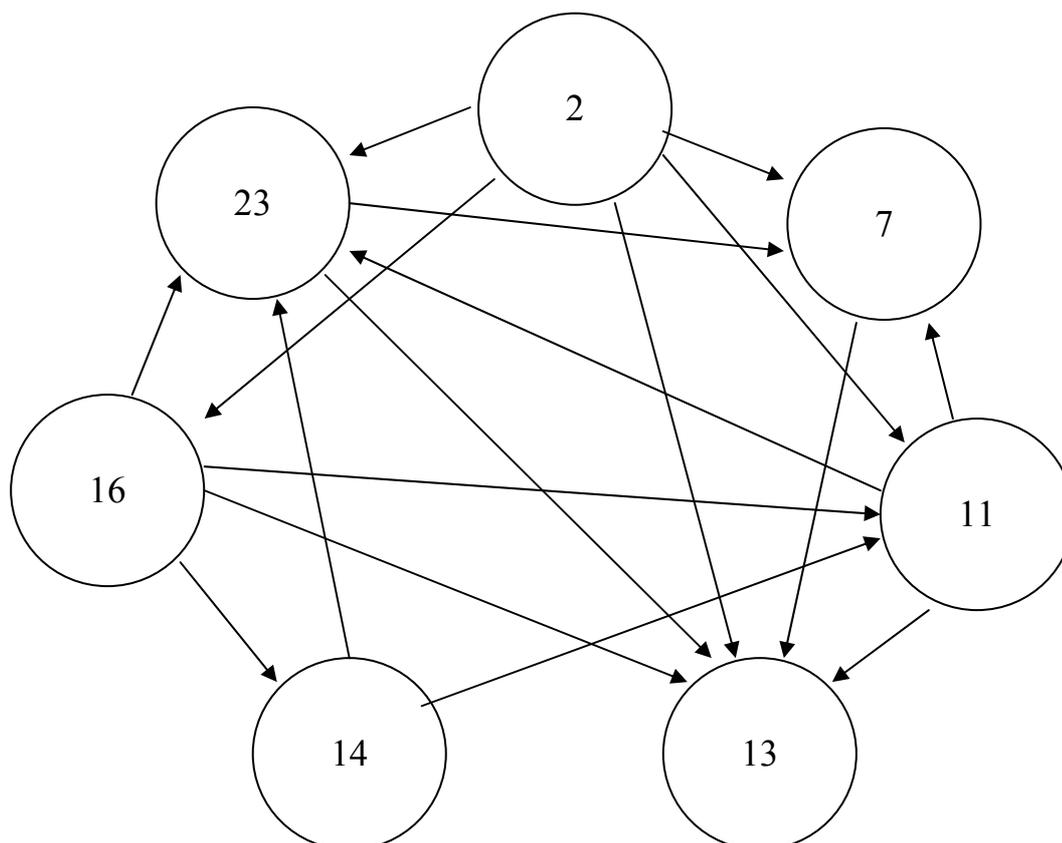
1. **Недостаточно высокая квалификация управленческих кадров не позволяет сформировать политику, обеспечивающую создание новых рабочих мест и приток новых кадров**
  2. Низкие доходы населения ведут к расслоению общества и снижению потенциала муниципального образования
  3. *Администрация не содействует развитию предпринимательства в муниципальном образовании*
  4. Нерациональное использование имеющихся ресурсов снижает потенциал муниципального образования
  5. Низкие темпы реорганизации сельхозпредприятий не обеспечивают конкурентоспособность выпускаемой продукции
  6. Дефицит бюджета и его зависимость от успешности работы стекольных предприятий дестабилизирует ситуацию
  7. Инфраструктура требует капитальных вложений, отсутствие которых приводит к аварийным ситуациям
- № 1 – первый блок;  
 № 2 – третий блок;  
 № 3 – четвертый блок.

Рис. 10.6. Выявление корневого блока проблем



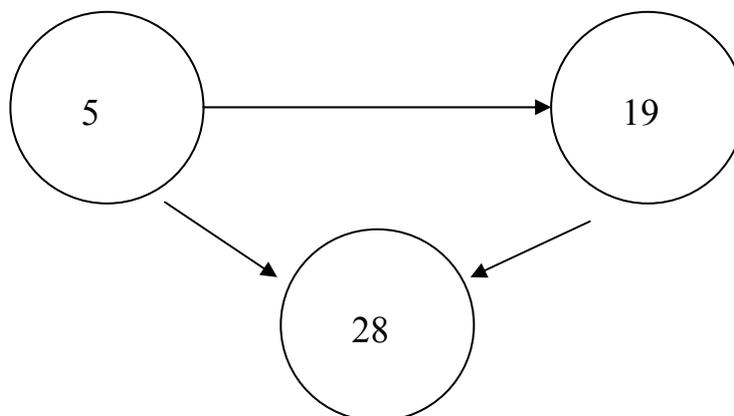
1. Кадровая политика градообразующих предприятий ведет к высокой миграции населения.
3. Отсутствие вакансий рабочих мест ведет к безработице.
15. Отток рабочей силы в Москву снижает потенциал муниципального образования.
17. Низкая заработная плата в сельском хозяйстве влечет за собой отток населения из села.
25. Низкая зарплата квалифицированных специалистов ведет к их оттоку в другие территории.
31. Недостаток новых высокооплачиваемых рабочих мест сдерживает развитие района.
- 32. Низкая квалификация управленческих кадров.**

Рис. 10.7. Выявление корневой проблемы первого блока



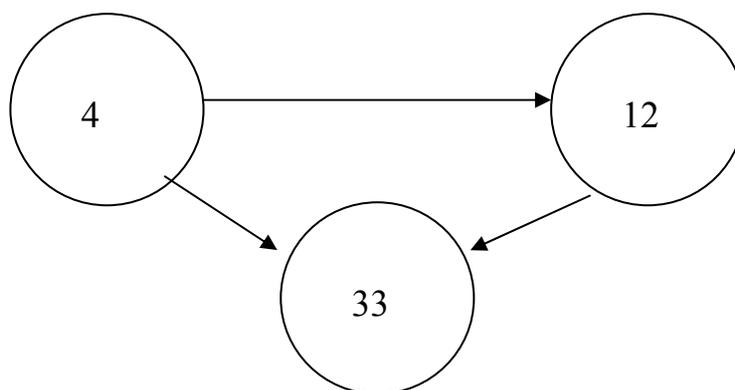
- 2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.**
- 7. Не созданы условия для досуга населения.
- 11. Иждивенческие настроения населения не формируют основы самоуправления.
- 13. Низкая рождаемость при высокой смертности сдерживает развитие территории.
- 14. Высока доля населения, достигшего пенсионного возраста.
- 16. Низкий уровень доходов ведет к имущественной дифференциации.
- 23. Низкий уровень благоустройства населенных пунктов требует повышения активности самого населения.

Рис. 10.8. Выявление корневой проблемы второго блока



- 5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.**
- 19. Незрелость рыночных механизмов (кредиты, ипотека) в строительстве жилья не стимулирует активность населения.
- 28. Незрелая инфраструктура малого бизнеса.

Рис. 10.9. Выявление корневой проблемы третьего блока

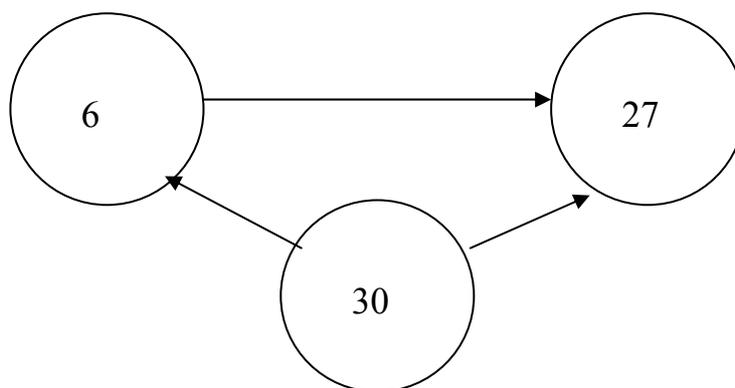


**4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.**

12. Низка квалификация управленческих кадров.

33. Недостаточно благоприятный климат для растениеводства и плодоводства, а также бедные почвы сельхозугодий требуют дополнительных расходов по увеличению их плодородия.

Рис. 10.10. Выявление корневой проблемы четвертого блока

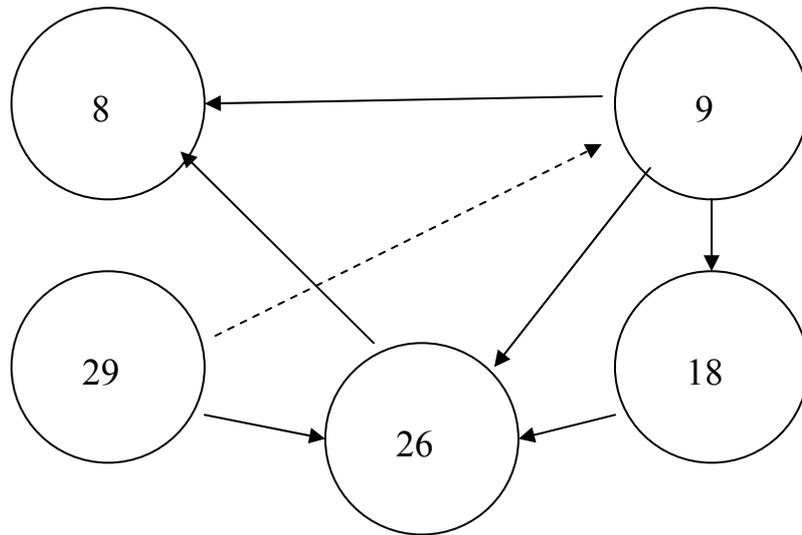


6. Низкий уровень переработки исходного сырья, сдерживает развитие муниципального образования.

27. Недостаточная конкурентоспособность продукции мясо-молочной промышленности района приводит к тому, что доля ввозимой продукции высока.

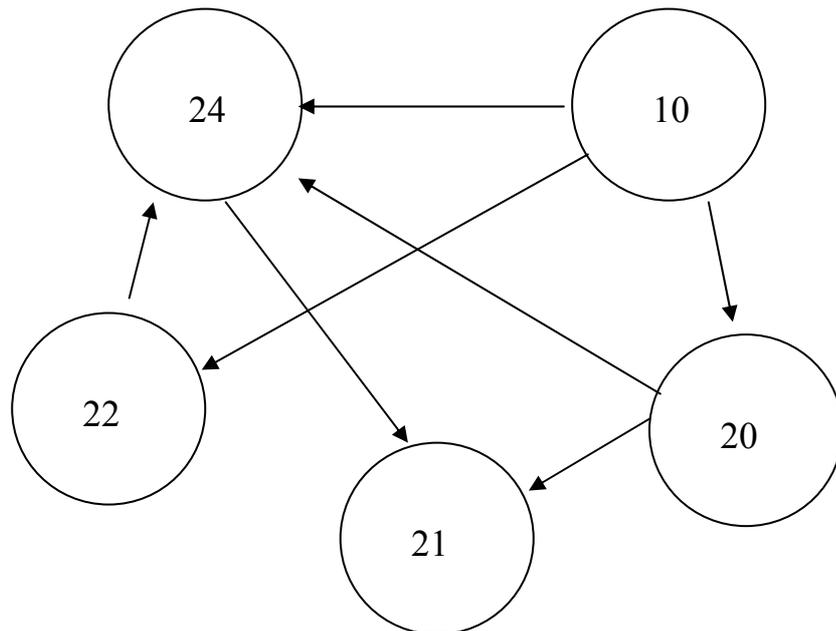
**30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.**

Рис. 10.11. Выявление корневой проблемы пятого блока



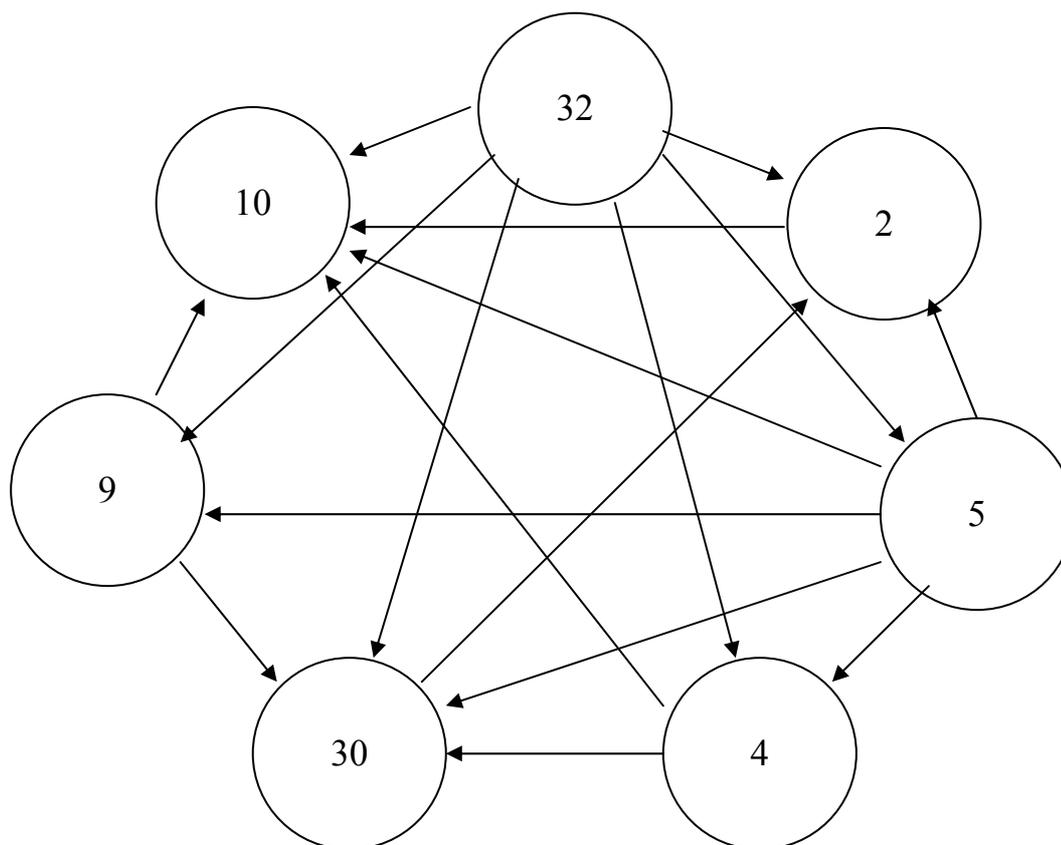
8. Низкая рентабельность пассажирских перевозок приводит к отмене автобусных маршрутов.  
**9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.**  
 18. Наличие дотационных внутримunicipальных образований ведет к перераспределению бюджетных средств.  
 26. Дефицит бюджета ведет к недостаточной социальной поддержке населения.  
 29. Наполняемость бюджета зависит от успешности работы только одной стекольной отрасли.

Рис. 10.12. Выявление корневой проблемы шестого блока



- 10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.**  
 20. Плохие дороги в самих населенных пунктах сдерживают развитие поселков.  
 21. Нехватка автобусов по перевозке пассажиров является причиной недовольства среди населения.  
 22. Имеется ресурсоемкое и морально устаревшее оборудование, но денег на его замену не хватает.  
 24. Физический и моральный износ основных средств приводит к аварийным ситуациям.

Рис. 10.13. Выявление корневой проблемы седьмого блока



2. Низкие доходы населения снижают его покупательскую способность.
4. Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.
5. Администрация не содействует развитию предпринимательства.
9. Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.
10. Ветхая социальная инфраструктура требует капитальных вложений, а источников финансирования нет.
30. Медленная реструктуризация сельскохозяйственных предприятий не обеспечивает рост производительности сельского труда.
- 32. Низка квалификация управленческих кадров.**
- № 1 – 32;
- № 2 – 5;
- № 3 – 4 (9).

Рис. 10.14. Выявление корневой проблемы среди всех корневых проблем

В том случае, когда экспертным путем трудно определить сходу из двух проблем главную (методом парных сравнений и установления причинно-следственных связей), необходимо скрупулезно взвесить все «за» и все «против» и определить – какая из двух проблем тяжелее, весомее, главнее.

Результат структурирования проблемного поля заключается в определении перечня наиболее значимых проблем. Для последующей

работы, скажем для построения матрицы решений, достаточных первых трех по значимости проблемы. Но для определения содержания стратегии развития организации или крупной стратегической программы понадобится ранжированный список, состоящий из всех корневых (по каждому блоку) и всех узловых и независимых проблем организации.

#### Список литературы

1. Алешникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 12. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 344 с.
2. Дж. У. Ньюстром, Эдвард Е. Скэннел. Деловые игры и современный бизнес: Пер. англ. – М.: Издательство БИНОМ, 1997.
3. Емельянов Е.Н., Поварницина С.Е. Психология бизнеса. – М.: АРМАДА, 1998. – 511 с.
4. Кордон С.И. Организационная патология. - Пермь, 1997.
5. Лапыгин Ю.Н. Управленческое консультирование организаций. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2003. – 188 с.
6. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
7. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
9. Стратегия развития муниципалитета. – М.: ЮРКНИГА. 2003. – 256 с.
10. Управленческое консультирование: В 2-х т.: Пер. с англ. – М.: СП «Интерэксперт», 1992.

#### Контрольные вопросы и задания

1. В чем заключается суть методики уточнения предварительного списка проблем?
2. На чем основан принцип парных сравнений?
3. Расскажите о конструкции «пустографки».
4. Расскажите о методике заполнения «пустографки».
5. Как осуществляется построение индивидуальных графов проблем?

6. Почему в результате анализа перечня одного и того же предприятия его работниками получаются различные графы?
7. Какие проблемы считаются «корневыми»?
8. Какие проблемы относятся к числу «узловых»?
9. Какова особенность «результатирующих» проблем?
10. О чем говорят «независимые» проблемы?
11. С чего начинается формирование блоков проблем?
12. Каким требованиям должно удовлетворять название каждого блока проблем?
13. Какой блок проблем считается «корневым»?
14. Как проверить правильность определения корневой проблемы?
15. Сколько проблем следует отобрать для последующего построения матрицы решений?

## Тема 11. Методы групповой работы

*Универсальные методы*

*Метод номинальных групп*

*Межгрупповая работа в поиске решения проблем*

### Универсальные методы

Существуют универсальные методы и методы специальные: под конкретную задачу. К универсальным методам относятся методы групповой работы.

Работа консультанта с группой. В этом случае консультант предлагает всем участникам этой работы задавать вопросы только ему. Он находится как бы в центре группы (см. рис. 11.1) и берет инициативу на себя. Этот метод применяется особенно в тех случаях, когда отводится мало времени на поиск решения или когда в группе велика конфликтность. Контактных внутри группы лучше не допускать. Подобная ситуация позволяет членам группы не реагировать на выступление коллег и свои высказывания адресовать только консультанту.

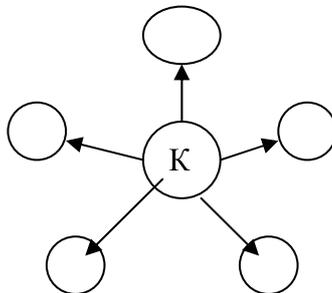


Рис. 11.1. Схема взаимодействия консультанта с группой

Консультант не должен симпатизировать кому-либо в группе и проявлять свою позиционность. В данном случае консультант исполняет роль коммуникатора или медиатора.

*Групповая работа.* Консультант может включиться в процесс групповой работы следующим образом: либо войти в группу (см. рис. 11.2), либо быть вне её и давать краткие советы (рис. 11.3). Например, мне кажется, что эта группа похожа на стадион, где соревнуются между собой два игрока, а все остальные – зрители. Иногда полезны притчи и анекдоты, позволяющие группе путем самооценки взглянуть на себя со стороны.

Эти методы используются в случаях проведения процедур по командообразованию и при осуществлении больших по затратам времени разработок.

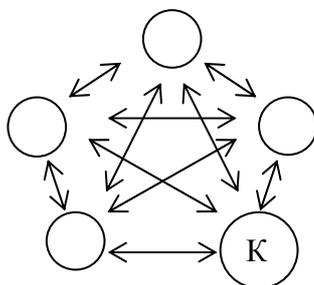


Рис. 11.2. Консультант в группе

В обоих случаях консультант может выполнять различные роли: фасилитатора, модератора, тренера, преподавателя, работника организации.

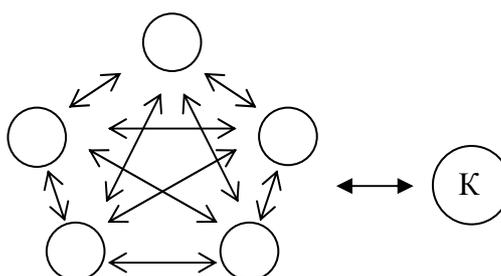


Рис. 11.3. Консультант вне группы

В работе с группой и в групповой работе консультант должен обеспечить три направления:

1. Групповую динамику – срабатывание группы как единого целого (некоторого МЫ). В этом случае группа однозначно видит цель, и каждый демонстрирует себя с наиболее сильной стороны. Синергический эффект дает новое качество.

2. Активизацию коллективного мышления. Консультант должен предложить методы, позволяющие лучше справиться с проблемой группы.

3. Решение содержательной задачи, то есть должен быть получен результат, как правило, за счет реализации двух предыдущих пунктов. Если задача не решена, то это означает, что консультант не обеспечил эффективную работу группы. Если у консультанта есть собственное

решение, то его следует выносить на испытание в группу. Здесь важен результат, а не только сам процесс.

Общие рекомендации руководителю групповой работы приведены в приложении 11.1.

*Групповая динамика.* В начале групповой работы необходимо обеспечить ситуацию, в которой члены группы были бы максимально раскрепощены, что позволит повысить результативность работы группы. Особенно это актуально для малознакомых людей.

Когда люди работают совместно продолжительное время, все равно имеется некая информация, которая ранее не была известна другим. Озвучивание такой (положительной) информации позволяет сокращать дистанцию между членами группы и выравнивает их статусы.

Помимо отрешения начальства от управленческих функций, назидательного тона, официального обращения и так далее, полезно ввести некоторые правила групповой работы. Например, стараться избегать негативных высказываний (особенно персонально в чей-либо адрес), стараться понять друг друга, не давать оценок друг другу, ведущий – единственный, кто может прерывать работу и т.д. Правила лучше всего принимать по прецеденту (в процессе проявления нерациональных действий в работе группы).

Взаимное усиление в работе группы достигается еще вопросами типа: кто еще мог бы добавить? (чем еще можно помочь?) и т.д.

Как правило, в работе группы проявляются лидерские способности отдельных членов группы, которые и задают тон всей работе. Если в группе оказывается «человек одной идеи» (человек, для которого все проблемы решаются одним и тем же путем), то для получения разнообразных решений следует разбить группу на подгруппы, в одну из которых ввести этого человека. Мнения и решения подгрупп затем согласовываются.

Таким образом, групповая динамика достигается за счет взаимного раскрытия членов группы, их интеграции, взаимного усиления и лидерства в группе.

*Активизация коллективного мышления.* Главное в активизации коллективного мышления – это способность консультанта удержать внимание членов группы на обсуждаемом объекте. Процедурно это может выглядеть в форме вопроса, уточняющего понимание обсуждаемых проблем (как персонально поняли вопрос; попросить повторить постановку задачи и т.д.).

Активизируют творческое мышление всевозможные интерпретации.

Иногда консультанты назначают в группе роли: генератора идей, координатора, критика, интерпретатора, финалиста, для того чтобы упорядочить процесс поиска решения. Но практика показывает, что

это работает плохо (видимо, в силу сложности точного распределения ролей и малого времени совместной работы в группе).

Безусловно, природные свойства членов группы следует использовать (критиков, генераторов идей и т.д.), но проявляется это лучше без принуждения.

Необходимо группе дать возможность проявить весь свой потенциал и только затем помочь ей выработать правила групповой работы и вести дальше.

Очень хорошо активизирует работу визуализация процесса: схемы, рисунки, графики.

В своей работе группа зачастую подходит к критической черте, за которой начинает нарастать усталость, стремление идти по простому пути и мыслить стереотипами; полученное решение кажется трудновыполнимым. Здесь консультанту важно почувствовать ситуацию и найти прием, активизирующий процесс.

Если все же работа заходит в тупик, необходимо устроить конференцию идей каждого участника после 20 минут индивидуальной работы. Если время поджимает, то можно объявить активную паузу для индивидуального думания в течение одной минуты.

Таким образом, активизация мышления в группе проявляется во взаимной интерпретации, схематическом изображении обсуждаемых проблем, в синектике, групповой рефлексии и временном разделении группы.

*Работа по содержанию* заключается, во-первых, в том, что консультант всегда приносит в группу новые научные знания. Это происходит как в результате реализации самой методики групповой работы, так и в процессе проведения небольших информационных сообщений.

Во-вторых, задача консультанта - вносить новую информацию в виде анализа того фактического материала, который получен им от организации-заказчика групповой работы.

В-третьих, консультант во время групповой работы дает комментарии по конкретному поводу. Проводя аналогии между опытом других организаций и существом обсуждаемых проблем, консультант обогащает работу по содержанию.

Наконец, консультант предлагает собственные идеи по решению рассматриваемых проблем.

Необходимо отметить, что трудности групповой работы могут заключаться в процессе самой подготовки к ней (формирование группы, методическая подготовка консультанта к групповой работе и техническая), в процессе ее проведения (выдержать намеченный план, не потерять групповую динамику, вовремя активизировать процесс), а также в результате ее завершения (не всегда получается ожидаемый

результат, возникает новая позиционность у участников групповой работы, адаптация участников к повседневной работе).

Для улучшения рассмотренных факторов групповой работы необходимо после непродолжительного начала провести деловую игру, раскрывающую основные особенности работы в группе. Очень важно провести разбор результатов игры таким образом, чтобы рефлексия участников позволила им выработать для себя определенные правила. Указанные правила целесообразно обсудить и принять, как минимум, на период проведения групповой работы.

### **Метод номинальных групп**

Метод номинальных групп (МНГ), пропагандируемый А.В. Павлуцким, – одна из многочисленных разработанных процедур групповой работы (см. Д. Скотт Синка). Этот специальный метод полезен в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить индивидуальные суждения, с тем, чтобы получить решения, к которым один человек прийти не может в течение короткого времени.

МНГ разработан американскими специалистами: Дельбеком и Ван де Веном. Он получен в результате социально-психологических исследований в области проведения совещаний по принятию решений, исследований в области согласования групповых суждений. Метод получил признание и широкое распространение в силу своей простоты. Он апробирован и взят на вооружение менеджерами западных фирм и с успехом применяется вот уже больше 20-ти лет для обучения специалистов и анализа экономической ситуации на предприятиях.

Этот метод хорош для сбора информации и диагностики организации.

*Порядок проведения* заседания по методу номинальных групп. Во вступительном слове необходимо ознакомить участников с процессом и предложить им чувствовать себя непринужденно.

1. *Вводная часть* продолжительностью 5-10 минут включает следующие вопросы:

- цель заседания группы;
- этапы проведения МНГ;
- варианты использования результатов предстоящей работы.

Зачитывается тщательно сформулированная постановка задачи. Если постановка задачи не понимается группой, то необходимо предложить нескольким участникам группы дать прямой ответ на поставленную задачу. Если ответы совпадают с целью и остальные участники, как представляется, поняли задачу, консультант (координатор) переходит к следующему этапу.

2. *Молчаливое генерирование идей* в течение 10 минут.

Членам группы предлагается сформулировать ответы на поставленную задачу. При этом необходимо поддерживать тишину.

### *3. Этап неупорядоченного перечисления идей (40-50 минут).*

Предлагается по очереди называть идеи. Координатор, при этом, подчеркивает, что процесс генерирования можно не приостанавливать. Правила третьего этапа заключаются в следующем:

- За одно обращение к участнику групповой работы он называет только одну идею.
- Участник может пропустить свою очередь и подключиться к перечислению на следующем туре.
- Допускается только диалог между участником, формулирующим ответ, и координатором.
- Обсуждение ограничивается только попыткой кратко (сжато) изложить ответ для удобства его регистрации.
- Оценка ответов не допускается.

### *4. Этап уяснения идей (30-40 минут).*

Координатор зачитывает каждую идею из списка, чтобы убедиться, что все участники их поняли в том виде, как они записаны. В процессе проведения такой процедуры любой участник может предложить разъяснение и толкование идей, а также их комбинирование (агрегирование).

Отдельные идеи могут быть отклонены, уточнены или агрегированы.

Каждый участник имеет право «вето» на любую идею, то есть если хотя бы один из участников группы не согласен с выдвинутым предложением, оно не принимается.

Важно, чтобы процесс на этом этапе помогал уяснению идей, но не допускал их оценку.

### *5. Выбор и ранжирование (10-15 минут).*

Из составленного перечня необходимо выбрать 4, 6 или 8 предложений (идей).

Каждому участнику предлагается отобрать 4-8 наиболее важных предложений из перечня. Для этого используются карточки с записанными идеями, которые необходимо проранжировать и придать им соответствующие веса. В карточке указывается номер идеи из списка, формулировка самой идеи и ее ранг. Количество карточек выбирается в зависимости от количества выдвинутых идей. Примерное соотношение приведено в таблице 11.1.

Например, участникам групповой работы как экспертам предлагается из восьми карточек, содержащих идеи, выбрать одну – самую значимую (ту, которую эксперт стал бы реализовывать в первую очередь) и в правом нижнем углу написать цифру 1 и обвести кружком. Из оставшихся 7 карточек необходимо выбрать наименее важную из них и в правом нижнем углу написать цифру 8 и обвести

кружком. Процедура повторяется с оставшимися карточками, в которых указываются присваиваемые ранги значимости идей: 6 (2), 5(7), 4 (3), 3 (6),2 (4), 1 (5). В скобках указаны ранги.

Таблица 11.1  
Соотношение количества карточек и идей

Количество идей	Количество карточек
До 30	4
31-50	6
51 и более	8

6. *Подсчет голосов* занимает 10-15 минут и осуществляется одним из методов обработки экспертных оценок.

7. *Заключительная часть* (5-10 минут).

На этом этапе обсуждаются итоги голосования, причем координатор подчеркивает те моменты, по которым существует высокая степень согласования.

Можно предложить группе исключить из перечня те пункты, которые не получили голосов.

Обычно существует резкая грань между идеями в районе 3-5 пунктов.

В заключение следует поинтересоваться мнением группы относительно будущих действий и поговорить о последующих шагах.

Результаты работы оформляются следующим образом:

Группа:

Количество участников:

Дата:

Координатор:

Помощник:

Число идей для ранжирования:

Постановка задачи (например): «Как повысить эффективность работы организации в текущем году» или «Определите конкретные цели и программы действий, для которых необходимо выделить ресурсы в ближайшие 6 месяцев с тем, чтобы достичь ваших долгосрочных целей».

Заполняется таблица, графы которой представлены в таблице 11.2.

Следует пояснить, что дополнительный ранг рассчитывается как произведение количества поданных карточек за данную идею на фиксированный ранг, который определяется в результате деления количества карточек, используемых для голосования, на два (например, при количестве карточек – 8 фиксированный ранг равен  $8 : 2 = 4$ ).

Итоговая таблица

№№	Содержание идеи	Всего карточек	Полученные ранги	Сумма рангов	Дополнительный ранг	Итого	Итоговое место
1	2	3	4	5	6	7	8

### Межгрупповая работа в поиске решения проблем

Эту работу целесообразно проводить сразу после получения результата от организационной диагностики.

Потребность в проведении подобного рода групповых работ обусловлена следующими соображениями:

1. Решение, выработанное теми людьми, которые будут его внедрять, внедряется легче, так как воспринимается как свое.

2. По качеству групповое решение всегда выше решения индивидуального.

3. Работа в группе позволяет снять имеющуюся позиционность руководителей организации.

По оценке А.И. Пригожина, эффективность применения межгрупповой работы объясняется четырьмя главными факторами<sup>38</sup>:

«а) эффект форума, т. е. особая многосторонняя и неравная представительность участников, не совпадающая с принятыми принципами формирования состава участников совещаний;

б) эффект резиденциальности, т. е. объединение участников общим, относительно изолированным местом жизни и работы (обычно за городом, где жилые и рабочие помещения находятся в одном здании или рядом), что продлевает ее за рамки рабочего дня, дает возможность неформального общения;

в) эффект обмена, т. е. демонстрация и осознание участниками позиций, целей и мотивов друг друга;

г) эффект методики, т. е. активизирующее и направляющее воздействие методического аппарата организаторов групповой работы и консультанта.

<sup>38</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003, С. 412.

Кроме того, эффективность такого подхода заключается в получении многократных результатов и продукта:

- разработка конкретных рекомендаций по решению актуальной задачи;
- выработка у участников навыков сотрудничества и коллективного решения общих проблем;
- ролевое развитие участников, повышение их способности к более инициативному выполнению своих, а также к принятию на себя новых функций;
- преодоление обычной позиционности и создание другой, основанной на межгрупповой конкуренции».

В процессе подготовки к групповой работе важно, чтобы позиционности были равномерно распределены между подгруппами, на которые разбивается большая группа участников работы. Кроме того, подгруппы должны быть равноценными по активности и компетентности ее членов. Оптимальным можно назвать подгруппу, состоящую из четырех-пяти человек, при этом желательно, чтобы таких подгрупп было три-четыре.

Полезно провести тестирование участников диагностического семинара (результаты тестирования участников одной из групповых работ представлены в приложении 11.2 - тестирование выполнено с помощью 16 – факторного личностного опросника Р. Кеттела). Результаты тестирования позволяют обоснованнее сформировать равновесные по потенциалу подгруппы. Кроме того, полезно ежедневно в период проведения многодневной групповой работы измерять самочувствие и активность участников групповой работы утром (до начала работы) и вечером (по ее завершению) для того, чтобы определять степень недогруженности или перегруженности прошедшего дня, что вносит свои коррективы в программу следующего дня групповой работы (см. прил. 11.3).

Для демонстрации готовности подгрупп к совместной работе был проведен видеотренинг по решению простой задачи. В результате были выработаны правила, которые легли в основу проведения эффективной работы внутри подгрупп и рабочей группы в целом (прил. 11.4).

Работа проводится, чаще всего, в форме выездного семинара; вдали от родственников и телефонов. Продолжительность семинара 3-6 дней (пример программы семинара см. приложение 11.5). Работа в подгруппах чередуется с работой всех вместе в полной группе на пленарном заседании.

Вся групповая работа на семинаре по форме напоминает большую деловую игру, а по содержанию является напряженной исследовательской работой.

В качестве игр используются специальные упражнения, направленные как на активизацию творческого мышления, так и на расслабление и отдых участников групповой работы.

Что касается исследований, то общий алгоритм работы выглядит следующим образом:

1. Анализ ситуации и уточнение позиционности подгрупп.
2. Уточнение проблем (переформулирование и дополнение списка проблем, исключение отдельных проблем и объединение двух и более проблем).
3. Структуризация проблемного поля и определения корневой проблемы.
4. Выработка решения корневой проблемы.
5. Разработка программы реализации решения.

Когда подгруппы начнут приближаться к решению, можно сформировать группу экспертов из числа участников групповой работы, которым поручить оценку и отбор решений и программ реализации. Члены экспертной группы могут мигрировать в процессе выработки решений между группами и собираться вместе для обсуждения своего решения.

Ниже приводится пример результатов агрегирования (по подгруппам) и результаты выявления корневых проблем (перечень проблем см. табл. 11.3) по материалам консультирования предприятия малого бизнеса, расположенного в областном центре.

Таблица 11.3

*Перечень проблем*

1. Неплатежеспособность потребителей снижает оборачиваемость оборотных средств организации.
2. Недостаток оборотных средств не позволяет развить новые направления деятельности.
3. Отсутствие единой цели и концентрации сил, направленных на ее реализацию, создают неопределенность в работе.
4. (Проблема вычеркнута).
5. Нерациональная структура управления снижает эффективность работы.
6. Наличие конкурентов на рынке товаров не позволяет устанавливать выгодную цену на продукцию организации.
7. В руководстве организации одни научные работники, а дипломированных менеджеров нет.
8. Продукта №6 можно производить в 5 раз больше, но спрос на рынке исследован только во Владимире, Нижнем Новгороде и Москве.
9. Использование смеси X и Y вместо импортных препаратов перспективно, но технология приготовления смеси еще не отработана.

10. Производственные мощности используются только на 50%, что увеличивает затратную составляющую.

11. Неясно, для реализации какой стратегии формируется потенциал организации, поэтому непонятно, к чему, кроме денег, стремятся работники.

12. Энергопотребление при производстве продукта №3 составляет примерно 50% себестоимости, что с ростом тарифов на электроэнергию может привести к возникновению проблем.

13. Производительность труда работников могла быть в двое выше.

14. Цена на продукт №7 конкурентоспособна, но более 90% ее продается через посредников.

15. Рыночное предложение на продукты № 1 и № 2 не изменилось, но спрос упал.

16. Качество продукта № 6 выше, чем у конкурентов, но доля организации на рынке не превышает одного процента.

17. Ниша на рынке продукта № 6 не занята, а у организации не хватает сил ее занять.

18. Система стимулирования персонала вызывает трение в коллективе.

19. Отсутствие положений о подразделениях и должностных инструкций приводит к тому, что отдельным работникам приходится рассказывать о их обязанностях каждый день, но результат не велик.

20. Около 80% оборота организации составляют дилерские услуги, поэтому его благополучие зависит от производителя продукта Z.

21. Рентабельность дилерских услуг высока, но производитель продукта Z пока предоставляет организации не более 10% всей продукции.

22. Передача производителем продукта Z своей продукции в регионы, минуя организацию, приведет к потерям объемов оказываемых услуг.

23. (Проблема вычеркнута).

24. При оформлении договоров с предприятиями и потребителями со стороны организации не ставится жестких условий в части штрафных санкций, что ведет к потерям оборотных средств.

25. Экономическая эффективность взаимодействия организации со своей дочерней организацией недостаточна.

26. Принятие решений без всестороннего обсуждения их с коллективом (специалистами) ведет к потерям времени и других ресурсов.

27. Неопределенность в системе бухгалтерского учета не позволяет "застраховаться" от ошибок, которые могут быть выявлены при проверках налоговых служб.

28. Отсутствует финансовая политика у организации.

Для того, чтобы из скорректированного списка проблем выделить главную (корневую) проблему или несколько главных проблем, подгруппам ставится задача: сгруппировать проблемы по блокам, характеризующим основное содержание проблем; внутри каждого блока определить корневую проблему и в заключение - среди полученных корневых проблем определить главную.

Результаты работы подгрупп и полной группы приведены на рисунках с 11.4 по 11.9.

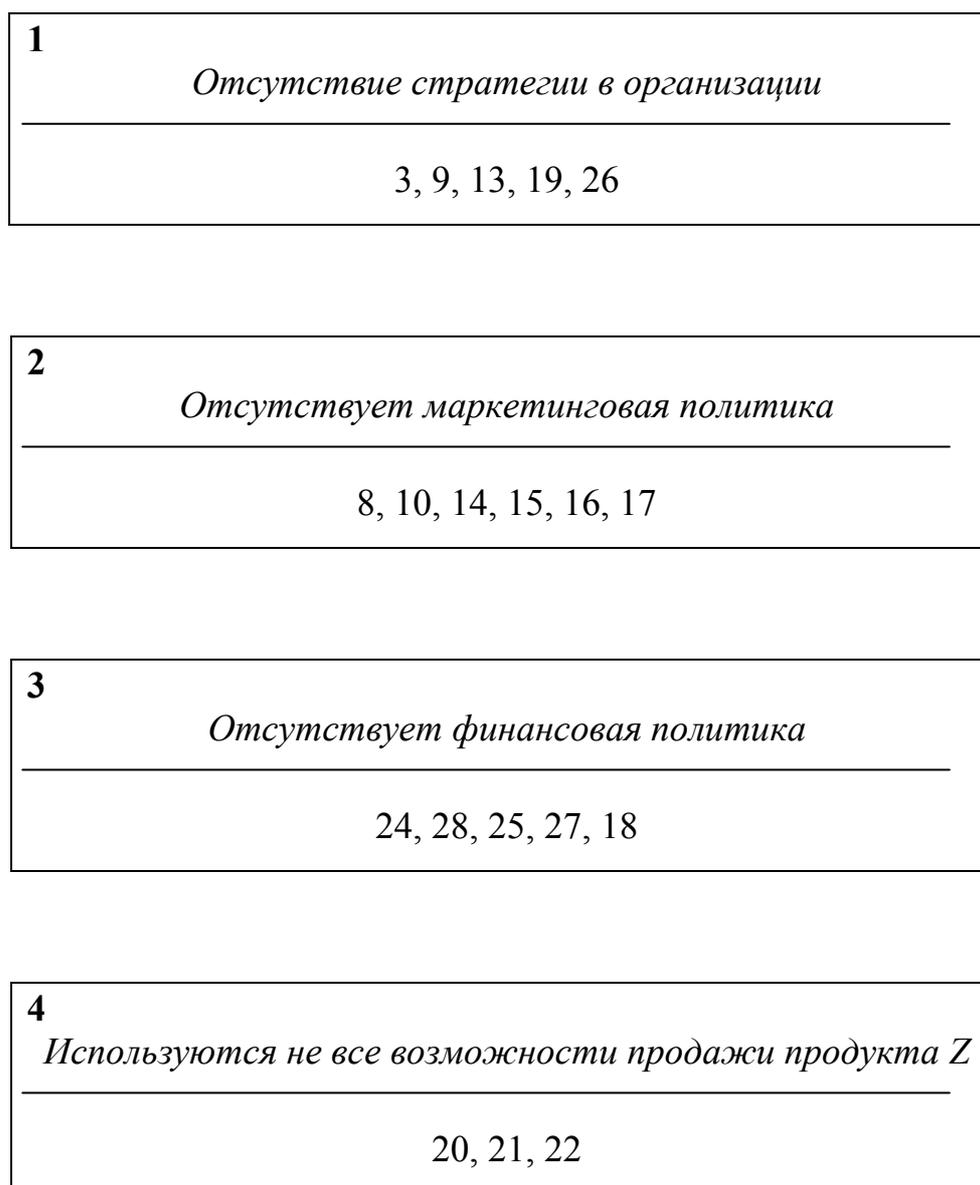


Рис. 11.4. Агрегирование проблем в блоки

Отсутствие единой цели

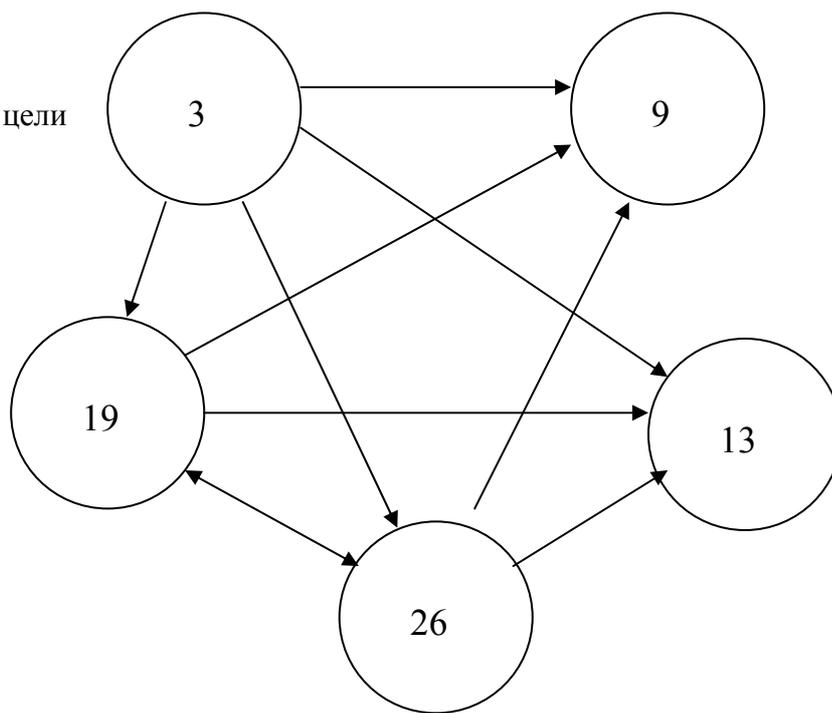


Рис. 11.5. Первый блок: "Отсутствие стратегии" (2 подгруппа)

Спрос на рынке  
не исследован

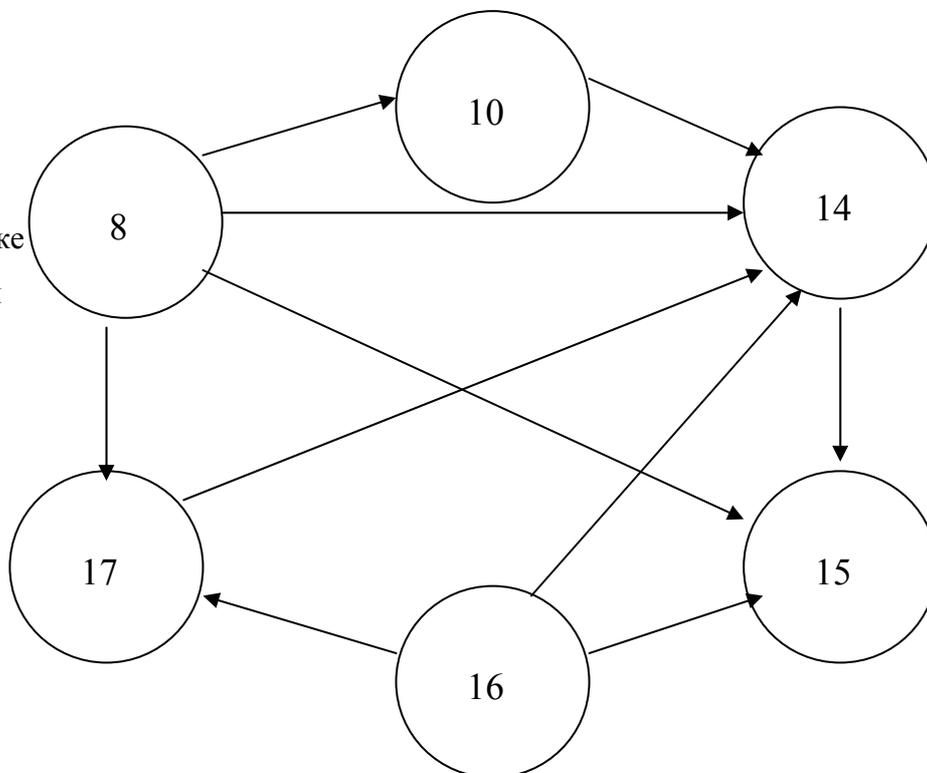


Рис. 11.6. Второй блок: "Отсутствие маркетинговой политики"

Отсутствует  
финансовая  
политика

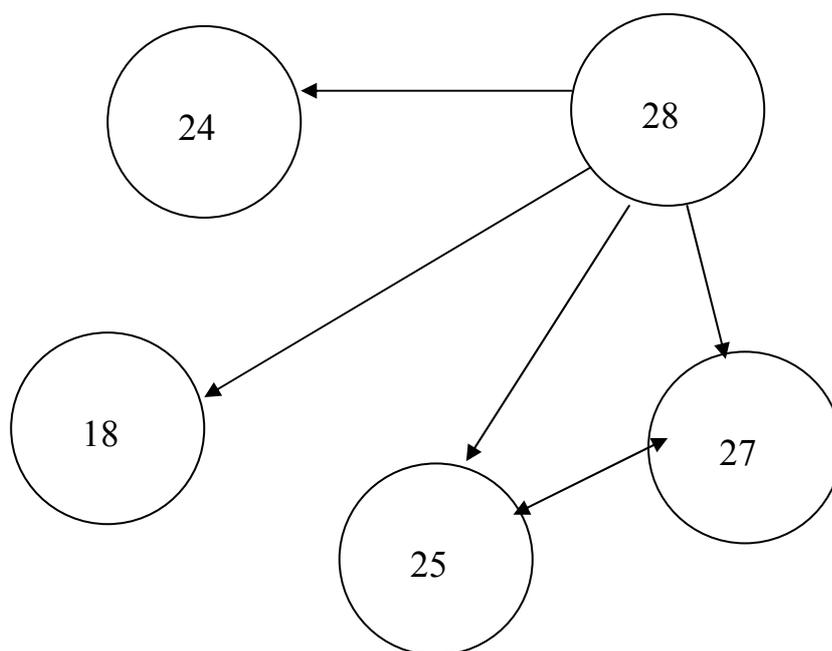


Рис. 11.7. Третий блок: "Отсутствие финансовой политики"

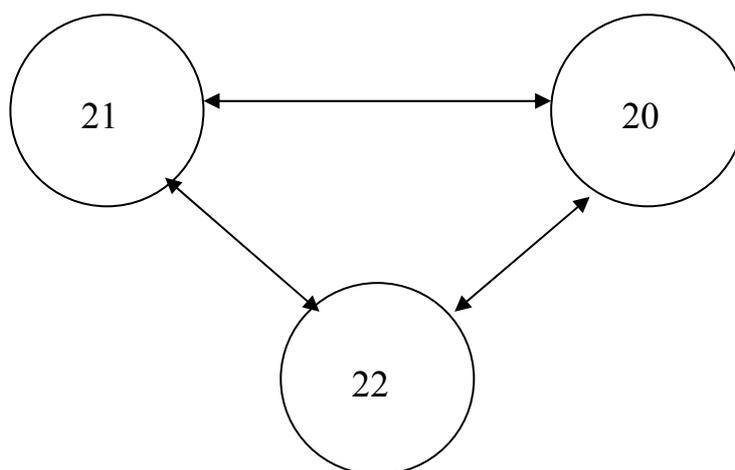


Рис. 11.8. Четвертый блок: "Использованы не все возможности"

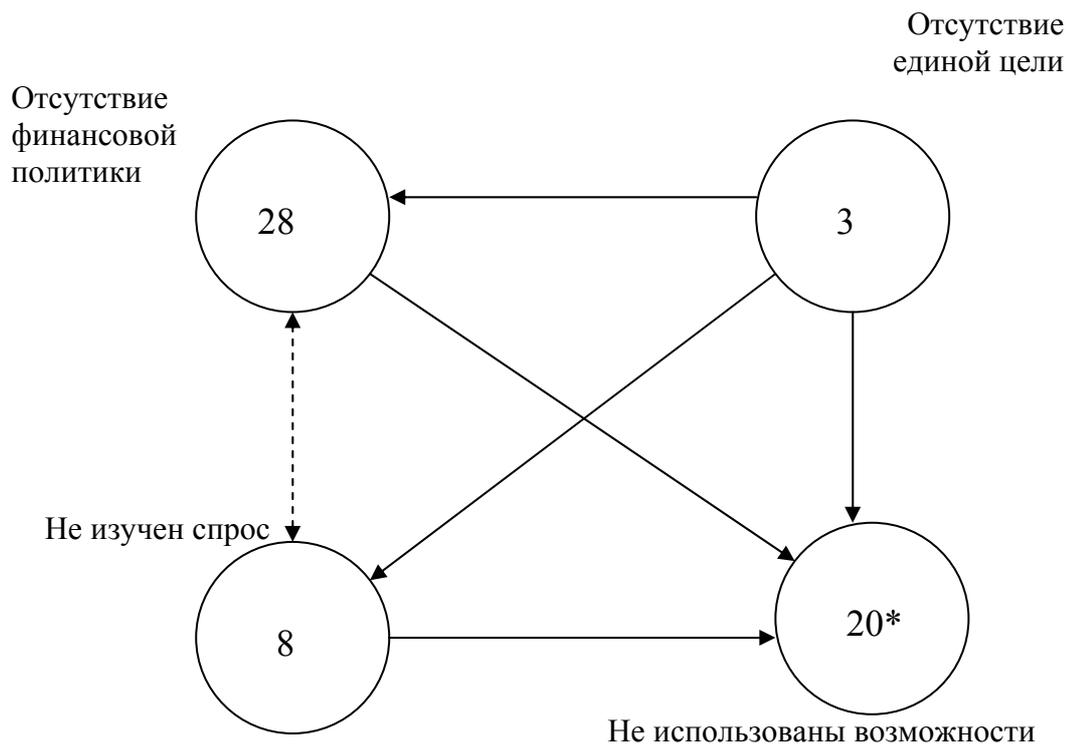


Рис. 11.9. Граф, определяющий корневую проблему

Часто, независимо друг от друга, подгруппы определяют не только одни и те же проблемы в качестве корневых в блоках, но и сходятся во мнении о самой главной проблеме. В том случае, если результаты работы подгрупп отличаются, следует каждой подгруппе идти своим путем в поиске решения той проблемы, которую подгруппа определила в качестве корневой.

В качестве комментария необходимо отметить, что в приведенном примере, при рассмотрении проблем четвертого блока, в который вошли взаимозависимые проблемы сотрудничества с производителем продукта Z, и выявить корневую среди них оказалось делом сложным. Выход в реальной практике был найден в переформулировании всех трех проблем как одной проблемы (20\*), рассмотрение которой в части причинно-следственных связей с другими проблемами было решено перенести на заключительный этап - выявление корневой проблемы всего проблемного поля.

Если отбросить полученные результирующие проблемы (проблемы, от которых ни одна проблема не зависит, а сами они зависят хотя бы от одной проблемы), то можно составить:

перечни возможных программ (для проблем корневых в блоках и идущих вслед за ними по степени важности, определяемой

количеством связей с другими проблемами в блоке и влияющих на них);

перечни проектов и перечни мероприятий (в основном, имеющих по одной зависимой от них проблеме). Указанные перечни приведены в таблицах 11.4 и 11.5.

Таблица 11.4

#### Программы

1. Захват рынка продукта № 6 (проблема 18)
2. Тесное сотрудничество с производителем продукта Z (проблемы 20,21,22)

Таблица 11.5

#### Проекты

1. Упорядочить организационную структуру организаций (проблема 1).
2. Увеличить долю организации на рынке продукта № 6 (проблема 16).
3. Разработать положение о заключении договоров (проблема 24).
4. Разработать положение о взаимодействии организации с ее дочерней фирмой (проблема 25).
5. Разработать положение о стимулировании работников организаций (проблема 18).

В заключение остается сказать, что достоинства рассмотренной групповой работы заключаются в репрезентативности решений группы, в радикальности вырабатываемых решений, в возможности руководителям организации лучше узнать друг друга и сделать, может быть, первый шаг на пути к образованию команды управления организацией.

Недостатки кроются в дороговизне такого мероприятия, в сложности для руководителей организации «оторваться от дел» на неделю.

Рассматривая причины, сдерживающие эффективную работу группы, и наоборот – причины, приводящие группу к успешной реализации совместной деятельности, Максимов В.Е. выделяет следующие обстоятельства:<sup>39</sup>

«Взрослые результативно работают вместе, когда:

- Проблема, которую они обсуждают, затрагивает их интересы.
- В процессе обсуждения они активно включаются во взаимоотношения с другими участниками.
- Они чувствуют уважение к себе и к своему жизненному опыту.
- Они могут быть самими собой и не бояться выражать себя.
- Между участниками и ведущим устанавливается взаимное уважение.

<sup>39</sup> Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Издательство «Речь», 2004, С. 212.

- Они чувствуют, что могут не соглашаться с остальными, и что их мысли имеют такое же важное значение, как мысли других.
- Они могут допускать ошибки, и их никто не будет осуждать.
- Поощряется сотрудничество участников, и они сами оценивают свои успехи.

Что мешает совместной работе:

- физическая усталость;
- отсутствие мотивации;
- отсутствие уверенности в себе;
- отсутствие адекватных ресурсов;
- отсутствие лидера;
- неправильное распоряжение временем;
- отсутствие обратной связи;
- неуважение мнения участников».

#### Список литературы

1. Абрамова Г.С., Степанович В.А. Деловые игры: теория и организация. – Екатеринбург: Деловая книга, 1999. – 192 с.
2. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
3. Дж. У. Ньюстром, Эдвард Е. Скэннел. Деловые игры и современный бизнес: Пер. англ. – М.: Издательство БИНОМ, 1997.
4. Каммероу Дж., Баргер Н., Кирби Л. Ваш психологический тип и стиль работы / Пер с англ. А. Багрянцевой. – М.: Изд-во Института Психологии, 2001. – 224 с.
5. Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
6. Макхем К. Управленческий консалтинг / Пер с англ. - М.: Дело и Сервис, 1999. – 288 с.
7. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
8. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – 448 с.
9. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
10. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.

## Контрольные вопросы и задания

1. Как осуществляется взаимодействие консультанта с группой?
2. В каких случаях консультант должен находиться в центре группы?
3. В чем заключается роль консультанта включенного в группу?
4. Как взаимодействует с группой консультант, когда находится вне группы?
5. Как работает консультант в роли фасилитатора?
6. В чем заключается функция модератора?
7. Когда консультант выступает в роли медиатора?
8. Что называется групповой динамикой?
9. Как обеспечить групповую динамику?
10. В чем заключается работа по содержанию задачи?
11. Каково предназначение метода номинальных групп?
12. Как выстроен порядок проведения метода номинальных групп?
13. Каковы правила неупорядоченного перечисления идей?
14. В чем заключается ранжирование решений по методу номинальных групп?
15. Зачем предварительно следует тестировать участников межгрупповой работы?

## Раздел 4. Специальные методы управленческого консультирования

### Тема 12. Методы тестирования, тренинга и проведения имитационных игр

*Тестирование в процессе консультационной деятельности*

*Имитационные игры*

*Тренинги*

Как установлено специалистами в области управленческого консультирования, полученные сведения остаются в памяти клиента надолго, если использован и зрительный, и слуховой каналы передачи информации, а также проведены практические занятия, позволяющие обсудить и проверить в игровой ситуации проблемы клиента и возможные варианты их решения.

#### **Тестирование в процессе консультационной деятельности**

Тестирование, как фактор управления, направлено на обеспечение оценки и самооценки работников организации и призвано помогать в оценке личных и деловых качеств работников, в преодолении ошибочных стереотипов восприятия себя и других работников, а также в корректировке поведения самих работников клиента.

Тест есть стандартизованное и ограниченное по времени испытание, результаты которого позволяют получить количественные и качественные оценки измеряемых характеристик.

Достоинства тестирования заключаются в следующих показателях:

- Объективности оценки.
- Оперативности и скорости оценки.
- Простоте и доступности тестирования.
- Пригодности результатов тестирования для компьютерной обработки и использовании статистических методов оценки.
- Значительной эвристической оценочной возможности.
- Практической направленности.
- Сравнительной дешевизне.

К отрицательным характеристикам тестирования следует отнести такие показатели, как:

- Проблема установления однозначной причинно-следственной связи между вопросами тестов и качествами личности тестируемого.

- Оценка лишь существующих в момент испытания качеств тестируемого.
- Невозможность корректных выводов о человеке вообще только на основе результатов его тестирования.
- Для комплексной оценки работника необходимо вводить батарею тестов.
- Квалифицированное проведение тестирования требует соответствующей подготовки тестирующего.
- Страх тестируемого перед тестами может не позволить ему проявить свои истинные качества.
- Утечка информации о результатах тестирования или публичное объявление результатов может осложнить отношения в коллективе.

Существуют некоторые стандарты тестирования, к которым следует отнести следующие правила:

- 1) человека нельзя подвергать тестированию против его воли;
- 2) испытуемый должен иметь информацию о целях тестирования и формах использования результатов;
- 3) информация о результатах тестирования должна предоставляться только тем, кому она предназначена;
- 4) сложное тестирование должно выполняться специалистом в этой области;
- 5) тестируемый имеет право знать результаты своего обследования;
- 6) форма сообщения результатов тестирования не должна травмировать обследуемого;
- 7) тестирующий должен обеспечить беспристрастный подход к процедуре и результатам исследования.

Процедура тестирования включает в себя четыре этапа; выбор тестовых методик; инструктирование испытуемых; контроль за выполнением заданий и интерпретацию результатов и подведение итогов тестирования.

Типология тестов, в основу которой положена форма ответов, представлена в таблице 12.1.

Свободные тесты, типология которых представлена в таблице, обладают тем преимуществом, что они легки при формулировании вопросов, но затрудняют оценку и интерпретацию полученных результатов.

Иная классификация, в основу которой положен исследуемый объект, включает в себя индивидуальные, ситуационные и социально-психологические тесты.

Пример теста на проверку коммуникативности приведен в приложении 12.1.

## Типология тестов

№	Наименования типов тестов	Содержание формы
1.	Свободные	Вопросы, дополнения предложений, исправления ошибок, свободные действия
2.	Структурированные	«Да» - «нет», правильные ответы, лучшие ответы, идентификация
3.	Шкалированные	Выбор ответа, находящегося между крайними вариантами
4.	Графические	Отображение ответа на графическом изображении
5.	Тесты с пробелами	Заполнение пробелов для получения осмысленного и правильного ответа

**Имитационные игры**

Игра – это механизм аккумуляции и передачи коллективного опыта, причем главным в этом механизме является сам процесс деятельности ее участников. Поэтому важным является не только распределение ролей и определение правил игровых действий, но и моделирование игрового процесса и сопутствующего ему эмоционального напряжения.

Ведущим компонентом игры является роль и ее принятие. Игровые действия могут задаваться сценарием, ведущим игру, нормативными документами или формируются самими игроками. Моделирование, которое по определенным правилам систематизирует всю конструкцию игры, обеспечивает замену реальных ситуаций искусственно сконструированными поведенческими образцами.

С помощью определенных испытаний индивидуальных качеств личности деловые игры выполняют функцию выявления и оценки, но по сравнению с тестами имеют такие отличия:

- игра основывается на определенном поведении испытуемых;
- игра представляет собой коллективное (групповое) взаимодействие;
- игра отличается от тестирования большей сложностью и взаимозависимостью решаемых задач, поскольку содержит в себе комплекс взаимосвязанных действий;
- игра имитирует реальную ситуацию;

➤ игра включает в себя не только элементы диагностики, но и несет в себе функцию обучения, тренинга, воспитания, решения практической задачи;

➤ эффективность игры зависит от эффективности процесса ее протекания.

Интерактивные<sup>40</sup> игры основаны на активном, эмоционально окрашенном общении участников друг с другом и консультантом.

В процессе проведения интерактивных игр реализуются следующие потребности участников:

- преодолеть комплексы неполноценности;
- научиться вести переговоры конструктивно;
- освоить навыки презентации информации, товаров и услуг;
- выработать умения осуществлять анализ и синтез явлений;
- выяснить различные точки зрения участников для последующего осуществления командообразования;
- приобрести знания и опыт в решении проблем;
- приобрести умения в разработке стратегий развития организации;
- научиться мотивировать коллег.

Альвина Павловна Панфилова (доктор экономических наук профессор кафедры социального менеджмента РГПУ им. А.И. Герцена) к принципам интерактивного взаимодействия относит следующие позиции<sup>41</sup>:

- организация «игрового поля» в соответствии с видом игровой деятельности (для проведения многочасовых игр необходимо предусмотреть несколько помещений) – игровое поле должно раскрепощать участников игры, а не создавать им дополнительные трудности;
- важно проигрывание участниками не только управленческих ролей, но ролей игровых (оппонента, пессимиста, оптимиста, реалиста, адвоката, судьи, провокатора, визуалиста, психолога и т.д.) с учетом индивидуальных способностей, проявляемых участниками в процессе игрового взаимодействия;
- обучение взаимодействию необходимо осуществлять в режиме строгого соблюдения сформулированных (консультантом) норм, правил, поощряя или наказывая за демонстрируемые участниками результаты;
- обучение принятию решений требует соблюдения достаточно жесткого регламента и наличия элемента неопределенности в

---

<sup>40</sup> Интеракция происходит в процессе вербального и невербального общения людей.

<sup>41</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С.49.

информации. А также освоения прогрессивных подходов к коллективному принятию решений;

- обязательность присутствия участников (и в первую очередь руководителя организации) на всех этапах проведения интерактивных занятий.

К интерактивным играм относят прежде всего имитационные игры, организационно-деятельностные и деловые игры. Классификация интерактивных игр приведена в таблице 12.2.

В имитационных играх игровая система отличается от ее реального аналога тремя основными условиями:

- реальные должности работников организации заменяются исполнителями ролей этих работников;
- реальная информация об организации заменяется псевдореальной информацией, получаемой с помощью имитации реальных процессов (в этом заключается имитационный аспект рассматриваемых моделей);
- сжимается масштаб времени и упрощается организационная структура (в этом заключается экспериментальный характер игровых моделей).

Игра включает в себя пять основных элементов: игроков, экспертов, организаторов игры, материал по изучаемой проблеме и экспериментальную ситуацию, которую образуют игровая обстановка (имитационная модель среды), сценарий и регламент игры.

Деятельность по поводу игры обычно включает в себя:

- обсуждение и заполнение анкет по изучаемым в имитационной игре проблемам,
- послеигровая дискуссия,
- обобщение и анализ полученной экспертной информации,
- обсуждение ситуации и обмен информацией по проблемам между игроками и между участниками и организаторами игры (рефлексия)<sup>42</sup>.

Структурная схема содержания этапов имитационных игр приведена на рисунке 12.1.

Пример имитационной игры «Необитаемый остров» приведен в приложении 12.2.

Организационно-деятельностные игры (ОДИ) предназначены для решения значимых социально-экономических проблем, когда требуется объединение усилий специалистов различного профиля для выработки нестандартных решений.

Специфика организационно-деятельностных игр заключается в том, что руководители игры решают каждый свою задачу в первую очередь: руководитель-исследователь игры стремится получить

---

<sup>42</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С.52

решение поставленной проблемы; руководитель-организатор - обеспечить коллективную деятельность участников; психолог - наладить межличностное и межгрупповое общение играющих.

Началу игры предшествует «предыгровой этап», который длится иногда несколько месяцев и включает в себя организационную диагностику исследуемой системы. Параллельно формируется количественный и качественный состав каждой игровой команды (в каждую играющую группу включаются 2-3 человека от руководства игры, для координации игры, обеспечения творческой атмосферы, управления конфликтными ситуациями. Для обеспечения групповой динамики).

Игра начинается с ввода участников в игру посредством ориентирования коллектива игроков на цели и его психологической подготовки к мобилизации творческого потенциала участников игры.

В качестве инструментов активизации творческого мышления используются приемы, методы и техники: провоцирование острого конфликта мнений в режиме «жесткой полемики»; использование шуток, игровых заданий, разнообразных конкурсов, вызывающих как отрицательные, так и положительные эмоции; переход от автономной работы групп к пленарным, клубным и другим формам взаимодействия.

Последующие этапы включают в себя следующие действия:

- работа в группах;
- обсуждение принятых решений на дискуссиях или пленумах межгруппового характера;
- командные («штабные») разработки;
- анализ хода игры и полученных руководством игры и ее участниками результатов (рефлексия)<sup>43</sup>.

Анализ хода игры осуществляется ее руководством (без участия игроков), с использованием всей информации о деятельности групп, собранной представителями руководства в них. В итоге каждый игровой день вырабатывается все более совершенная стратегия проведения игры для следующего цикла работы играющих. В этом случае, сохраняется лишь общая структура игры, а содержание этапов может подвергаться значительной коррекции и даже полностью меняться.

Важный этап работы - обобщение полученных результатов и «вывод» участников из игры: руководство разрабатывает итоговые документы, содержащие постановку проблемы, процедуру ее рассмотрения, и предложения по ее решению.

К признакам ОДИ относятся следующие характеристики. Во-первых, игры подобного рода отличаются продолжительностью от

---

<sup>43</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С.120

нескольких дней до нескольких недель при участии большого коллектива играющих (50 и более). Во-вторых, в игре моделируется деятельность участников по решению проблем управления на основе информации о состоянии реального объекта. В-третьих, роли в игре условны и объединены общей целью, достижение которой требует коллективной деятельности по выработке решений. В-четвертых, управление эмоциональным напряжением участников игры обеспечивается специальными игротехническими средствами, при этом система оценивания деятельности участников игры зачастую отсутствует. И, последнее, последствие принятых решений в игре не прослеживается и поэтому не используется для коррекции.

Типология организационно-деятельностных игр приведена на рисунке 12.2.

Пример организационно-деятельностной игры «Запрос» приведен в приложении 12.3.

В деловой игре, как отмечает В.Я. Платов<sup>44</sup>, синтезируются характеристические признаки метода анализа конкретных ситуаций, игрового проектирования и ситуационно-ролевых игр. Поэтому игра строится на моделировании объекта управления, но для принятия решений в ней обязательно должны быть и должностные роли, и роли игровые, а также должно присутствовать игровое проектирование решений и взаимодействие участников.

Деловая игра включает в себя такие понятия как «игра», «модель», «имитация», которые взаимосвязаны и взаимопроникаемы. В таких играх выделен аспект инструментального обучения участников и в то же время формализован и минимизирован по сравнению с реальностью в большей степени межличностный аспект. Поэтому, хотя деловые игры по основному замыслу преследуют задачу «погружения» участника игры в реальную практику для столкновения его с действительностью, игровая имитационная модель по своей природе эту задачу упрощает, главным образом в направлении придания статичности межличностным и деловым отношениям, что искажает реальную действительность.

Классификация деловых игр приведена на рисунке 12.3.

Пример деловой игры «Алгоритм решения управленческих проблем» приведен в приложении 12.4.

---

<sup>44</sup> Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение. Учебник. – М.: Профиздат, 1991. – 192 с.

Таблица 12.2

Параметры интерактивных игр

Интерактивные игры		
Имитационные	Организационно-деятельностные	Деловые
Имитационной моделью системы называется модель, исследование которой осуществляется путем эксперимента с ней, воспроизводящего процесс функционирования системы во времени.	Игра базируется на основе представляемой игрокам исходной информации о состоянии реальной социально-экономической системы, и в нее, как правило, привлекаются реальные участники моделируемого управленческого или социально-экономического конфликта.	Под деловой игрой понимается модель взаимодействия людей в процессе достижения целей экономического, политического или престижного характера. Деловая игра - это модель процесса принятия управленческого решения.
Обучают принятию управленческих решений как на индивидуальном, так и на групповом уровне. Участники осуществляют разнообразное взаимодействие, что создает предпосылки для освоения эффективного коммуникативного опыта.	Позволяет решить разнообразные проблемы: от вывода предприятия из тупика до разработки концепций и стратегий развития. Продолжительны по времени: от 1 дня до 1 месяца. Участники игры за это время становятся командой единомышленников.	Позволяет в рамках учебного процесса сместить акцент «с системы знаний» на «систему умений». Является инструментом научения. Участник игры анализирует, ставит и решает задачи реально. Происходит освоение новой информации и развитие умений.
Моделируют разнообразную среду, в которой может оказаться человек, что не только расширяет кругозор участников, но и позволяет приобрести опыт адаптации к новой среде. Их можно использовать не только самостоятельно в рамках изучаемой проблемы, но и как вкрапление в другую технологию.	Ведение игры, аналитика, групповое взаимодействие, рефлексия по итогам игры представляет играющим возможность ознакомиться с разными индивидуальными стилями работы и формами делового взаимодействия, расширяющими коммуникативную компетентность и позволяющими за время участия в игре овладеть конструктивным общением.	Разработано достаточно много игр, которые легко адаптировать под конкретную задачу клиента. Участники используют сенсорные каналы, чему способствует «управляемое эмоциональное напряжение», интенсифицирующее процесс обучения и вызывающее включенную активность.

			Знакомство с игровым материалом
			Инструктаж
		Подготовительный этап	Тестирование
			Погружение в игру
			Визуализация
			Сочетание отдельных блоков игры
			Возможность включения дополнительных игровых модулей
			Пропорции игры и ориентация на цель
			Обеспечение игры техническими средствами
Этапы имитационной игры	Игровой этап		Сбор, систематизация и обработка экспертной информации
			Глубокое погружение участников в проблематику
			Постепенность вхождения участников в игровой материал
			Равномерность игровой нагрузки на участников игры
			Соревновательность игровых групп
			Правдоподобие моделируемой ситуации
			Присутствие руководителя организации
	Заключительный этап		Открытые вопросы
			Закрытые вопросы
			Наводящие вопросы
			Вопросы с подтекстом
			Возвратные вопросы
			Направленные вопросы

Рис. 12.1. Структурная схема содержания этапов имитационных игр





Классификация деловых игр может осуществляться и по ряду других признаков. Пример классификации, взятый из учебника Пугачева В.П.<sup>45</sup> по управлению персоналом, приведен в таблице 12.3.

При разработке и проведении деловых игр следует учитывать следующие принципы:

- репрезентативности и достаточности элементов игровой ситуации (элементы должны достаточно полно представлять имитируемую ситуацию в соответствии с поставленными целями);
- модульности характера игры (организационные модули, функциональные модули, этапные модули);
- системности игры и ее включенности в общую программу.

Важнейшим аспектом деловой игры является подготовка к ней, за которой следует формирование игровой группы, руководство процессом игры, подведение итогов и оценка результатов.

Подготовка игры включает такие мероприятия, как:

- выбор игровой методики, соответствующей учебным целям и уровню подготовленности участников;
- проверка пригодности аудиторий для игры;
- определение способов фиксации результатов в процессе игры и поведения самих игроков;
- определение способов анализа игрового процесса;
- обеспечение целевой направленности процесса игры;
- оптимизация требований к участникам;
- структурирование игры во времени;
- использование технических средств обучения (например, видеокамеры).

Формирование группы предполагает оценку индивидуальных качеств обучаемых (например, по результатам тестирования), степени их подготовленности и игровой мотивации. Участники игры должны знать условия и правила игры и стремиться к установлению доверительных отношений.

Руководитель игры выполняет следующие функции: руководит подготовкой к игре и формированием игровой группы, знакомит участников с правилами игры и консультирует их по ходу самой игры. Он следит за ориентацией игрового процесса и контролирует соблюдение правил проведения игры и этических норм, помогает участникам овладеть эффективными формами поведения, а по завершении игры – оценивает полученные результаты.

---

<sup>45</sup> Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.

## Классификация деловых игр

Признак классификации	Значение признака	Характеристика деловых игр
1. Целевое назначение	Обучающее  Практическое Проектное  Исследовательское	Подготовка профессиональных управленцев, подготовка и повышение квалификации специалистов. Выработка управленческих решений, решение практических задач группы или организации. Проектирование организаций, разработка функционально-ролевых структур предприятий и составляющих их организационных единиц. Изучение и анализ поведения группы и любых других организационных систем.
2. Широта тематических рамок	Комплексные (сводные) Частные	Охватывают комплекс взаимосвязанных задач.  Охватывают решения отдельных задач.
3. Степень свободы решений	Жесткие  Мягкие	Предусматривают строго ограниченное число возможных вариантов решения задач. Предусматривают большую свободу участников в поиске возможных вариантов решения задач.
4. Степень неопределенности ситуации	Детерминированные Вероятностные	Предусматривают решение задач в условиях строго детерминированной ситуации. Предусматривают использование вероятностных оценок и факторов риска при решении задач.
5. Характеристика коммуникаций участников	Интерактивные Неинтерактивные	Предусматривают зависимость поведения и оценки действий игрока от поведения других участников игры. Не предусматривают зависимости отдельного игрока от поведения других участников игры.
6. Области применения	Общие Функциональные	Имитируют поведение группы, организации в целом. Имитируют отдельные функции управления или деятельности служб персонала.
7. Открытость игры	Открытые  Закрытые	Предусматривают свободные контакты и коммуникации между группами участников. Не предусматривают контактов между участниками в процессе всей игры.
8. Институты игры	Ручные  Компьютерные	Расчеты выполняются вручную и предусматривают отработку техники решения отдельных задач управления. Ориентация на использование компьютеров для подготовки и анализа возможных решений задач управления.
9. Форма проведения	Очные  Заочные	Предусматривают проведение игры со всеми участниками в одно время и в одном месте. Предусматривают заочное проведение игры по схемам дистанционной технологии.

В силу отмеченного, руководитель должен обладать высокими коммуникативными способностями, уметь точно выражать свои мысли и вербализировать чувства участников, быть объективным и внимательным к участникам, уметь корректно сопоставлять правильные и неправильные позиции участников, а также понятно представлять ситуацию и быть готовым сдерживаться от чрезмерного участия в игре.

Подведение итогов игры должно помогать участникам адекватно оценивать свои сильные и слабые стороны и значимость полученных результатов.

## **Тренинги**

По определению, тренинг представляет собой совокупность упражнений, направленных на формирование и совершенствование умений клиента.

Тренинг как явление представляет собой форму активного обучения, направленного на комплексное освоение как теоретических знаний, так и практических умений, проявляющихся в приобретении новых навыков и развитии заложенных от природы способностей, а также направленных на выработку способов преодоления типичных затруднений. Эффект тренингов определяется сочетанием узко поставленной задачи тренинга и использованием широкого набора упражнений и игр за счет максимально полной включенности человека в процесс тренинга.

Тренинг предполагает осведомленность участника о предстоящем действии и опирается на первичный уровень умений. Поэтому основной задачей тренинга является совершенствование имеющихся и приобретение новых практических навыков, доведение их до операционального автоматизма.

Специфика тренинга заключается в том, что он используется для достижения сравнительно узких целей, служит для отработки определенных образцов поведения и подчинен непосредственному решению практических задач.

Тренинг – активный познавательный процесс, в центре внимания которого находятся участники, а не тренер. Цели тренинга должны быть понятны участникам в целом и каждому в отдельности. Формулирование (уточнение) целей тренинга может стать начальным этапом групповой работы. Возможное разнообразие целей покажет различное понимание участниками задач тренинга и позволит, проранжировав цели, определить главные среди них.

Тренинги необходимы тогда, когда консультантам для достижения определенных результатов нужны конкретные навыки работников клиента. Тренинги содержат незначительное количество теории и отличаются практической выработкой конкретных навыков в

условиях, схожих с реальностью. Относительный недостаток тренингов заключается в том, что отработка навыков не дает универсальных решений для любых жизненных ситуаций, но дает некоторый набор возможных типовых вариантов.

В зависимости от оснований типологии, Максимов В.Е. выделяет следующие типы тренингов<sup>46</sup>.

По типу ожидаемого результата:

1. Тренинги личностного роста, которые предполагают, что основным результатом для прошедшего тренинг человека станут изменения в личностной сфере. Предполагают интегральное воздействие на человека, изменение и развитие его в целом. Опираются в основном на психологические, этические, философские знания.

2. Командные тренинги в качестве основного результата предлагают формирование и совершенствование взаимоотношений команды единомышленников и их взаимодействия. Сюда же относятся тренинги, направленные на формирование корпоративной культуры.

3. Тренинги выработки умений предполагают, что основным результатом будет освоение участниками определенного опыта и теоретических знаний. Их можно разделить на три группы:

- профессиональные, когда результат предполагает освоение необходимого набора характерных для данной профессии знаний и опыта, способов действий, формирующих и повышающих уровень компетенции в данной области;

- общекультурные тренинги общения, коммуникации, формирования мышления, становления рефлексии, ведения переговоров, разрешения конфликтов и т. п.;

- бизнес-тренинги для улучшения значимых показателей деятельности: динамики продаж, качества обслуживания, компетентности управления, способов взаимодействия между подразделениями в организации и т. п.

По типу организации процесса тренинга можно выделить следующие описания<sup>47</sup>.

1. Процедурные предполагают прохождения пути по тренингу по заданной траектории, слабо учитывающей особенности участников, жесткое управление процессом, четкое задание рамок выполняемых упражнений. Их достоинство — гарантированность получения требуемого результата для вписывающегося в рамки тренинга участника. Позволяют эффективно использовать временные ресурсы. Легко тиражируются. От ведущего требуется хорошее знание стандартных процедур и способов их осуществления, поэтому мастерство ведущего здесь играет меньшую роль. Эффективны для

---

<sup>46</sup> Максимов В.Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Издательство «Речь», 2004, С.230

<sup>47</sup> Там же, С.232

постановки стандартизированных навыков и решения типовых задач. Образ — «Конвейер».

2. Самоорганизующиеся характеризуются заданием самых общих рамок действий, а основное внимание уделяется рефлексии происходящего «здесь и теперь». Тренер чаще всего выступает фасилитатором процессов, содействует включению в интенсивную работу всех участников тренинга. Тренинги данного типа более чувствительны к особенностям участников и эффективны при диагностике. Результативность данного типа тренингов в значительной степени зависит от мастерства ведущего, который зачастую порождает технику и упражнения в ситуации «здесь и теперь». Характерны для тренингов командообразования, инновационных, креативных, личностного роста и т. п.

Их основным недостатком может быть неформализуемость результата, зависание в процессе, негарантируемость достижения цели, трудности в оценке достижений. Образ — «Неожиданные повороты».

3. Модульные предполагают существование большого набора стандартизированных упражнений, которые предлагаются участникам в зависимости от анализа ситуации, пожеланий участников, выявленных потребностей, уровня подготовки и т. п. Сочетают достоинства двух предыдущих типов. Характеризуются достаточно высокой степенью управляемости, в отличие от самоорганизующихся тренингов, и более высокой гибкостью и чувствительностью к уникальности складывающейся ситуации, чем процедурные. Предъявляют высокие требования к тренеру, поскольку он обязан быть хорошим диагностом и должен сочетать фасилитаторские способности со способностью жесткого управления, уметь гибко переключаться с одного типа действия на другой. Образ — «Конструктор».

Общая схема всех приведенных типов тренингов заключается в реализации цикла: рассказ—демонстрация—тренировка. Типология методов тренинга представлена на рисунке 12.4.

Содержание тренинга должно соответствовать поставленным целям и ожидаемым результатам.

Тренинг следует начинать в заранее обозначенное время с чая (кофе), перерывы на обед и кофе целесообразно объявлять не позднее установленного времени (или чуть раньше), называя точное время продолжения работы.

Для того, чтобы вывести участников на приемлемый стартовый уровень и заострить внимание на стоящих целях, полезно заранее выдать каждому из участников задание, а в начале тренинга проверить его выполнение.



Рис. 12.4. Структурная схема типов методов в тренинге

Перед началом тренинга следует проверить исправность всего инструментария, указателей, карточек с именем каждого участника, раздаточный материал и материал тренера.

Времени на перерывы должно быть достаточно для отдыха, а сами перерывы должны быть организованы так, чтобы участники могли выбрать напитки по вкусу и отдохнуть (лучше в активной форме – в форме переговоров или игры).

Начать занятие можно с короткого упражнения, суть которого заключается в том, что участники делятся на пары и каждый из партнеров рассказывает другому о своих ожиданиях от предстоящего тренинга, которые тот затем озвучивает на всю аудиторию как бы от первого лица.

Прежде, чем приступить к реализации тренинговых программ, необходимо определить следующие аспекты:

- цели проведения тренинга;

- потребности организации в тренинговой программе и какой конкретно;
- перечень сотрудников, которые должны принять участие в тренинге;
- методы и техники, используемые в тренинге;
- процедуру оценки эффективности тренинга.

Пример описания тренинга («Видеотренинг») приведен в приложении 12.5.

#### Список литературы

1. Кларин М.В. Корпоративный тренинг от А до Я: Наун.-практ. Пособие. – М.: Дело, 2000. – 224 с.
2. Ли Д. Практика группового тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 224 с.
3. Менеджмент: практические ситуации, деловые игры, упражнения. / Под общей редакцией О.А. Страховой. – СПб: Издательство «Питер», 2000. – 144 с.
4. Ментс М. Ван. Эффективное использование ролевых игр в тренинге. – СПб.: Питер, 2001. – 208 с.
5. Ньюстром Дж. У., Скэннел Эдвард Е.. Деловые игры и современный бизнес: пер. англ. – М.: «Издательство БИНОМ», 1997.
6. Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003. – 536 с.
7. Платов В.Я. Деловые игры: разработка, организация и проведение. Учебник. – М.: Профиздат, 1991. – 192 с.
8. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
9. Пугачев В.П. Тесты, деловые игры, тренинги в управлении персоналом: Учебник для студентов вузов. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 285 с.
10. Трайнев В.А. Деловые игры в учебном процессе: Методология разработки и практика применения. – М.: Издательский Дом «Дашков и К»: МАН ИПТ, 2002. – 360 с.

#### Контрольные вопросы и задания

1. На что направлено тестирование работников клиента?
2. В чем заключаются достоинства тестирования?
3. Какие недостатки характерны для тестирования?
4. Назовите основные правила тестирования?
5. Какие этапы проходит процесс тестирования?
6. Приведите известные Вам типы тестов.

7. Дайте определение термину «игра».
8. Перечислите принципы интерактивного взаимодействия.
9. какие игры обычно относят к интерактивным?
10. Назовите пять основных элементов, которые включаются в игру.
11. В каких случаях используются организационно-деятельностные игры?
12. Перечислите этапы проведения организационно-деятельностных игр.
13. Какова максимальная продолжительность организационно-деятельностных игр?
14. Что является ведущим компонентом игры?
15. Назовите отличительные особенности деловых игр.
16. Приведите классификацию деловых игр.
17. В чем заключается специфика тренинга?
18. Приведите типологию тренингов.

## Тема 13. Методы активизации творческого мышления

*Структура методов активизации творческого мышления*

*Метод мозговой атаки*

*Метод «синектики»*

*Метод Дельфи*

*Метод ассоциаций*

*Метод морфологического анализа*

*Метод сценариев*

*Метод Гордона*

*Метод целевых обсуждений*

*Метод контрольных вопросов*

*Интегральный метод "Метра"*

*Метод дерева целей*

### Структура методов активизации творческого мышления

Одним из инструментов реализации методов имитационных игр является процедура активизации творческого мышления участников группового взаимодействия в процессе решения задач.

Структура методов получения решений задач представлена на рисунке 13.1, из которого следует, что эвристические<sup>48</sup> методы занимают важное место наряду с методами анализа и синтеза и основаны на озарении участников процесса и реализации закона синергии систем.

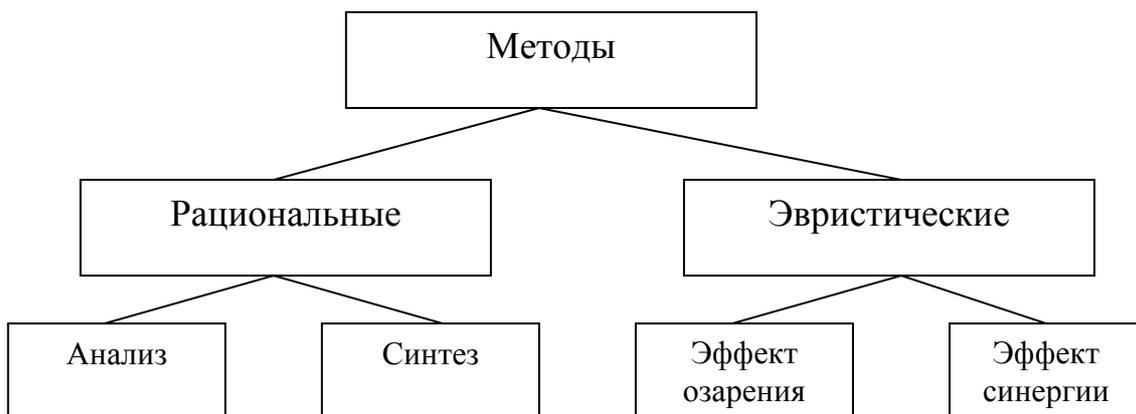


Рис. 13.1. Структура методов получения новых знаний

<sup>48</sup>Эвристика как упрощенное правило принятия решений в условиях недостаточности информации. См Андреева Г.М. Психология социального познания: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000, С.105

Как отмечает Андреева Галина Михайловна (доктор экономических наук, профессор кафедры социальной психологии МГУ), в многочисленных экспериментах<sup>49</sup> установлены наиболее типичные условия применения эвристик:

- 1) дефицит времени для обдумывания ситуации;
- 2) перегруженность информацией, затрудняющая возможность ее обработки;
- 3) относительно невысокая значимость воспринимаемого объекта, делающая достаточно безразличным точное знание о нем;
- 4) просто недостаточность информации для осмысленного вывода;
- 5) произвольность быстрого решения.

Созидание нового представляет собой творческий процесс. Творческие способности – креативность – можно оценить с помощью восьми выделенных критериев<sup>50</sup>:

1. Умение увидеть проблему.
2. Беглость, умение увидеть в проблеме как можно больше возможных сторон и связей.
3. Гибкость как умение понять новую точку зрения, а также отказаться от усвоенной точки зрения.
4. Оригинальность, отход от шаблона.
5. Способность к перегруппировке идей и связей.
6. Способность к абстрагированию или анализу.
7. Способность к конкретизации или синтезу.
8. Ощущение стройности организации идей.

Общими мыслительными процессами для всех видов творчества являются комбинирование и аналогизирование наряду с такими приемами как выявление новых связей и перенос функции одного объекта на другой. Психологами установлено, что раскрепощенное воображение<sup>51</sup> управляет порождением бесчисленных более или менее случайных ассоциаций.

Первопричиной и основой творческого мышления является работа нашего мозга<sup>52</sup>, уникальность которого заключается в том, что он развивается только в процессе своей эксплуатации.

---

<sup>49</sup> Андреева Г.М. Психология социального познания: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000, С.107.

<sup>50</sup> Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000, С. 22.

<sup>51</sup> Воображение рассматривается как бессознательная способность комбинировать факты новыми способами, а интуиция представляет собой способность переносить нужные воображаемые образы в сознание.

<sup>52</sup> Физиологи считают, что большинство людей используют не более 1% потенциала мозга, который определяется числом возможных взаимосвязей между 10—15 млрд нервных клеток. Мозг весит около 2% от веса тела, но забирает 25% калорий, которые мы потребляем. Он забирает до 50% поступающего в организм человека кислорода – См.: Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001, С. 249.

Перечень основных методов влияния на творчество клиента выглядит следующим образом<sup>53</sup>:

1. Эмоциональность — метод объединения левосторонних и правосторонних мозговых процессов для тех, у кого преобладает левостороннее мышление. Эмоции содействуют регистрации информации в правом мозге. Обработанная обеими частями мозга информация запоминается надежнее. Ориентация на чувства обучаемого содействует правомозговой обработке информации. Профессиональная или поведенческая компетентность играет все более важную роль в карьере менеджера и его работе с людьми. К числу успешных инструментов развития творческих мозговых процессов психологи также относят другие методы взаимодействия полушарий.

2 Визуализация — воображение, видение, например, будущего изделия, конечного результата творческой работы или проблемы и путей ее преодоления. Кто визуально представляет желаемый результат, тот с большей вероятностью достигает поставленной цели. Поощрению яркого воображения содействуют развивающие ситуации. Видение — это правомозговая функция и одновременно метод развития стратегической компетентности. Графики, диаграммы, схемы, рисунки, картины поощряют творческие процессы с помощью развития визуального мышления.

3. Аналогии — это сравнения из различных дисциплин. Этот метод мотивирует интуицию и синтезирует мышление, развивая системную аналитику.

4. Метафора — этот метод мотивации творчества основан на соединении двух различных вещей или дел по общему принципу, например электричество связывается с направленным движением заряженных частиц или еще проще — с водой, текущей по трубам, времени приписываются качества человека — суровые годы, счастливые дни, смутные времена. Метафоры содействуют игре с понятиями. Метафорическое мышление — это творческий процесс на основе сравнений между проблемами в различных областях науки и практики, чтобы содействовать поиску решения. Сравнение проблем бизнеса и биологии приводит к понятиям, например, выживания, адаптации к внешней среде, санациям.

5. Юмор — активно объединяет рациональные процессы левого мозга и креативность правого. Во время смеха мозг вырабатывает естественный гормон эндорфин, обладающий обезболивающим и транквилизирующим свойствами и содействующим развитию чувства благополучия.

---

<sup>53</sup> Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001, С. 253

Структурная схема экспертных методов выработки решений приведена на рисунке 13.2.

Индивидуальные методы условно можно разделить на четыре группы<sup>54</sup>:

а) ассоциативные, так или иначе использующие понятие ассоциативности, к ним относятся методы: аналогии и стимулирования случайностью;

б) «геометрические» методы:

- промежуточной вспомогательной точки;
- дробления и восстановления на новой основе;
- равноудаленной точки;
- разворота;
- вращения внимания (матричных структур);
- включения (суперпозиции);
- асимметрии;

в) динамические методы:

- максимального числа степеней свободы;
- непрерывности полезного действия;
- проскока;
- периодического действия;

г) параметрические методы:

- ослабления условий (релаксации);
- замены.

Из числа коллективных методов рассмотрим следующую совокупность:

- метод мозговой атаки и свернутая мозговая атака;
- морфологического анализа;
- ассоциаций;
- сценариев;
- суда;
- синектики;
- метод Гордона;
- метод контрольных вопросов;
- интегральный метод "Метра";
- метод целевых обсуждений (комиссий).

### **Метод мозговой атаки**

Метод мозгового штурма «*Brainstorming*» предложил в 1938 году американский специалист Алекс Осборн.

Метод базируется на психологических и педагогических закономерностях коллективной деятельности и основан на том, что творческая активность каждого человека зачастую сдерживается по

---

<sup>54</sup> Шевырев. С. 46

тем или иным причинам, среди которых существенное место занимают разнообразные барьеры: психологические и коммуникативные, социальные и педагогические.



Рис. 13.2. Структура экспертных методов выработки решений

Главная функция мозгового штурма - обеспечение процесса генерирования идей без их анализа и обсуждения участниками, а успех проведения штурма зависит от соблюдения двух главных принципов:

- группа может производить при совместной работе идеи более высокого качества, чем при индивидуальной работе тех же людей за счет синергического эффекта;
- если группа находится в состоянии генерирования идей, то процесс творческого мышления, господствующего в этот момент, нельзя тормозить преждевременной субъективной оценкой этих идей.

Суть метода: каждому участнику группы предоставляется право высказывать самые различные идеи по поводу вариантов решения проблемы вне зависимости от их обоснованности, осуществимости и логичности. Чем больше разных предложений, тем лучше. Руководит атакой ведущий. С информацией о характере проблемы участники групповой работы знакомятся заранее. Все предложения выслушиваются без критики и оценки (за этим следит ведущий), а их анализ производится централизованно после завершения процесса высказывания идей на основе записей, производимых секретариатом. В результате формируется список, в котором все представленные предложения структурируются по определенным параметрам (критериям), а также по их результативности в части решения обсуждаемой проблемы.

Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма приведена на рисунке 13.3.

При подготовке к проведению мозгового штурма необходимо определить место его проведения и участников. Лучшим местом является «круглый стол», за которым все участники могли бы чувствовать себя равноправными коллегами. Штурм можно проводить при любом количестве участников, но наиболее удачный состав группы — от 4 до 12 человек, при этом для решения определенной проблемы надо приглашать как специалистов, так и неспециалистов: практика показывает, что наиболее ценные идеи чаще всего принадлежат людям, которые не являются специалистами в заданной области, но косвенно связаны с решаемой проблемой.

Мозговой штурм «наоборот» или «свернутая мозговая атака» как метод во многом напоминает обычную "мозговую атаку", но при этом от участников не только разрешается, но и предлагается высказывать критические замечания по сформулированным идеям. Основные сложности в этом процессе связаны с необходимостью корректного отношения участников друг к другу в ходе дискуссии. Обычно в ходе реализации этого метода участники должны стараться не только найти как можно больше слабых мест в каждой идее, но и предложить пути их устранения.



Рис. 13.3. Графическая модель содержания этапов метода мозгового штурма

Этот метод используется обычно при дефиците времени, отпущенного на решение проблемы. По сути дела, это ускоренная или "свернутая мозговая атака".

Анализ сущности метода мозгового штурма приводит к двум противоречиям.

С одной стороны, чтобы развивать идею на этапе генерирования, ее необходимо критиковать, а критика правилами проведения штурма запрещена. С другой - чтобы направлять ход решения в одну сторону, необходимо им управлять, а суть метода заключается в хаотическом генерировании идей.

### **Метод «синектики»**

Отмеченные противоречия частично устраняются в методе «синектика», где штурм ведется постоянной группой со специально подобранным составом. Факторы реализации метода синектики приведены на рисунке 13.4.

У. Гордон (автор «синектики») в стремлении превратить продуктивный процесс, протекающий в сфере подсознания при решении задачи, из неявного — в явный, из стихийного — в сознательно управляемый в 1960 году ввел осознанный поиск аналогий в рамках определенной процедуры. Цель аналогий — сбить привычное представление о хорошо известных вещах, взглянуть по новому на «наследство из замороженных слов» и способов понимания. Для активизации мышления и управления им Гордон применил четыре вида аналогий<sup>55</sup>:

- **прямая аналогия** предлагает рассмотрение методов, применяемых в других отраслях теории и практики — как там решаются аналогичные задачи;
- **личная аналогия**, или эмпатия, предлагает «вжиться» в образ рассматриваемого объекта, ощутить его состояние и на основе собственных ощущений найти и предложить наиболее оптимальный вариант решения;
- **символическая аналогия** — нахождение краткого символического описания задачи или объекта, обычно в форме сочетания прилагательного с существительным, которые в форме парадокса характеризуют сущность объекта (например, головка молотка, дерево решений, подавить сопротивление и т.п.);
- **фантастическая аналогия** предлагает искать решения в фантастической литературе, а также изложить задачу в терминах сказок, мифов, легенд.

---

<sup>55</sup> Подробно см.: Иванов И.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство БАРО-ПРЕСС», 2001, С. 208; Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000, С.41; Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С. 361; Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга вторая. – Техника творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995, С.123.

*Метод синектики* предназначен для генерирования альтернатив путем ассоциативного мышления, поиска аналогий поставленной задаче и заключается в следующем:

1. Формируется группа из 5-7 человек, имеющих гибкое мышление, опыт, психологическую совместимость, общительность, подвижность.
2. Вырабатываются навыки совместной групповой работы.
3. Перебираются не только известные подобные решения, но все возможные и невозможные (фантастические) решения.
4. Запрещается обсуждать достоинства и недостатки членов группы.
5. Разрешается каждому прекратить работу в любой момент без объяснений причин.
6. Роль ведущего периодически переходит к другим членам группы.

В отличие от мозгового штурма здесь требуется специальная и длительная подготовка группы. Работа группы проходит в два этапа. Задача первого этапа - сделать непривычное привычным. Для этого путем обобщения различных ситуаций непривычную проблему или объект с помощью метода аналогий помещают в привычный контекст, и ее непривычность исчезает. После этого начинается второй этап, задача которого - сделать привычное непривычным (вернуться к исходной проблеме).

Последовательность решения проблемы такова<sup>56</sup>:

- 1) проблема, как она задана — формулировка проблемы;
- 2) очищение от очевидных решений — дискуссия, в ходе которой члены группы выясняют свои взгляды на очевидные решения, которые едва ли дадут нечто большее, чем простое сочетание существующих решений (этот этап напоминает мозговой штурм);
- 3) превращение необычного в привычное — поиск аналогий, позволяющих выразить «заданную проблему» в терминах, хорошо знакомых членам группы по опыту работы (в попытке проникнуть в суть проблемы и распутать клубок предложений допускается игнорирование физических законов и соглашений);
- 4) проблема, как она понята — определяются главные трудности и противоречия, препятствующие решению проблемы;
- 5) наводящие вопросы — председательствующий предлагает дать решение, пользуясь одним из типов аналогий. Члены группы в свободной манере проигрывают каждый наводящий вопрос. Если аналогии становятся слишком абстрактными, дискуссия направляется в русло «проблема, как она понята». Когда появляется перспективная

---

<sup>56</sup> Иванов И.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство БАРО-ПРЕСС», 2001, С. 209.

идея, ее развивают словесно до того момента, когда члены группы смогут изготовить и апробировать грубые прототипы устройства.

### **Метод Дельфи**

Этот метод часто используют в тех случаях, когда сбор группы невозможен. В соответствии с процедурой членам группы не разрешается встречаться и обмениваться мнениями по поводу решаемой проблемы, обеспечивается независимость мнений. Процедура заключается в следующем:

1. Членам группы предлагается ответить на целый перечень вопросов, детально сформулированных по рассматриваемой проблеме.

2. Каждый участник отвечает на вопросы анонимно.

3. Результаты ответов собираются в центре, и по результатам обработки ответов составляется интегральный документ, содержащий все предлагаемые варианты решений.

4. Каждый член группы получает копию интегрального документа.

5. Ознакомление с указанным документом (анализ предложений других участников группы) может изменить мнение некоторых участников группы в отношении возможных вариантов решений.

6. Этапы с 3 по 5 повторяют столько раз, сколько необходимо для достижения согласованного решения.

Этот метод применим, когда нет ограничений по времени выработки решения, и решения принимаются экспертами. При выработке решений для конкретной организации с целью последующего внедрения, целесообразно использовать иные методы групповой работы, позволяющие находить консенсус, а в процессе поиска решений из членов группы (руководства организации) может формироваться команда единомышленников.

### **Метод ассоциаций**

В методе ассоциаций основными источниками для генерирования идей служат случайно выбранные понятия, возникающие при этом ассоциации и метафоры.

Например, ассоциации к слову "лед": стекло (хрупкое, прозрачное, скользкое и т.д.), снег (лед - производное от снега, если последний полить водой на морозе), масло (тает как и лед). Далее - следующая ассоциация: масло - нож - узкое лезвие! Может быть еще цепочка ассоциаций: стекло - стеклорез (надлом) - опять хрупкость. Еще один вариант: лед - мокрый замерзший снег - тает под солнцем - абсолютно черное тело - вода - водяная подушка. Может быть и такой вариант: лед звенит - звон - звук - ультразвук (использование ультразвука). В

этих примерах ассоциаций объектом является лед, а что если сделать объектом изменений корабль<sup>57</sup>.

Как видно из примера, для возникновения ассоциаций и генерирования идей целесообразно использовать различные метафоры. Например: бинарные метафоры-аналоги («под дугой колокольчик поет», «подковы бровей»); метафоры-катахрезы, содержащие противоречия («сухопутный моряк», «круглый квадрат»); метафоры-загадки («полная горница людей» - огурец). Технология свободных ассоциаций базируется на таких принципах как свободные ассоциации, антиконформизм, отсроченный критический анализ.

Правила реализации метода предусматривают свою специфику как для организаторов, так и для участников (см. рис. 13.5. на котором приведены параметры метода ассоциаций).

### **Метод морфологического анализа<sup>58</sup>**

основан на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем. В рамках этого метода определяются все возможные элементы, от которых может зависеть решение проблемы, перечисляются возможные значения этих элементов, а затем наступает процесс генерирования альтернатив путем перебора всех возможных сочетаний этих значений.

Впервые морфологический анализ был использован для решения технических задач в 1942 г., когда Ф. Цвикки начал разрабатывать ракетные двигатели в фирме «Аэроджемн инжиниринг корпорейшин».

Построение морфологических матриц позволяет быстрее и точнее ориентироваться в многообразии понятий и факторов. Классифицирование является одним из важнейших элементов творческой деятельности.

При использовании данного метода технический объект необходимо разбить на функциональные части (функционально-морфологические признаки), такие, без которых объект не будет выполнять свои функции.

Затем следует выписать отдельно морфологические признаки и записать информацию о них (варианты осуществления) без связи с объектом (изделием), т. е. применить морфологические признаки к другим аналогичным изделиям.

Анализ полученных вариантов выявляет такие их комбинации, которые при обычном переборе могут быть упущены.

---

<sup>57</sup> Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга первая. – Мышление и проблема. Психология творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995, С.42.

<sup>58</sup> Термин «морфология» (учение о форме, от гр. *morphe* — форма и *logos* — учение) ввел в 1796 г. Гёте — основоположник морфологии организмов, учения о форме и строении растений и животных. В дальнейшем появилась морфология человека, почв и т. д. Метод морфологического анализа впервые разработал и применил швейцарский астроном Ф. Цвикки, открывший нейтронные звезды.

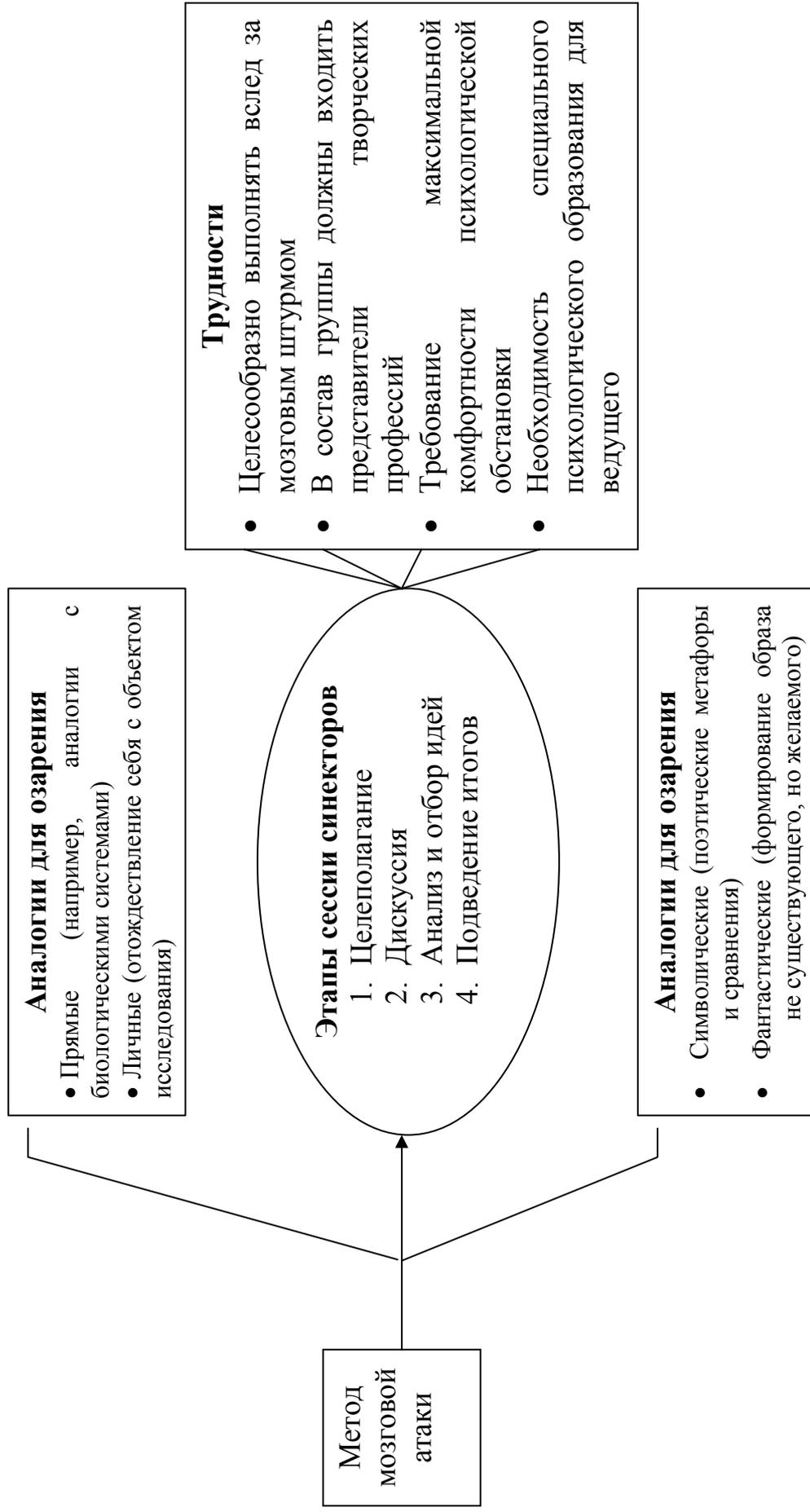


Рис. 13.4. Факторы реализации метода синектики

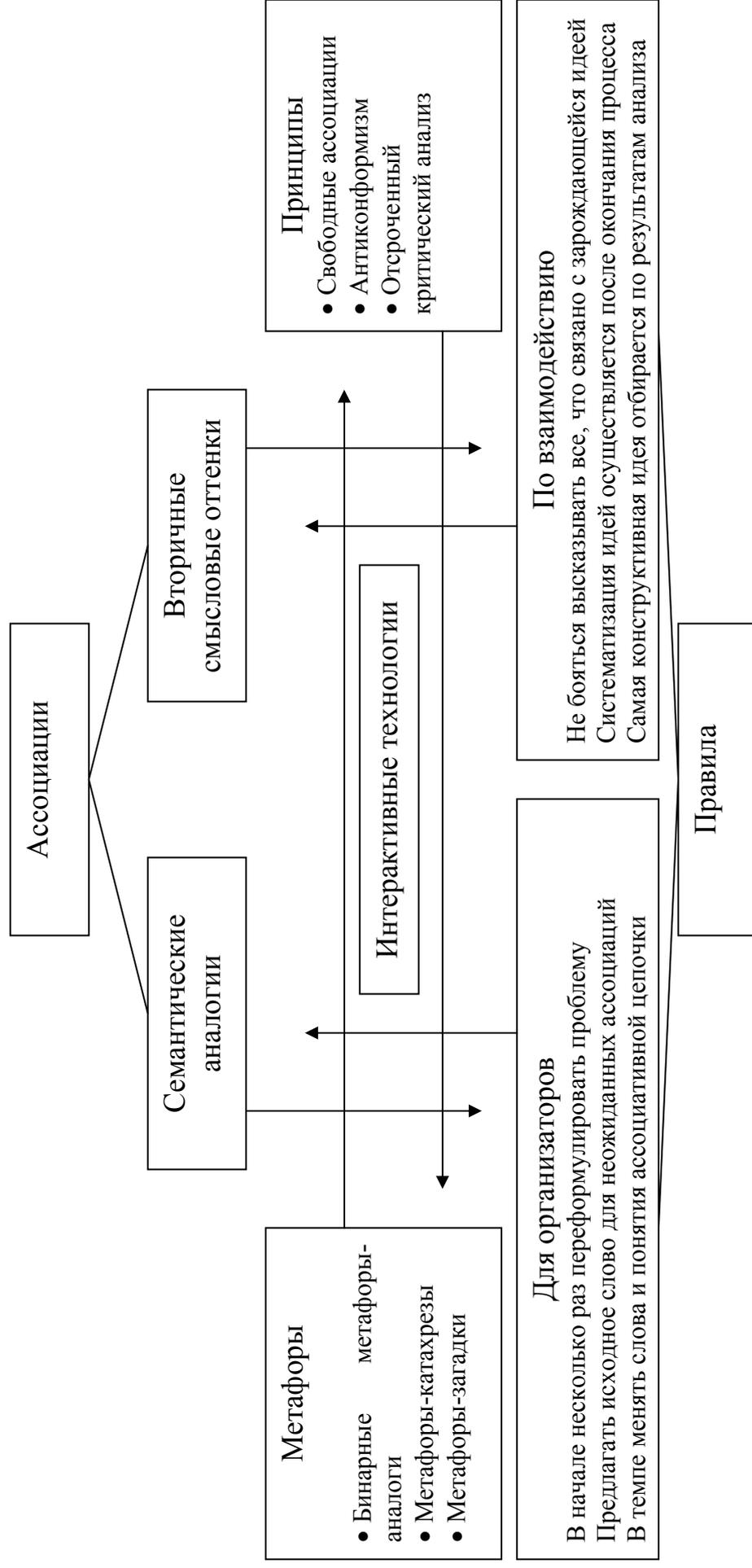


Рис. 13.5. Параметры метода ассоциаций

## **Метод сценариев**

*Сценариями* называют гипотетические альтернативные описания того, что может произойти в будущем. Сценарии не просто плод фантазии, а логически обоснованные модели будущего, своеобразный рассказ о том, "что случится, если...". Обычно разрабатывают несколько сценариев: оптимистический, пессимистический и промежуточный. Перед разработкой сценария составляют перечни факторов, влияющих на ход событий и наличных ресурсов.

Поиск нестандартных решений вновь возникшей проблемы осуществляется методами генерирования альтернатив. Сравнительная предпочтительность различных альтернатив оценивается методом определения рейтингов или методами формирования оценочных систем, в состав которых входят критерии оценки, шкалы измерения критериев, правила выбора наиболее предпочтительной альтернативы. Этот метод применяется в том случае, когда цель неясна, а есть только исходное состояние системы.

События нижнего уровня декомпозиции ранжируются по предпочтительности и вероятности наступления. Наиболее предпочтительный вариант и есть цель системы.

## **Метод Гордона<sup>59</sup>**

Метод предполагает, что участники групповой работы заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться, поэтому они не скованы привычными шаблонами. Ведущий в самых общих словах излагает некоторую концепцию, связанную с рассматриваемой проблемой. Участники высказывают свои идеи для "разгона", затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой и затевалось обсуждение. В результате уже "разогретые" участники начинают высказывать совершенно конкретные предложения и думают, как их реализовать.

## **Метод целевых обсуждений<sup>60</sup>**

Суть метода заключается в проведении совещания, направляемого ведущим, с тем, чтобы вовлечь всех участников в

---

<sup>59</sup> Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга первая. – Мышление и проблема. Психология творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995, С. 124.

<sup>60</sup> Там же.

открытую и заинтересованную дискуссию и не дать совещанию вылиться в серию пассивных ответов на вопросы. Отличие от метода "мозговой атаки" и метода Гордона в том, что участники предварительно готовят свою точку зрения по решаемой проблеме. Это одновременно и хорошо, и плохо.

Хорошо потому, что каждый может серьезно подготовиться к обсуждению. Неторопливо взвесить все "за" и "против", если надо, применить индивидуальные эвристические методы выработки идей. Плохо - потому, что пришедшему к какому-либо решению потом будет трудно отбросить его.

### **Метод контрольных вопросов<sup>61</sup>**

Суть метода состоит в том, что генерация вариантов решения как бы "направляется" списками контрольных (наводящих) вопросов, которые составляются разными участниками или экспертами. Это обычно вопросы общего вида: "А если сделать все наоборот?, А если изменить постановку задачи?, А если взять другой материал или изменить форму объекта?" Участники обсуждения отвечают на эти вопросы письменно (очень коротко) и передают друг другу по кругу. Таким образом, каждый знакомится с вариантами решения каждого и дает свои соображения на этот счет. При этом решения как бы "аккумулируются" на одном листе каждого из участников обсуждения. Повторяться при этом не нужно.

### **Интегральный метод "Метра"**

Этот метод сочетает в себе отдельные приемы "мозгового штурма", "синектики", морфологических таблиц и метод аналогий (аналоговая методика «Метра» - Боулвин, 1972 г.). Аналоговая методика "Метра" состоит из шести фаз:

1. задача ставится в искомой формулировке, а ведущий призывает участников к свободному обсуждению проблемы (главная цель - ознакомить участников с существом проблемы);
2. происходит "дробление" исходного представления о проблеме в самых различных аспектах: об объекте, предмете, субъекте, связях (проблема "разжевывается");
3. пересмотр исходной формулировки проблемы и попытка новой постановки проблемы, к которой применяется «мозговой штурм» (происходит расширение задачи и упрощение ее постановки).

---

<sup>61</sup> Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга первая. – Мышление и проблема. Психология творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995, С. 126.

4. развитие аналогий в новой постановке проблемы, позволяющих разделить ее на ряд подпроблем (применение ассоциативных методов к решению расширенной задачи, предварительно раздробив ее на ряд подпроблем);

5. свободный поиск аналогий и ассоциаций, как можно более фантастичных и раскрепощенных (фаза "свободного полета");

6. возврат к исходной проблеме, а выдвинутые аналогии "переводятся" на язык деловых терминов

Блок-схема метода метра состоит из трех этапов.

*Первый этап:* формулировка проблемы и ее анализ. Постановка проблемы, генерация исходных идей решения.

*Второй этап - "Выбор".* Он разветвляется на три одновременные процедуры: "Дробление" проблемы с помощью аналогий и ассоциаций, комбинаторное построение морфологических таблиц и соотнесение целей и средств для их удовлетворения.

*Третий этап:* проведение анализа первых результатов, формулировка "новой" проблемы и поиск ее решения "мозговым штурмом". Различные методы решения сравниваются с исходными критериями поставленной проблемы, проводится сопоставление исходных и полученных результатов. Принимается решение о продолжении или прекращении работы, производится возврат к исходной проблеме. Осуществляется повторный анализ полученного решения и сопоставление его с целью исходной проблемы, после чего происходит утверждение одного из вариантов решения.

### **Метод дерева целей**

разработан на основе системного анализа проблемных ситуаций и предполагает использование иерархической структуры, полученной путем деления общей цели на подцели. Дерево целей создается для анализа проблемной ситуации и наглядного представления результатов такого анализа. Идея разработки дерева целей принадлежит американскому исследователю Черчмену, применившему такой подход к исследованию проблем развития промышленности. В данном случае дерево целей представляет собой связанный граф без циклов, поэтому можно дать следующее определение. Дерево целей – это граф, выражающий соподчинение и взаимосвязи элементов, которыми являются цели и ресурсы.

При построении дерева целей тенденции ожидаемого развития событий определяются экспертными прогнозами. Определение основных факторов, влияющих на развитие ситуации, производится методом разработки сценариев.

### Список литературы

1. Альтшуллер Г.С. Найти идею. – Новосибирск: Наука, 1986.
2. Андреева Г.М. Психология социального познания: Учебное пособие для студентов высших учебных заведений. – М.: Аспект Пресс, 2000. – 288 с.
3. Беляцкий Н.П. Интеллектуальная техника менеджмента: Учебное пособие. – Мн.: Новое знание, 2001. – 321 с.
4. Ванганди А.Б. 108 путей к блестящей идее: Пер. с англ.- Мн.: ООО «Попури», 1996. – 224 с.
5. Иванов И.А. Инновационный менеджмент: учебник для вузов. – Ростов-на-Дону: ООО «Издательство БАРО-ПРЕСС», 2001. – 288 с.
6. Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 432 с.
7. Меерович М.И., Шпагина Л.И. Технология творческого мышления: Практическое пособие. – Мн.: Харвест, М.: АСТ, 2000. – 432 с.
8. Ривкин С., Сейтель Ф. Мудрая идея. Трансформация ваших идей в успешные инновации / Под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2003. – 240 с.
9. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга вторая. – Техника творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995.- 208 с.
10. Шевырев А.В. Технология творческого решения проблем. Книга первая. – Мышление и проблема. Психология творчества. – Белгород: «Крестьянское дело», 1995. – 210 с.

### Контрольные вопросы и задания

1. Для чего предназначены методы активизации творческого мышления?
2. Чем рациональные методы активизации творческого мышления отличаются от эвристических?
3. Чем коллективные методы активизации творческого мышления отличаются от индивидуальных?
4. Приведите наиболее типичные условия применения эвристик.
5. Какими параметрами можно характеризовать креативность?
6. Назовите методы влияния на творчество клиента.
7. В чем состоят правила проведения мозгового штурма?
8. Каковы этапы проведения мозгового штурма?

9. В каких случаях метод Дельфи является более предпочтительным по сравнению с методом мозгового штурма?
10. Как проходит процедура реализации метода Дельфи?
11. Приведите примеры ассоциаций, возникающих по отношению к лову «окно»?
12. Назовите принципы реализации метода ассоциаций.
13. Какие четыре вида аналогий использует метод синектики?
14. Какова последовательность решения проблем методом синектики?
15. Приведите факторы, обеспечивающие реализацию метода синектики.
16. Что представляет собой дерево целей?
17. Какая фраза является ключевой в методе сценариев?
18. В чем суть метода Гордона?
19. Перечислите шесть фаз метода Метра.

## **Тема 14. Метод SWOT-анализа**

*Внешняя среда и адаптация системы*

*SWOT-анализ*

*Процедура оценки сильных и слабых сторон*

*PEST-анализ*

*ПРиМ-анализ*

### **Внешняя среда и адаптация системы**

Организации, как и любые системы, ограничены от внешней среды и в то же время связаны с внешней средой таким образом, что из внешней среды они получают необходимые им ресурсы и передают во внешнюю среду продукты своей жизнедеятельности. То есть внешняя среда является необходимым условием существования систем. Поэтому функционирование организации определяется уровнем знания об окружающей среде.

Внешняя среда представляет собой совокупность таких объектов, не являющихся элементами данной системы, взаимодействие с которыми учитывается при изучении системы. Взаимодействие выступает фактором, посредством которого происходит объединение частей в целое. Без взаимодействия частей система перестает существовать. Взаимодействие обеспечивает передачу информации от одного элемента системы другому, от входа воздействия из внешней среды до передачи во внешнюю среду соответствующей информации.

Внешняя среда воспринимается организацией одновременно и как система, содержащая благоприятные для организации параметры, и как система, включающая неблагоприятные факторы. Благоприятные параметры воспринимаются организацией как возможности (развития, повышения эффективности и т.д.), а неблагоприятные – как угрозы.

### **SWOT-анализ**

Вряд ли можно назвать другой метод анализа состояния организации, который мог бы сравниться со SWOT-анализом по эффективности и простоте применения. Аббревиатура метода происходит от Strengths – Weaknesses – Opportunities - Threats, что в переводе означает: Сила – Слабости – Возможности – Угрозы.

Под силой организации понимают совокупность умений работников организации, их навыков, опыта, организационных ресурсов, конкурентных возможностей и т.д. Все перечисленное представляет собой активы организации в конкурентной борьбе.

Слабость представляет собой отсутствие чего-то важного для функционирования организации или нечто, ставящее ее в неблагоприятное условие. Это - пассивы.

Некоторые сильные стороны организации более важны, чем другие. Они могут быть использованы для формирования стратегии. В то же время сильная стратегия должна быть направлена на устранение слабых сторон. Главные достоинства организации заключаются в превращении ноу-хау (умений и опыта во всех сферах деятельности организации) в ее ключевые достоинства; в разработке новой продукции, услуг и нового сервиса; в понимании нужд потребителей и организации эффективной сбытовой системы.

Возможности организации заключаются в предоставляемых внешней средой условиях деятельности и проявляются в использовании сильных сторон организации и укрепления слабых сторон. Необходимо заметить, что возможности, которые организация не может реализовать, есть иллюзии.

Угрозы проявляются:

- в наличии более дешевых технологий конкурентов;
- во внедрении конкурентами производства и реализации лучших продуктов;
- в угрозах со стороны иностранных организаций;
- в новых правилах, наносящих ущерб организации больше, чем другим;
- в повышении процентных ставок, в возможном поглощении;
- в демографических изменениях, в изменениях курсов иностранных валют;
- в политических переменах в стране и т.д.

Анализ силы и слабости организации дает возможность установить связь между потенциалом и проблемами организации, с одной стороны, а с другой – установить связи между ее сильными и слабыми сторонами, что позволяет определить варианты успешного существования и перспектив развития организации.

Принципиально слабые стороны организации могут корениться в следующем: в отсутствии четкого видения перспектив развития и устаревших методах управления; в недостатке умений и таланта лиц, принимающих решения, и низкой реализуемости принимаемых решений; в недостаточной квалификации исполнителей и значительном дефиците бюджета организации; в

недостаточном имидже среди населения; в неудовлетворительной информационной работе.

В процессе проведения анализа эксперты прямо или косвенно (на уровне подсознания) помнят о том, что при рассмотрении параметров внутренней среды не следует забывать о воздействии факторов внешней среды и наоборот.

### **Процедура оценки сильных и слабых сторон**

Пер Дженстер и Дэвид Хасси в своей книге «Анализ сильных и слабых сторон компании»<sup>62</sup> утверждают, что информация о параметрах сильных и слабых сторонах организации может поступать как из внутренней, так и из внешней среды, чем, на наш взгляд, допускают некоторое отступление от системности анализа параметров организации.

Дженстер и Хасси выделяют такие параметры внутренней среды организации как гибкость, эффективность, ресурсы, потенциал работников организации и уязвимые места, а также динамику результативности бизнеса организации, виды ее деятельности, функциональные стратегии (политики), проекты и программы.

Под уязвимыми местами они понимают риски деятельности организации, а под гибкостью - способность организации быстро адаптироваться к изменениям. Не смотря на универсальность такого показателя деятельности организации как «эффективность», следует различать эффективность текущую и стратегическую, оценки каждой из которых может содержать как сильные, так и проблемные параметры.

Внутренние ресурсы, как правило, ограничивают возможности развития организации (их не хватает для реализации стратегически значимых решений) и к ним в первую очередь относятся финансы, люди, материалы, оборудование.

Способности, знания и квалификация, выделяемые специалистами в области анализа параметров организации, определяют оценку потенциала работников организации.

Помимо отмеченных параметров следует определить соответствие (или несоответствие) ожиданий потребителей той ценности, которую для них представляет продукция организации. Следует также оценить показатели рентабельности с позиций

---

<sup>62</sup> Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер. с англ. — М.: Издательский дом "Вильямс", 2003. — 368 с.

собственников организации и сравнить их с показателями конкурентов.

Трудно рассчитывать на то, что все элементы, приведенные выше, реально будут оцениваться, однако даже выборочное сравнение может принести немалую пользу в анализе параметров организации.

В качестве параметров внешней оценки предлагается рассматривать ситуацию на рынке товаров и услуг, выполнять анализ внешнего бизнес-окружения и анализ той отрасли, в которой функционирует организация.

В ходе процесса оценки удастся определить те отличительные компетенции организации, которые могут лечь в основу стратегии развития организации.

Результаты анализа сильных и слабых сторон организации позволяют использовать такой инструмент определения значимых действий, который Дэвид Хасси определяет как «равновесный подход». Суть подхода заключается в том, что строится диаграмма, на которой изображается положение равновесия организации по какому-либо параметру, исходя из условия равновесия: совокупность положительных факторов и их сила уравнивается совокупностью отрицательных (см. рис. 14.1).

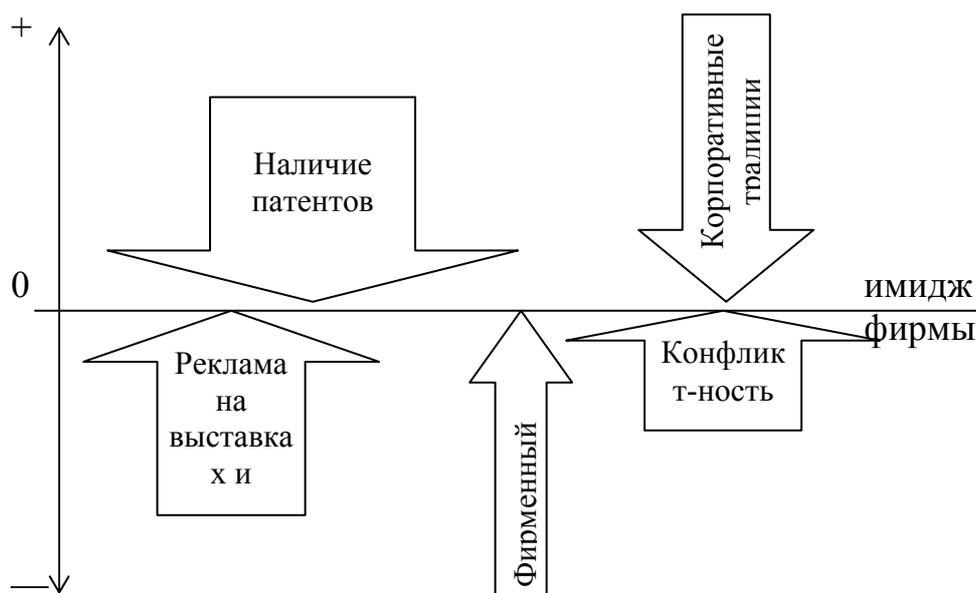


Рис. 14.1. Графическая модель «равновесного подхода» к анализу параметров организации

Диаграмма используется для попытки найти ответы на вопросы по поводу формулирования наиболее значимых мероприятий определения направлений стратегического развития организации в целом.

Разработанный нами алгоритм проведения SWOT-анализа основан на том предположении, что вся реальная действительность как бы делится на две части: организацию как таковую и все остальное (внешнюю среду), а содержание каждой из частей - на благоприятные и неблагоприятные составляющие.

Матрица анализа параметров организации приведена на рисунке 14.2. В месте пересечения столбцов и строк получаем следующие оценки состояния организации:

- Ближняя внешняя среда - возможности и угрозы.
- Дальняя внешняя среда - возможности и угрозы.
- Анализ менеджмента – сильные и слабые стороны организации.
- Анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги – сильные и слабые стороны организации.

*Как видим, внутренняя среда представлена анализом параметров трансформации всех видов ресурсов в готовую продукцию и анализом специфики управления организацией, а внешняя среда представлена дальним и ближним окружением.*

## **PEST-анализ**

Ближнее окружение оказывает непосредственное воздействие на системы, а дальнее – опосредованное.

Дальняя внешняя среда (или макроокружение) является частью внешней среды, но частью универсальной: общей для всех организаций. Но реакция каждой конкретной организации на воздействие макроокружения оказывается специфической, отражающей особенность каждой организации и ту конкретную ситуацию, в которой она находится.

Макроокружение как система включает такие подсистемы, как политика, экономика, общество, технология, институты, природно-географические подсистемы и т.д.

Чаще всего проводится PEST-анализ. Аббревиатура “PEST” представляет собой сочетание первых букв четырех английских слов Policy (P) - политика, Economy (E) - экономика, Society (S) – социум (общество), Technology (T) – технология (см. рис. 14.3).

Политическая составляющая внешней среды оказывает мощное воздействие на все стороны жизнедеятельности организации и проявляется не только в изменении положения государства в

международном сообществе, но и в отношениях организации со всеми ветвями власти.

Экономические аспекты воздействия внешней среды на организацию проявляются в изменении темпов курса национальной валюты, темпов инфляции (дефляции), ставки рефинансирования Центробанка и прочих параметров, влияющих на деловую активность организации.



Рис. 14.3. Структура факторов внешней среды муниципального образования

Социальные факторы внешней среды в значительной степени связаны с изменением базовых социокультурных параметров населения, образа его жизни и среды обитания, а также с изменением демографической ситуации в стране и в конкретном регионе в частности.

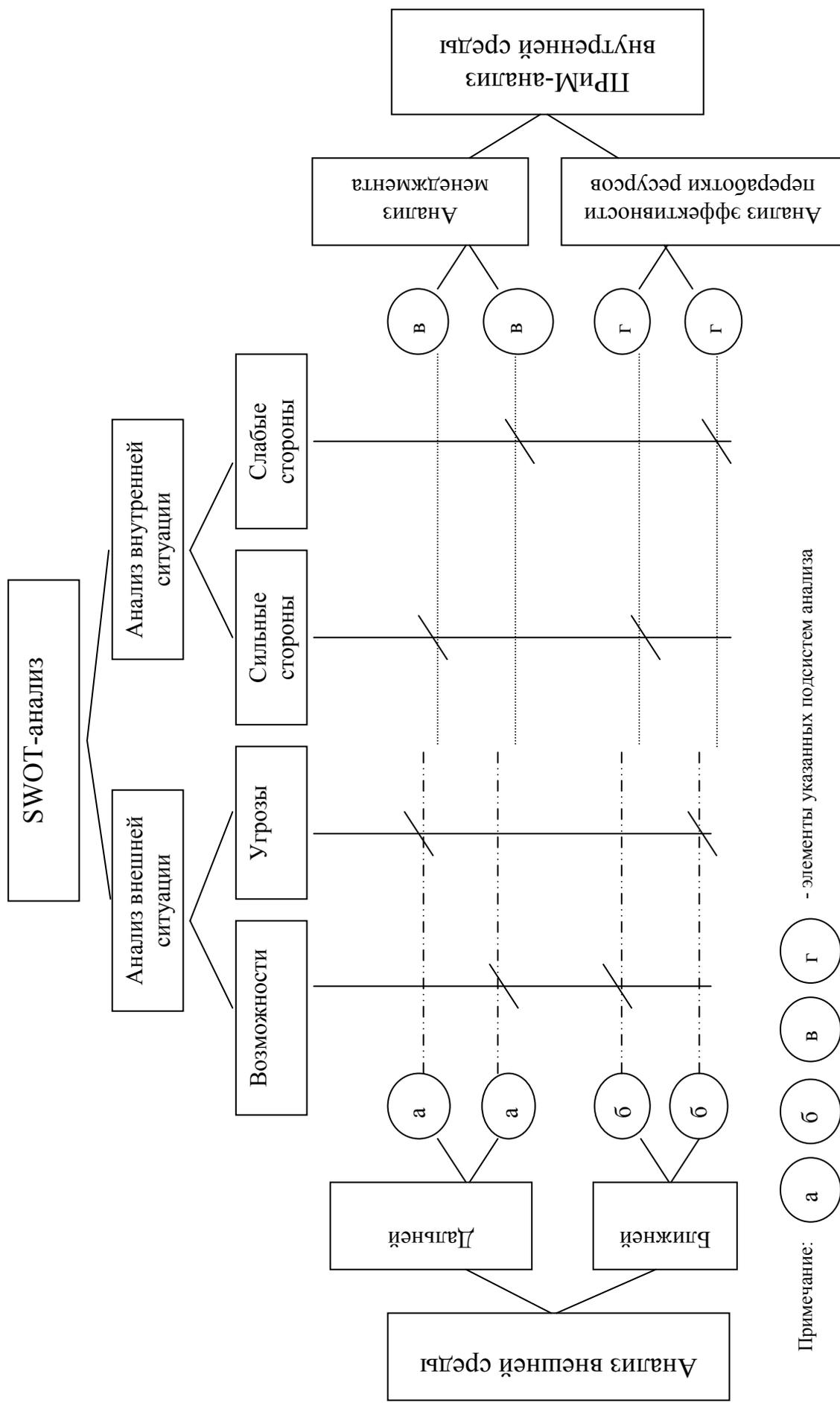


Рис. 14.2. Матрица анализа параметров муниципального образования

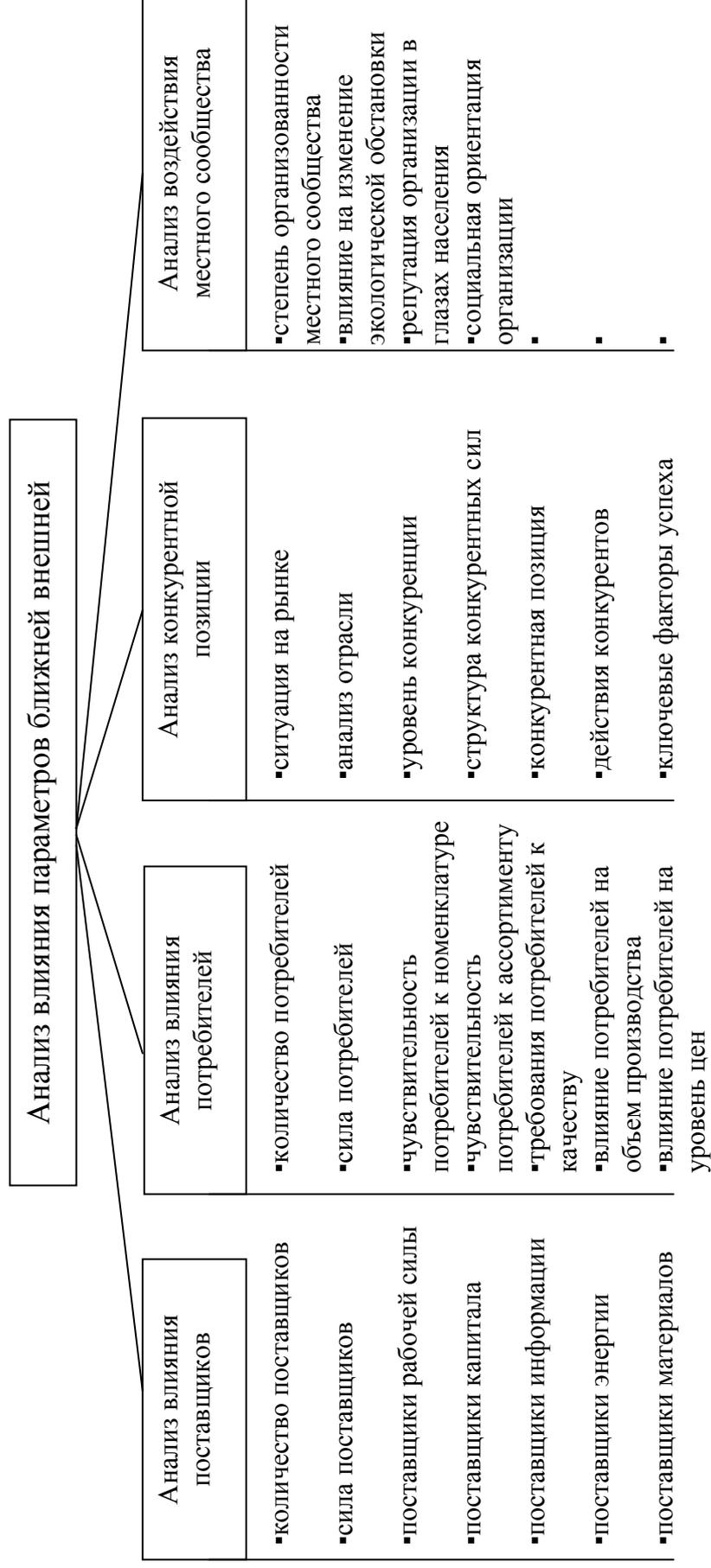


Рис. 14.4. Структура параметров ближней внешней среды

В отношении воздействия технологических изменений на организацию необходимо отметить, что оно проявляется в стремлении организации опередить своих конкурентов за счет своевременного использования результатов НИОКР.

Все четыре указанных компоненты внешней среды взаимосвязаны, поэтому анализ их воздействия на организацию должен быть скорректирован с учетом того, что изменения одного из факторов может как создать новые возможности для организации, так и нести новые угрозы. Приоритетность указанных факторов для каждой организации имеет свою специфику.

В качестве ближней внешней среды анализируется воздействие на организацию со стороны поставщиков, потребителей, конкурентов и местного сообщества (см. рис. 14.3).

Структурная схема анализа внешней среды организации приведена на рисунках 14.4 и 14.5, а ниже - пример составленных перечней возможностей и угроз.

## **ПРИМ-анализ**

Внутренняя среда организации представляет собой стратегический ресурс ее развития.

Как и любая система, организация допускает описание ее содержания с помощью различных языков (экономического, технического, управленческого, социологического, экологического и т.д.) и представление ее с помощью различных подсистем – это обусловлено постановкой конкретной задачи. Поэтому анализ внутренней среды организации всегда индивидуален, неповторим. Но общим для всех организаций являются полнота анализа и его многофакторность.

Иногда анализ проводится по функциональному принципу, когда объектом анализа выступают функциональные подразделения организации, но такой подход может не обеспечить требуемой полноты и целостности результата. Или же проводится стратегический анализ по отдельным бизнесам или бизнес-процессам.

На наш взгляд, целесообразно проводить анализ внутренней среды организации по двум направлениям: анализ эффективности пререработки основных видов ресурсов в организации и анализ уровня менеджмента в организации (см. рис. 14.6 и 14.7).

В качестве ресурсов целесообразно рассматривать время, энергию, финансы, материалы, информацию и людские ресурсы. Анализ характеристик менеджмента в организации состоит из анализа уровня стратегии, качества торговой марки, организационной структуры, имиджа, структуры затрат и инновационности организации. Подобный анализ внутренней среды назовем ПРИМ-анализом (переработки ресурсов и менеджмента).

Ниже приведены перечни, содержащие результаты анализа параметров внешней и внутренней среды (перечни сильных и слабых сторон, перечни возможностей и угроз), полученные в процессе консультационной деятельности в период разработки стратегий развития муниципальных образований (Гусевского района Владимирской области и девяти поселков, входящих в район) в 2003-2004 годах. Перечень сильных и слабых сторон (проблем) приведены в теме 9.

#### Перечень возможностей

1. Улучшение правовой среды в России, политическая стабильность.
2. Увеличение мобильности населения, отсутствие ограничения свобод и прав человека.
3. Рост образовательного уровня.
4. Начало возрождения культурно исторического наследия России.
5. Усиление социальной защиты населения.
6. Начало экономического роста России.
7. Увеличение спроса на туристические услуги.
8. Реализация правительственной программы газификации страны.
9. Государственная охрана природных ресурсов.
10. Положительная тенденция в таможенной политике, защите отечественных товаропроизводителей.
11. Близость транснациональной магистрали Москва-Нижний Новгород-Западная Сибирь.
12. Увеличивающаяся емкость потребительского рынка.

#### Перечень угроз

1. Зависимость (экономическая, политическая) от государства, перекося межбюджетных отношений в сторону центра.
2. Старение и сокращение населения.
3. Неверие и апатия населения к проводимым реформам.
4. Конкуренция со стороны муниципальных образований.
5. Вероятность насыщения российского рынка стекольной тарой (бутылкой), появление новых конкурентов.
6. Высокий удельный вес импорта.
7. Недостаток объектов по утилизации твердых бытовых и промышленных отходов, канализационных стоков.
8. Высокий износ инженерных коммуникаций (водопровод, канализация, теплоснабжение).
9. Низкий уровень общественной безопасности.
10. Высокий риск для предпринимателей.
11. Зависимость района от внешних поставок энергии (газ, электроэнергия).



Рис. 14.5. Структура параметров дальней внешней среды

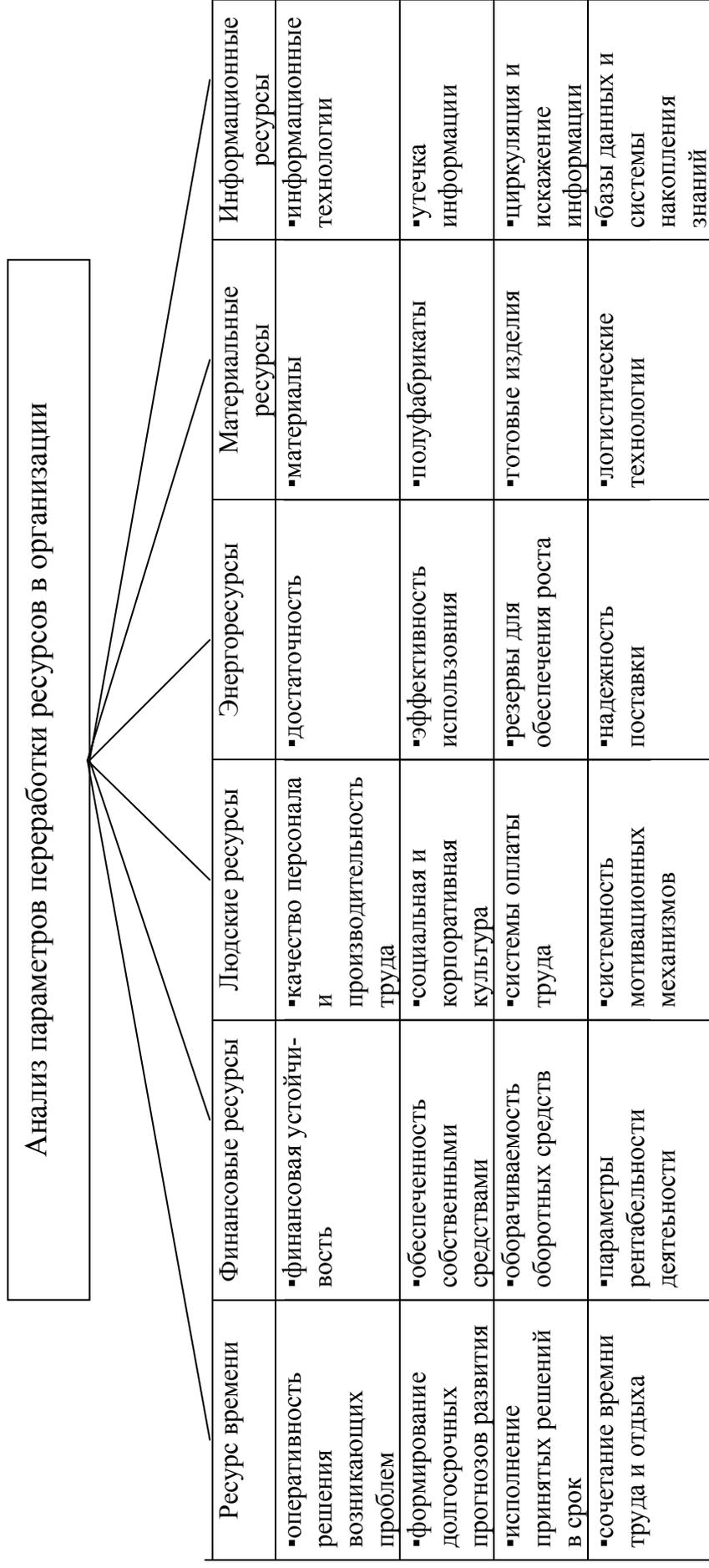


Рис. 14.6. Структура параметров ресурсной составляющей организации

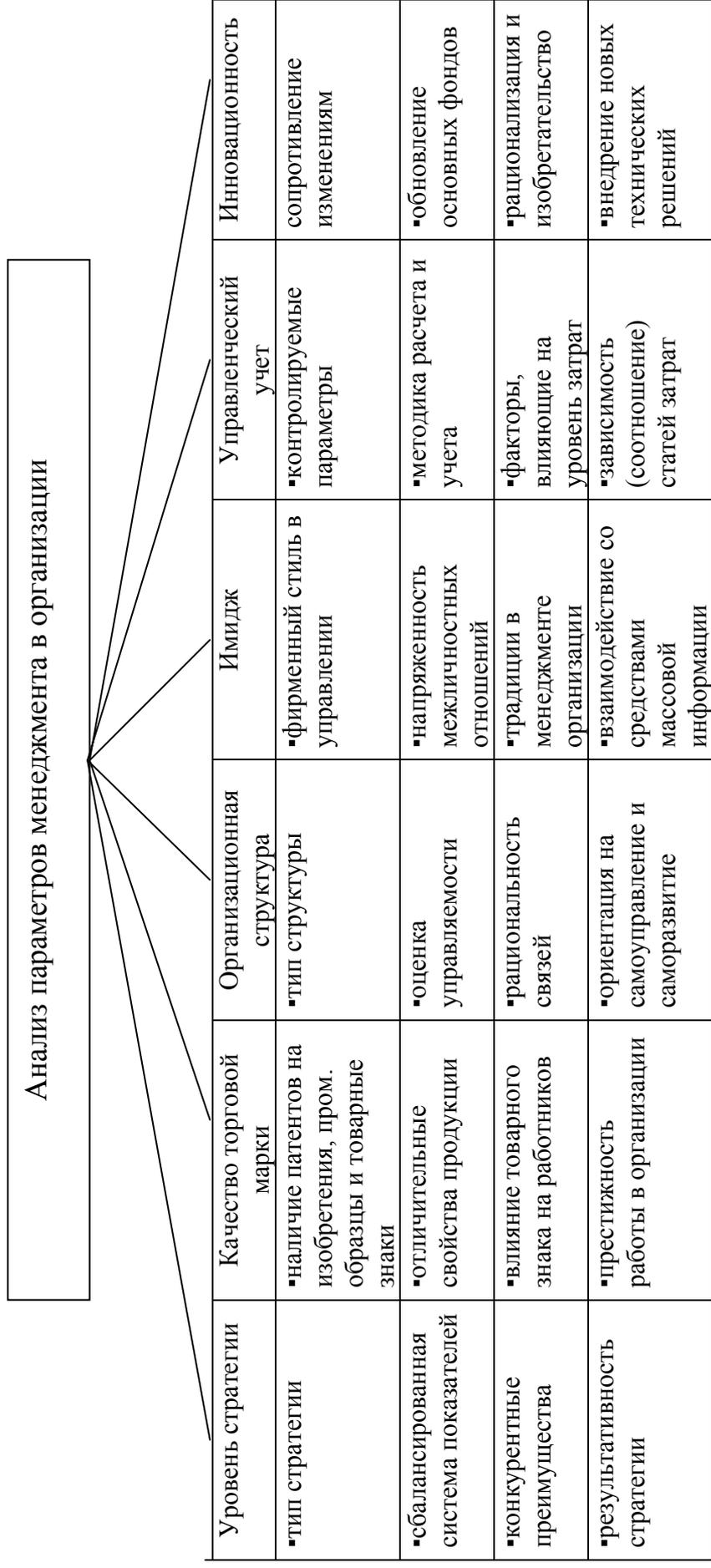


Рис. 14.7. Структура параметров менеджмента в организации

Результат SWOT-анализа обрабатываются следующим образом. Проблемное поле упорядочивается и методом парных сравнений определяются наиболее значимые проблемы (подробно смотри тему 10). Возможности и угрозы, а также сильные стороны организации не имеют между собой ярко выраженных причинно-следственных связей, поэтому определение наиболее значимых параметров из числа сильных сторон и параметров внешней среды осуществляется методом экспертных оценок.

Выявленные из полученных перечней наиболее значимые параметры SWOT-анализа позволяют составить матрицу решений, о которой речь пойдет в следующей, завершающей теме.

#### Список литературы

1. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
2. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
3. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер с англ под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
4. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие для вузов. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. -285 с.
5. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации» Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
6. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.
7. Стратегическое развитие организаций / Под ред. Лапыгина Ю.Н. – Владимир: ВГПУ, 2004. – 273 с.
8. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. 2-е изд./ Р. Кох. — СПб.: Питер, 2003.
9. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, - 288 с.
10. Хамел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня/ Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп—Бизнес», 2002. — 288 с.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Что представляет собой внешняя среда организации?
2. В чем проявляется адаптация организации к внешней среде?

3. Как расшифровывается аббревиатура «SWOT-анализ»?
4. В чем заключается основное содержание SWOT-анализа?
5. Что представляют собой сильные стороны организации?
6. Можно ли сказать, что слабые стороны организации являются ее проблемами?
7. В чем проявляются возможности организации?
8. Могут ли одни и те же события внешней среды нести в себе как возможности, так и угрозы?
9. Из каких подсистем состоит макроокружение организации?
10. Как влияет на организацию дальняя внешняя среда?
11. Что представляет собой PEST-анализ?
12. Как влияют на организацию поставщики?
13. Какова может быть сила потребителей продукции организации?
14. В чем состоит анализ конкурентных сил?
15. Какова структура анализа внутренней среды организации?
16. Из каких элементов состоит анализ менеджмента в организации?
17. Что включает в себя анализ эффективности трансформации ресурсов в готовую продукцию?
18. Как можно использовать результаты SWOT-анализа?

## **Тема 15. Консультирование по разработке стратегии**

*Параметры разработки стратегии организации  
Матрица решений как результат SWOT-анализа  
Определение действующей стратегии организации  
Варианты эталонных стратегий  
Философия развития муниципальных образований  
Подходы к разработке стратегии муниципального образования  
Сбалансированная система показателей как инструмент  
детализации стратегии*

### **Параметры разработки стратегии организации**

Стратегия как модель достижения стратегических целей организации занимает центральное место в управленческом консультировании. Отдельные проекты и программы, а также все функциональные стратегии (маркетинговая, кадровая, финансовая и т.д.) представляют собой только подсистемы стратегии, а поэтому без определения самой стратегической системы трудно обеспечить максимальную эффективность консультирования, проявляющуюся в результативности деятельности организации.

Среди факторов, влияющих на разработку стратегии, необходимо выделить: действующую стратегию организации (которая, впрочем, как правило, не вербализована); варианты образцовых (или эталонных) стратегий лидеров рынка; результаты SWOT-анализа и содержание философии развития организации (совокупность видения, миссии и стратегических целей), которые представлены на рисунке 15.1.

В качестве примера в настоящей главе использован материал, полученный в результате консультационной деятельности по разработке стратегий развития муниципальных образований Владимирской области (далее - МО).

### **Матрица решений как результат SWOT-анализа**

Определение содержания отдельных элементов стратегии (по крайней мере, определение наиболее значимых и стратегически важных действий) целесообразно осуществлять на основе данных, полученных в результате SWOT-анализа.

Если составить матрицу, в столбцах которой разместить характеристики внешней среды (возможности и угрозы), а по строкам - сильные и слабые стороны, то в местах пересечения строк и столбцов появляется возможность формулировать и фиксировать решения, направленные на устранения самых значимых проблем: использование силы на устранение внешних угроз; использование

возможностей внешней среды для укрепления слабых сторон МО; использование уникального сочетания внешних возможностей и сильных сторон; представить себе опасность воздействия на МО внешних угроз при ее слабых сторонах. Макет матрицы приведен в таблице 15.1.

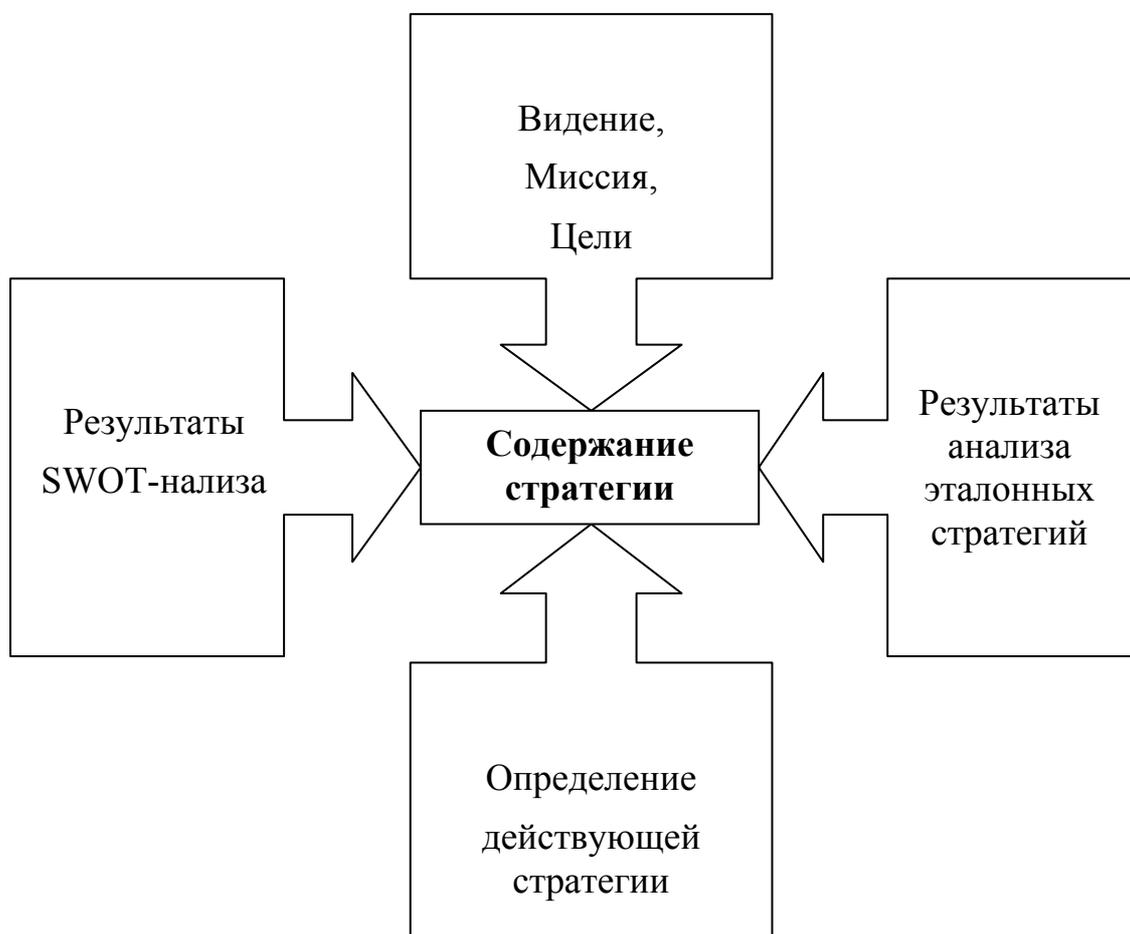


Рис. 15.1. Общая схема разработки стратегии

Пример составления матриц решений на материалах муниципального образования Гусь-Хрустального района приведен в таблице 15.2.

Особенностью составленной матрицы является то, что наиболее значимые решения содержатся в местах пересечения наиболее значимых строк и столбцов. На первое место необходимо поставить решения из квадратов 1x1 то есть полученные при пересечении наиболее важных характеристик внешней среды (возможности, угрозы) и внутренней среды (слабые и сильные стороны). содержание этих квадратов следует брать за основу – в них находятся основные политики (функциональные стратегии) организации, а также наиболее значимые программы и проекты.

Так, в рассматриваемом нами примере (см. таблицу 15.2) решения квадратов 1.1 выглядят следующим образом:

## Макет матрицы решений как результат SWOT-анализа

Наименование характеристик	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Стратегия использования сильных сторон организации для реализации возможностей	Стратегия использования силы для преодоления угроз
Слабые стороны	Стратегия преодоления имеющихся слабостей за реализации имеющихся возможностей	Стратегия избавления от слабости для преодоления нависших угроз

Разработать программу: «Стекло туристам»

С помощью консультантов разработать политику МО в области туризма

Мотивировать депутатов всех уровней власти к решению проблем района

Проект: поддержки на выборах кандидата от Союза стекольщиков

На второе место необходимо поставить решения квадратов 1.2 и 2.1, на третье - 2.2, на четвертое - 1.3 и 3.1, на пятое - 2.3 и 3.2, на шестое - 3.3. Решения этих квадратов матрицы следует проверить на согласованность (на непротиворечивость).

Составленная таким образом матрица решений (а в нашем случае их получилось  $36 = (3+3) \times (3+3)$ ) позволяет построить систему действий, включающую как стратегические направления развития МО, так и наиболее значимые программы и проекты, а также отдельные крупные мероприятия. Пример подобной системы приведен на рисунке 15.2.

### Определение действующей стратегии организации

До недавнего времени самой популярной стратегией, озвучиваемой органами местного самоуправления, была стратегия выживания, хотя, на самом деле, успешность работы отдельных муниципальных образований свидетельствует об активной позиции и развитии.

Насколько эффективна действующая стратегия, судить можно по количественным и качественным результатам деятельности муниципального образования.

Оценка стратегии с качественной точки зрения заключается в целостности и ее внутренней согласованности (системности), а также обоснованности и соответствии реальной ситуации.

Таблица 15.2

## Матрица решений

Наименование характеристик внутренней ситуации	№№ рангов (1,2,3)	Возможности			Увеличение мобильности населения, отсутствие ограничения свобод и прав человека
		Увеличение спроса на туристические услуги	Близость транснациональной магистрали как возможность снизить издержки	Увеличение мобильности населения, отсутствие ограничения свобод и прав человека	
Сильные стороны МО	Находящаяся на подъеме стекольная отрасль	Разработать программу: «Стекло туристам»	Проект: «Стекольным предприятиям принять участие в приватизации объектов ж/д»	Привлечение лучших специалистов в стекольную отрасль со стороны	
	Близость с Московской областью в районе разьезда Ташино	Проект: Строительство участка дороги «Ташино»	Строительство терминала на разьезде «Ташино»	Привлечь к обустройству терминала «Ташино» переселенцев	
	Наличие богатых биологических и минеральных ресурсов	Проект: «Ландшафтный туризм»	Обустроить терминал «Ташино» под спецификацию ресурсов района	Привлечь трудовые ресурсы из-за пределов района для освоения минеральных ресурсов	
Слабые стороны МО	Низка квалификация управленческих кадров.	С помощью консультантов разработать политику МО в области туризма	Провести серию обучающих семинаров для руководящих работников совместно с работниками ж/д	Программа: «Корпоративное обучение управленческих кадров»	
	Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.	Проект: «Ресурсосбережение в туристическом бизнесе»	Проект рационализации использования ресурсов при перевозках на ж/д	Организовать прием и переработку даров леса от населения	
	Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.	Проект туристического маршрута с посещением основных поселков района	Поселки, прилегающие к ж/д сориентировать на деятельность ж/д	Создать систему поддержки предпринимательства в районе	

## Окончание таблицы 15.2

Наименование характеристик внутренней ситуации	Угрозы			
	№№ рангов (1,2,3)	Зависимость от государства, перекос межбюджетных отношений в сторону центра	Неверие и апатия населения к проводимым реформам	Конкуренция со стороны муниципальных образований за дотации из бюджета
Сильные стороны МО	Находящаяся на подъеме стекольная отрасль	Проект: поддержка на выборах кандидата от Союза стекольщиков	Формировать новые традиции и поддерживать рациональные старые	Лоббировать с помощью Союза стекольщиков интересы района
	Близость с Московской областью в районе разезда Тасино	На базе терминала «Тасино» создать предприятие совместное с властями московской обл.	Сделать проект «Тасино» ударной стройкой района	Привлечь бюджетные деньги в развитие проекта «Тасино»
Слабые стороны МО	Наличие богатых биологических и минеральных ресурсов	Привлечь инвестиции для разработки минеральных ресурсов	Активизировать предпринимательскую деятельность населения по переработке ресурсов	Лоббировать привлечение бюджетных средств для обустройства месторождения марганцевой руды
	Низка квалификация управленческих кадров.	Мотивировать депутатов всех уровней власти к решению проблем района	Вокруг лидеров района создавать легенды и новые традиции	Осуществить обмен опытом у лучших муниципальных образований региона
	Нерациональное использование природных ресурсов уменьшает доходы бюджета.	Разработать программу по ресурсосбережению	Через СМИ пропагандировать лучшие решения по экономии ресурсов	Внести предложение в Законодательное собрание, учитывающее экономно ресурсов при распределении бюджетных средств
Дефицитный бюджет поселков не позволяет им развиваться.	Разработать стратегический план развития района и поселков	Разработать план поддержки предпринимательства в районе	Внести предложение в Законодательное собрание, учитывающее финансирование из бюджета с учетом сокращения дефицита за счет собственных источников	



Количественные результаты проявляются в фактическом состоянии социально-экономического положения МО, что находит свое подтверждение в данных статистической отчетности.

На заключение об эффективности действующей стратегии накладывают свой отпечаток социальная активность населения, приток инвестиций, а также содержание функциональных составляющих стратегии: рациональность каждой составляющей стратегии (политик, проектов и программ), последние действия администрации, субъектов бизнеса и местного сообщества.

Аспекты анализа действующей стратегии приведены в таблице 15.3

**Таблица 15.3**

**Аспекты анализа действующей стратегии  
организации<sup>63</sup>**

Наименование аспекта	Содержание аспекта	Предмет анализа
Идеологическая основа	Видение, миссия, цели.	Идеальное представление о состоянии муниципального образования
Внешняя эффективность	Социальная стабильность; Привлечение инвестиций со стороны; Репутация новаторского МО.	Место в рейтинге муниципальных образований региона; законодательные инициативы; приток населения.
Внутренняя эффективность	Рациональное использование бюджетных средств.	Конкурсность распределения бюджета и динамика роста поступлений в бюджет.
Стратегическое управление	Способность наметить курс; Способность организовать дело в соответствии с выбранным курсом; Способность повысить энтузиазм и заинтересованность населения в развитии МО.	Способность руководства МО осуществлять разработку стратегии и производить необходимые изменения.

### **Варианты эталонных стратегий**

Майкл Портер в начале восьмидесятых годов выдвинул идеи относительно конкурентных стратегий, выведенных из некоторых

<sup>63</sup> Составлено по Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ./ Б. Карлоф. - Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993, с. 298-299

базовых постулатов. Спустя десятилетие А. Томпсон и А. Стрикленд предложили несколько свою модель классификации подобных стратегий - пять вариантов подходов к стратегии конкуренции:

- стратегия лидерства по издержкам (снижение издержек, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия широкой дифференциации (придание товарам специфических черт, что привлекает большое количество покупателей);
- стратегия оптимальных издержек (большая ценность для покупателей за счет сочетания низких издержек при широкой дифференциации);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на низких издержках (низкие издержки и узкий сегмент покупателей);
- сфокусированная стратегия, или стратегия рыночной ниши, основанная на дифференциации продукции (полное удовлетворение требований клиентов из выбранного сегмента).

Помимо общих стратегий, направленных на повышение конкурентоспособности, существуют классификации стратегий, определяющие изменение их масштабов. Например, стратегии развития бизнеса по Котлеру:

1. Концентрированного роста: усиления позиции на рынке; развития рынка; развития продукта.

2. Интегрированного роста: обратной вертикальной интеграции; вперед идущей вертикальной интеграции;

3. Диверсифицированного роста: централизованной диверсификации; горизонтальной диверсификации; конгломеративной диверсификации;

4. Стратегия сокращения: ликвидации; сбора урожая; сокращения расходов.

Иную классификацию стратегий предлагают авторы коллективной монографии<sup>64</sup>:

– стратегия стабильности – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их;

– стратегия роста – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков (разновидностью стратегии роста является вертикальная и горизонтальная интеграция, которая, в частности, проявляется через поглощение, слияние, присоединение и создание совместных предприятий);

– стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой (разновидностью отмеченной стратегии являются: стратегия разворота – отказ от неэффективного использования ресурсов и поиск новой стратегии;

<sup>64</sup> Стратегическое планирование / Под ред Уткина Э.А. – М.: «ТАНДЕМ», 1998, с.329

стратегия отделения – продажа структурного подразделения или выделение его в самостоятельную организацию; стратегия ликвидации – распродажа активов).

Помимо эталонных стратегий специалистами в этой области разработано значительное количество формальных моделей: Матрица бостонской консультативной группы (БКГ); кривая опыта; модель Мак-Кинси «7 S»; пять сил конкуренции по Портеру; цепочка ценностей, которые сохранили свою ценность для понимания отдельных аспектов стратегического управления организацией.

### **Философия развития муниципальных образований**

Как правило, текущие проблемы не дают возможности разрабатывать и реализовывать стратегические планы, не позволяют мысленно воспарить над организацией и увидеть всю ситуацию, в которой организация находится, а затем увидеть свою организацию в перспективе.

Существует множество определений понятия так называемого **видения**. Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях.

Значение **видения** для организации заключается в том, что видение придает смысл труду, становясь при этом средством мотивации работников, а также объединяет деятельность многих в одном направлении. Не выделяет желание получить прибыль, а подчеркивает объединение индивидуальных идеалов. Оно обеспечивает преемственность следующих одна за другой целей организации и помогает выработать критерии их достижения. И, поскольку у видения нет финишной черты, оно создает импульс для постоянного прогресса в организации.

Видение может так никогда и не стать реальностью, но его можно подвергнуть пересмотру по мере достижения определенных результатов, в силу того, что оно представляет собой мысленное путешествие от действительного состояния к неизвестному и создает будущее путем монтажа известных фактов, надежд и мечтаний.

*Видение определяет миссию* организации – то, что организация собирается делать и чем она хочет стать, то есть, определяет ее предназначение.

В *сопровождающих миссию тезисах* обычно указывается целевая направленность организации; наименование того продукта, который организация предлагает внешней среде, и технологии его производства; социокультурные ценности, принятые в организации; собственное представление о себе (внутренняя концепция) и впечатление, которое организация хочет произвести во внешней среде (внешний образ).

Что дает формулирование миссии для организации? Во-первых, это дает возможность субъектам внешней среды идентифицировать организацию, а самой организации формировать свой имидж.

Требования к формулированию миссии заключаются в подборе простых и понятных терминов, обеспечивающих однозначность толкования при сохранении простора для творческого развития организации.

Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление деятельности организации, с хорошо проработанным текстом миссии.

Перейти от общей формулировки миссии к конкретным планам работы помогает определение конкретных целей организации. Под целями здесь понимаются конкретные результаты видения. И используются цели в качестве критерия для оценки возможных успехов в реализации стратегии.

Основными группами лиц, целеполагание которых влияет на деятельность организации, являются власть, бизнес и местное сообщество.

В качестве критериев качества целей обычно используются такие показатели, как: конкретность (чем конкретнее, тем легче оценить достижение цели), достижимость (повышает мотивацию), измеримость. Сопоставимость, гибкая возможность корректировки стратегии.

При стратегическом управлении важно помнить о так называемой иерархической структуре стратегии, которая заключается в следующем: то, что на высшем уровне управления считается средством достижения каких-либо целей, на более низких уровнях оказывается целью. Из этого следует, что стратегия, разработанная для организации в целом, выступает в качестве цели по отношению к структурным подразделениям организации. На основании указанной цели и разрабатываются функциональные стратегии (политики) структурных подразделений, которые, в свою очередь, являются целями отдельных более мелких подразделений организации или отдельных работников.

### **Подходы к разработке стратегии муниципального образования**

Не увязнуть в деталях и мелочах, а увидеть главное и целиком всю картину позволяет системное представление о муниципальном образовании.

При анализе действующей стратегии МО трудно себе представить, чтобы всегда можно было бы обнаружить публично предъявленную какую-либо стратегию. Однако *попытаться выделить* факторы, характеризующие деятельность МО, необходимо для того, чтобы затем выдвинуть гипотезу о содержании возможно

действующей стратегии. При этом необходимо провести анализ как внутренних, так и внешних параметров МО.

В качестве критериев выбора стратегии целесообразно использовать сильные стороны организации и внешние возможности, цели организации и все виды ресурсов, а также решение главных проблем организации.

Разработка стратегии осуществляется путем последовательного приближения к ответу на вопрос: что принесет МО успех в будущем? В начале необходимо **«увидеть»** МО в будущем, причем образ МО, с одной стороны, создается как образ идеального муниципального образования, но, с другой стороны, этот образ должен соответствовать именно тому муниципальному образованию, для которого разрабатывается стратегия, поскольку не из любого исходного состояния МО можно достичь желаемого лучшего будущего.

Этот образ необходимо **наполнить содержанием** того, что МО желает предложить обществу и самому себе – местному сообществу, то есть содержанием той миссии, которую МО хотело бы выполнять в будущем. Определение конкретного результата, который может проявиться, прорасти из образа будущего и миссии, обеспечивает **формулирование целей** МО, для достижения которых разрабатывается стратегия.

Разрабатывается своего рода модель, реализация которой должна обеспечить успех муниципальному образованию. Схема формирования стратегии изображена на рисунке 15.3.

Все подходы к разработке стратегии МО сводятся к тому, что стратегия представляет собой *сочетание* теоретического анализа и интуиции разработчиков, коими в первую очередь должны являться те субъекты, которые затем будут детализировать и реализовывать стратегию. Важным является и то, что стратегия никогда не может быть продумана и просчитана до конца, а ее корректировка по мере изменения внешних и внутренних условий – процедура необходимая.

Исходя из сказанного, следует подчеркнуть, что *универсального, пригодного на все случаи жизни метода разработки стратегии не существует*, но опыт подсказывает несколько возможных направлений разработки.

**Видение.** Многофакторность параметров, определяющих положение каждого конкретного МО, не позволяет их систематизировать и *формализовать процесс разработки* образа существующего и желаемого состояния МО.

Различный жизненный опыт и социокультура членов местного сообщества приводит к различному восприятию одних и тех же явлений, а неизбежные потери, искажения и опущения при вербальном описании самих МО требуют долгих и болезненных в социальном плане *согласований* мнений. Поэтому эффективным является метод «метафора» (*«рисования образов»*) - образа настоящего и будущего,

желаемого состояния организации) и последующее их описание, для определения «разрыва» между мечтой и реальностью.

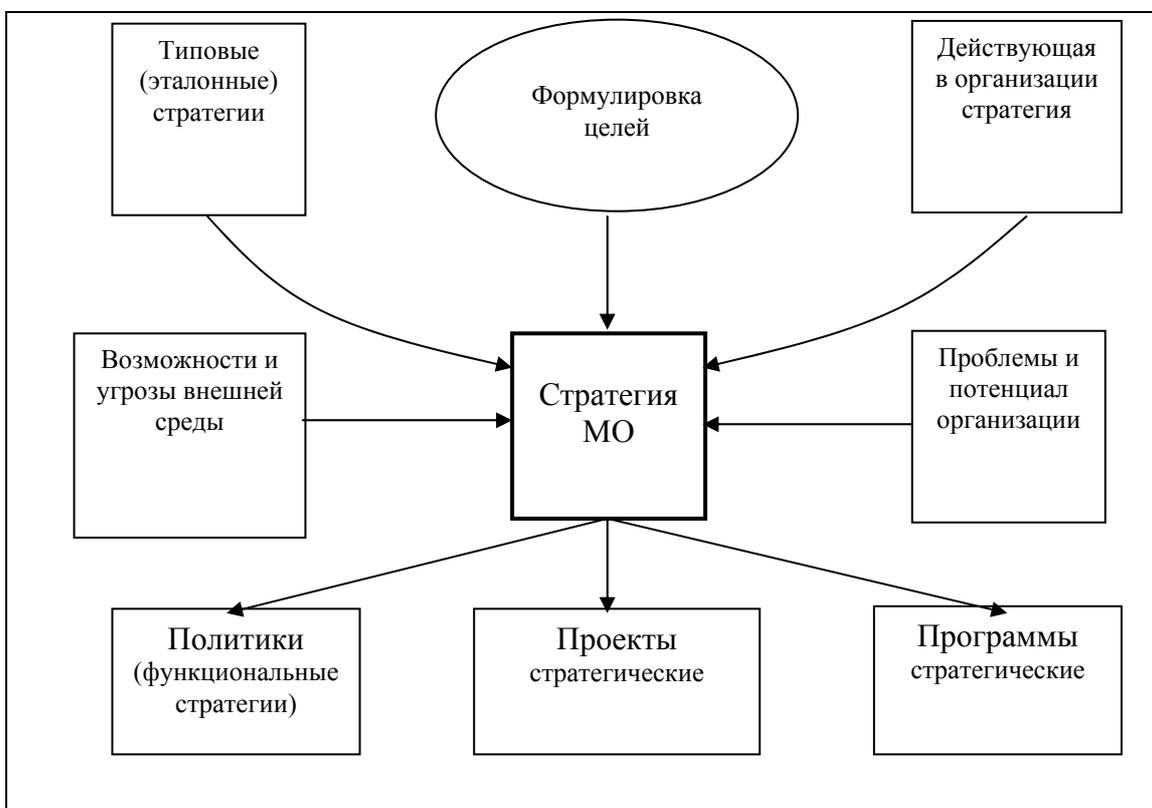


Рис. 15.3. Схема формирования стратегии

*Формализовать процесс описания мечты и действительного состояния муниципального образования можно путем сопоставления настоящего и будущего состояния МО, которое представлено глазами стороннего наблюдателя и глазами одного из жителей муниципального образования изнутри.*

Взгляд со стороны направлен на оценку возможностей и угроз, определение конкурентного положения МО, соответствия его одной из типовых стратегий, а также на то, что из ресурсов поступает в МО и что муниципальное образование передает во внешнюю среду, переработав указанные ресурсы.

Видение муниципального образования изнутри направлено на описание потенциала МО (его сильных сторон) и назревших проблем, определение ключевых компетенций, а также особенностей управления территорией и ориентации самого муниципального образования.

На данном этапе особое искусство состоит в умелом *трансформировании множества слабых сигналов в систему*, представляющую настоящее и будущее состояние МО.

Примеры формулировок видения, разработанные группами стратегического планирования муниципальных образований в процессе консультационной работы приведены ниже:

1. Радужный – город эффективной научно-инновационной деятельности (г. Радужный).

2. Наш поселок – ВЕЛИКИЕ ДВОРЫ, это – южные ворота Владимирской области (п. Великодворье).

3. Александров – многоотраслевой растущий округ, туристский и культурный центр (округ Александров).

4. Гороховецкий район – это экологически чистый район русской провинции с богатым историко-культурным наследием, привлекательный для проживания, отдыха и представляющий интерес для инвесторов.

**Миссия.** Являясь платформой мотивации развития МО, миссия *отражает амбиции* лидера и его команды. Поэтому при разработке миссии *учитывается* не только потенциал МО и его взаимодействие с внешней средой, но и взаимодействие субъектов целеполагания (власть бизнес, сообщество), имидж МО и многое другое.

Миссия во вне, представленная пятью направлениями, *расшифровывается до содержания параметров*, которым соответствуют определенные характеристики рассматриваемого МО. Указанные характеристики формулируются и ранжируются (например, по степени значимости для МО в целом и для формирования миссии, в частности).

Аналогичным образом оцениваются параметры внутренней среды МО: определяются соответствующие им *характеристики* МО, которые ранжируются.

Окончательная формулировка миссии должна содержать наиболее значимые характеристики МО.

Примеры формулировок миссий различных муниципальных образований приведены ниже.

1. Решение задач местного значения (п. Великодворье).

2. Превращение города муниципальное образование с диверсифицированной экономикой, высоким уровнем жизнедеятельности населения (г. Курлово).

3. Создание условий для развития бизнеса в районе, тем самым повысить качество жизни населения, обеспечив при этом самобытности территории, народных традиций, нравов, баланса экологических и природных ресурсов (Судогодский район).

**Цель.** Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей МО. Известный

голландский консультант Ханс Виссема<sup>65</sup> выделяет **три** типа стратегических целей:

- корпоративные (цели МО в целом);
- бизнес-цели (цели однородной *группы* конкретной деятельности);
- функциональные (цели *функциональной* деятельности).

Подобный подход не учитывает оценку влияния целей внешней среды и целей МО как системы. Поэтому при определении целей МО будем использовать подход, основанный на учете экспертных мнений основных субъектов целеполагания: представителей власти, населения и бизнеса.

Примеры формулировок стратегических целей муниципальных образований приведены ниже.

1. Обеспечение высокого уровня жизни населения на основе повышения конкурентоспособности предприятия «РАСКО» и активности жителей (п. Анопино).
2. Повышение благосостояния и обеспечение качества жизни населения, формирование благоприятной среды жизнедеятельности для нынешних и будущих жителей района (Судогодский район).
3. Город Владимир:
  - Создание комфортной городской среды
  - Безопасность населения, в том числе экономическая
  - Здоровье и социальная защита населения
  - Рост доходов населения и обеспечение рабочими местами
  - Создание возможностей для самореализации человека.

**Стратегия.** Напомним, что под стратегией мы понимаем модель достижения цели МО. Указанная модель должна отражать параметры образа МО, его предназначение и конкретные цели, а также результаты SWOT-анализа и типовые стратегии, поэтому следует воспользоваться наработанным материалом по части философии развития и остальных факторов стратегического планирования в МО.

Пример формулировки стратегии развития муниципального образования приведены ниже, а итоговое содержание факторов, влияющих на формулирование стратегии представлено на рисунке 15.4.

Формулировка стратегии развития района: «Системный рост квалификации управленческих кадров приоритетно в стекольной и туристской отраслях, в которых в первую очередь создаются новые рабочие места и дифференцируются выпускаемые товары и услуги».

Что касается наполнения содержанием формулировки стратегии, то основное содержание стратегии заключается в реализации матрицы

---

<sup>65</sup> Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания / Пер с англ. – М.: Издательство «Финпресс», 2000, с.73

решений (см. табл. 15.2) и, построенной на ее основе, структуры стратегии муниципального образования, приведенной на рисунке 15.2. Однако существуют и иные способы детализации стратегии.

### **Сбалансированная система показателей как инструмент детализации стратегии**

Появление десятилетие назад сбалансированной системы показателей обусловлено потребностью в осуществлении перехода от формулировки стратегии к конкретным действиям не только на уровне менеджеров среднего звена, но и на уровне исполнителей.

К тому же бизнес стал переориентироваться на труднооцениваемые показатели: нематериальные активы, конкурентные преимущества (технологии, ноу-хау). Что потребовало введения новых показателей и систем оценок деятельности организаций.

Сбалансированная система показателей (ССП) представляет собой своеобразную концепция управления и является инструментом реализации стратегии. ССП позволяет связать оперативное и стратегическое управление поскольку переводит стратегию в систему целей и задач в рамках четырех основных проекций: финансов, клиентов, внутренних бизнес-процессов, обучения и саморазвития организации. Показатели системы позволяют измерить результаты деятельности сотрудников и подразделений по отношению к целям организации. В целом ССП дает ответы на такие вопросы:

- какой компания представляется акционерам, потенциальным инвесторам (карта «финансы»: 4-5 показателей);
- какой компания представляется покупателям (карта «клиенты»: 4-5 показателей);
- какие бизнес-процессы компания должна улучшить, от каких должна отказаться, на каких сосредоточить внимание (карта «внутренних бизнес-процессов»: 8-10 показателей);
- может ли организация продолжать свое развитие, повышать эффективность, увеличивать свою стоимость (карта «обучения и роста»: 4-5 показателей)?

К элементам сбалансированной системы показателей относят: карту задач; карту сбалансированных показателей и приборные панели для контроля.

В рамках рассматриваемого подхода цели и показатели детализируются до уровня подразделений и исполнителей. Например: задача директора – удержать позицию на рынке, задача же начальника отдела – обеспечить удержание доли регионального рынка и т.д.

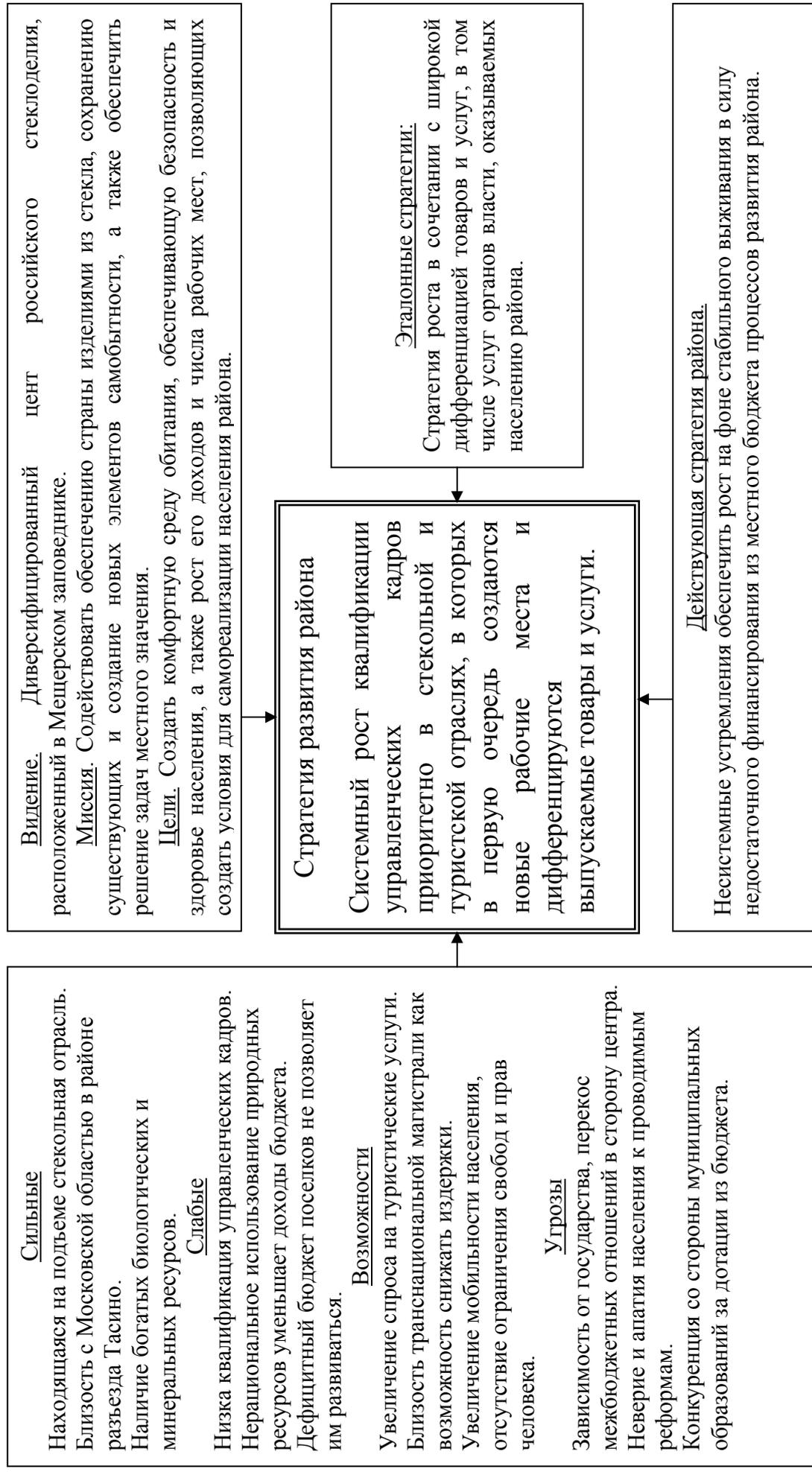


Рис. 15.4. Факторы, определяющие стратегию развития района

Однако при этом следует помнить, что цели организации в целом (цели рыночные) не равны целям персонала, поэтому нужна мотивация работников. Кроме того, цели должны быть конкретными (понятными), измеримыми (в цифрах), согласованными со стратегией, достижимыми (выполнимыми), определенными во времени.

При всем при этом, цели должны быть сбалансированными и в рамках команды менеджеров в целом, и в зонах ответственности каждого из них.

Цели декомпозируются. Декомпозиция цели должна быть осуществлена таким образом, чтобы достижение каждой цели стало зоной ответственности. Для каждой цели определяются подцели и ресурсы, необходимые для ее достижения. По каждой цели выбирается показатель оценки ее достижения

По каждому показателю устанавливается критерий эффективности. Необходимо учесть взаимосвязь показателей и взаимозависимость значений показателей. Система показателей и их критериальные значения должны быть сбалансированы.

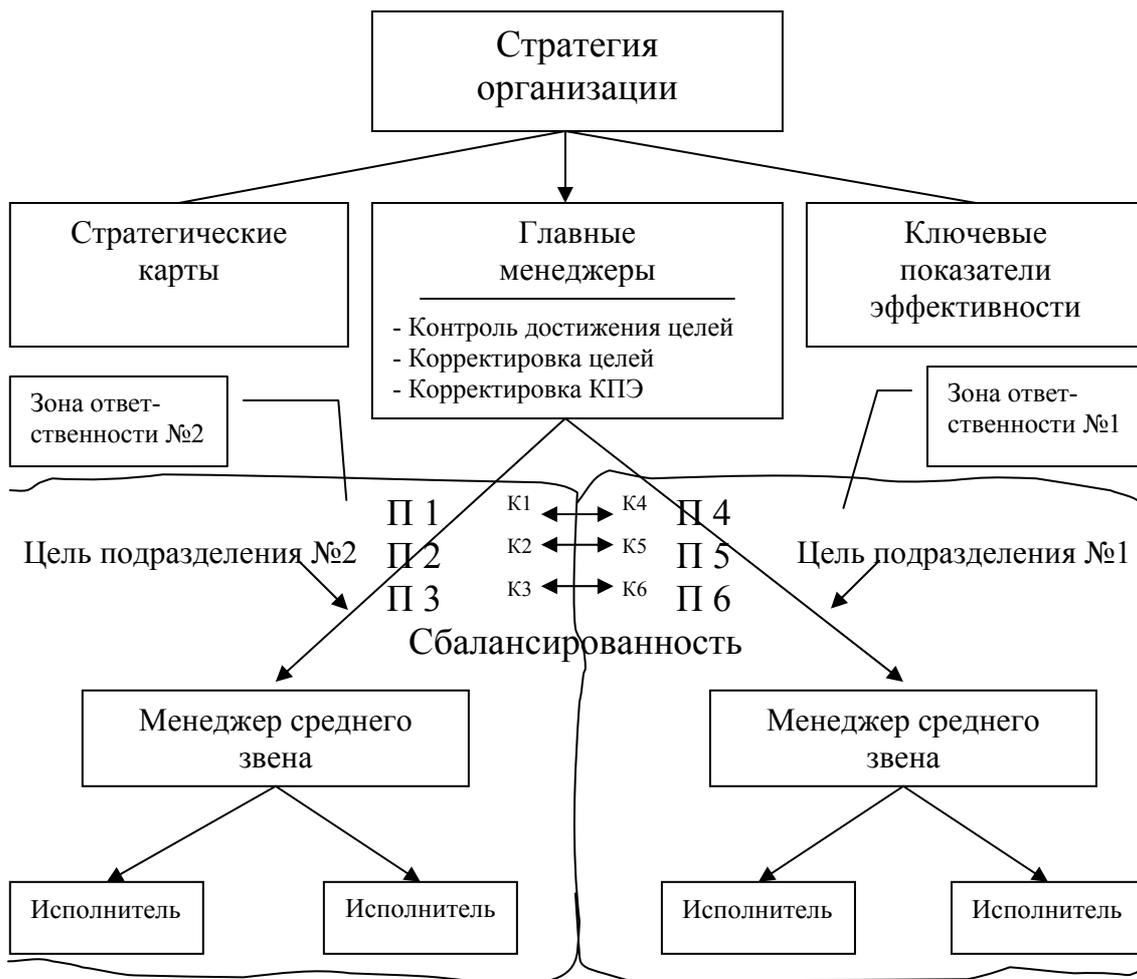
Алгоритм формирования сбалансированной системы показателей заключается в следующем. Стратегическая цель развития организации декомпозируется на подцели до уровня исполнителей. Определяются показатели эффективности для каждой из целей структурных подразделений, а значения ключевых показателей эффективности (КПЭ) устанавливаются с учетом их взаимосвязи. Осуществляется балансировка критериальных значений КПЭ и определяются зоны ответственности менеджеров. Одновременно с отмеченным устанавливаются процедуры контроля достижения целей, а также корректировки целей и КПЭ. Структурная схема процесса приведена на рисунке 15.5.

Для успешного освоения сбалансированной системы показателей необходимо принимать во внимание следующие факторы:

- необходимо обеспечить вовлеченность в процесс внедрения ССП всех работников организации и в первую очередь - первых лиц;
- требуются постоянные усилия первых лиц организации по поддержке внедрения ССП;
- для обеспечения системности функционирования ССП следует уделять дополнительное внимание обучению персонала, а также поощрять распространение положительного опыта внедрения ССП и обеспечивать взаимосвязь со стратегией на всех уровнях иерархии;
- при общей ориентации на стратегию, необходимо провести инвентаризацию организационной структуры, а также каналов отчетности, формирования политик, процедур командообразования;

- необходимо осуществить перевод стратегии в оперативную терминологию организации.

Помимо того, что консультанты прививают клиенту через ССП умения мыслить целями и конкретными показателями, рассматриваемая система показателей помогает клиенту привлечь инвесторов, поскольку анализ и системная отчетность сбалансированной системы показателей делают организацию прозрачной, что дает преимущество на финансовом рынке.



Примечание: П – показатели; К – критерии реализации показателей

Рис. 15.5. Структурная схема процесса

Однако следует остерегаться больших ошибок в реализации ССП. К таким ошибкам следует отнести:

- неадекватность согласования показателей со стратегией;
- невнимание к обучению персонала и его мотивации;
- стремление быстрее окончательно внедрить систему премирования, ориентированную на показатели, которые требуют корректировки;
- отсутствие персональной ответственности за каждую цель;

- отсутствие полномочий при наличии ответственности за достижение закрепленных целей;
- переизбыток инициатив (большое количество изменений).
- недостаток корпоративной культуры.

Следует иметь в виду, что эффект от реализации ССП проявляется не сразу, а спустя полгода-год. Само же внедрение требует дополнительных ресурсов и сопряжено с недостатком всей необходимой информации в части новых показателей деятельности организации. Низкая мотивация и слабый контроль исполнения целевых показателей приводит к разрыву связей между стратегическими целями оперативной работой персонала.

Главные причины сопротивления внедрению ССП заключаются в неготовности к изменениям (недостаточная квалификация, низкая корпоративная культура) работников организации, бездумное следование шаблону, а также сугубо операционный подход и излишняя детализация, при которой формируется 25-30 целей и 50 КПЭ. Последнее обстоятельство ведет к тому, что размываются корпоративные приоритеты, теряется стратегическая цель.

#### Список литературы

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Гардарики, 1998.
2. Дженстер Пер, Хасси Дэвид. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей.: Пер с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 368 с.
3. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен: Пер с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 175 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Основы стратегического управления. (Курс лекций. Части 1 и 2). - Владимир: Изд-во ВлГУ, ВГПУ, ВИБ, 2002. – 189 с.
5. Маккей Х. Как уцелеть среди акул: (Опередить конкурентов в умении продавать, руководить, стимулировать, заключать сделки) // Х. Маккей. Деловая стратегия: (Концепция, содержание, символы): Пер. с англ./ Б. Карлоф. - Уфа: Акад. Менеджмента; М.: Экономика, 1993.
6. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал с. Стратегический процесс / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб.: Питер, 2001. – 688 с.
7. Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4. – М.: «ИНФРА-М», 1999. – 344 с.
8. Стратегический менеджмент: Учебник / Пер. с англ. Н.И. Алмазовой. – М.: ООО «Издательство Проспект», 2003. – 336 с.

9. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов./ Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
10. Тренев Н.Н. Стратегическое управление: учебное пособие для вузов. – М.: Издательство ПРИОР, 2003 - 288 с.

#### Контрольные вопросы и задания

1. Какова роль консультантов в разработке стратегии организации?
2. На какие факторы обращают внимание консультанты при разработке стратегии?
3. Что представляет собой алгоритм разработки стратегии организации?
4. Можно ли выбрать стратегию из готовых (стандартных) решений или стратегия непременно должна быть индивидуальной?
5. Можно ли определить видение организации с помощью метода «метафора»?
6. Как формируется миссия организации?
7. какие требования предъявляются к формулированию стратегических целей?
8. Как строится матрица решений, основанная на результатах SWOT-анализа?
9. Что находится в местах пересечения строк и столбцов матрицы решений?
10. Каким образом можно определить наиболее значимое действие по содержанию матрицы решений?
11. Можно ли назвать сбалансированную систему показателей инструментом детализации стратегии?
12. В чем существо сбалансированной системы показателей?
13. Какие четыре стратегические карты включает сбалансированная система показателей?
14. Как выстраивается дерево целей в сбалансированной системе показателей?
15. Какими сильными параметрами обладает сбалансированная система показателей?
16. какие недостатки характерны для сбалансированной системы показателей?

## ПРИЛОЖЕНИЯ

## Приложение 3.1

**Основные группы направлений управленческого  
консультирования****Общее управление:**

- Определение эффективности системы управления;
- Оценка бизнеса;
- Управление нововведениями;
- Определение конкурентоспособности и изучение конъюнктуры рынка;
- Диверсификация (становление нового бизнеса);
- Международное управление;
- Оценка управления;
- Слияния и приобретения;
- Организационная структура и развитие;
- Приватизация;
- Управление проектом;
- Управление качеством;
- Реорганизация инженерных служб;
- Исследование и развитие;
- Стратегическое планирование.

**Деятельность администрации**

- Анализ работы канцелярии;
- Размещение и перемещение отделов;
- Управление офисом;
- Организация и методы управления;
- Регулирование риска;
- Гарантии безопасности;
- Планирование рабочих помещений и их оснащения.

**Финансовое управление**

- Система учета;
- Оценка капитальных затрат;
- Хозяйственный оборот фирмы;
- Снижение себестоимости продукции и услуг;
- Неплатежеспособность (банкротство);
- Увеличение прибыли;
- Увеличение доходов;
- Налогообложение;
- Финансовые резервы.

**Управление кадрами**

- Профессиональное движение и сокращение штатов;
- Культура корпорации;
- Обеспечение равных возможностей;
- Поиск кадров;
- Отбор претендентов на работу;
- Здоровье и безопасность;
- Программы поощрения;
- Внутренние связи, коммуникации;
- Оценка работ;
- Трудовые соглашения и занятость;
- Обучение менеджменту;

- Планирование рабочей силы
- Мотивация;
- Пенсии;
- Анализ функционирования;
- Психологическая оценка;
- Вознаграждение;
- Повышение квалификации работников.

#### **Маркетинг**

- Реклама и стимулирование сбыта;
- Корпоративный образ и отношения с общественностью;
- Послепродажное обслуживание заказчиков;
- Дизайн;
- Прямой маркетинг;
- Международный маркетинг;
- Исследования рынка;
- Стратегия маркетинга;
- Разработка новой продукции;
- Ценообразование;
- Различная продажа и деятельность дилеров;
- Управление сбытом;
- Обучение сбытовой деятельности;
- Социально-экономические исследования и прогнозирование.

#### **Производство**

- Автоматизация производственных процессов;
- Использование оборудования и его техническое обслуживание;
- Промышленный инжиниринг;
- Переработка материалов;
- Регулирование внутреннего распределения материалов;
- Упаковка;
- Схема организации работ на предприятии;
- Конструирование и совершенствование продукции;
- Управление производством;
- Планирование и контроль за производством;
- Повышение производительности труда;
- Закупки;
- Контроль качества;

#### **Информационные технологии**

- Компьютеризированные системы управления;
- Применение компьютеров в аудите и оценке деятельности;
- Электронная издательская деятельность;
- Информационно-поисковые системы;
- Проектирование и разработка систем;
- Выбор и установка систем.

#### **Специализированные услуги**

- Консалтинг по управлению электроэнергетикой;
- Инженерный консалтинг;
- Экологический консалтинг;
- Юридический консалтинг;
- Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению.
- Консалтинг в государственном секторе;
- Консалтинг по телекоммуникациям.

**Профессиональный кодекс консультанта по  
управлению**



ссоциация консультантов по управлению и  
организационному развитию

ssociation of Management & Organization  
Development Consultants /Russia/

117571, г. Москва, пр-т Вернадского, 82, к. 320  
Тел.: 433 25 26 Факс: 564 85 80

320, 82, Vernadsky Ave.,  
Moscow, 117571, Russia  
Tel.: 433 25 26 Fax: 564 85 80

**Профессиональный кодекс консультанта по управлению.**

Миссия консультанта - члена АКУОР - состоит в том, чтобы профессиональными методами управленческого консультирования способствовать решению проблем клиентной организации и ее развитию,

***I. Консультант - клиентные отношения***

- \* Консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идет не об индивидуальном консультировании.
- \* Неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счет своей компетентности.
- \* Консультант несет ответственность перед клиентом за результативность своей работы, прежде всего - с точки зрения клиента.
- \* При неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов.
- \* Консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним.
- \* Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации.
- \* Консультант не разглашает конфиденциальную информацию полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая

ее клиенту только в анонимном или обобщенном виде.

Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т.п.).

## ***II. Консультант – консультантские отношения***

- Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать данному Кодексу.

- Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе - через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях и т.п.

Консультант при заключении контракта с клиентом, должен проинформировать об этом других консультантов, работающих у того же клиента (если ему известно о таковых); член Ассоциации обязуется не вступать в недобросовестную конкуренцию с коллегами.

## ***III. Консультант - общественные отношения***

Член АКУОР принимает на себя миссию **социально-ответственного консультанта**, который следит за соответствием результатов своей работы - интересам общества в целом:

- он не принимает заказы на консультирование противоправных действий своих клиентов, недобросовестных методов конкурентной борьбы;
- он содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;
- он открыт к сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе;
- он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих отношений и повышению уровня деловой культуры в нашей стране.

*Принят на конференции АКУОР 2 июля 1996 г. в Москве.*

## Приложение 9.1

**Вопросы для диагностического интервью**

(по рекомендации А.И. Пригожина)

**1. Знакомство**

- 1.1. Вы профессионал в этой сфере деятельности или пришли в нее каким-то иным образом?
- 1.2. Как Вы попали именно в эту организацию?
- 1.3. С какой должности начинали?
- 1.4. Если бы Вам предложили хорошее место в другой организации, воспользовались бы Вы этим предложением? Почему?

**2. Организация**

- 2.1. Какое место занимает Ваша организация среди себе подобных?
- 2.2. Кто есть основной клиент?
- 2.3. Есть ли у организации конкурентные преимущества и в чем они заключаются?
- 2.4. В какой фазе жизненного цикла сейчас находится Ваша организация?
- 2.5. Могли бы Вы подобрать какое-то образное слово, описывающее Вашу организацию?

**3. Функции подразделения**

- 3.1. Как можно кратко описать основные функции и задачи Вашего подразделения?
- 3.2. Что есть результат работы Вашего подразделения, в чем он измеряется и как оценивается?
- 3.3. Есть ли у Вас потребители этого результата (внешние и внутренние)?
- 3.4. Считаете ли Вы, что оправдываете их ожидания?
- 3.5. С какими подразделениями осуществляете взаимодействие?
- 3.6. Результаты каких подразделений, работников Вы используете? Как Вы оцениваете их качество?
- 3.7. Ощущаются ли трудности с распределением обязанностей, на Вашем уровне? (нерациональность, перегрузка, недогрузка).
- 3.8. Что происходит, если случается дублирование или поручение Вам несвойственных для Вас функций?

**4. Проблемы**

- 4.1. как подходят к выполнению своих обязанностей те лица и подразделения, с которыми осуществляется взаимодействие? (на уровень ниже, на уровне, на уровень выше).
- 4.2. С какой степенью отдачи работают люди в Вашем подразделении? В других подразделениях? В организации в целом?
- 4.3. Могли бы они повысить свою отдачу и при каких условиях?

- 4.4. Предположим, Ваши работники собрались где-то без Вас. Как Вы думаете, о чем они будут говорить между собой?
- 4.5. Если, спустя много лет, Ваша организация перестанет существовать, как, по Вашему, определяют причины этого будущие историки?
- 4.6. В чем Вы видите основные проблемы организации в настоящем? В будущем?
- 4.7. Почему именно это Вы склонны ощущать как проблемы?
- 4.8. Каким образом можно было бы решить эти проблемы? Делалось ли что-то для этого?
- 4.9. Решение каких названных проблем может снизить остроту прочих или снять их?

### **5. Позиционность**

- 5.1. Как Вы считаете, все ли согласятся, что названные Вами проблемы действительно являются проблемами?
- 5.2. Можно ли предположить, о чем на совещании обязательно будут стараться сказать те или иные люди?
- 5.3. Можно ли выделить различие интересов в организации и группы, ориентированные на эти интересы?
- 5.4. Существуют ли различия мнений по поводу: будущих задач; приоритетных клиентов; развития продукта; способа действий, приоритетов распределения ресурсов.
- 5.5. Есть ли в Вашей организации подразделения, которые оплачиваются, на Ваш взгляд: выше, чем они того стоят; ниже, чем они того стоят?
- 5.6. Что желательно, на Ваш взгляд, пересмотреть в сегодняшней деятельности организации и ее устройстве?

### **6. Социометрия**

- 6.1. Возникли трудности, есть потребность посоветоваться. С кем бы Вы захотели сделать это по человечески? По компетентности?
- 6.2. С кем бы Вы захотели перейти в другую организацию, если бы Вам предложили там хорошее место, условия и возможность сформировать свою команду?
- 6.3. Хотелось бы Вам оказаться на отдыхе с коллегами по работе?
- 6.4. С кем бы Вы посоветовали консультантам обязательно встретиться в организации?

## Приложение 11.1

**Рекомендации руководителю групповой работы<sup>66</sup>**

Отвечайте на вопросы. Найдите форму ответа, подходящую для данной ситуации. Используйте прямые ответы. Предлагайте ответить и высказать свои идеи остальным. Физический комфорт: не забывайте о небольших перерывах и о перерывах на обед. Человеку трудно сосредоточиться в состоянии физического дискомфорта (жесткие сиденья, сквозняки, духота и т. д.).

Снижайте до минимума возможные страхи, ожидания и непонимание, давая очень четкие инструкции и указания.

Привлекайте к участию в работе присутствующих, показывая, что цените любые идеи, мнения и точки зрения.

Равенство для всех! В ходе групповой работы мягко сдерживайте тех, кто склонен доминировать, и подбадривайте более тихих. У всех должны быть равные возможности в плане группового времени. Давая обратную связь, включайте всех участников группы. Юмор является мощным инструментом общения, но требует осторожности. Помните о том, что можете кого-то ненароком обидеть или отнестись слишком легко к вопросу, который является для кого-то очень серьезным.

Привлечение: используйте каждую возможность для привлечения членов группы к исследованию и развитию идей, добивайтесь их участия и заинтересованности в обсуждении.

Краткость: будьте кратки, используйте простой язык.

Учитесь у тех, кто вас окружает. Их идеи, возникающие ситуации и события могут быть источником знания.

Поддерживайте у группы интерес и энергию. Если вы видите, что люди «завяли», старайтесь вдохнуть в них жизнь.

Никогда не создавайте конфликтов! Если ведущий принимает чью-то сторону, живое обсуждение различных мнений может перерасти во враждебность и отчужденность. Предлагайте свои собственные мысли и взгляды на предмет или тему, как один из возможных вариантов. Если вы будете навязывать их слишком энергично, дискуссия затухнет, еще не начавшись.

Пунктуальность: будьте пунктуальны и требуйте этого от остальных. Начинайте, заканчивайте и делайте перерывы вовремя.

Вопросы могут служить способом вовлечения людей. Используйте открытые, четко сформулированные, короткие вопросы, заданные простым языком. Уважение: всегда относитесь к своей аудитории с уважением.

<sup>66</sup> Приведены в соответствие с Максимов В.Е., С.213.

## Приложение 11.2

**Результаты тестирования**

Факторы по Кетгелу	НОМЕРА РЕСПОНДЕНТОВ																				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
<u>Первичные</u>									С	Т	Э	Н	Ы								
A	3	5	5	8	9	3	5	9	6	8	6	8	7	9	8	6	4	-	7	-	5
B	8	7	7	8	8	6	8	6	6	10	9	9	10	9	3	10	10	-	4	-	10
C	7	8	4	5	7	7	5	4	8	3	3	9	7	8	8	6	3	-	7	-	6
E	10	7	6	8	8	7	6	5	7	9	7	6	5	9	5	7	4	-	6	-	5
F	6	5	4	5	7	4	5	2	5	5	3	5	4	10	4	5	2	-	4	-	4
G	8	6	8	7	7	3	7	8	3	7	6	7	7	6	7	8	5	-	9	-	7
H	6	6	3	7	8	4	6	6	5	8	5	7	7	9	8	7	3	-	4	-	5
I	4	3	4	7	3	5	3	8	5	8	5	2	6	7	5	4	5	-	3	-	6
L	6	4	6	4	5	9	7	7	6	9	5	4	7	9	7	5	5	-	6	-	4
M	3	2	4	8	4	8	2	7	6	4	7	7	4	4	7	4	7	-	6	-	2

Окончание приложения

N	3	6	7	7	4	4	5	6	4	4	4	5	4	3	3	3	4	10	5	-	6	-	3
O	5	4	8	7	3	4	4	8	7	4	4	9	3	2	4	4	5	7	7	-	6	-	8
Q1	8	5	7	4	6	8	7	5	7	7	7	9	5	7	6	6	3	7	8	-	9	-	7
Q2	6	9	7	2	3	9	2	3	7	5	7	7	5	5	3	6	7	9	9	-	6	-	3
Q3	7	9	7	7	8	7	10	10	6	6	6	6	9	10	3	7	10	8	8	-	9	-	5
Q4	7	6	7	5	5	5	5	5	3	7	7	6	3	4	3	3	3	2	8	-	5	-	3
Вторичные																							
F1	6,8	5,4	5,2	5,8	5,2	7,0	6,0	6,2	5,4	8,0	7,4	3,8	5,0	5,8	4,8	4,0	8,2	-	6,0	-	6,0	-	5,6
F2	6,7	5,2	9,3	8,0	9,3	3,4	6,3	5,4	5,3	8,2	4,5	6,8	5,9	11	6,4	6,3	1,4	-	4,5	-	4,5	-	4,9
F3	8,7	8,7	6,7	3,7	6,7	6,3	7,7	1,3	5,9	3,1	4,5	6,7	4,3	5,1	4,3	7,7	4,5	-	6,5	-	6,5	-	5,3
F4	8,2	5,9	3,9	4,5	3,9	9,7	4,1	3,8	6,8	6,6	8,9	4,3	4,5	4,1	3,7	6,6	8,7	-	6,7	-	6,7	-	3,9
Тип упр.ус. (по Фидлеру)	Ф	А	Н	Н	Ф/	О	А	А	Ф/	С/	А	А/	С	А	Н	О	А	А	А	А	А	А	Ф
Интеллектуальная лабильность	10	14	15	9	16	13	11	13	8	8	8	14	12	9	9	11	-	7	-	-	-	-	-

## Продолжение приложения 11.2

Анализ результатов тестирования показал следующее:

А) отличительными чертами руководящего персонала являются высокий уровень развития интеллекта, включая способность к обобщению и абстрагированию, обучению и самообучению; высокий уровень доминантности; высокий уровень ответственности (осознанное соблюдение принятых норм); высокий уровень социальной смелости; высокий уровень готовности воспринять новые идеи и подходы; высокий уровень самоконтроля;

Б) для тестируемых характерна позитивная уравновешенность сдержанности и экспрессивности, реалистичности и впечатлительности, практицизма и воображения, а также рабочего напряжения;

В) уровень эмоциональной устойчивости в среднем несколько понижен и отличается высоким разбросом значений;

Г) высоким разбросом значений характеризуется также уровень конформизма – самодостаточности; однако уровень конформизма является повышенным для 40% участников семинара, а средний уровень самодостаточности заметно ниже оптимального;

Д) уровень подозрительности и внутренней тревоги существенно выше оптимальных значений, хотя оба признака заметно ниже, чем это было характерно для руководящего персонала промышленных предприятий советского периода;

Е) уровень прямолинейности преобладает над уровнем дипломатичности.

Тестирование участников семинара на интеллектуальную лабильность показало, как и на большинстве аналогичных измерений на предприятиях промышленности, преобладание среднего и пониженного уровня быстроты переключения внимания; у двух участников семинара уровень лабильности – высокий, а низкий уровень не отмечен ни у одного работника.

Тест Ф. Фидлера (в данном случае – в модификации НИИКШ ЛГУ).

Различают пять основных типов управленческой установки:

А - активно-положительный тип: руководитель относится с уважением и доверием ко всем подчиненным независимо от того, как они работают и как соблюдают дисциплину (этот тип ни в коем случае не исключает высокой требовательности, включая применение любых служебных санкций – административных и экономических);

Ф – функциональный тип : руководитель относится с уважением и доверием только к тем подчиненным, которые хорошо работают и соблюдают все служебные требования;

Н – нейтральный или безразличный тип (суть его видна из наименования);

С – ситуативный: руководитель по-разному относится к подчиненным, но дифференцирующая роль личностных качеств подчиненных выше, чем деловых;

О – руководитель отказывает в доверии всем (или почти всем) подчиненным.

Окончание приложения 11.2

Многолетние исследования показали, что позитивных результатов в производстве добиваются преимущественно руководители с двумя первыми типами управленческой установки – А и Ф, а в некоторых направлениях деятельности производства отмечается практически 100-процентная ущербность типов Н, С и О.

Следует, однако, отметить, что, в отличие от понятия «стиль управления», определяемого глубинными слоями психики человека, управленческая установка поддается изменению под влиянием объективных факторов, воздействия со стороны и даже самовоспитания.

Применительно к участникам диагностического семинара выявлено следующее распределение типов управленческой установки:

Типы А и Ф – 14 человек;

Типы Н, С, О – 7 человек.

Наибольшее значение тип управленческой установки имеет для руководителей среднего и низового звена, однако, как показывают исследования, установки последних формируются в значительной степени под влиянием, руководителей верхних эшелонов.

Таким образом, данные об анализе управленческих установок должны быть учтены при формировании или совершенствовании системы повышения квалификации руководителей разного уровня.

Разумеется, данные, основанные только на анализе тестов, являются в известной мере ограниченными. Однако польза указанного анализа состоит в возможности объективизации рефлексии руководства завода; анализ дает возможность дополнить интуитивный подход к подбору, расстановке и повышению управленческой квалификации кадров объективированной количественной оценкой. Кроме того, не исключена возможность более глубокого изучения кадровой политики путем сопоставления оценок руководителей подразделений по вертикали («сверху» и «снизу») и по горизонтали с тестовыми характеристиками.

## Тест САН

№ №	Дата и время														
	29.10.99.						30.10.99.						31.10.99.		
	Утро			Вечер			Утро			Вечер			Утро		
С	А	Н	С	А	Н	С	А	Н	С	А	Н	С	А	Н	
1	6,4	5,7	7,0	6,7	6,3	6,5	6,6	5,7	6,7	6,3	6,3	6,6	6,6	7,0	6,9
2	6,7	6,7	5,8	5,7	6,7	6,3	6,7	6,8	6,6	5,3	5,3	5,6	5,6	6,2	6,6
3	6,9	7,0	6,5	5,4	6,0	6,5	6,4	6,8	6,8	5,5	5,5	6,2	6,4	6,8	7,0
4	6,0	5,8	6,7	6,0	6,6	6,0	6,5	6,5	6,2	5,8	5,8	5,7	7,0	6,8	7,0
5	5,8	5,5	6,1	5,3	4,8	6,1	6,1	5,4	5,7	5,2	5,2	4,2	6,5	5,4	5,9
6	5,3	5,6	5,2	5,2	5,6	5,2	5,6	5,4	5,0	5,3	5,3	5,3	5,5	5,7	4,8
7	4,7	5,8	5,9	4,7	5,1	5,5	4,7	5,0	4,4	4,9	4,9	4,7	4,7	4,7	4,7
8	6,4	6,6	5,9	5,8	6,2	5,0	6,5	6,4	5,6	5,1	5,1	5,6	6,6	5,1	5,8
9	6,1	6,4	5,3	5,7	6,1	4,9	6,0	6,4	5,7	5,5	5,5	6,3	6,0	5,1	5,4
10	6,7	6,1	5,5	5,2	5,9	5,9	5,9	5,7	6,1	4,7	4,7	4,9	6,9	5,2	5,6
11	6,9	6,4	6,1	5,8	5,7	5,6	6,7	6,1	6,5	6,0	6,0	5,0	6,8	5,7	5,8
12	5,2	6,0	5,5	5,6	5,8	5,2	5,5	5,4	5,6	5,6	5,6	5,6	5,5	5,8	5,7
13	5,8	4,9	5,7	6,7	6,5	6,1	5,9	5,7	5,3	6,5	6,5	6,1	5,3	5,2	4,5
14	5,5	5,7	4,9	6,1	6,0	6,5	6,5	6,6	6,1	5,5	5,5	5,9	6,3	5,8	5,8
15	6,8	6,3	5,8	6,3	5,7	5,8	6,2	5,9	5,7	6,2	6,2	6,0	5,9	5,6	5,3
16	5,4	5,4	3,4	5,3	5,7	5,3	5,9	5,8	5,3	5,1	5,1	5,0	6,1	4,9	5,3
17	6,5	6,2	5,5	5,8	6,0	6,0	6,2	6,3	6,1	5,8	5,8	5,5	6,4	5,7	6,0
18	6,6	6,3	5,9	6,3	5,3	6,2	6,5	6,3	5,7	6,2	6,2	5,9	6,7	5,9	5,8
19	5,8	5,4	5,5	6,0	5,7	6,0	6,3	6,0	6,5	5,0	5,0	4,0	5,9	5,6	5,4
20	5,9	5,8	5,5	5,2	5,0	5,5	6,6	6,4	6,0	5,4	5,4	5,0	5,8	5,3	5,2

## Приложение 11.4

**Правила групповой работы**

1. Нельзя приступать к решению задачи, пока нет уверенности, что все вместе и каждый в отдельности не уяснили цель и тему обсуждения.

2. Одному из участников обсуждения поручается роль ведущего, мнение которого не имеет преимуществ перед другими мнениями.

3. Необходимо определить последовательность этапов обсуждения.

Нельзя допускать нарушения этой последовательности, т.е. нельзя перескакивать через этап.

4. На каждом этапе должна быть выяснена точка зрения каждого участника.

Помните, что оставшийся в меньшинстве может оказаться прав. Не допускайте послушного согласия с большинством.

5. Полезно забыть о должностях, иерархии и субординации.

6. Нужно сотрудничать, а не бороться.

7. Высказывания должны быть краткими и конкретными.

8. Когда один говорит, другие слушают.

9. Не критикуйте чужие идеи. Лучше предложите свои.

Если от критики все же не удержаться, критикуйте идею, а не автора.

10. Все предложения должны фиксироваться.

11. Окончательное решение должно быть четко сформулировано.

### Программа семинара

#### 1 день

8-00		Открытие семинара (вступительное слово). <i>Тест.</i> Формирование подгрупп. <i>Оценка внешней ситуации. Положительные и отрицательные стороны ситуации.</i>
	9-30	
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	11-15	<i>Видеотренинг. Выработка правил ведения дискуссии.</i>
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	<i>Организация: ее сильные и слабые стороны; уникальность.</i>
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Доработка общего списка проблем.</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	<i>Разработка символов организации.</i>
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	<i>Агрегирование проблем (сокращение и дополнение списка, формирование блоков).</i>
19-05	19-15	<i>Тест.</i>

#### 2 день

8-00		<i>Тест.</i> <i>Определение корневого блока и связей между блоками.</i>
	9-30	<i>Выявление корневых проблем в блоках.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	10-50	<i>Выявление корневых проблем (продолжение).</i>
10-50	11-15	Упражнение.
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	<i>Определение путей решения корневых проблем.</i>
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Определение путей решения корневых проблем (продолжение).</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	<i>Определение путей решения корневых проблем (продолжение).</i>
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	Упражнение.
19-05	19-15	<i>Тест.</i>

## Окончание приложения 11.5

**3 день**

8-00		<i>Тест.</i>
	9-30	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	11-15	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов (продолжение).</i>
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	Упражнение.
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов(продолжение).</i>
15-30	15-45	Перерыв.
15-45	17-15	Упражнение.
17-15	17-45	Перерыв.
17-45	19-05	<i>Анализ путей решения корневых проблем: определение достоинств и недостатков каждого из возможных вариантов (продолжение).</i>
19-05	19-15	<i>Тест.</i>

**4 день**

8-00	8-10	<i>Тест.</i>
8-10	9-30	<i>Определение решений проблем.</i>
9-30	9-45	Перерыв.
9-45	11-15	<i>Определение решений проблем.</i>
11-15	11-30	Перерыв.
11-30	13-00	<i>Выбор решений.</i>
13-00	14-00	Обед.
14-00	15-30	<i>Выбор решений.</i>
15-30	15-45	Перерыв. Обмен мнениями.
15-45	17-00	Подведение итогов работы.

## Приложение 12.1

**Тест «способность к взаимодействию с другими людьми»<sup>67</sup>***Инструкция*

Обведите кружком выбранный вами ответ исходя из наиболее типичного для вас выбора и поведения:

1. Как часто вы стараетесь бывать среди людей?  
А) очень часто; Б) часто;  
В) когда как; Г) редко;  
Д) очень редко.
2. Как часто вам хотелось бы быть вовлеченным в деятельность других людей?  
А) очень часто; Б) часто;  
В) когда как; Г) редко;  
Д) очень редко.
3. Как часто вы стараетесь участвовать в коллективных мероприятиях?  
А) очень часто; Б) часто;  
В) когда как; Г) редко;  
Д) очень редко.
4. Как часто вы хотите, чтобы вас оставили в покое?  
А) очень часто; Б) часто;  
В) когда как; Г) редко;  
Д) очень редко.
5. Как часто вы чувствуете беспокойство по поводу встречи с незнакомым человеком?  
А) очень часто; Б) часто;  
В) когда как; Г) редко;  
Д) очень редко.
6. С каким числом людей вы хотели бы близко взаимодействовать?  
А) с очень большим; Б) с большим;  
В) когда как; Г) с малым;  
Д) с очень малым.
7. От какого числа людей вы бы хотели держаться на расстоянии?  
А) от очень большого; Б) от большого;  
В) когда как; Г) от малого;

---

<sup>67</sup> Панфилова, С. 257-258

Д) от очень малого.

8. Много ли есть людей, с которыми вы можете близко общаться довольно долгое время?

А) очень много; Б) много;

В) когда как; Г) мало;

Д) очень мало.

За ответы на вопросы начисляются баллы.

### Оценка результатов

Вопросы	1	2	3	4	5	6	7	8
А	5	5	5	1	1	5	1	5
Б	4	4	4	2	2	4	2	4
В	3	3	3	3	3	3	3	3
Г	2	2	2	4	4	2	4	2
Д	1	1	1	5	5	1	5	1

### Комментарий

36 и более баллов. Вы прирожденный коммуникатор. Среди людей вы чувствуете себя свободно, как рыба в воде. Вы легко устанавливаете контакты. У вас много знакомых, и это раскрывает перед вами дополнительные возможности.

19—35 б а л л о в. В обществе вы чувствуете себя достаточно уверенно, но есть немало персон и компаний, которых вы предпочитаете избегать. Если ваша работа связана с людьми, задумайтесь, не стоит ли вам уделить часть времени и средств на тренинг общения - это окупится сторицей.

18 и менее баллов. Похоже, вы из тех робких натур, для которых даже телефонный звонок - проблема. Скорее всего, вы немало теряете, несмотря на свои способности в других областях. Работайте над собой.

### **ОДИ «Необитаемый остров»<sup>68</sup>**

*Цель:* научить эффективному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества. *Процедура:*

1. Обсуждение проблемы и ранжирование задач по степени значимости их решения.
  2. Выработка коллективной стратегии выживания (работа в малых группах).
  3. Разработка нравственно-психологического кодекса взаимоотношений (можно назвать его «кодексом чести жителей острова»), примерно 15-20 пунктов.
  4. Презентации проектов, вопросы и ответы.
  5. Межгрупповая дискуссия.
  6. Анализ результатов и подведение итогов.
- Время:* игра длится 2-3 часа учебного времени.

#### *Информация для участников игры*

В результате кораблекрушения вы оказались на необитаемом острове. На нем богатый животный и растительный мир, но жизнь полна опасностей: ядовитые растения и животные, ливневые дожди, короткий день, жестокий холод, визиты каннибалов с соседних островов.

В ближайшие несколько лет вы не сможете вернуться в родные края, к своей обычной жизни. Ваша **задача:** создать для себя нормальные условия, в которых вы могли бы выжить и достаточно комфортно психологически и физически жить.

Необходимо понять всю серьезность и опасность ситуации. Известно, что люди при таких обстоятельствах иногда теряют человеческий облик, между ними вспыхивают ссоры и драки, порой даже со смертельным исходом. Тут не место для развлечений и болтовни - вам надо есть и пить, обустроить себе жилье, чтобы солнце не спалило вашу кожу и вы могли укрыться в сезон дождей от ливней, а зимой от холодов и ветра.

Вам нужно освоить остров, организовать на нем хозяйство. Необходимо наладить и социальную жизнь: распределить основные функции и обязанности. Следует продумать и то, каким образом эти функции и обязанности будут регламентироваться, выполняться, контролироваться.

---

<sup>68</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С.91-94.

Начать целесообразно с принятия решения о государственном устройстве, структурах власти на острове. Кто будет руководить жизнью людей? Кто будет принимать окончательное решение: все жители острова единогласно (консенсус), или простое большинство, или группа самых авторитетных жителей, или единолично лидер (выбранный или назначенный, выдвинутый по собственной инициативе)? Каким образом будет контролироваться выполнение указов, распоряжений: под страхом наказания, смерти, как-то еще?

Как и кем будет распределяться добываемая пища: поровну; по трудовому вкладу; может быть, больше сильным, чтобы лучше работали; или, наоборот, слабым, чтобы выжили?

Имеет ли право человек жить на вашем острове изолированно от других, никого не слушая и никому не подчиняясь? А если такой образ жизни сделает его слабым, болезненным, а значит, обузой для других, какие будут предприниматься действия?

Как будут строиться отношения с аборигенами острова, с каннибалами с соседних островов: в мирное время, в случае вооруженного нападения? И т.д. и т.п.

#### *Задачи участников игры:*

- смоделировать проект жизни на острове на ближнюю, среднюю и дальнюю перспективы: правовые, политические, экономические и социальные аспекты;

- разработать «кодекс чести островитян»;
- отработать санкции за нарушение установленных правил;
- осуществить презентацию командных проектов.

Примечание. Правила должны быть четко сформулированными, а не абстрактными, они должны помогать решению конкретных проблем, эффективному сотрудничеству, предотвращению конфликтов и ссор между островитянами.

*Выполнение:* на все обсуждение и разработку дается 1—1,5 часа и полная свобода действий в рамках задания. В каждой команде нужно выбрать «летописца», который будет фиксировать основные события и принятые решения. Все наработываемые участниками игры материалы желательно оформлять визуально (на плакатах, планшетах или доске).

#### *Инструкция организатору игрового занятия*

Задача организатора игры: подробно проинструктировать ее участников об условиях проживания на острове, ответить на все вопросы слушателей, не подсказывая при этом возможных решений проблем. Например, организатору не следует самому говорить о правилах проживания на острове, создание их - творческая задача играющих.

Организатору целесообразнее ставить вопросы, очерчивая круг проблем, которые нужно решать, акцентируя внимание играющих на тех моментах, которые он считает наиболее важными. Участники должны работать самостоятельно, без помощи ведущего. Он может вмешаться лишь в тех случаях, когда возникнет напряженная ситуация (конфликт мнений), способная привести к деструктивному взаимодействию.

После презентации информации от каждой группы организуется **межгрупповая дискуссия**, на которой задаются вопросы, формулируются ответы, вырабатываются конструктивные подходы и подвергаются сомнению, критике те решения, которые кажутся противоборствующим командам неправомерными.

При подведении итогов игры необходимо выявить сферу слабой компетентности ее участников, обратить особое внимание на стиль и манеру взаимодействия, на способы согласования и принятия решений, профилактику и предупреждение конфликтных ситуаций, желание и умение обучаемых слушать и слышать других, учитывать их мнение, вести переговоры, выражать свои мысли четко и понятно.

Поскольку игра интерактивная, то, как и в предыдущих, целесообразно сделать анализ поведения каждого с точки зрения выбора стратегий взаимодействия, гибкости их использования, удачных и неудачных технологий организации и поддержания контакта с партнерами, индивидуального стиля и эмоциональной культуры.

Примечание. Для получения полноценной и адекватной информации целесообразно в начале игры выбрать в каждой группе человека для выполнения функций «психолога», который, наблюдая работу команды изнутри, сможет не только сделать «психологические портреты» членов своей команды, но и проанализировать трудности, частоту их проявления, причины. Организатор игры наблюдает работу команд со стороны.

Советы организатору.

Содержание творческой деятельности участников игры можно конкретизировать в зависимости от их специализации. Например, если обучаемые - экономисты, менеджеры, коммерческие директора, то пусть разрабатывают экономические и управленческие основы совместной жизни людей на острове; если обучаемые - юристы, можно разработать необходимые документы по регламентации гражданских, правовых, трудовых и прочих отношений; если обучаемые — психологи, специалисты по связям с общественностью, то целесообразно акцентировать внимание на взаимоотношениях людей, психологических и социальных аспектах их жизни и работы и пр.

В случае конкретизации деятельности результаты игры оценивает не только ее руководитель - целесообразно привлекать

консультантов-профессионалов в тех или иных вопросах (юриста, экономиста и т.д.). Это повысит интерес играющих и позволит наладить межпредметные связи, а также вызовет у других преподавателей интерес к игровому моделированию при обучении.

Если игра строится на профессиональном материале, можно предусмотреть домашние задания до начала и после игры — по отработке конкретных профессиональных вопросов (разработать нравственный кодекс, подготовить смету, бизнес-план, создать проект закона о... и т.п.).

После окончания игры всегда полезно установить обратную связь с участниками, с помощью которой выяснить степень удовлетворенности игрой, приобретением опыта интерактивной коммуникации, полученными результатами, реализацией намерений ожиданий (см. гл. VIII).

## **Интерактивная инновационная игра «запрос»<sup>69</sup>**

*Разработка А.П. Хачатурян (Панфиловой)*

Инновационная игра организуется в соответствии с рядом принципов:

- принцип системности состоит в том, что игра программируется и организуется как целостная система человеческой деятельности и взаимодействий;
- принцип коллективной ответственности означает, что ответственность за ход и результаты игры несет группа организаторов и заказчиков;
- принцип единоначалия заключается в праве руководителя принимать решения, касающиеся организации игры, в течение всего игрового периода;
- принцип самопрограммирования состоит в том, что программа конкретной игры намечает ее лишь в общих чертах. В ходе же ее осуществления новые ситуации, идеи, повороты в работе задают и новые игровые сюжеты, формы и методы работы. Как правило, в начале игры самопрограммирование осуществляется силами руководителей-консультантов, в конце игры - силами участников;
- принцип саморазвития продолжает и развивает принцип самопрограммирования. Его суть состоит в том, что игра осуществляется не по жестко определенным заранее предписаниям, а в соответствии с возникшей «здесь и теперь» ситуацией и ориентацией на поиск новых средств ее разрешения, новых форм деятельности и взаимодействия;
- принцип контролируемой борьбы заключается в конкурентности, конкурентности, соревновательности взаимодействия групп. Каждая группа готовит свой проект, но победитель может быть только один;
- принцип развивающего обучения ориентирует участников игры не на расширение объема знаний, а на освоение и разработку новых средств разрешения проблемных ситуаций в ходе реализации перспективных стратегий участников.

«ЗАПРОС» - защита проектов слушателей, инновационная игра по разработке и защите проектов решений, идей, новых путей и способов действий, нововведений. Игра разработана в 1985 г. Объектом игрового моделирования является перестройка, изменение в конкретной организации, в ее подструктуре или в каком-либо

---

<sup>69</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С. 148-167

направлении деятельности: управление, маркетинг, организация, связи с общественностью, экономика, работа с персоналом, деловая коммуникация и т.д.

Данная игра позволяет на основе *снятия стереотипов мышления* развивать у ее участников ситуативное, стратегическое, корпоративное мышление и поведение. Игра предназначена для руководителей и специалистов, для их организационного развития и обучения в системе переподготовки и повышения квалификации, а также может быть широко использована для обучения и развития в любом учебном заведении.

Игра достаточно проста для внедрения, легко перестраивается во времени и пространстве и адаптируется для обучения специалистов любого профиля: менеджеров, маркетологов, банкиров, юристов, экономистов, врачей, учителей, специалистов по PR, психологов, журналистов, политиков и пр.

*Основные цели игры:*

- развитие умений генерировать новые идеи и отказываться от стереотипных, традиционных путей решения проблемы;
- развитие творческого мышления и способности осуществлять экспертизу идей с помощью полярных аргументаций, например «за» и «против», и через преломление идей к реальной практике;
- развитие и закрепление умения аргументированно вести дискуссию;
- развитие и закрепление умения работать в режиме заданных норм и регламента;
- развитие навыков сотрудничества, эффективного взаимодействия с другими людьми, делового общения.

Игра «ЗАПРОС» в полном объеме рассчитана на 6-8 часов учебного времени, на аудиторию в среднем от 28 до 40 человек. Возможен вариант проведения игры в 2 этапа и за более короткий срок.

### **СТРУКТУРА ИГРОВОГО КОМПЛЕКСА**

Игровой комплекс включает организатора игры и игровые группы: «новаторы», «оптимисты», «пессимисты», «реалисты», «эксперты».

Организатор инновационной игры управляет общим ходом игры, распределяет участников в команды, осуществляет инструктаж, консультирует по всем возникающим вопросам, следит за регламентом, управляет взаимодействием команд в соответствии со структурой игры и на основании заданных правил и норм. Он также осуществляет координацию, подводит окончательные итоги.

### **ИГРОВЫЕ ГРУППЫ**

**«Новаторы».** В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы новаторов: представить

на защиту, обосновать и сделать презентацию своих идей (решений, путей, принципов, технологий и т.п.).

**«Оптимисты».** В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно защитить выдвинутую новаторами идею; вскрыть ее позитивные, конструктивные стороны, показать преимущества внедрения: для дела, для коллектива, для отдельной личности, для организации в целом; обозначить проблемы, решаемые на основе внедрения идеи, доказать эффективность.

**«Пессимисты».** В этой роли выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно вскрыть несостоятельность выдвинутой на защиту идеи; показать возможные негативные последствия от ее внедрения: для организации в целом, для дела, для коллектива, для отдельной личности; обозначить новые (потенциальные) проблемы, порождаемые при внедрении идеи; выявить слабые места в экономическом, правовом, материально-техническом, кадровом, психологическом, экологическом, нравственном и прочем обосновании идеи.

**«Реалисты».** В этой роли - людей, учитывающих в своей деятельности условия реальной действительности, выступают поочередно все команды игрового комплекса. Основная задача группы: аргументированно и обоснованно доказать возможность реального внедрения выдвинутой на защиту идеи на основе:

а) заданных игротехником критериев, а именно:

- соответствие идеи перестройке деятельности, решению проблем;

- практическая реализуемость;

- наличие новизны или ее элементов;

- конструктивность и обоснованность идеи.

б) высказанных оптимистами и пессимистами аргументаций «за» и «против»;

в) учета условий и возможностей реальной действительности. Судьба идеи решается группой реалистов на основе ее разносторонней экспертизы и в балльных оценках. При этом:

**5 баллов** получает идея, принятая к внедрению без замечаний;

**2—4 балла** получает идея, в обоснование которой реалисты внесли существенные дополнения, коррективы, ограничения;

**0—1 балл** получает идея, слабо обоснованная или не имеющая реальной почвы для внедрения (типа: «И на Марсе будут яблони цвести»). Возможны и промежуточные варианты оценки с соответствующей аргументацией.

Примечание. Смена ролей осуществляется командами после окончания дискуссии по защите одной идеи от команды «новаторов».

Меняются не только роли, но и пространственная среда, то есть у каждой ролевой группы свое постоянное место на «игровой поляне».

**«Эксперты».** Основная задача группы осуществить экспертизу всей деятельности участников игры; подготовить мотивированное заключение - по анализу идей, разработанных индивидуально и коллективно, по исполнению коллективных ролей, по уровню аргументации и выполнению заданных норм ведения дискуссии на основе правил игры и соответствующих методик оценивания. Основным акцентом эксперты делают на качественный анализ результатов игры. Количественный состав экспертов - не более 5 человек.

Примечание. Количественный состав игровых команд может варьироваться от 3 до 9 человек (в зависимости от количества обучаемых). При наличии малого состава участников возможно совмещение ролей, а именно: группа «новаторов» и «оптимистов». В этом случае команда сначала представляет идею, а затем после подготовки ее защищает.

## **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ИГРЫ «ЗАПРОС»**

Игра «ЗАПРОС» состоит из пяти этапов:

- подготовительный этап («погружение» в проблему, инструктаж, создание команд);
- индивидуальное генерирование идей (метод Дельфи);
- коллективный поиск идей, внутригрупповые дискуссии (брейн-сторминг, синектика, дискуссия дилетантов и др. технологии поиска);
- защита идей: презентация, обоснование, вопросы и ответы; аргументация «оптимистов», «пессимистов» и «реалистов»; апелляция «новаторов» по итогам защиты и экспертизы;
- заключительный этап: анализ работы участников игры экспертами и руководителем игры.

**СТРУКТУРА И РЕГЛАМЕНТ ИГРЫ** 1-й этап. **Подготовительный.** Общее время - 45 мин. 1.1. Инструктаж. Разъяснение целей и задач инновационной игры, ее сущности и предназначения, правил поведения, правил судейства и экспертизы деятельности участников.

1.2. «Погружение» участников игры в проблему. С этой целью проводится небольшая дискуссия по анализу состояния дел в организации, существующих трудностей, узких мест, наличия нерешенных проблем. В результате совместными усилиями выявляется самая актуальная проблема-задача, для решения которой необходимо найти новые идеи, решения, способы деятельности, и формируется психологическая готовность участников игры для осуществления поиска и перестройки мышления.

Советы организатору.

Игру можно проводить и по заранее предложенной руководителем теме, например разработать «кодекс чести» специалиста по связям с общественностью, или корпоративный кодекс, или программу политической кампании, или программу курса и пр. Выбор темы зависит от целей и задач обучения и развития, от уровня компетентности играющих, от количества участвующих и от временных возможностей. При временных ограничениях браться за серьезные проекты не рекомендуется.

1.3. Создание и презентация игровых команд. Выбор лидера команды, регистратора или секретаря, ведущего записи наработанных материалов. Подготовка команды к самопрезентации. Выполнение задания. Презентация команды.

2-й этап. **Индивидуальное генерирование идей.** Время - 20 мин.

2.1. Индивидуальное творчество участников игры. Каждому предлагается в полной тишине осуществить поиск новых идей, найдя один или несколько вариантов решений поставленной проблемы. Для активизации творческого мышления можно использовать следующие техники: метод разделения, который состоит в том, что проблему делят на подпроблемы (например, используя метод дерева целей) и стараются найти сначала решения каждой из них, а затем на основании этих решений найти общее решение проблемы; *метод комбинирования* заключается в том, что характеристики изучаемого объекта представляют в виде таблицы, на основе которой можно получить различные комбинации новых решений; *метод Дельфи* (дельфийский метод) - экспертное прогнозирование путем организации системы сбора экспертных оценок и др.

2.2. Придуманную идею или новое решение необходимо зафиксировать на специальном бланке индивидуального генерирования идей и сдать его организатору игры. Второй вариант оставить для дальнейшей работы.

#### **Бланк индивидуального генерирования идей**

Фамилия или код автора идеи, № группы	Содержание идеи	Назначение или цель	Жанр предлагаемой идеи
	1.		Идея
	2.		Решение
	3.		Принцип
	4.		Технология

3-й этап. **Коллективный поиск идей.** Время - 1—1,5 часа

### 3.1. Организация внутригруппового взаимодействия.

Интервьюирование группы с целью информирования друг друга о понимании проблемы, выдвинутой на обсуждение (по типу: *что и как я понял*), и возможных решениях с целью их фиксации и сопоставления. Все высказанные идеи, решения, предложения обсуждаются на основе критериев, заданных руководителем игры:

- соответствие решений задачам перестройки деятельности;
- возможность практической реализации идеи в ближайшей перспективе;
- наличие новизны или ее элементов (новых условий внедрения, факторов, принципов организации, технологий и пр.);
- конструктивность и обоснованность идеи (сведения о том, кто, что, где и как реализует данную идею, необходимая для ее осуществления информация, ресурсное обеспечение, организационные, правовые и другие аспекты).

3.2. Задание: каждая группа должна *подготовить по три идеи* и обосновать возможности их внедрения.

Примечание. В случае если идеи, предложенные на основе индивидуальных размышлений, группой отвергнуты, она использует креативные технологии генерирования идей - а именно: *брейнсторминг* (мозговую атаку), *синектику* (метод ассоциаций), *дискуссию дилетантов*, до тех пор, пока идеи не будут найдены (в рамках регламента). См. подробно: раздел Методы генерирования идей.

3.3. Заключительная внутригрупповая дискуссия по отбору идей и выдвижению их на защиту, их доработка, четкая формулировка, обоснование. Каждой группе необходимо подготовить ответы на следующие вопросы:

- Что изменится в организации при внедрении новой идеи?
- Какая новая ситуация, новые проблемы могут возникнуть?
- Какая польза от внедрения идеи будет коллективу, отдельному человеку, делу, организации?
- Существуют ли необходимые условия для внедрения идеи?
- Что в реальной практике может препятствовать внедрению идеи?
- Потребуется ли дополнительные затраты?

При обдумывании последствий принимаемых новых идей, решений, можно эффективнее подготовиться к их защите, представить их более конструктивно и обоснованно.

4-й этап. **Защита идей.** Время - 2-2,5 часа.

4.1. Роли между командами распределяются методами самоинициативы, вытягивания жребия или установления порядка презентаций по часовой стрелке. Команда, представляющая идею в первом туре, получает роль «новаторов». Три остальные команды

последовательно выполняют функции: «оптимистов», «пессимистов» и «реалистов». Руководитель игры осуществляет инструктаж по исполнению ролей и консультирует всех участников, задает нормы-правила игры, объясняет сущность пооперационального динамического регламента, при котором каждая операция, выполняемая участниками игры, регламентируется в явном или неявном виде.

*Неявная регламентация* (без указания точного времени) задается для операций: представление идей, вопросы и ответы. *Явная форма регламентации* указывается для операций, продолжительность которых может быть неопределенной, зависящей от ряда факторов, например неподготовленности аудитории к ведению межгрупповой дискуссии («шум» вместо аргументаций, оценочные суждения вместо фактов, некорректные высказывания участников и т.п.) Динамичность регламента выражается в том, что продолжительность выступления каждого участника зависит от степени конструктивности и обоснованности его предложений, аргументированности выступления.

### **ПРАВИЛА ИГРЫ**

- Все команды работают в норме заданной роли, попеременно, независимо от индивидуальных оценок обсуждаемых идей.
- Выработка аргументаций осуществляется в режиме внутригрупп-повых дискуссий в жестком регламенте.
- Основную экспертизу выдвинутой на защиту идеи осуществляют «реалисты».
- После принятия решения группой «реалистов» новаторы имеют право на апелляцию (без специальной подготовки).
- Дискуссия ведется в заданных нормах:
  - а) информацию может представлять любой член команды, демонстрируя ясность и лаконичность;
  - б) прежде чем ответить на вопрос, необходимо его повторить по типу: «Правильно ли я вас понял?»;
  - в) в случае если ваша мысль не понята, не следует говорить: «Вы меня не поняли», «Вы невнимательно слушали», «Я же вам объяснил» и т.п. Следует взять вину за непонимание на себя: «По-видимому, я плохо выразил свою мысль»;
  - г) необходимо взвешивать информационную ценность аргументов, следить за главной мыслью выступающих, не отвлекаться на частные факты и внешние атрибуты;
  - д) дискуссия должна вестись корректно.

#### 4.2. Защита идей. Игровая интерактивная имитация.

Руководитель игры объявляет процедуру защиты и регламент:

- а) «новаторы» представляют и обосновывают идею;
- б) три остальные группы («оптимисты», «пессимисты», «реалисты») задают вопросы на уточнение и понимание представленной информации, получают ответы на вопросы;

- в) внутригрупповая дискуссия, выработка аргументов (3-5 мин.);
- г) представление аргументации от команды «оптимистов», затем от команды «пессимистов», или наоборот;
- д) выработка решения в команде «реалистов»- 1 мин.;
- е) представление решения от команды «реалистов»;
- ж) апелляция «новаторов» - 1 мин.

Примечание. После прохождения всех этапов все команды меняются ролями, садятся за столы с соответствующими табличками (по часовой стрелке), затем вся процедура повторяется, но идею представляет уже другая команда «новаторов», в той же последовательности и в том же регламенте. Процедуры повторяются четыре раза, то есть до тех пор, пока все команды не проиграют все четыре роли. Для первого этапа каждая команда представляет свою лучшую идею. Если время позволяет, то можно все повторить по второму кругу идей или оставшиеся идеи обсудить в командах (все команды выступают в роли «реалистов» по отношению к идеям других команд). Возможны и другие технологии обсуждения.

Идеи, не прошедшие публичную или групповую защиту, передаются в письменном виде членам экспертной группы для их оценивания.

#### *Советы организатору*

Перерывы (10-15 мин.) лучше делать после каждого законченного цикла, то есть тогда, когда все четыре команды представили по одной идее.

Необходимо менять очередность аргументаций со стороны «оптимистов» и «пессимистов», постоянно меняя их местами, что позволяет снимать складывающиеся стереотипы последовательности выступлений и активизировать деятельность участников игр, поддерживая их эмоциональное напряжение.

Руководитель имеет право остановить выступающих в том случае, если вместо аргументов по содержанию и значимости идеи представляются «вкусные оценочные суждения» (например: идея нам очень (не) понравилась, она потрясающая и пр.). Необходимо также, чтобы полностью использовалось время, выделяемое на выработку аргументов и решений, а также чтобы вырабатывались коллективные суждения, хотя дополнения со стороны отдельных игроков по ходу выступления от команды также допустимы.

5-й этап. **Заключительный.** Время: 45-60 мин.

5.1. Выступление экспертов. Завершается игра мотивированным выступлением представителей группы экспертов по качеству работы участников игры «ЗАПРОС» и результатам количественных показателей в каждой группе. Экспертизе подвергаются результаты индивидуального и коллективного генерирования идей и решений. Кроме того, дается оценка эффективности групповой работы,

анализируется уровень и количество аргументаций от каждой группы на всех фрагментах аукциона и активность участников.

Группа экспертов работает на основе предложенных для оценивания бланков, однако при подготовке к работе допускается их корректировка в зависимости от уровня компетенции экспертов. Каждый эксперт заполняет бланки индивидуально, а затем на основе обмена мнениями эксперты принимают коллективное решение. Кроме того, эксперты разрабатывают систему поощрений и наказаний (на основе примерного перечня позиций, правил, предлагаемых руководителем игры) и выбирают систему оценивания в количественных показателях, например балльную, коэффициентную, градуированную и т.п.

5.2. Подведение итогов игры. На этом сюжете итоги игры подводит руководитель. Особое внимание обращается на поставленные перед игрой цели и задачи и их реализацию, а также на качественные характеристики выработанных и представленных на аукцион идей.

В комментариях необходимо *сделать акцент на коммуникативных умениях*: делать презентацию и защищать свои идеи, отстаивать позиции, вести аргументированную полемику, формулировать контраргументы; грамотно ставить вопросы и отвечать на них, говорить и слушать; работать в заданных нормах и в регламенте; корректно взаимодействовать с другими участниками игры.

Руководитель игры показывает возможности применения продемонстрированной технологии экспертизы идей в формах деловой коммуникации - совещания, собрания, дискуссии, проводимых в реальной практике менеджмента.

Особое внимание следует обратить на быстро складывающиеся у играющих стереотипы роли, пространственной среды, регламента и, в связи со сказанным, на необходимость развивать инновационное мышление и поведение, уверенность в себе и в своих намерениях, способность к сотрудничеству, конструктивной критике и корректной, объективной полемике. В конце анализа следует выявить передовой опыт, конструктивные способы коммуникации, лучших участников игры и автора лучшей идеи.

5.3. По итогам игры в каждой команде методом «МАСТАК», описанным в последней главе данного пособия, составляется «Памятка» для руководителя организации или предприятия по внедрению инноваций или по подготовке персонала к инновационной деятельности (жанр свободный). По окончании работы (от 5 до 10 мин.) каждая команда представляет свою «Памятку».

Примечание. Все материалы, наработанные на игре, передаются организатору игры.

## ИНСТРУКЦИИ УЧАСТНИКАМ ИГРЫ

Общие требования к участникам игры:

- все участники игры должны быть максимально доброжелательны друг к другу, корректны;
- на этапе индивидуального генерирования идей (при оформлении их в письменном виде) все участники, включая руководителя игры, должны соблюдать полную тишину, не мешая друг другу думать;
- во время защиты идей и их экспертизы члены всех команд взаимодействуют друг с другом, выбирая оптимальное пространство для эффективного контакта, отслеживая невербальные сигналы, обращаясь к руководителю игры только по вопросам методического характера;
- эксперты должны помнить, что их активность по решению имитируемой в игре проблемы проявляется, как правило, на заключительном этапе, а на предыдущих этапах они занимаются подготовкой и корректировкой бланков, наблюдением за участниками игры и анализом деятельности участников игры по выполнению заданий; в ходе игровой имитации защиты идей (аукциона) эксперты не должны вмешиваться в ее процедуру.

### Бланк оценивания выдвинутых на защиту идей

№ п/п	Критерии оценивания идей	Группа 1	Группа 2	Группа 3	Группа 4
	Идеи:	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3
1.	Нововведение, элемент новизны				
2.	Соответствие идей, решений задачам перестройки изменения ситуации				
3.	Возможность практической реализации идеи				
	Идеи:	1,2,3	1,2,3	1,2,3	1,2,3
	Конструктивность и обоснованность идеи, решения				
	Экономическая проработка возможности внедрения идеи				
	Степень риска при внедрении идеи, решения				

Итого по группам:

*Советы организатору игры*

- Пояснения, инструктаж со стороны руководителя игры по возникающим в момент выработки решений вопросам даются в личной беседе, не нарушая тишины на «игровой поляне».

- В ходе игровой имитации руководитель игры дает пояснения только методического характера, не оценивая предлагаемые идеи, не дополняя и не корректируя их; потребность такого рода может быть реализована руководителем на заключительном этапе.

- Руководитель игры имеет право во время отдельных ее этапов (например, 2-го, 3-го) покинуть аудиторию на некоторое время с целью предоставления играющим полной самостоятельности в организации интерактивной коммуникации внутри команды.

Эксперты осуществляют количественную балльную оценку, исходя из следующего:

5 баллов - идея полностью соответствует заданному критерию;

3 балла - идея соответствует заданному критерию частично, не в полной мере;

0 баллов - идея не соответствует заданному критерию.

Примечание. Как уже отмечалось, эксперты на всех этапах оценивания могут вносить коррективы и предложения, связанные с другими подходами к оцениванию.

**Бланк оценивания идей группой «реалистов»**

№	№	Основн	Идея	Идея	Идея не	Итого
п/п	идеи	ое содержа ние новой идеи	приним ается в целом	нуждает ся в доработ ке	приним ается	
Количество баллов			5 б.	4-2 б.	0 б.	
1.	1. 2. 3.					
2.	1. 2. 3.					
3.	1. 2. 3.					
4.	1. 2. 3.					

Примечание. Группа «реалистов» оценивает идеи, разработанные «новаторами», на основе заданных критериев (см. предыдущий бланк) и с учетом высказанных аргументов «за» и «против», а также на основе анализа реальных возможностей внедрения идеи в сегодняшнюю практику с целью ее изменения. Все решения принимаются командой экспертов коллегиально.

### Бланк оценивания уровня аргументации команд

№ П/ П	Заданные роли группам	Уровень аргументации			Общее число аргументов
		аргументы веские	аргументы средние	аргументы слабые	
		5-4 б.	3-2 б.	1-0 б.	
1	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
2	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
3	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				
4	Оптимисты				
	Пессимисты				
	Реалисты				

Примечание. Данный бланк может быть использован для оценивания уровня аргументации в рамках одного цикла презентации идеи и защиты, для второго цикла необходим новый бланк, сделанный по аналогии.

### Бланк «поощрений» и «наказаний»

№ п/п	Показатели деятельности участников игры	Наименование команд				Итого
		№1	№ 2	№ 3	№4	
1.	Работа в заданной роли					
2.	Представление информации (презентация идеи)					
3.	Умение задавать вопросы в заданной норме: на уточнение, на развитие, на понимание услышанной информации					
4.	Корректность полемики					
5.	Соблюдение регламента					
6.	Умение слушать партнеров					
7.	Самокритика (взятие «вины» за непонимание на себя)					
8.	Групповая активность					
9.	Юмор					
10.	Что-либо еще					

Примечание. Каждая акция «наказания» за нарушение участником игры нормы фиксируется как минус 1 балл, каждая акция «поощрения» фиксируется как плюс 1 балл. Группа экспертов имеет право внести в бланк коррективы с учетом своих возможностей и интересов.

#### *Советы организатору*

#### *Организация групповой работы в игре*

Под групповой работой в игре понимается совместная деятельность людей в группах по 3-9 человек для выполнения определенных заданий, предложенных руководителем игры.

Члены группы сами устанавливают регламент общения (но не пренебрегая общим игровым регламентом), самостоятельно управляют своей деятельностью под руководством лидера команды, которым становится наиболее компетентный и организованный ее член, и представляют результаты работы группы тем, от кого получено задание или с кем по сценарию игры вступают во взаимодействие.

Использование групповой работы в инновационной игре «ЗАПРОС» преследует несколько целей:

1. Улучшение информированности членов команды, при этом улучшаются, как правило, горизонтальные коммуникации и взаимопонимание членов группы.

2. Разработка новых идей, решений, работа в группе повышает активность ее членов и стимулирует их к нахождению новых вариантов.

3. В процессе игры создается коллектив единомышленников, способных к сотрудничеству и взаимопомощи.

4. Коллективный поиск аргументации позволяет осуществить многоаспектную экспертизу любой идеи: защищать ее, подвергать критике, реально осмысливать и прогнозировать потенциальные проблемы.

Для повышения эффективности групповой работы во время игры необходимо соблюсти следующие условия:

- члены команды должны познакомиться, чтобы общаться по имени;
- члены группы могут дополнять друг друга за счет индивидуальных особенностей и компетентности;
- целесообразно объединять в одной команде людей с разными профессиональными знаниями и направлениями деятельности;
- проблемы, предлагаемые для обсуждения, должны быть актуальны и понятны играющим, вызывать у них практический интерес;
- роль лидера в группе в основном координационная, направляющая;
- эффективность работы группы зависит от социально-психологической совместимости и корпоративной культуры.

Эффективно работающую группу отличают следующие особенности:

- естественность и открытость внешнего (межгруппового) и внутреннего (внутригруппового) общения;
- сотрудничество направлено на реализацию поставленных перед командой целей и задач, общение носит предметно-целевой характер;
- члены группы откровенны и искренни, отсутствует манипулятивность в отношениях друг с другом;
- роли, регламент и пространственная среда во время игровой работы подвижны и при необходимости гибко меняются;
- отношение к участию в работе на игре у членов команды реалистичное;
- способности каждого члена команды используются максимально (работа «на общий котел»);
- члены группы проявляют включенную активность, творческий потенциал, готовность к самокоррекции;
- за реализацию заданий члены команды несут как индивидуальную, так и коллективную ответственность.

Для того чтобы группа соответствовала перечисленным требованиям, организатор игры должен опосредованно (по ходу игры)

обучать участников эффективному групповому взаимодействию, сотрудничеству. С этой целью можно использовать ряд упражнений.

#### 1. *Знакомство друг с другом.*

Каждый член группы сообщает имя, фамилию, должность и место работы. Можно сообщить дополнительно о своих личных качествах, например, о двух достоинствах и двух недостатках, помогающих или мешающих эффективному контакту с другими, или рассказать о себе что-то интересное, например чем человек гордится, каковы его предпочтения или ожидания от игры и т.п. Для ускорения знакомства можно написать на табличке свое имя и поставить перед собой на стол или прикрепить к костюму бирку с именем.

#### 2. *Визитная карточка команды.*

Предложить группе придумать знаки и символы группового отличия: название команды, девиз, под которым группа собирается работать, цель команды в игре (здесь и сейчас), визуальный символ команды, «кодекс чести», миссия участников игры и др.

3. *Предложить одной из групп начать работу и «отключиться».*

На вопросы, удивление и возмущение, проявляемые другими игроками, не отвечать. Паузу можно держать до 10-15 минут. Эта процедура мобилизует и концентрирует внимание группы, выделяет организационных лидеров, ведет к групповой самоорганизации.

#### 4. *Деление группы на микрогруппы.*

Группа делится на подгруппы, и в подгруппах (например, в каждой из них по три человека) обсуждают проблему, находят ее решение и затем на совещании всей группы докладывают о результатах. Эти же проблемы можно обсуждать и попарно, а затем каждая пара сообщает о своем решении всей группе. Группа анализирует полученные результаты, обсуждает их и находит причины возникновения проблем.

#### 5. *Конфликт в группе.*

Для урегулирования конфликтных ситуаций, возникающих в команде, можно рекомендовать некоторые приемы. Например, поменять состав группы за счет перемещения участников в другие команды; поставить перед находящимися в конфликте членами группы единую цель, достичь которую можно лишь совместными усилиями; расширить групповое общение, где эффективность работы зависит от индивидуального вклада каждого в общую деятельность.

Можно использовать также метод зеркальной техники. При появлении недоразумений или инцидентов группа приглашает представителей других групп, чтобы получить реальную информацию о сложившейся в команде ситуации. Можно использовать технологию «советы третьих лиц». Третье лицо (эксперт, консультант или сам организатор игры) на основе анализа сложившейся ситуации ставит диагноз содержанию и последствиям противоречий, возникших между

членами команды, и затем в нейтральном месте проводит беседы или с каждым из конфликтующих, или со всеми вместе.

#### 6. Выявление функциональных позиций.

Целесообразно выявить функциональные позиции участников игры, их представления о возможных ролях в групповой работе, а также их отношение ко всему происходящему на «игровой поляне».

#### 7. Обучение рефлексии.

На протяжении всей работы (по итогам каждого фрагмента и этапа) необходимо обучать членов группы рефлексии (лат. reflexio - обращение назад, отражение), то есть осмыслению на основе самонаблюдения и самоанализа всего того, что происходит в команде, на игре в целом.

Это достигается за счет использования рефлексивной техники, размышления над происходящим, анализа собственного психического состояния и поведения и экспрессии других членов команды или всех участников игры. Играющий как бы становится в позицию наблюдателя, исследователя, аналитика и высказывает вслух свое рефлексивное отношение ко всему тому, что он увидел и услышал, как он это понял, что почувствовал и как видит себя самого со стороны.

#### Бланк для оценки групповой работы

№ п/п	Описание критериев	Шкала оценки	Описание критериев
1.	Групповая работа началась пассивно, никто не хотел вносить предложения	1234567	Групповая работа началась активно, все <i>вносила</i> свои предложения
2.	Высказывались только некоторые члены группы, остальные молчали	1234567	Все принимали участие в работе и следили, чтобы никто не оставался в тени
3.	Члены группы спорили, но при этом не слушали друг друга	1234567	Члены группы слушали друг друга внимательно
4.	У членов группы было недостаточно возможностей высказаться и доказать свою точку зрения	1234567	У членов группы было достаточно возможностей высказаться и доказать свою точку зрения
5.	Только один или два члена группы приняли решение, другие следовали им или проигрывали в споре	1234567	Выработали общее решение. При этом учли и точки зрения меньшинства.

## Окончание бланка

6.	Очень немногие мысли каждого были услышаны и восприняты	1234567	Мысли и опыт каждого члена группы явились важной частью коллективного решения
7.	Между членами группы преобладали холодные, но внешне корректные отношения	1234567	Отношения в группе были откровенными, естественными, партнерскими
8.	В группе имеются недовольные технологией взаимодействия	1234567	Члены группы удовлетворены технологией взаимодействия
9.	Группа или отдельные члены недовольны результатами работы	1234567	Группа удовлетворена результатами работы
10	Члены команды не заметили в групповой работе ничего нового, полезного	1234567	Члены команды приобрели в ходе группового взаимодействия новый опыт и полезную информацию

Примечание. Каждый член группы получает бланк и выставляет свои оценки, и если они негативные (1, 2, 3), то руководитель игры совместно со всей группой обсуждает ситуацию, анализирует причины, вырабатывает общее мнение, продумывает допущенные ошибки и осуществляет действия по изменению сложившейся ситуации, коррекции.

### **ТЕХНИКА АРГУМЕНТАЦИИ И КОНТРАРГУМЕНТАЦИИ (в помощь участникам игры для проведения дискуссий)**

Участникам игры для аргументации и контраргументации можно использовать следующие технологии, описанные П. Мицичем в книге «Деловые беседы»:

- *Фундаментальный метод* - вы сразу же знакомите оппонента с фактами, сведениями, которые являются основой вашего доказательства.

- *Метод поиска противоречий* - вы выявляете противоречия в доводах, в аргументации оппонента.

- *Метод достижения последовательных выводов* - вы постепенно, шаг за шагом, посредством частичных выводов приводите оппонента к желаемому выводу.

- *Метод образного сравнения (наглядности)* — вы придаете яркость, образность, наглядность своим выводам, используя для этого рисунки, схемы, графики, символы и пр.

• *Метод «да...но»* - вы признаете, соглашаясь с одной стороной аргументов, а потом указываете на другую их сторону. Пример: «Вы совершенно правы. Но учли ли вы, что...?».

• *Метод деления* — вы делите все имеющиеся аргументы на: а) точные, б) противоречивые, в) ошибочные. Начинать обсуждение лучше с ошибочных аргументов.

• *Метод игнорирования* - вы временно откладываете, не обсуждаете какой-то аргумент, довод, если он не может быть ни опровергнут, ни принят.

• *Метод акцентирования* - при этом приеме акцент делается на те выводы, доводы, которые интересуют одного из оппонентов.

• *Метод видимой поддержки* - выслушав доводы оппонента, вы приводите новые доказательства в пользу его решения, а потом следует ваше решение и доводы в его пользу, которые опровергают все доводы оппонента.

• *Постепенная перелицовка* - заключается в том, что благодаря вашим доводам суть дела для оппонента изменяется вплоть до противоположной точки зрения.

• *Обращение к формальной структуре* - в данном случае вы для опровержения или поддержки какого-то решения обращаетесь к предписаниям, формальным обязанностям, нормативным документам, закону и пр.

• *Ссылки на авторитеты (признание свидетелей)* — в данном случае вы для нейтрализации (опровержения) замечаний ссылаетесь на чужой опыт и высказывания, при этом нужно указать оппоненту возможность проверить ваши источники и данные.

• *Сравнение* — вы нейтрализуете замечание с помощью аналогий, вместо того чтобы прямо отвечать на него. Сравнения могут приводиться из той области, которую оппонент знает, или же можно провести параллель из собственного опыта.

## **ОБЩИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ФОРМУЛИРОВКЕ И ПРЕДСТАВЛЕНИЮ АРГУМЕНТОВ**

Необходимо оперировать простыми, ясными, точными и убедительными понятиями, так как участники игры обычно понимают меньше, чем хотят показать.

Способ и темп аргументации должны соответствовать особенностям темперамента и характера участников игры.

Аргументирование не должно быть декларативным или проходить в форме монолога.

Точно расставленные паузы оказывают большое воздействие.

Необходимо избегать пустых, ничего не значащих фраз, «вкусных» суждений и оценок.

Следует избегать простого перечисления фактов, лучше излагать преимущества или последствия, вытекающие из них.

Целесообразно употреблять понятную участникам игры терминологию.

Необходимо избегать неточных выражений и формулировок, затрудняющих понимание.

Рекомендуется сначала перечислить преимущества, а потом недостатки.

Надо избегать обострения отношений, а для этого **целесообразно** признать свою вину («По-видимому, я недостаточно четко изложил свою мысль...»), попытаться повторить сказанное («Позвольте, я повторю свою мысль еще раз...»), уточнить содержание претензий («Правильно ли я вас понял?...»), проявить уважение к мнению оппонента, признавая его правоту в той или иной степени («В какой-то степени я могу с вами согласиться..., однако...») или «Это интересный подход к проблеме, который я, честно говоря, упустил из виду, вместе с тем...»).

И, наконец, не следует парировать каждое возражение; любое несогласие с замечанием нужно исчерпывающе объяснить оппоненту, так как корректное опровержение замечания часто может поднять ваши шансы на успех в дискуссии. Одним словом, соблюдайте правила хорошего тона.

## **ОРГАНИЗАЦИЯ И ТЕХНИКА ПРОВЕДЕНИЯ ИГРЫ «ЗАПРОС»**

Для проведения игры «ЗАПРОС» необходимо подготовить просторное помещение с подвижной мебелью, доской, стендами. Организация «игровой поляны» предполагает наличие шести небольших столиков, из них два журнальных - для экспертов и руководителя игры. Четыре стола расположить трапецией и вокруг каждого из них поставить необходимое количество стульев, но не более, чем по девять за каждый стол.

Руководитель игры должен обязательно располагать часами с минутной стрелкой, песочными часами (на 3 или 10 минут) и гонгом или колокольчиком для фиксации окончания работы. Желательно, чтобы аудитория была с микрофоном, так как во время дискуссии управлять участниками игры довольно сложно.

Необходимо заранее подготовить таблички с названиями команд, которые можно поставить на столы играющих и которые переносятся с одного стола на другой. Всего шесть табличек: новаторы, оптимисты, пессимисты, реалисты, эксперты, игротехник.

Бланки для работы группы экспертов необходимо отпечатать для каждого члена группы (от 3 до 5 человек). Количество бланков для оценивания групповой работы должно соответствовать количеству участников игры, то же относительно бланков индивидуального генерирования.

Группа экспертов может пользоваться доской или специальными щитами-стендами для визуального отражения количественных показателей каждой игровой команды по всем видам деятельности. Это позволит поддерживать дух соревнования и будет дополнительно стимулировать активность.

По окончании игры руководитель-игротехник собирает все наработанные материалы для их анализа, обобщения и дальнейшего использования.

Материалы по методам внутригрупповой работы, генерирования идей и техники аргументации могут быть заранее отпечатаны в виде «Памятки» для группы в целом или для каждого участника игры.

### **Алгоритм решения управленческих проблем<sup>70</sup>**

**Цели:** разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практики коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечивал блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Другими словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), то есть последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая деловая игра позволит ее участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться, как хорошая самоорганизация группы повышает эффективность ее деятельности. *Исходная информация*

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы вовремя оценивать проблемы и намечать пути их решения. Недаром говорится: «Кто не предвидит проблем, тот не управляет».

В своей практической деятельности вы постоянно решаете проблемы организационно-управленческой деятельности. Сейчас вам предлагается то, что вы делаете на практике при решении проблем, представить в виде алгоритма, то есть в определенной последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Ваша задача состоит в том, чтобы определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных в бланке участника игры.

На бланке участника игры в гр. 3 «Индивидуальная оценка» обозначьте очередность действий при решении проблем, начиная с № 1 и до № 18. При групповой работе то же обозначение проставьте в гр. 4 «Групповая оценка». После объявления руководителем игры

---

<sup>70</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С.263-267

эталонной последовательности действий и заполнения гр. 5 «Эталон»  
рассчитайте и заполните гр. 6-8.

**Бланк участника игры**

№ п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индив. Групповая		Эталон		Инд. ош. от		Групповая		Отклонение		Время	
		оценка	оценка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка	ошибка

- 1 Построение проблемы
- 2 Документальное оформление задач
- 3 Определение разрешимости проблемы
- 4 Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого
- 5 Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме
- 6 Оформление решения
- 7 Разработка вариантов решения проблемы
- 8 Определение существования проблемы
- 9 Оценка новизны проблемы
- 10 Контроль за выполнением решения
- 11 Выбор решения
- 12 Оценка вариантов решения
- 13 Организация выполнения решения
- 14 Постановка задачи исполнителя
- 15 Выбор критериев оценки вариантов решения
- 16 Установление взаимосвязи с другими проблемами
- 17 Формулирование проблемы
- 18 Определение причин возникновения проблемы

Методические рекомендации и порядок проведения деловой игры Преподаватель (организатор игры) ставит задачу на игру, объясняет исходные условия игры и задачи ее участников.

Каждый участник игры принимает самостоятельное решение по разработке АРУП, вырабатывает собственное мнение на основе практического опыта решения проблем. Каждая играющая команда путем взаимных консультаций составляет общее мнение по разработке АРУП. Один из членов играющей команды (ситуативный лидер) докладывает и отстаивает мнение своей команды.

#### Правила и процедура игры

- Из 18 действий, обозначенных в бланке играющего, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 и до 18.

- Сначала каждый игрок принимает решение самостоятельно, без каких-либо консультаций с остальными игроками. На все неясные вопросы отвечает только руководитель игры. Окончание работы игроки обозначают поднятой рукой.

- Затем все игроки разбиваются на команды по 5-7 человек в зависимости от общего количества играющих и в свободном обмене мнениями вырабатывают общее коллективное мнение относительно АРУП. Команды между собой мнениями не обмениваются. Решение задачи обозначается поднятием руки.

- Представитель команды, докладывая групповое решение, имеет право защищать его логическими доводами.

- Руководитель игры фиксирует время принятия решений как индивидуальных, так групповых.

Модель игры. Руководитель объясняет исходную ситуацию и правила игры. На аудиторной доске можно воспроизвести несложный рисунок. Игрокам раздаются бланки участника игры. Устно даются необходимые пояснения к ним. Участники игры принимают решения по поставленной задаче индивидуально, а затем коллективно по группам. Представитель каждой группы докладывает о принятии решения и его логическом обосновании. Руководитель на основании личных наблюдений анализирует работу играющих, объявляет результаты, поощряет победителей.

Регламент игры. Игра проводится в один цикл. Ориентировочное время этапов игры: введение в игру (объяснение руководителя)- 15 мин.; индивидуальные решения участников - 30 мин.; коллективные решения участников- 30 мин.; подведение итогов и объявление результатов - 15 мин.

Эталонный алгоритм решения управленческих проблем

1. Отклонение фактического состояния системы управления от желаемого.
2. Определение существования проблемы.
3. Формулирование проблемы
4. Построение проблемы.
5. Оценка новизны проблемы.
6. Определение причин возникновения проблемы.
7. Установление взаимосвязи с другими проблемами.
8. Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме.
9. Определение разрешимости проблемы.
10. Разработка вариантов решения проблемы.
11. Выбор критериев оценки вариантов решения.
12. Оценка вариантов решения.
13. Выбор решения.
14. Оформление решения.
15. Постановка задач исполнителям.
16. Документальное оформление задач.
17. Организация выполнения решения.
18. Контроль за выполнением решения. Подведение итогов деловой игры.

Руководитель игры сравнивает индивидуальные и коллективные решения по разработке АРУП с эталоном, объявляет результаты игры, анализирует групповую деятельность ее участников, соотнося ее с результатами.

Критерии оценки:

- время решения задачи;
- правильность решения задачи - суммарная ошибка в решении задачи при индивидуальной и групповой работе.
- за правильное решение принять эталонный алгоритм решения управленческих проблем.

Каждая конкретная ошибка вычисляется как разница номеров действий (этапов) принятия управленческого решения. Например, по эталону «Выбор решения- № 13», а мнение играющего «Выбор решения - № 9», следовательно ошибка равна 4 единицам (без учета знака).

Единым критерием является сумма очков. Время работы эквивалентно очкам из расчета: 1 мин. - 3 очка. Одна ошибка в решении задачи дает 1 очко. В индивидуальном и коллективном зачетах побеждает тот, кто набирает наименьшее количество очков. Например, при сравнении результатов двух играющих получаем, что первый затратил 15 мин. и допустил суммарную ошибку в 18 очков, а

второй затратил 10 мин. и допустил суммарную ошибку в 22 очка. За основу расчета принимаем 10 мин.

Тогда первый игрок набрал  $18 + (15 - 10 \times 3) = 33$  очка, а второй - 22. Выиграл второй. Аналогично сравнивается групповая работа. Каждое нарушение правил и процедуры игры штрафуются двумя очками.

### **Видеотренинг<sup>71</sup>**

Словом «видеотренинг» обозначают тренинг, основанный на использовании видеозаписи. В практике обучения руководителей и специалистов встречаются два основных способа применения видеозаписи в учебных целях: показ готовых видеоматериалов (видеопросмотр) и использование записи по ходу выполнения игровых заданий, ее просмотр и анализ (видеообратная связь).

Просмотр готовых видеofilьмов служит различным учебным задачам: информированию, постановке проблемы, развитию умений и навыков. Информационный видеопросмотр используется как средство компактного изложения большого количества сведений, например, о свойствах новой образовательной услуги, об истории создания организации, о презентации и т.д. Видеопросмотр для развития умений и навыков - это также компактный способ постановки проблемы, обсуждения конструктивных и эффективных действий, демонстрации желательных вариантов поведения, образцов.

СПТ на занятиях с руководителями и специалистами зачастую сопровождается видеозаписью.

Психологический видеотренинг представляет собой интерактивное игровое занятие. Как и в ранее описанных методах, слушатели разыгрывают между собой (по сценарию или спонтанно) небольшие ситуации, возникающие при деловом или межличностном общении. Все это снимается видеокамерой, а затем под руководством психолога, преподавателя записанный материал просматривается (видеообратная связь) с разбором и анализом поведения, вербальной и невербальной продукции участников.

Учебная цель занятий - развитие навыков конструктивного поведения и общения, выработка необходимой психологической установки.

Видеообратная связь помогает руководителям и специалистам совершить переход от непосредственно пережитого опыта к его осмыслению, рефлексии. Она же позволяет слушателю напрямую обратиться к собственному опыту, использовать его как материал, который анализируется, пересматривается и перестраивается в ходе тренинга.

---

<sup>71</sup> Панфилова А.П. Игротехнический менеджмент. Интерактивные технологии для обучения и организационного развития персонала: Учебное пособие. – СПб: ИВЭСЭП, «Знание», 2003, С. 419-422.

Специалисты считают, что видеообратную связь не рекомендуется использовать в начале обучения, так как у некоторых участников тренинга, особенно у руководителей, она вызывает настороженность, а порой и сопротивление, которое проявляется в следующем:

- неконструктивной критике высказываний преподавателя;
- скептицизме;
- неуместном теоретизировании;
- отключении от происходящего;
- неестественно напряженной позе;
- изменениях в голосе и т.д.

Опытный преподаватель-игротехник всегда определит проявления сопротивления по вербальным и невербальным сигналам и своевременно предпримет соответствующие действия. Для профилактики негативных тенденций целесообразно камеру включать лишь на второй или третий день занятий, когда слушатели адаптировались, раскрепостились и перестают на нее реагировать.

Планируя работу с видеозаписью, необходимо помнить о том, что она обычно вызывает сбой привычных представлений о себе, своих действиях, озадачивает, или, как говорят игротехники, проблематизирует участников.

В связи со сказанным лучше всего предоставить первое слово действующему лицу (в случае нескольких действующих лиц — поочередно всем, кто находится в кадре). Это позволяет участнику высказать на основе самооценки те наблюдения и критические замечания, которые ему удобнее сделать самому, чем услышать от окружающих.

Если группа с самого начала не мотивирована на обучение, то иногда целесообразно сразу же использовать видеозапись. В этом случае видеообратная связь создает «эффект взрыва», а проблематизация используется преподавателем для повышения мотивации и восприимчивости руководителей и специалистов к новой информации, «работающей» в конечном итоге на их конкурентоспособность и успех.

Вместе с тем следует помнить, что после осуществления проблематизации обязательно позитивное завершение тренинга. Один из психологических феноменов взаимодействия заключается в том, что люди больше всего реагируют на начало и конец информации, при этом начало создает первое впечатление, влияющее на интерес и мотивацию, а конец, как правило, остается в памяти. Следовательно, прежде чем начинать видеозапись, всегда нужно иметь конструктивную домашнюю заготовку, оптимизирующую процесс научения, работающую как позитивная психологическая установка.

Психологическая установка - это устойчивое предрасположение к определенной форме реагирования. Такая предрасположенность побуждает человека ориентировать свою деятельность и поведение в соответствии с вполне определенными формами. В результате существенно уменьшается степень неопределенности при выборе тех или иных форм поведения.

Например, в психотерапии используется такой прием формирования психологической установки: пациента, страдающего неким заболеванием, знакомят со среднестатистическими данными лечения такого недуга, наглядно раскрывают динамику процесса лечения, показывают фотографии или видеозаписи уже выздоровевших, сопоставляя их с тем, как они выглядели перед началом лечения. Так формируется положительная психологическая установка на излечение.

Опыт свидетельствует о том, что успех лечения тем явственнее, чем сильнее установка. Установка позволяет взрослому слушателю, увидевшему себя на экране, осуществлять самокоррекцию. Кроме того, видеотренинг дает возможность руководителям и специалистам проанализировать свой имидж, взгляд, мимику, жесты, реакции, позы и все то, что поддается наблюдению при взаимодействии, а это 55% информации о человеке.

Таким образом, конструктивная направленность видеотренинга очень важна, несмотря на то что в российской культуре все еще принято обращать внимание в первую очередь на ошибки и недостатки человека. В связи со сказанным при обучении руководителей и специалистов, то есть в работе со взрослыми, целесообразнее использовать технологию конструктивной (щадящей) критики.

## СЛОВАРЬ

- Агрегат** – любая выделенная совокупность: от неструктурированной (множество, конгломерат) до высокоорганизованной системы.
- Адаптивность** - способность к приспособлению.
- Алгоритм** – система операций, применяемых по строго определенным правилам, последовательное выполнение которых приводит к решению задачи.
- Альтернатива** - необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями, вариантами решений. Выбор - наименее формализованный этап формирования решений, и здесь большую роль играют творческие способности участников игры. Выбор по типу: из двух зол - меньшее.
- Анализ SWOT** – анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз (возможности определяются как нечто, дающее организации возможность делать что-то новое; угроза – это то, что может нанести ущерб организации, лишить ее существующих преимуществ).
- Антитеза** – стилистическая фигура, состоящая в противопоставлении резко отличных слов или словесных групп.
- Ассертивность** (англ. assertive - уверенность в себе, своих притязаниях) -это способность личности открыто и свободно заявлять о своих желаниях, требованиях и добиваться их воплощения. Это умение оптимально реагировать на замечания, справедливую и несправедливую критику и решительно говорить себе и окружающим «нет», когда этого требуют обстоятельства.
- Аттракция** (лат. attraho - притягиваю к себе) - умение нравиться другим, способность привлекать к себе, вызывать симпатию.
- Барьер психологический** - психическое состояние, возникающее как реакция на неожиданно резкое изменение среды. В игровых занятиях Б.П. характеризуется переживанием чувства неудовлетворенности работой, партнерами игрового процесса, самим собой. Для предупреждения Б.П. необходимо проводить перед началом игрового взаимодействия психологическую подготовку отдельных участников и группы в целом.
- Бюрократия** – специфическая форма управленческих структур и отношений, характеризуемая безличной системой управления.
- Вербальный** (от лат. verbalis - словесный) - термин, применяемый для обозначения форм знакового материала, а также процессов оперирования с этим материалом. В зависимости от используемого материала различаются В. (словесное) и невербальное (язык мимики и жестов) общение.
- Взаимодействия межличностные** - объективные связи и отношения, существующие между людьми в социальных группах. В интерактивных технологиях используются для описания причинной зависимости и взаимных влияний, оказываемых людьми друг на друга в ходе совместной деятельности.
- Видение** – идеальная картина будущего предприятия, которая вдохновляет, стимулирует, мобилизует.
- Граф** – 1) символическая диаграмма, состоящая из множества вершин и ребер (дуг), соединяющих некоторые из них (или все); 2) графическая модель структуры.
- Групповая динамика** – совокупность тех динамических процессов, которые одновременно происходят в группе в какую-то единицу времени и знаменуют движение группы от стадии к стадии, т.е. ее развитие.
- Декомпозиция** – 1) операция разделения целого на части с сохранением признака подчиненности, принадлежности; 2) повторное или многократное такое разделение, в результате чего получаются разветвленные древовидные иерархические структуры.

**Деловые игры** - метод имитации управленческих и производственных ситуаций путем игры по заданным правилам группы людей или человека и ЭВМ.

**Диагностика** — установление и изучение признаков, характеризующих состояние исследуемого объекта, для представления возможных отклонений объекта и предотвращения нарушения нормального режима его работы.

**Дисфункция** — нарушение, расстройство функций какого-либо органа, системы, преимущественно качественного характера.

**Дифференциация** — разделение целого на части.

**Задача** (проблема) - цель деятельности, данная в определенных условиях и требующая для своего достижения использования адекватных этим условиям средств. Поиск, мобилизация и применение этих средств (операций, способов) составляет процесс решения задачи.

**Игра-** форма деятельности в условных ситуациях, направленная на воссоздание и освоение общественного опыта, фиксированного в социально закрепленных способах осуществления предметных действий, в предметах науки и культуры.

**Идеология** — система идей, выражающая интересы, идеалы кого-либо.

**Иерархия** — способ построения, организации сложных систем, при котором части расположены по уровням и вся система становится многоуровневой, обладая при этом свойством целостности.

**Инверсия** — изменение обычного порядка слов в предложении с целью усилить выразительность речи.

**Инсайт** (англ. insight - понимание, постижение, озарение) - внезапное и не выводимое из прошлого опыта понимание существенных отношений ситуации в целом, посредством которого достигается осмысленное решение проблемы.

**Интеграция** — объединение в целое каких-либо частей, элементов.

**Интервью** — целенаправленная беседа, цель которой — получить ответы на вопросы, предусмотренные программой исследования.

**Интерпретация** — многоступенчатая процедура истолкования, разъяснения чего-либо.

**Клиент** — лицо, пользующееся услугами консультанта.

**Клика** — группа людей, стремящаяся любыми средствами достигнуть каких-либо корыстных, неблагоприятных целей.

**Коуч** (англ. - coach) - высококвалифицированный специалист в какой-либо области, занимающийся передачей другим людям своих знаний и опыта, инструктор.

**Консультант** — специалист в какой-либо области, дающий советы по вопросам своей специальности.

**Корпоративная культура** - ценности, шаблоны, стереотипы, традиции, нормы, разделяемые сотрудниками корпорации.

**Критерий** — 1) средство для вынесения суждения; стандарт для сравнения; правило для оценки; 2) мера степени близости к цели; в этом смысле — модель цели.

**Лидер** — авторитетный член организации или малой группы, личное влияние которого позволяет ему играть роль в социальных процессах, ситуациях.

**Медиатор** (лат. mediator) - профессиональный посредник в дискуссии.

**Мероприятие** — организованное действие или совокупность действий, имеющих целью осуществление чего-либо.

**Метод** — способ познания, исследования явлений природы и общественной жизни.

**Методология** — совокупность методов, применяемых в какой либо науке.

**Минимакс** — стратегия в теории игр, ставящая своей целью достижение максимально возможного выигрыша при минимальных затратах (потерях) или при благоприятных действиях противника.

**Миссия** – предназначение, смысл существования предприятия (формирует взгляды менеджмента, выражает цели, служит стимулом, помогает формированию задач).

**Моделирование** - исследование явлений процессов путем создания их моделей, один из основных методов теории познания; в теории управления особую роль играют методы экономико-математического моделирования, которые позволяют провести многовариантный анализ ситуации или процесса и разработать для реализации оптимальный план или проект действий.

**Модель** – отображение: целевое; абстрактное или реальное, статическое или динамическое; конечное, упрощенное, приближенное; имеющее наряду с безусловно истинным, условно-истинное, предположительно-истинное и ложное содержание; реализующееся и развивающееся в процессе его практического использования.

**Модератор** (лат. moderator - умеряющий) - специалист, ведущий тренинг, методический посредник в групповой работе, оказывающий активное влияние на содержание работы.

**Мотивация** – стремление человека к достижению предельно возможных целей.

**Наблюдение** – метод сбора первичной социологической информации путем непосредственной или косвенной регистрации исследователем событий и условий, в которых они имеют место.

**Номинальный** – являющийся каким-либо только по названию, но не выполняющий своего назначения.

**Озарение и вдохновение** - знание, возникающее при частичном и периодическом соприкосновении с истиной.

**Организация** – форма объединения людей для их совместной деятельности в рамках определенной структуры.

**Ориентация** – 1) направленность действий экономического субъекта и выбор им такой направленности; 2) побуждение, предписание действовать определенным образом.

**Парадигма** – теория или модель постановки проблемы, принятая за образец или предлагаемая вновь.

**Патернализм** – 1) покровительственное отношение государства к своим гражданам, фирмы к своим работникам; 2) убеждение в том, что государство обязано принимать на себя все заботы о благоденствии граждан.

**Планирование** – одна из составных частей управления, заключающаяся в разработке и практическом осуществлении планов, определяющих будущее состояние экономической системы, путей, способов и средств ее достижения.

**Позиция** - формальное выражение интересов.

**Политики функциональные** – стратегии отдельных функциональных подразделений, которые вытекают из стратегии предприятия в целом.

**Правила** - совокупность требований, выполнение которых гарантирует (устанавливает) создание определенных условий участникам деловой игры.

**Презентация** - торжественное, публичное представление чего-либо нового, недавно появившегося, созданного.

**Принятие решений** – целевой выбор на множестве альтернатив.

**Проблема** (греч. problema - задача, задание) - сложный вопрос, требующий разрешения; что-то трудноразрешимое; осознание субъектом невозможности разрешить трудности и противоречия, возникшие в данной ситуации, средствами наличного знания и опыта.

**Проблемная ситуация** - существующая в реальности или созданная экспериментальная ситуация, восприятие и осмысление которой предполагает уяснение отношений между наличными условиями и требованиями задачи.

**Программа** – совокупность взаимоувязанных мер, план действий, направленных на достижение единой цели, решение одной проблемы.

**Проект** – 1) система сформулированных в заданных рамках целей, создаваемых или модулируемых для их реализации физических объектов, технологических процессов; технической и организационной документации для них, материальных, финансовых, трудовых и иных ресурсов, а также управленческих решений и мероприятий по их выполнению; 2) замысел, воплощенный в форму описания, расчетов, раскрывающих сущность замысла и возможность его практической реализации.

**Процедура** – официально установленный порядок действий при обсуждении, ведении какого-либо дела.

**Развитие** – процесс перехода из одного состояния в другое, более совершенное, переход от старого качественного состояния к новому качественному состоянию (изменение во времени).

**Реактивный** – способный отвечать на воздействия извне.

**Респондент** – тот, кто отвечает на вопросы анкеты и тот, у которого берут интервью.

**Ресурсы** – совокупность природных, трудовых, капитальных, оборотных, информационных и финансовых средств.

**Рефлексия** (лат. reflexio - обращение назад) - процесс самопознания субъектом внутренних психических актов и состояний; процесс размышления человека о происходящем в его собственном сознании; склонность к самоанализу.

**Семинар** – особая форма каких-либо занятий при активном участии учащихся.

**Синергия** (греч. synergos - совместный, согласованный) - особенность сложной системы, в которой сумма составляющих ее элементов, свойства и возможности целого превышают свойства и возможности ее частей.

**Система** – средство достижения цели; основные особенности систем: целостность, относительная обособленность от окружающей среды, наличие связей со средой, наличие частей и связей между ними, подчиненность связей всей организации системы некоторой цели.

**Социометрия** – метод исследования малых групп, коллективов и организаций с помощью описания межличностных отношений между членами.

**Стратегия** – модель достижения целей путем рационального использования всех возможных ресурсов.

**Структура** – совокупность связей между частями системы.

**Тип** – высшее подразделение в систематике животных и растений.

**Управление изменениями** – процесс прогнозирования и планирования всех потенциальных изменений для детального изучения, оценки последствий, одобрения или отклонения, а также организация мониторинга и координации исполнителей, реализующих изменения.

**Упражнение** - повторное выполнение действия с целью его усвоения: уяснение содержания действия, его закрепление, обобщение и автоматизация, полное овладение действием и превращение его в умение и навык.

**Фасилитатор** (англ. - facilitator, букв. «тот, кто облегчает, содействует чему-либо») - специалист, чаще всего психолог, тренер или менеджер, занимающийся сопровождением групповых процессов, проведением конференций, встреч и семинаров. В отличие от лектора фасилитатор не является главным действующим лицом; при помощи специальных навыков он способствует созданию рабочей обстановки, включению максимального числа людей в работу и их активному взаимодействию между собой.

**Цель** – субъективный образ (абстрактная модель) несуществующего, но желаемого состояния среды, которое решило бы возникшую проблему.

**Ценностные ориентации личности** — разделяемые личностью социальные ценности, выступающие в качестве целей жизни и основных средств достижения этих целей и в силу этого приобретающие функцию важнейших регуляторов социального поведения индивидов.

**Эвристика** (нахожу, отыскиваю, открываю) - метод открытия нового; раздел современной психологии мышления как учение о решении задач и продуктивном, творческом мышлении.

**Лапыгин Юрий Николаевич**

**Основы управленческого консультирования**

(учебное пособие)

Подписано к печати  
уч.-изд.л. -  
бумага офсетная  
заказ

Формат х 1/32  
Ус.-печ. л. –  
Печать типографская  
Тираж экз.

Отпечатано