РОССИЙСКАЯ ФЕДЕРАЦИЯ
МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ФГБОУ ВПО ТЮМЕНСКИЙ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИНСТИТУТ ПСИХОЛОГИИ И ПЕДАГОГИКИ

Л. В. ЛЕБЕДЕВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное и дополненное

Тюмень
Издательство
Тюменского государственного университета
2014

УДК 005.572(075.8)
ББК С88я73
Л333

Л. В. Лебедева. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ: учебное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014. 164 с.

Представлены теоретические материалы, которые содержат основные положения лекций по учебному курсу: введение в организационное консультирование, методологические аспекты, методы работы организационного консультанта. Практикум включает планы практических занятий, вопросы и методические рекомендации к ним.

Разработано и предназначено для студентов направления «Психология», магистратуры «Психологическое консультирование».

Рекомендовано к печати кафедрой общей и социальной психологии; Учебно-методической комиссией Института психологии и педагогики ТюмГУ.

Рецензенты: ***В. М. Просекова***, кандидат психологических наук, доцент кафедры общей и социальной психологии Института психологии и педагогики ТюмГУ

М. В. Богданова, кандидат социологических наук, доцент, вед. науч. сотрудник НИИ прикладной этики ТюмГНГУ

Ответственный за выпуск: ***Е. Л. Доценко***, доктор психологических наук, профессор, зав. кафедрой общей и социальной психологии Института психологии и педагогики ТюмГУ

ISBN 978-5-400-00952-5

© ФГБОУ ВПО Тюменский государственный университет, 2014
© Л. В. Лебедева, 2014

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ 5

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ 6

Глава I. Введение в организационное консультирование ..... -

§ 1. Предмет и актуальные проблемы курса «Организационное консультирование» 8
§ 2. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России 19
Резюме 29
Вопросы для самопроверки 32
Список рекомендованной литературы ..... -

Глава II. Методологические аспекты организационного консультирования 34

§ 3. Методологические основы организационного консультирования ..... -
§ 4. Виды организационного консультирования 43
Резюме 52
Вопросы для самопроверки 54
Список рекомендованной литературы ..... -

Глава III. Методы работы организационного консультанта 56

§ 5. Технология работы с заказчиком ..... -
§ 6. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика 63
§ 7. Методы работы организационного консультанта 86
Резюме 107
Вопросы для самопроверки 109
Список рекомендованной литературы ..... -

ПРАКТИКУМ 112

Практическое занятие 1 ..... -
Практическое занятие 2 113
Практическое занятие 3 114
Практическое занятие 4 115
Практическое занятие 5 119
Практическое занятие 6 120
Практическое занятие 7 123

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 126
ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ 127
Тесты для самоконтроля ..... -
Ключи к тестам для самоконтроля 145
Тематика контрольных работ 150
Экзаменационные вопросы 151
ГЛОССАРИЙ 153
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 160

ПРЕДИСЛОВИЕ

Цель курса заключается в изучении теории и овладении практикой организационного консультирования. Для этого студентам необходимо прослушать лекции, прочитать рекомендованную литературу, подготовиться к активному участию в практических занятиях, сделать самостоятельную работу по предлагаемым темам, подготовиться и сдать экзамен. Студентам заочной и дистанционной формы обучения предстоит выполнить контрольные работы.

Пособие по организационному консультированию составлено таким образом, чтобы помочь студентам освоить теоретический материал, подготовиться к семинарским занятиям, провести самостоятельную практическую работу.

Теоретическая часть представлена тремя главами с параграфами. Практическая часть — практикум — включает перечень практических занятий с планами их и вопросами к ним.

В пособии предлагаются задания для контроля знаний: тесты, темы контрольных работ, экзаменационные вопросы.

Предложенные тестовые задания позволят студентам самостоятельно осуществить проверку знаний и подготовиться к групповому контролю знаний, предусмотренному учебным процессом. Они смогут выбрать темы и формы самостоятельных, контрольных работ или предложить собственные и, обсудив их с преподавателем, приступить к осуществлению. Организационное консультирование, как любая наука и практика, имеет свой понятийный аппарат, овладеть им поможет глоссарий в конце пособия.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

ГЛАВА I. ВВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Основное содержание главы. История становления организационного консультирования как науки и практики.

1 этап — накопление знаний и практического опыта в области консультирования субъектов управления (примерно с 2000-1500 гг. до н. э. до средины XVII в.).

2 этап — возникновение первых специалистов, помогающих руководить промышленными предприятиями, которые в большом количестве создаются после промышленной революции в Европе. Система научного управления Ф. Тейлора. Первые фирмы, предлагающие консультативные услуги. Хоторнский эксперимент Э. Мэйо в области взаимоотношений между членами коллектива (1920-е гг.) и работа по управлению людскими ресурсами и их мотивации М. П. Фоллет. Первые консультанты по вопросам финансирования предприятий и финансового контроля за операциями.

Исследования К. Левина, Дж. Морено, В. Бенниса, М. Шерифа. «Золотые годы консультирования» (1950-1960 гг.). Особенности становления консультативной работы специалистов с организациями в 20-е гг. в нашей стране (М. М. Бирштейн, В. В. Добрынин и др.).

3 этап — оформление организационного консультирования в самостоятельное направление теории и практики (вторая пол. XX в. до наших дней). Влияние работ основателей научного управления Ф. Тейлора, Э. Мейо, А. Файоля, Ф. Гилбрета, Г. Эмерсона, Л. Грейнера и Р. Метцгера и других на развитие организационного консультирования на Западе. Специализация консультативных услуг. Возникновение юридического, маркетингового, финансового, управленческого, кадрового, по развитию, антикризисного направлений в организационном консультировании. Школы организационного консультирования (П. Друкер, И. Адизес, Д. Уэлч и др.). Передача лидерами накопленного опыта через обучение консультантов на семинарах, издание книг для специалистов и руководителей.

Особенности становления организационного консультирования в России в 60-90-х и 2000-х гг. Консолидирующая деятельность Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). Профессиональный кодекс, принятый на конференции АКУОР 2 июля 1996 г. Отечественные специалисты в организационном консультировании: А. И. Пригожин, Ю. Д. Красовский, Ф. Ф. Галлямов, В. А. Гончарук, М. И. Кныш, В. Тарасов, Н. О. Токмакова, О. К. Трофимова, С. В. Шекшня и другие.

Предмет, цели и задачи организационного консультирования. Различные подходы в определении консультирования. В самом общем виде организационное консультирование — это оказание профессиональной помощи, которая представляет собой последовательные действия, которые предпринимает консультант (в том числе и психолог) совместно с заказчиком (руководителем) для разрешения проблем и достижения позитивных перемен внутри организации.

Направления организационного консультирования: управленческое консультирование, кадровое консультирование, обучающее консультирование, маркетинговое консультирование.

Организационное консультирование как сфера деятельности организационных психологов — это профессиональная социально-психологическая помощь, которая в своей основе предполагает, что организация является саморазвивающейся системой, «живым организмом», включенным в процесс общественного развития. Как «организм», она имеет свое предназначение (эволюционные цели и задачи), лицо (имидж), внутреннюю структуру, обеспечивающую ее жизнеспособность, жизненный цикл, возрастные кризисы, «болезни» (наследственные, возрастные, травматизм и т.п.).

Предмет организационного консультирования Специфика работы консультанта. Объект организационного консультирования. Процесс организационного консультирования. Особенность организационного консультирования Организационный консультант — физическое или юридическое лицо, специалист, который в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг. Он — специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдаю-

щий этические нормы и стандарты профессии. Заказчик — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию о для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг. Результат консультативной работы. Основные принципы консультирования. Ожидания заказчика-руководителя организации. Типичные задания на консультирование.

Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России. Методологическая проблема в отсутствии теоретической школы. Концептуальная трудность — в мультидисциплинарном статусе организационного консультирования. Специфика становления организационного консультирования как теории и практики. Особенности организации работы в системе «консультант-заказчик». Установки стереотипы и ожидания руководителей. Организационная проблема — в несформированности рынка услуг и профессионального сообщества. Задачи профессиональных ассоциаций. Актуальные проблемы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию.

Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов. Концепция консультационного обучения. Профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентностного подхода. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.

Основные понятия: *консультирование, организационное консультирование, управленческое консультирование, организационный консультант, заказчик (клиент).*

§ 1. Предмет и актуальные проблемы курса «Организационное консультирование»

План:

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Предмет, цели и задачи организационного консультирования.

История становления организационного консультирования как науки и практики

История становления организационного консультирования начинается с примеров оказания компетентной помощи советом руководи-

телям от древних времен до наших дней, когда произошло оформление ее в профессиональную, институционализированную деятельность. Осознавая условность задачи, выделим следующие этапы возникновения и развития консультирования.

1 этап — накопление знаний и практического опыта в области консультирования субъектов управления (примерно с 2000-1500 гг. до н. э. до средины XVII в.). До нас дошли источники, в которых содержатся советы, начальникам различного уровня, касающиеся организации отношений и деятельности подчиненных, которые не потеряли актуальность и сегодня[1]. Знаменитый труд Н. Макиавелли (1469-1527 гг.) «Государь» содержит полезные советы государю — высшей власти в стране, из которых следует, как и в каких случаях следует поступать мудрейшему[2]. Сам же автор предпочитал скромную роль в тени его славы: «Многие полагают, что кое-кто из госу-

---

[1] Примером служат следующие тексты: «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса» (книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000-1500 гг. до н.э.); «Главная задача — поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний» (Платон). Катон Старший (Древний Рим, 234-149 гг. до н.э. советовал управляющему «посмотреть, как далеко продвинулась работа, что сделано и что осталось сделать. После этого он должен потребовать у управляющего отчет о проделанной работе и объяснения, почему часть ее не выполнена». (Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004).

[2] Вот как автор оценивает свой труд: «Обыкновенно, желая снискать милость правителя, люди посылают ему в дар то, что имеют самого дорогого, или чем надеются доставить ему наибольшее удовольствие, а именно: коней, оружие, парчу, драгоценные камни и прочие украшения, достойные величия государей. Я же, вознамерившись засвидетельствовать мою преданность Вашей светлости, не нашел среди того, чем владею, ничего более дорогого и более ценного, нежели познания мои в том, что касается деяний великих людей, приобретенные мною многолетним опытом в делах настоящих и непрестанным изучением дел минувших. Положив много времени и усердия на обдумывание того, что я успел узнать, я заключил свои размышления в небольшом труде, который посылаю в дар Вашей светлости (Макиавелли Н. Избранные произведения. М.: Художественная литература, 1982. С. 3).

дарей, слывущих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: «государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы». Так складываются традиции управленческого и политического консультирования — делиться своим опытом и уважать статус руководителя.

2 этап — возникновение первых специалистов, помогающих руководить промышленными предприятиями, которые в большом количестве создаются после промышленной революции в Европе. В это время появилась потребность в новых сначала технических, затем и методологических подходах к совершенствованию рабочих процессов и поднятию эффективности труда и управления работой промышленных предприятий. В это время появилась система научного управления Ф. Тейлора и его последователей Ф. Гилбрета, Г. Гантта, которая содержала науку вместо традиционных навыков; гармонию вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния.

Основные проблемы, с которыми пришлось работать основателям движения научного управления, были связаны вопросами производительности и эффективности работы фабрик, рациональной организации труда, изучением трудовых движений и затрат времени, устранением отходов, снижением издержек производства и т.д. Это была первая профессиональная работа специалистов, основанная на методологии, положившая начало одному из направлений современного организационного консультирования[1].

Постепенно хозяева бизнеса и руководители производства стали испытывать потребность в консультантах-специалистах в других об-

[1] Например, работа Г. Гантта, который ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Диаграммы Гантта, стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью, они сегодня широко используются в календарном планировании деятельности предприятий.

ластях управления. Стали появляться первые фирмы, предлагающие консультативные услуги. Так, в Чикаго в 1914 г. Э. Бузом была организована «Служба деловых исследований». Важным этапом в развитии консультирования стали Хоторнский эксперимент Э. Мэйо в области взаимоотношений между членами коллектива (1920-е гг.) и работа по управлению людскими ресурсами и их мотивации Мэри Паркер Фоллет.

Появились консультанты по вопросам финансирования предприятий и финансового контроля за операциями. Они имели бухгалтерское образование и опыт работы с фирмами дипломированных частнопрактикующих бухгалтеров. Одним из них был Джеймс О. Мак-Кинси, сторонник теории общего управления и тщательного диагноза делового предприятия, который основал собственную консультантскую фирму в 1925 г. Книга Г. Уатхеда «Принципы торговли», написанная в 1917 г. была посвящена перспективам эффективного сбыта и маркетинга в деятельности предприятий.

В 1920-1930-е гг. организационным консультированием занимались специалисты не только в США и Великобритании, но и во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно-развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными, а услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Большое влияние на развитие организационного консультирования оказали результаты исследований К. Левина (школа групповой динамики), Дж. Морено (социометрия), В. Бенниса (Т-группы), М. Шерифа (исследования межгрупповых отношений).

Во время Второй мировой войны фокус консультативной практики сместился на правительство западных стран и руководство армиями. Важными результатами были новые методы мобилизации и управления человеческими ресурсами в военное время, которые использовались для быстрого восстановления хозяйства в послевоенные годы. В это время рос спрос на организационное консультирование. 1950-1960 гг. называют «Золотыми годами консультирования» — в этот период было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, а консультативный бизнес приобрел влияние и профессиональную репутацию, которой он пользуется сейчас (Токмакова, 2006).

В нашей стране традиции консультативной работы специалистов с организациями начались в 20-е гг. Развитие научной организации труда и управления сочеталось с методологическими и конкретно-прикладными исследованиями. Большинство исследовательских институтов одновременно являлось и рационализирующими центрами (хозрасчетные консультационные тресты «Установка» Центрального института труда, «Оргстрой» Института техники управления и др.). Это позволило создать концепции управления и консультирования на основе системного подхода математического анализа и моделирования. Впервые в истории в нашей стране в двадцатые годы для подготовки организаторов использовались так называемые «орга-игры», одним из инициаторов которых был В. В. Добрынин. В 1932 г. под руководством М. М. Бирштейн была разработана и проведена первая в мире деловая игра по теме «Развертывание производства сборочного цеха новопостроенного завода пишущих машин в пусковом периоде». Деловая игра была новая методология и технология подготовки управленческих кадров. Специалисты по научной организации труда и деловым играм были прообразами сегодняшних внутренних и внешних консультантов на предприятиях. К сожалению, в 30-50-х гг. их деятельность была свернута, а сами специалисты в большинстве своем репрессированы.

3 этап — оформление организационного консультирования в самостоятельное направление теории и практики (со второй пол. XX в. до наших дней). На развитие организационного консультирования на Западе в этот период оказали влияние работы основателей научного управления Ф. Тейлора, Э. Мейо, А. Файоля, Ф. Гилбрета, Г. Эмерсона, Л. Грейнера и Р. Метцгера и др. У них были различные, порой противоположные, подходы к социальному управлению, но они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Позднее, как известно, Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления.

Вторая половина XX в. отмечена не только ростом промышленных предприятий, развитием рынка, но и увеличение числа консультантов и консультативных фирм, специализирующихся на оказании различных консультативных услуг. Возникают целые направления в организационном консультировании: юридическое, маркетинговое, финансовое, управленческое, кадровое, по развитию, антикризисное

и т.д. [1] Появляются школы, во главе которых гуру организационного консультирования, например американская школа (П. Друкер, И. Адизес, Д. Уэлч и др.)[2]. Они не только занимаются практикой консультирования, но и передают накопленный опыт, обучая консультантов на семинарах по всему миру и издавая свои книги.

О распространении консалтинга свидетельствуют цифры: США в 70-е гг. на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. В 80-е гг. появился термин «консультантовооруженность», который определяется отношением общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс. чел.; в США — 4,5; в странах Западной Европы — 12,5; в развивающихся странах — 250-300.

Особенности становления организационного консультирования в России заключаются в том, что оно, во-первых, практически в начале своего пути, во-вторых, в основе формирования консультирования лежат результаты деятельности социологов, в-третьих, консультированием занимаются специалисты различных профессий и это объясняет отсутствие четкой методологии, разделяемой консультантами. В 1976 г. при Советской социологической ассоциации (после трудных переговоров и убеждений) наряду с другими такими же секциями была создана секция социологии организаций. В 1991 г. секция

---

[1] Например, консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами; консультанты по административному управлению решают проблемы, связанные с ведением бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией; консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в поиске источников финансирования и эффективном его использовании, анализе финансовой деятельности организации и повышении ее эффективности, укреплении финансового положения организации; консультанты по управлению персоналом содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов; консультанты по маркетингу помогают организовать оптимальное поведение организации на потребительском рынке; консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества и т.д.; консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий.

[2] См.: Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д: Феникс, 2006.

социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать два с небольшим десятка специалистов по управленческому консультированию с дипломом государственной академии. Другим источником формирования консультирования в Советском Союзе была Эстония. Эстонцы, во многом позаимствовавшие у соседей-финнов опыт управленческого консультирования, создали Школу, и первыми стали называть себя консультантами по управлению. В этой Школе работали как эстонцы (Я. Лейманн, М. Хабакук, Р. Юксвярав), так и русские (В. Тарасов). Впервые официальное признание существования «консультант по управлению» состоялось 19 августа 1982 г. в подвале газеты «Правда». Но практически до сегодняшнего дня в профессиональном сообществе отсутствует согласованное и четкое определение понятий «организационное консультирование» и «управленческое консультирование». В области организационного консультирования находят себе применение экономисты, юристы, финансисты, маркетологи, организационные психологи, и менеджеры-управленцы. Таким образом, в России консультативные услуги организациям оказывают специалисты различных областей теории и практики, связанных с деятельностью организаций и фирм. Количество консультантов, оказывающих профессиональную помощь, подсчитать трудно, так как в России, нет координационного совета, который мог бы упорядочить деятельность консультантов, проводить сертификацию. Следует отметить консолидирующую деятельность Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию, созданной в 1991 г. и постепенного превращающейся в профессиональную корпорацию. Один из признаков этого — Профессиональный кодекс, принятый на конференции АКУОР 2 июля 1996 г.[1]

Среди отечественных специалистов в организационном консультировании следует назвать А. И. Пригожина, Ю. Д. Красовского, Ф. Ф. Галлямова, В. А. Гончарука, М. И. Кныш, В. Тарасова, Н. О. Ток-

[1] См. Токмакова Н. О. Указ. соч.; 2004, Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

макову, О. К. Трофимову, С. В. Шекшню. В целом, по некоторым оценкам, сейчас в России примерно 10 тыс. человек, называющих себя консультантами по управлению (Токмакова, 2006).

В конце 80-х — начале 90-х гг., когда рынка консультативных услуг не существовало, ряд крупнейших западных консультационных и аудиторско-консультационных фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом. Зарубежные консультационные компании представлены в России компаниями так называемой «большой четверки»: PriceWaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG. Их работа основана на стандартных технологиях и процедурах, которые не соответствуют специфическим условиям нашей страны, поэтому они чаще всего сотрудничают с программами международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Руководители отечественных частных предприятий предпочитают либо не обращаться к консультантам («сами разберемся), либо обращаться к российским консультантам, многие из которых начинали карьеру в западных компаниях и, проработав там несколько лет, организовали свой собственный бизнес. 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 фирмам[1].

Предмет, цели и задачи организационного консультирования

Буквальный перевод слова «consulting» с английского языка означает «оказание помощи», «советование», и даже «лечение».

Существуют различные подходы в определении консультирования. Приведем некоторые из них. *Консультационная деятельность* — особая сфера профессиональной деятельности, целью которой является оказание помощи в отношении содержания, процесса или структуры задач организации.

Консультационная деятельность — это работа по контракту и оказание услуг организациям специально обученными и квалифицированными лицами, которые помогают организации-заказчику выя-

[1] http://ru.wikipedia.org/wiki/

вить управленческие проблемы, проанализировать их, дать рекомендации по решению этих проблем и содействовать, при необходимости, выполнению решений (Л. Грейнер и Р. Метцгер).

Консультирование — родовое понятие для различных видов профессиональной деятельности. *Организационное консультирование* — оказание профессиональной помощи руководителям, персоналу и организации в целом в разрешении возникающих проблем[1].

В самом общем виде организационное консультирование — это оказание профессиональной помощи, которая представляет собой последовательные действия, которые предпринимает консультант (в том числе и психолог) совместно с заказчиком (руководителем) для разрешения проблем и достижения позитивных перемен внутри организации.

Консультативную помощь организации оказывают специалисты различных профессий: юристы, финансисты, маркетологи, менеджеры, в том числе психологи. Укажем некоторые из направлений. *Управленческое консультирование* имеет целью совершенствование процесса управления предприятием. Подразумевается, что совершенное управление обеспечивает предприятию выбор адекватных методов и способов действия, сбор и анализ необходимой информации, подбор и обучение персонала. Концепция управленческого консультирования полагает, что достижению целей предприятия максимально способствует именно управление.

Кадровое консультирование предусматривает работу с HR-службами предприятий. Цель кадрового консультирования — успех предприятия: нужные люди на нужных местах. *Обучающее консультирование* может как входить в кадровое, так и быть самостоятельным направлением деятельности. Его цель — повышение компетентности персонала предприятия, от руководителей до рядовых сотрудников. *Маркетинговое консультирование* имеет целью достижение предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком. Консультирование направлено, в первую очередь, на разработку и внедрение

[1] 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.

эффективных методов работы предприятия с рынком и, во вторую — на совершенствование внутренних взаимодействий, обеспечивающих применение этих методов.

Мы предлагаем следующее определение организационного консультирования как сферы деятельности социальных психологов: *организационное консультирование — это профессиональная социально-психологическая помощь, которая в своей основе предполагает, что организация является саморазвивающейся системой, «живым организмом», включенным в процесс общественного развития. Как «организм», она имеет свое предназначение (эволюционные цели и задачи), лицо (имидж), внутреннюю структуру, обеспечивающую ее жизнеспособность, жизненный цикл, возрастные кризисы, «болезни» (наследственные, возрастные, травматизм и т.п.)*.

Предметом организационного консультирования является заказ, с которым обращается руководитель к консультанту. Заказ может быть оформлен как *проблема, ситуация,* в разрешении которой необходимо участие профессионала. Специфика работы консультанта заключается в том, что предмет консультирования, его объем и результат, в основном, составляют коммерческую тайну предприятий, достигнутые рыночные преимущества не афишируются.

Объект организационного консультирования — организация, которая рассматривается как живая социальная система, может быть представлена консультанту через различные свои проявления (феномены): морфологические (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций); функциональные (способы ролевых отношений); аксиологические (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки); управленческие (система управления), информационные, финансовые, товарные (продукты деятельности) и др.

Процесс организационного консультирования включает *заказчика, консультанта и проблему (предмет)*.

Особенность организационного консультирования заключается в том, что в нем и консультант и заказчик являются субъектами. *Организационный консультант* — физическое или юридическое лицо, которое в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в

договоре на оказание консультационных услуг. Он — специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. *Заказчик* — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Результат консультативной работы напрямую зависит от их умения *сотрудничать*: совместно формулировать проблему; согласовывать цели работы консультанта, результаты, способы их достижения, согласовать параметры измерения достигнутого; открытости в сообщении имеющейся информации; участия сторон в выполнении задания: кто, что, когда и как будет делать.

Успех консультирования зависит от соблюдения следующих основных принципов: консультант делится опытом с заказчиком, не пытаясь накапливать опыт только для себя; заказчик участвует в решении задач вместе с консультантом; консультант и заказчик не жалеют сил для внедрения рекомендаций консультанта.

Ожидания заказчика-руководителя организации исходят из понимания наличия проблемы и поиска средств и способов их решения, например, необходимость в опытных специалистах, отсутствующих в организации и (или) способных объективно изучить ситуацию (разные виды аудита, экспертиза бизнес-проектов, разработка стратегии, реструктуризация предприятий, разработка рекламных кампаний, обучение персонала и т.д.). В любом случае от сотрудничества с консультантом ждут изменений, которые позволят организации получить положительный экономический эффект.

С учетом этих ожиданий *перед консультантом возникает ряд задач*, требующих решений, например, идентификация и нахождение путей решения имеющихся проблем; оценка ситуации и предложение способов ее решения (самостоятельно либо совместно с заказчиком), организация процесса нахождения решения самим заказчиком; выявление и решение специфических человеческих проблем и гуманитарных аспектов организационных изменений. Для этого консультант пользуется широким спектром методов и методик, играет разные роли от учителя, эксперта и до фасилитатора.

Специалисты отмечают следующие типичные задания на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

1) задачу на исправление ситуации, которая ухудшилась;
2) задачу на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
3) задачу на создание совершенно новой ситуации.

В любом случае в результате взаимодействия заказчика и консультанта в организации происходят взаимосвязанные изменения в технической стороне, касающейся характера управленческой или коммерческой проблемы, и в человеческих отношениях: «изменения являются смыслом консультирования по вопросам управления. Если все различные формы консультативных заданий имеют одну общую характеристику, то это помощь в планировании и осуществлении изменений в организациях клиентов»[1].

Предлагая изменения в организации, консультант должен осознавать, что для их успешного осуществления важно насколько они принимаются персоналом, готово к изменениям предприятие, и степень глубины влияния изменений на жизнедеятельность предприятия[2]. Изменения могут касаться внешней среды (положение фирмы на рынке, в социуме) и внутренней (в основной структуре, задачах и деятельности, применяемых технологиях, управленческих структурах и процессах, организационной культуре, эффективности работы организации, персонале).

§ 2. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России

План:

1. Актуальные проблемы становления организационного консультирования в России.
2. Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов.
3. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.

---

[1] Управленческое консультирование / под ред. М. Кубра. М.: Планум, 2004.

[2] Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.

Актуальные проблемы становления организационного консультирования в России

Организационное консультирование — относительно новое направления теории и практики в современной России. Если на Западе уже сложились школы, традиции, технологии профессиональной деятельности, учитывающие социальные, национальные и культурные особенности стран, то в отечестве этот процесс еще в самом начале, поэтому ему присущи проблемы, которые требуют некоторого предварительного осмысления. *Методологическая проблема* заключается в *отсутствии теоретической школы*, которая предложила бы концептуальную теорию организационного консультирования. На сегодняшний день нет четкого различения концептов «организационное консультирование» и «управленческое консультирование». На наш взгляд, это объясняется тем, что практика организационного консультирования существует недавно. Еще нет достаточного опыта, требующего обобщения и теоретического осмысления[1]. С другой стороны, в нашей стране уникальные условия, в которых не всегда применимы приемы и опыт западных специалистов (Пригожин и др.). Поэтому необходимо либо создавать социокультурно детерминированную профессиональную модель, либо адаптировать западный опыт к практике решения проблем отечественных предприятий. Чаще всего консультанты предпочитают второй вариант.

Концептуальная трудность объясняется мультидисциплинарным статусом организационного консультирования. Профессия оргконсультанта новая, в нее оказались призваны и полезны заказчикам специалисты разных областей (социологи, социотехнологи-методологи, психологи, менеджеры, маркетологи, юристы и т.д.). Организационное консультирование переживает трудности, сход-

[1] Консультант компонует свой рабочий багаж... собирает свои знания, повышает свою квалификацию посредством многочисленных находок, усовершенствований, идей, обнаруженных у своих заказчиков, а также у своих коллег, обмениваясь с ними методиками. ...Таким образом, консультант выступает профессиональным распространителем передового опыта (Пригожин. Указ. соч., 2003).

ные с науками, возникшими во второй пол. XX — нач. XXI в., например с социальной психологией, медиацией, конфликтологией: неопределенность научного статуса, размытость предмета и отсутствие концептуальной строгости в практике. Специфика становления организационного консультирования как теории и практики в том, что оно все чаще выступает как вид услуги на рынке. Консультанты-практики опытным путем вырабатывают методики решения конкретных организационных задач. Эти методики появляются намного чаще, чем концептуальные разработки и они продвигают консультирование как бизнес, сфокусированный под потребности клиентов.

Особенности организации работы в системе «консультант-заказчик». Эта проблема вызвана экономической нестабильностью, большими территориями и низкой управленческой культурой, отсутствием у потенциальных заказчиков достаточной информации о преимуществах работы с организационными консультантами, а также тем, что заказчики в значительной степени остаются «homo советикус», с присущими этому типу управленцев установками, стереотипами и ожиданиями. Назовем некоторые из них.

1. *Отсутствие осознанной потребности в консультационных услугах*. Руководители бывших советских предприятий в большинстве своем не сталкивались со специалистами такого профиля и имеют о них весьма приблизительное представление, поэтому часто рассуждают: «Я сам все знаю», «...И так сойдет» и др.
2. *К консультантам обращаются только слабые руководители*. У руководителей все еще бытует представление, что обращение за помощью к консультанту свидетельствует о его слабости, а не о профессионализме, как во всем остальном экономически развитом мире.
3. *От консультантов мало пользы*. Как пишет О. Н. Токмакова, «на Западе работа консультанта считается успешной, если в результате его работы эффективность (которая может выражаться в различных показателях, например, в повышении производительности труда или повышении нормы прибыли) увеличилась на 2-3%, у нас же в расчет принимаются только 50-100%. В промышленно развитых странах речь идет лишь о дальней-

шем улучшении, у нас — о кардинальной перестройке и изменениях»[1].

Организационная проблема заключается в несформированности рынка услуг и профессионального сообщества. Отсутствие рынка услуг и неквалифицированный спрос на консультационные услуги взаимосвязаны. Чтобы успешно существовать, консультантам необходимо непрерывно обновлять методический аппарат, методологию работы. Для поддержки конкурентоспособности, некоторые консультационные фирмы разрабатывают собственные понятия, теории и вытекающие из них методические требования к работе консультанта с заказчиком (Пригожин, 2003 и др.). Для повышения социального статуса и создания условий для обмена опытом, повышения квалификации, создаются профессиональные ассоциации, например, Всероссийская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ).

Отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию. Как пишут авторы монографий по управленческому консультированию, вначале консультированием организаций занимались преподаватели вузов, академий для взрослых, ученые-исследователи из научных, проектных институтов, *практики управления* из организаций разного типа, затем выпускники бизнес-школ, экономических, социологических, психологических и правовых факультетов, поступающие в консультационные фирмы и сразу ориентирующиеся на эту карьеру (Ф. Ф. Галлямов, В. А. Гончарук, А. И. Пригожин, А. П. Посадский, М. И. Кныш, Н. О. Токмакова и др.)

Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов

Назрела необходимость в пересмотре системы обучения в вузах. В аудитории все чаще приглашают наиболее успешных консультантов-практиков для преподавания, основанного на материалах их работы с клиентами. Но они, имея практический опыт, слабо владеют дидактикой. «Кроме того, их гонорары у клиента обычно существенно превышают почасовую оплату преподавателя. И еще меньше они согласны

[1] Токмакова Н. О. Указ. соч. С. 79.

писать пособия и предлагать раздаточные материалы», — утверждает Н. О. Токмакова. Она предлагает разработать концепцию консультационного обучения, главной фигурой в котором является преподаватель-консультант, совмещающий работу в конкретной программе с «полевым» консультированием[1].

Важным аспектом концепции организационного консультирования являются профессиональные качества выпускаемых специалистов. Рассмотрим профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентностного подхода. «Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях»[2]. *Выделяют пять типов базовых качеств (компетенций):*

«1. Мотивы. То, о чем человек думает или чего хочет постоянно и что вызывает действие. Мотивы «нацеливают, направляют и выбирают» поведение на определенные действия или цели и уводят в сторону от остальных...

2. Психофизиологические особенности (или свойства). Физические характеристики и соответствующие реакции на ситуации или информацию... Эмоциональный самоконтроль и инициативность являются более сложными «соответствующими реакциями на ситуации». Некоторые люди не «бросаются» на окружающих и действуют «за пределами голоса долга» во имя решения проблем в условиях стресса. Такие свойства характерны для компетенций успешных менеджеров.

3. Я-концепция. Установки, ценности или образ-Я человека... Я-концепция — вера человека в то, что он может эффективно действовать в любой ситуации, — является частью представления человека о самом себе. Человеческие ценности — это ответные или реактивные мотивы, которые прогнозируют действия человека в новых или нестандартных ситуациях.

4. Знание. Информация, которой обладает человек в определенных содержательных областях ... Пример: Знания хирурга о нервах и мускулах человеческого тела. Знание — сложная компетенция. Баллы за тесты на знания зачастую не в состоянии прогнозировать

---

[1] Токмакова Н. О. Указ. соч. С. 201.

[2] Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Компетенции на работе: пер. с англ. М: HIPPO, 2005. С. 9-10.

исполнение работы, ибо не могут измерить то, как знания и навыки используются в работе. Во-первых, многие тесты на знания измеряют механическое запоминание, тогда как на самом деле важна способность найти точную или новую информацию. Запоминание конкретных фактов менее важно, чем знание о том, какие факты по конкретному вопросу вообще существуют и где при необходимости их найти. Во-вторых, тесты на знания — «ответные». Они измеряют способность тестируемых выбрать правильный ответ из нескольких вариантов, а не способность человека действовать на основе своих знаний. Например, способность выбрать, какой из пяти пунктов действен в качестве доказательства, сильно отличается от способности выстоять в конфликтной ситуации и приводить убедительные доводы. Наконец, знания лучше всего прогнозируют, что человек может сделать, а не то, что он сделает. Разумеется, эта компетенция является важной не только для консультантов.

5. Навык. Способность выполнять определенную физическую или умственную задачу... Умственные или познавательные компетенции включают аналитическое мышление (обработка знаний и данных, определение причины и следствия, организация данных и планов) и концептуальное мышление (выявление паттернов в комплексных данных)»[1].

Вопрос компетенций организационного консультанта является проблематичным, так как литература, посвященная профессиональной деятельности консультантов (Гончарук, 2001, Кныш, 2003, Посадский, 1999, Пригожин, 2003, Токмакова, 2004 и др.), содержит в большей степени декларативные утверждения, касающиеся принципов их работы, чем конкретное перечисление базовых качеств — профессиональных компетенций. В связи с этим, актуальным является вопрос не только подготовки организационных консультантов, но и ее результата, выраженного в развитых компетенциях, а также сертификации, подтверждающей уровень квалификации[2].

---

[1] Лайл М. Спенсер-мл. и Сайн М. Спенсер. Указ. соч. С. 9-11.

[2] Определенный вклад в решение этой проблемы вносят Школа консультантов по управлению при Академии народного хозяйства при правительстве, Восточно-Европейский гештальт-институт, Институт организационного консультирования (г. Москва), Ассоциация организационных психологов Тюменской области и др.

Компетенции важны не только как инструмент оценки специалиста, но и для осмысления организации и содержания процесса его подготовки. В Тюменском государственном университете на кафедре общей и социальной психологии уже несколько лет идет исследовательская и практическая работа по созданию профессиональной модели психолога, в том числе психолога-специалиста по психологии безопасности. Предлагаем вариант профессиональной модели организационного консультатна-психолога.

Профессиональная модель организационного консультанта-психолога

В основе разработанной нами профессиональной модели организационного консультанта-психолога — концепция преобразующего взаимодействия (Вовк, 1999), концепция подготовки психологов — специалистов по психологии безопасности (Лебедева, Доценко, 2006), компетентностный подход и логические уровни Г. Бейтсона. Она сопоставима с моделью психолога — выпускника вуза, разработанной сотрудниками факультета психологии Тюменского государственного университета для специальности в целом.

Содержание модели организационного консультанта-психолога может быть описано следующим образом.

1-й уровень — окружение, среда.

Окружение — среда, в которой работает организационный конультант-психолог. На этом уровне субъект отвечает на вопросы «Где?», «Когда?», «Что?». В данном случае это *феномены*, с которыми он имеет дело. Это *внешняя среда*: социум, рынок и *внутренняя среда*: организация как система, бизнес-процессы, организационная культура, процессы управления, персонал. *Предметом* его деятельности являются *проблемы*, препятствующие развитию организации и персонала. Назовем некоторые из них: отсутствие стратегической политики, неспособность управленческого персонала прогнозировать и конструктивно преодолевать организационные кризисы, некомпетентное управление структурами, неэффективная кадровая политика, имеющая следствием деструктивные конфликты, ошибки при отборе кандидатов и назначении на новые должности сотрудников, некомпетентность персонала и т.д.

2-й уровень — профессиональное поведение, действия организационного консультанта-психолога.

Поведение — выполняемые специалистом специфические действия при взаимодействии с заказчиком:

- ответ на вопросы: «Что делать?», «Какие задачи предстоит решать в процессе профессиональной деятельности?»,
- диагностика проблем,
- выработка способов их решения,
- совместное с заказчиком обсуждение предлагаемых решений,
- сопровождение изменений в организации, вызванных решением проблемных ситуаций.

Решаемые задачи определяются содержанием проблем, описанных выше.

3-й уровень — стратегии и способности.

Стратегии и способности — общие стратегии и навыки, которые использует организационный консультант-психолог в профессиональной деятельности для осуществления поведения. Субъект отвечает на вопросы: «Как и каким образом я могу организовать свою деятельность и какими профессиональными навыками, опытом я должен обладать, чтобы решать поставленные задачи?».

Необходимые стратегии, профессиональные и личностные ресурсы должны соответствовать требованиям, предъявляемым организационным консультантам. В самом общем виде это:

1. *Способность профессионально взаимодействовать с организацией как социальной системой*, при этом основывать свои действия на конкретном *методологическом подходе* (системном, функциональном, структурном, индикативном, проблемном и т.д.).
2. *Исследовательские способности. Умение добыть как можно больше точной и надежной информации о феномене и точно сформулировать исследовательскую задачу, проблемы и способы их решения*. Для этого организационный консультант-психолог должен иметь необходимую специальную теоретическую и практическую подготовку, использовать приемы и методы, соответствующие его квалификации и личным возможностям, постоянно повышать свою квалификацию, знакомиться с новыми разработками в области своей профессиональной деятельности, выбирать методы адекватно конкретной задаче консультирования.
3. *Способность обследовать феномен*, т.е. уточнить проблему, выдвинуть гипотезу, выяснить причины затруднений (психодиаг-

ностика), сформулировать цели (проектирование) перед преобразованием, составить прогноз (выявление тенденций) и проект (планирование изменений).

4. *Способность к преобразованию, т.е. к сотрудничеству с заказчиком, для внесения качественных изменений во внутреннюю и внешнюю среду организации*. Для осуществления конкретных работ, организационный консультант-психолог должен владеть различными *методами оказания профессиональной помощи* (экспертный, процессный, проектный, антикризисный, глубинный, коучинг и т.д.), а также конкретными методиками диагностики этапа организационного развития, мониторинга изменений, кадрового и коммуникационного аудита, диагностики и коррекции профессионального развития персонала, тренинговой работы и т. д.

Уместным является фокусирование на *наличии интегрированного личного и профессионального опыта организационного консультанта-психолога*. Описанный и приятный в психологическом консультировании, этот подход справедлив в любой сфере профессиональной деятельности психологов, в том числе и организационной. Как отмечает А. И. Вовк (1999), этот подход в психологии начат К.-Г. Юнгом, который под интегрированием понимал «процесс, с помощью которого части соединяются в целое. На личностном уровне интеграция есть такое состояние, когда все составляющие элементы, черты или качества действуют согласованно как единое целое...[1] Организационному консультанту, практикующему преобразующее взаимодействие, следует начинать работу с себя. «В качестве весьма значимого показателя такой работы выступает т.н. «личная сила» — пережитый, осмысленный и адаптированный жизненный опыт. Целеполагание, сенсорная чувствительность, поведенческая гибкость являются составными частями «личной силы», определяющей уровень (мощность) интегративных процессов индивида»[2] .

---

[1] Вовк А. И. Преобразующее взаимодействие и интеграция подходов: Выступление на торжественном собрании, посвященном 10-летию Санкт-Петербургской ассоциации тренинга и психотерапии. СПб., 1999.

[2] Там же.

4-й уровень — убеждения и ценности.

Убеждения и ценности — идеи, принципы, стандарты поведения, которые психолог считает правильными, и которые являются мотивирующим фактором для осуществления определенных действий. Субъект отвечает на вопросы: «Почему?», «Какие мотивы?», «Зачем я это делаю?».

Данный уровень является базовым для профессиональной деятельности организационного консультанта-психолога. Его особенность заключается в том, что целостная интегрированная личность не может иметь несколько ценностных стандартов: одни для работы и другие для личной жизни, поскольку убеждения и ценности являются содержательной основой мотивации жизнедеятельности, отношения человека к себе и миру.

В ценностной основе деятельности организационного консультанта-психолога должны лежать следующие *этические принципы*: *персональная ответственность* за адекватность используемых методов, правильность проведения диагностических процедур, обоснованность суждений, выводов, рекомендаций; *компетентность* в использовании приемов и методов, *конфиденциальность* — обязательство неразглашения информации, полученной консультантом в процессе работы с заказчиком; *соблюдение прав и интересов заказчика* — суждения и оценки консультанта в процессе работы с заказчиком не должны ограничивать свободу последнего в принятии им решения, *лояльность* — приоритетность интересов заказчика, проявление доброжелательности, тактичности независимо от своего эмоционального и физического состояния и субъективного отношения к нему; *честность и справедливость* — соблюдение прав окружающих; принятие максимально правильного, с этической точки зрения, решения; прямой, открытый, честный стиль поведения и т.д.

5-й уровень — профессиональная идентичность (самосознание).

Профессиональная идентичность, или профессиональное самосознание, — это ощущение человеком себя в профессии. Субъект отвечает на вопросы: «Кто я такой в профессии?», «Кто я как профессионал?». На этом уровне человек чувствует свою целостность и самоидентичность, что обеспечивает готовность брать на себя решение жизненных и профессиональных задач.

В самом общем виде *профессиональная идентичность* организационного консультанта-психолога может быть сформулирована так: *специалист по оптимизации социальных систем в интересах как заказчика, так и общества в целом*. Профессиональная идентичность проявляется в образе и результатах деятельности, на содержание и специфику которого оказывают влияние социальные ожидания, индивидуальные представления и профессиональная среда (научная и практическая школа), поэтому данный вопрос является, на наш взгляд, актуальным и дискуссионным. На наш взгляд, *профессиональное самосознание организационного консультанта* включает в себя профессиональную идентичность, способность к целеполаганию, личную силу, гибкость поведения, перцептивную чувствительность, коммуникативные навыки.

6-й уровень — миссия.

Миссия — система, доминирующая в личности, самый глубокий уровень сознания. Человек отвечает на вопросы: «Каково мое предназначение в профессии?», «Каков смысл (цель) моей профессиональной деятельности?», «Во имя чего осуществляется моя жизнь и моя профессиональная деятельность?». Логически это самый высокий (личностно — самый глубокий) уровень, определяющий предельные ориентиры, которые человек сделал своими внутренними опорами.

В представлениях о миссии человек не может ограничиться ответами, касающимися только профессионального или только индивидуального контекста существования. Интегрированная личность в процессе рефлексии и осознания совмещает в себе содержательно все вышеописанные уровни и личностный опыт. Она способна осознать свою миссию для мира, общества, социальных групп, в которые она входит, собственной семьи и собственного воплощения.

Итак, переживающая период становления относительно новая профессиональная практика требует методологической концептуализации и осмысления современных требований к организации профессиональной подготовки организационных консультантов.

Резюме

1. История становления организационного консультирования как науки и практики насчитывает 3 этапа: накопление знаний и практического опыта в области консультирования субъектов управления

(примерно с 2000-1500 гг. до н. э. до средины XVII в.), возникновение первых специалистов, помогающих руководить промышленными предприятиями в Европе и оформление организационного консультирования в самостоятельное направление теории и практики.

2. На развитие организационного консультирования оказали большое влияние результаты деятельности основателей научного управления Ф. Тейлора, Э. Мейо, А. Файоля, Ф. Гилбрета, Г. Эмерсона, Л. Грейнера и Р. Метцгера и др.
3. Во второй половине XX в. происходит специализация консультативных услуг (юридические, маркетинговые, финансовые, управленческие, кадровые, по развитию, антикризисного направления). Появляются школы (П. Друкер, И. Адизес, Д. Уэлч и др.).
4. Особенности становления организационного консультирования в России. Консолидирующая деятельность Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). Профессиональный кодекс, принятый на конференции АКУОР 2 июля 1996 г. Отечественные специалисты в организационном консультировании: А. И. Пригожин, Ю. Д. Красовский, Ф. Ф. Галлямов, В. А. Гончарук, М. И. Кныш, В. Тарасов, Н. О. Токмакова, О. К. Трофимова, С. В. Шекшня и другие.
5. Различные подходы в определении консультирования. Организационное консультирование как сфера деятельности организационных психологов — это профессиональная социально-психологическая помощь, которая в своей основе предполагает, что организация является саморазвивающейся системой, «живым организмом», включенным в процесс общественного развития. Как «организм», она имеет свое предназначение (эволюционные цели и задачи), лицо (имидж), внутреннюю структуру, обеспечивающую ее жизнеспособность, жизненный цикл, возрастные кризисы, «болезни» (наследственные, возрастные, травматизм и т.п.).
6. Предметом организационного консультирования является заказ, с которым обращается руководитель к консультанту. Заказ может быть оформлен как проблема, ситуация, в разрешении которой необходимо участие профессионала. Специфика работы консультанта заключается в том, что предмет консультирования, его объем и результат, в основном, составляют коммерческую тайну предприятий; достигнутые рыночные преимущества не афишируются.

7. Объект организационного консультирования — организация, которая рассматривается как живая социальная система, может быть представлена консультанту через различные свои проявления (феномены): морфологические (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций); функциональные (способы ролевых отношений); аксиологические (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки); управленческие (система управления), информационные, финансовые, товарные (продукты деятельности) и др.
8. Процесс организационного консультирования включает заказчика, консультанта и проблему (предмет консультативной работы).
9. Особенность организационного консультирования заключается в том, что в нем и консультант, и заказчик являются субъектами.
10. Организационный консультант — физическое или юридическое лицо, которое в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг. Он — специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.
11. Заказчик — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.
12. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России: отсутствие теоретической школы, мультидисциплинарный статус организационного консультирования, установки, стереотипы и ожидания руководителей, несформированность рынка услуг и профессионального сообщества, отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию.
13. Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов. Концепция консультационного обучения. Профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентностного подхода. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.

Вопросы для самопроверки

1. Основное содержание этапов становления и развития организационного консультирования.
2. Чем объясняются особенности становления организационного консультирования в России?
3. Проведите анализ определений организационного консультирования.
4. Назовите предмет организационного консультирования.
5. Каковы цели и задачи организационного консультирования?
6. Перечислите виды организационного консультирования. Чем объясняется их разнообразие?
7. Объясните специфику организационного консультирования.
8. Кто является заказчиком консультативной работы?
9. Каковы принципы профессионального успеха консультанта?

Список рекомендованной литературы

Основная

1. Григорьева Н. Н. Организационное консультирование: учеб. курс (учебно-методический комплекс). М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010.
2. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. М.: Планум, 2007.
3. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.
4. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
5. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.
6. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д: Феникс, 2006.

Дополнительная

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. М., 1999.
3. Галлямов Ф. Ф. Управленческое консультирование. Владивосток, 1998.
4. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
5. Лебедева Л. В., Доценко Е. Л. Обоснование подготовки специалистов по психологии безопасности: материалы Всерос. научно-практ. конф.

«Проблема подготовки и востребованности психологов-профессионалов. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2006.
6. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.
7. Спенсер-мл Лайл М. и Сайн М. Компетенции на работе: пер. с англ. М: HIPPO, 200.
8. Посадский А. П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999.
9. Хамитова И. Ю. Развитие профессиональной идентичности консультанта // Журнал практической психологии и психоанализа. 2000. № 1.

Законодательные и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации. М., 1998.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Ю. Н. Коршунов, М. И. Кучма, Б. А. Шеломов. М., 2002.

Журналы

«Управление компанией», «Управление персоналом», «Психологический журнал», «Журнал практической психологии и психоанализа», «Кадры предприятия».

Каталог интернет-ресурсов

http://www.hrm.ru/db/hrm/, orgpsiholog@mail.ru, www.orgpsiholog.ru, www.оргпсихолог.рф, www.b-online.ru, http://flogiston.ru/.

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Основное содержание главы. Методологические основы организационного консультирования. Системный подход в организационном консультировании. Системный анализ как метод организационного консультирования. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования. Гештальт-подход. Виды организационного консультирования. Направления организационного консультирования. Роли организационного консультанта.

Основные понятия: *система, системный анализ, глубокое консультирование, организация, экспертное (нормативное) консультирование, проектное консультирование, процессное консультирование, консультирование по развитию, кризисное консультирование, каунселинг, коучинг, GROW, аутстаффинг, аутсорсинг, внешние консультанты, внутренние консультанты, консультанты-специалисты, консультанты-«дженералисты».*

§ 3. Методологические основы организационного консультирования

План:

1. Системный подход в организационном консультировании.
2. Системный анализ как метод организационного консультирования.
3. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования (А. И. Пригожин).
4. Гештальт-подход.

В литературе, посвященной консультативной практике в организации, основное внимание уделяется процессу консультирования, технологиям, методам работы, требованиям к профессиональному уровню специалистов, а также этическим аспектам взаимодействия консультанта и заказчика.

Следует отметить, что в основе деятельности организационного консультанта должна быть определенная методология, которая является базовым основанием, позволяющим поднять процесс и результаты консультирования на научный уровень, даже при решении частных практических задач.

Рассмотрим некоторые методологические подходы.

Системный подход в организационном консультировании

Организации относятся к числу сложных систем: они состоят из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). Для изучения объекта такой сложности организационным консультантам приходится создавать или руководствоваться сложной методологией или теорией систем[1].

Система — это совокупность (множество) отдельных объектов с неизбежными связями между ними. Если обнаруживаются хотя бы два таких объекта: преподаватель и студент в процессе обучения, продавец и покупатель в торговле, телевизор и передающая станция в телевидении и т. д. — то это уже система. Одним словом, можно считать системы способом существования окружающего нас мира.

Сущность этого метода достаточно проста: все элементы системы и все операции в ней должны рассматриваться только как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом.

Системный подход позволяет консультанту в работе с организационными проблемами ставить и решать, по крайней мере, две задачи:

- расширить и углубить собственные представления о механизме взаимодействий объектов в организации как системе; изучить и, возможно, открыть новые ее свойства;
- повысить эффективность системы, например, достичь максимально эффективного управление организацией.

---

[1] Идеи системности впервые были высказаны Людвигом фон Берталанфи более полувека назад. За это время идеи системности, понятие системы и системный подход получили всеобщее признание и широкое распространение. За это время появились различные школы и направления. Созданы многочисленные системные концепции. Множество рассматриваемых в системном движении вопросов принадлежит не только науке типа общей теории систем, но охватывает обширную область научного познания как такового. В то же время попытки создать всеми признанную единую системную концепцию оказались неудачными. Крайне трудно связать воедино направления Л. фон Берталанфи, Р. Акофа, А. Раппопорта. В. Н. Садовского, А. И. Уемова, Ю. А. Урманцева, Б. С. Флейшмана, У. Р. Эшби, Л. Заде, М. Месаровича, Дж. Клира и многих других.

Попытки решения системных вопросов с игнорированием системного принципа, учет недостаточного числа факторов, локальная оптимизация — на уровне отдельных элементов почти всегда приводили к неэффективному в целом, а иногда и опасному по последствиям, результату.

Основные принципы системного подхода:

1. Совокупность элементов системы рассматривается, как одно целое, а не как простое объединение элементов.
2. Свойства системы не просто сумма свойств ее элементов, т.е. система обладает особыми свойствами, которых может и не быть у отдельных элементов.
3. Максимум эффективности системы. Теоретически доказано, что всегда существует *функция ценности* системы — в виде зависимости ее эффективности от условий построения и функционирования. Кроме того, эта функция ограниченна, а значит, можно и нужно искать ее максимум.
4. Требование учета внешних связей. Анализируемая система должна рассматриваться как часть (подсистема) некоторой более общей системы.
5. Возможность (а иногда и необходимость) деления данной системы на части, подсистемы. В процессе такого деления нельзя нарушать предыдущие принципы — пока они соблюдены, деление оправдано, разрешено, т. е. гарантирует применимость практических методов, приемов, алгоритмов решения задач системного анализа.

Системы можно классифицировать по следующим признакам:

- по происхождению (естественные, искусственные);
- типу элементов (абстрактные, конкретные);
- виду элементов (материальный предмет, процесс, информационный блок);
- состоянию (статические, динамические);
- связям с окружением (открытые, закрытые).

Связи изучаемого объекта также могут быть компонентами при его системном анализе. Связи имеют вещественно-энергетический, субстанциальный характер. Аналогично свойствам, связи могут быть внутренними и внешними для данной системы.

Между компонентами множества, образующего систему, существуют системообразующие связи и отношения, благодаря которым

реализуется специфическое для системы единство. Система обладает общими функциями, интегральными свойствами и характеристиками, которыми не обладают ни составляющие ее элементы, взятые по отдельности, ни простая «арифметическая сумма» элементов.

Важной характеристикой внутренней целостности системы является ее автономность или относительная самостоятельность поведения и существования. По степени автономности можно в известной степени судить об уровне и степени их относительной организованности и самоорганизованности.

Итак, *система* — сложно организованный объект, состоящий из множества более или менее устойчивых элементов, взаимосвязанных друг с другом. Создание, функционирование и развитие системы подчиняется особым законам, не сводимым и не выводимым из законов функционирования отдельных элементов или частных связей между ними. Это — *многоуровневая конструкция из взаимодействующих элементов, объединяемых в подсистемы нескольких уровней для достижения единой цели функционирования.*

Опыт построения консультативной практики можно найти в монографии И. А. Пригожина, в которой предлагается системный подход на диалектической основе, который предполагает определение внутренней противоречивости сложной системы как целого. Именно такой целостной, но сложной, противоречивой системой является организация. Как пишет автор, «системный подход на диалектической основе состоит в рассмотрении объекта в напряженном равновесии, т. е. через выделение в нем существенных противоречий как основы его развития. Разумеется, такой подход принимает как аксиому то, что противоречия неизбежны и естественны для сложных, многомерных систем.

Системный подход знает один главный способ анализа объекта — через разложение его на подсистемы. Тогда в центр внимания выдвигаются структурные связи объекта, взаимодействие его составных частей. Диалектика же вводит другой принцип анализа объекта — через его разнокачественность, тождество в многозначности. Иначе говоря, один и тот же объект в одно и то же время обладает существенно разными, во многом противоположными качествами. Без такого способа анализа объекта иногда просто нельзя обойтись. Скажем, невозможно конструировать автомобиль только как транспортное средство, отвлекаясь от накладываемой на него потребителем

функции социального престижа, хотя, конечно, эти функции в чем-то противоположны.

Системный подход на диалектической основе отнюдь не есть некая новая общенаучная методология. Напротив, вся суть здесь в закономерном сочетании уже сложившихся и широко распространенных приемов построения научного знания. Это естественная и позитивная тенденция»[1].

Системный анализ как метод организационного консультирования

Системный анализ — метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы, то есть четкой субординированной последовательности действий. Рассмотрим его на примере решения проблемы согласования целей.

В большинстве случаев показателем полноты достижения цели «жизни» организации служит стоимостной показатель. Разумеется, выбор показателя — *критерия эффективности системы* — является заключительным этапом формулировки целей и задач системы. Но нельзя упускать из виду, что от этого этапа будут зависеть наши представления о свойствах системы и результаты самого системного анализа.

Когда все формальные вопросы описания по отношению к некоторой системе уже благополучно разрешены, дальше надо системой *управлять* — точнее решать вопрос о методе управления для достижения наибольшей эффективности.

Например, имеется предприятие, выделены его подсистемы (отделы), определены функции каждой подсистемы и каждого элемента в них, описаны связи внутри системы и по отношению к внешней среде. Так пусть каждый элемент функционирует оптимально — наиболее эффективно делает свое дело. Но здесь почти всегда возникают противоречия, суть которых можно определить с помощью примера, ставшего классическим. Рассмотрим деятельность некоторой фирмы, производящей определенные виды продукции и, естественно, стремящейся получить максимальную прибыль от ее продажи. Пусть решается простой вопрос: сколько готовой продукции

[1] Пригожин А. И. Указ. соч. С. 27.

хранить на складе предприятия и сколько разновидностей ее должно производиться?

Посмотрим на «частные» интересы различных отделов фирмы и сразу же обнаружим их несовпадение. Допустим, что каждый из отделов заинтересован в достижении основной цели — максимуме прибыли фирмы (в противном случае системный подход здесь бессилен). Однако при ближайшем рассмотрении выясняется, что *производственный отдел* заинтересован в длительном и непрерывном производстве одного и того же вида продукции (только в этом случае будут наименьшими расходы на наладку оборудования), *отдел сбыта*, отстаивает идею производства максимального числа видов продукции и больших запасов на складах, *финансовый отдел* настаивает на минимуме складских запасов (то, что лежит на складе, не может приносить прибыли!), у *отдела персонала свой интерес* — производить продукцию всегда (даже в периоды делового спада) в одном и том же ассортименте (в этом случае не будет проблем текучести кадров).

Возникает сложная задача управления такой *большой системой* с достижением глобальной цели — максимума прибыли. Ясно, что придется ставить и решать задачи *согласования целей* отдельных подсистем. Хорошо еще, если показатели эффективности подсистем имеют ту же размерность, что и показатель (критерий) эффективности системы в целом. Ведь вполне может оказаться, что эффективность работы некоторых подсистем приходится измерять не в денежном выражении, а с помощью других показателей.

Клинический подход или концепция глубокого консультирования (А. И. Пригожин)

Клинический подход или концепция глубокого консультирования (Пригожин, 2003) основываются на системном подходе, однако имеет значительные дополнения. Задача клинического подхода: работая с фактами, не воспринимать их буквально, а видеть за ними новую причинность. В начале 30-х гг. Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Дж. Диксон в исследованиях поведения фабричных рабочих столкнулись с парадоксом: при ухудшении освещенности выработка увеличивалась. При более внимательном рассмотрении этого факта выяснилось, что рабочие, чувствуя на себе внимание ученых, старались, так сказать, соответствовать, и само ухудшение освещенности вос-

приняли как некое испытание и приложили дополнительные усилия в работе. Этот случай был прост но поучителен. Фактом была связь повышения выработки с ухудшением освещенности, но причина была в реакции рабочих на экспериментальную ситуацию[1].

С точки зрения А. И. Пригожина, «мыслить клинически — значит не столько оказывать услугу, сколько лечить организацию»[2].

Основные положения концепции глубокого консультирования:

«а) глубокое консультирование выходит на уровни неосознанного и непроявленного спроса, формирует спрос на те консультационные услуги, которые адекватны диагносцированной или иначе оцененной ситуации;

б) глубокое консультирование присоединяет к процессному и проектному управленческому консультированию т. н. советование (counseling) и индивидуальное консультирование (couching);

в) глубокое консультирование инициативно, поскольку занимает самостоятельную позицию по отношению к сведениям, оценкам, заказам, идущим из клиентной организации; оно не столько идет за клиентом, сколько ведет его;

г) глубокое консультирование предполагает консультанта широкого диапазона, владеющего большим набором методов, способного предложить клиенту разнообразные консультационные продукты (это может быть один консультант или совокупный — группа, фирма).

Я провел оргдиагностику на хорошей, сильной фирме. В ходе диагностических интервью задавал среди прочих обычный вопрос:

---

[1] А. И. Пригожин делится своим опытом: «...если современный гендиректор мне говорит: «У меня нет трудностей с мотивацией, у меня трудности с инвестициями», то я принимаю это его высказывание как элемент некоторой более широкой проблемной ситуации. На уровне цехов и участков их начальники показывают мне серьезную обеспокоенность именно отношением рабочих к труду, к его дисциплине и качеству. И тогда для меня возникает важнейшая проблема этой организацию некоммуникабельность по вертикали, слабость обратной связи от участков и цехов на высшее руководство. А проблема эта наверняка проявляется отнюдь не только по отношению к мотивации. Как выяснилось, информация снизу вверх на предприятии вообще очень сильно искажается или блокируется давно сложившейся напряженностью, едва ли не антагонистичностью разных уровней управления (Указ. соч. С. 162).

[2] Пригожин А. И. Указ. соч. С. 163.

«Как вы видите перспективы фирмы? Есть ли стратегия?» Все респонденты отвечали примерно одно: «Перспективы вообще-то хорошие, но стратегии у руководства нет, хотя и жаль — наш глава привык мыслить сегодняшним днем». Наконец дошла очередь до генерального. Он изложил мне весьма продуманный и впечатляющий образ будущего фирмы с разбивкой на два, 5 и 10 лет. Я убедил его сделать доклад на собрании основного коллектива. Через две недели мы выехали на семинар, где сотрудники по-своему углубляли, конкретизировали, корректировали представленную стратегию. Под нее стали разрабатывать новые функции, а потом структуру, пересмотрели мотивацию. Я много работал с руководителем индивидуально: помогал ему решать проблемы в отношениях с рядом подчиненных, рассказывал о новейших разработках по методологии стратегического управления, мотивации и т. д. Привлекал для работы с ним юриста, маркетолога, психолога. Работали больше двух лет.

А началось все с того, что я обнаружил, что кабинетный, затворнический стиль руководства — препятствие развитию фирмы, предложил соединить интересы и возможности сотрудников для выхода на новый этап жизни организации. Заметьте — это было мое мнение, а не мнение клиента. Последний даже возражал поначалу.

Разумеется, так понимаемое глубокое консультирование не всегда возможно. Нередко руководитель фирмы требует чего-то одного и не принимает ничего другого. Однако для того и существуют способы проблематизации клиента, чтобы уменьшить число подобных отказов. Если, конечно, сам консультант к этому готов»[1].

Гештальт-подход

Основоположниками гештальт-подхода в организационном консультировании являются Э. Невис и Кливлендский Гештальт Институт. К его последователями в России можно отнести Московский Институт Гештальта и Психодрамы, Восточно-Европейский Гештальт Институт, Московский Институт Гештальт-терапии и Консультирования.

Гештальт-подход применим для анализа и практического взаимодействия с различными живыми системами: от индивидуальных организмов до «малых» и «больших» социальных «организмов» (не-

[1] Пригожин А. И. Указ. соч. С. 163.

больших групп, организаций и больших сообществ). Понятие «гештальт» означает «потребность организма в его процессуальном развитии», причем понятие «организм» понимается как на уровне индивида, так и социальной системы. С точки зрения гештальт-подхода, организация — это организм (живая целостная система), среда (то, что окружает организм; то, что необходимо для его существования), граница (то, что отделяет организм от среды), контакт, (процесс взаимодействия организма со средой), потребность (дефицит в организме, побуждающий его взаимодействовать со средой для восстановления баланса жизнедеятельности) и т.д. По мнению специалистов[1], такой подход имеет несколько преимуществ: обеспечивает возможность реального диалога между субъектом профессиональной деятельности (гештальт-консультантом) и субъектами воздействия (работниками организаций), как метод описания широкого круга живых систем, он обладает сильным потенциалом развития, подходит для практического воплощения идей системного подхода и концепции поля.

В гештальт-подходе организация рассматривается как живая социальная система. Она представлена в следующими подсистемами: *морфологическими* (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций); *функциональными* (способы личностно-деятельностных отношений); *аксиологическими* (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки); *управленческими* (система управления); *информационными, финансовыми, товарными* (продукты деятельности) и др.

Специфическим объектом деятельности гештальт-орг-консультанта выступает «Жизненное Поле Организации — целостное поле конкретной организации, которое определяет и поддерживает жизненно важные процессы в организации — конституирование оптимальной структуры и системы функционирования и развития организации; защиту границ организации и поддержку элементов организации — отдельных работников; содержание и формы взаимодействия с другими внешними системами (клиентами, заказчиками, поставщиками и т.д.): создание основных продуктов деятельности

[1] Долгополов Н. Гештальт-подход в работе с организациями mgu-consult.ru.

организации и многое другое»[1]. Поэтому предметом деятельности гештальт-консультанта является «Развитие Жизненного Поля Организации», или, другими словами, увеличение «Жизненности» конкретной организации[2].

Основная цель гештальт-консультанта — организовать индивидуальную или групповую рефлексию для поиска и осознания причин возникших проблем, при этом в ходе работы максимально активизировать жизненные ресурсы основных элементов системы и нижних уровней управления, а средние и, тем более, верхние уровни управления привлекать только в ситуации более высоких категорий сложности. Специалистами используются следующие *методы работы с группой*: блиц-консультирование, блиц-мониторинг, мониторинг, групповая дискуссия, анализ конкретной ситуации и т.д.

§ 4. Виды организационного консультирования

План:

1. Направления организационного консультирования.
2. Виды организационного консультирования.
3. Роли организационного консультанта.

Направления организационного консультирования

Анализ направлений организационного консультирования позволяет классифицировать их по следующим основаниям:

- *специализация* (бизнес-консультирование и психологическое консультирование);
- *объект* (стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.);
- *предмет работы* (нормативное, ценностное, проблемное);
- *форма* (проектное, процессное);
- *тип* (экспертное, процессное, обучающее);
- *цели* (локальное, многоцелевое);
- *специфика задач* (оперативное, стратегическое);

---

[1] Долгополов Н. Указ. соч.

[2] Там же.

- *роли консультанта* (внешние, внутренние);
- *время проведения работ* (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, разовое, абонементное);
- *отрасли деятельности клиента* (банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение и т. д.);
- *месторасположение консалтинговой фирмы* (локальные, региональные, всероссийские, межгосударственные).

Профессиональная помощь организационных консультантов с психологическим образованием чаще всего востребована в решении проблем управления организацией и человеческими ресурсами. Занимаясь *управленческим консультированием*, они помогают заказчику решать проблемы, связанные с принятием управленческих решений, развитием лидерских качеств, самоменеджментом и тайм-менеджментом, совершенствованием системы мотивации персонала, оптимизацией процесса управления бизнес-процессами, решением конфликтных ситуаций и т.д.

Люди, работающие в современных организациях, стали более образованными и профессиональными, их система ценностей не ограничивается финансами, они стремятся к профессиональному развитию и карьерному росту. Их права и обязанности, условия найма на работу, оплата труда защищает законодательство, закреплены коллективными договорами между работодателями и представителями работников. Возникла необходимость в создании концепции управления человеческими ресурсами (human resourse management-HRM), которая содержала бы стратегию и тактику управления персоналом в современной организации: оптимизацию затрат на человеческие ресурсы, мотивацию сотрудников на достижение лучших результатов деятельности и развитие их лидерских качеств, инвестиции в обучение и профессиональный рост, создание сложных систем отбора и оценки персонала[1]. Изменение роли персонала в организации обусловило необходимость в психологах-консультантах по *вопросам управления человеческими ресурсами*. Консультирование по этому направлению может включать как большие проекты (оценка трудовых ресурсов организации), так и проведение обучающих семинаров или консультации по отдельным проблемам (конфликтным ситуациям).

---

[1] Управленческое консультирование. С. 402.

Виды организационного консультирования

Рассмотрим основные виды организационного консультирования.

Экспертное (нормативное) консультирование. В этой области работают, в основном, экономисты и юристы. К помощи экспертных консультантов организации прибегают, когда надо получить конкретную рекомендацию, заключение или совет, провести экспертизу предполагаемых изменений (решений), диагностику проблемных мест, оценку ситуации, осуществить аудит (кадровый, коммуникационный и т.д.).

Проектное консультирование предполагает создание моделей новых направлений; разработку новых управленческих технологий, кодекса фирмы; осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализацию производственных отношений и т.д.

Процессное консультирование. Цель этого вида консультирования оказание помощи топ-менеджменту при выработке ключевых решений. Как отмечает консультант по управлению и организационному развитию С.Р. Филонович, «вполне очевидно, что те решения, которые люди предложили и приняли сами, они будут выполнять и лучше, и полнее. Эти решения представители высшего руководства компании могут с легкостью разъяснить своим подчиненным, т.е. смягчается хорошо знакомый всем менеджерам эффект, когда самые правильные решения по мере движения вниз по иерархической лестнице искажаются или «обессмысливаются».

Важной особенностью процессного консультирования является сочетание стороннего взгляда на проблемы организации, формируемого консультантом в процессе диагностики, и внутреннего анализа этих проблем. Далеко не всегда работники организации могут осознать ее ключевые проблемы: чаще они концентрируются на симптомах, нежели на коренных причинах проблем. Кроме того, системный подход консультанта (т.е. выявление взаимосвязей между проблемами) позволяет полнее и глубже представить проблемное поле конкретной организации»[1].

---

[1] Филонович С. Р. Что такое процессное консультирование? // Служба персонала. 1996. № 8. С. 5-8.

Итак, за помощью к процессным консультантам руководители организаций обращаются в том случае, когда необходимо организовать или улучшить бизнес-процессы, решить задачи, связанные с изменение структуры, организационными кризисами, оптимизировать управление человеческими ресурсами и т.д. К этому виду следует отнести консультирование по развитию, кризисное консультирование, каунселинг, коучинг.

Консультирование по развитию — частный случай процессного консультирования. Примеры консультирования: постановка и согласование целей управления и взаимодействия структурных элементов организации как системы; стратегическое планирование и управление; реструктуризация; диагностика слабых мест процесса развития персонала (прием — адаптация — аттестация — планирование карьерного роста); организация и сопровождение процесса командообразования; диагностики и устранения проблемных мест в корпоративной культуре; организация и постановка маркетинга; усиление привлекательности фирмы в глазах клиентов (реклама и PR) и т.д.

Кризисное консультирование предусматривает сопровождение специалистом процесса управления организацией в условиях кризиса (экономического, управленческого, финансового и т.д.), поиск управленческих решений в условиях.

Каунселинг (*counseling — консультирование*) — консультирование в форме *неметодических советов*. А. И. Пригожин пишет: «Речь идет об особой работе консультанта по управлению — неметодических советах. Я определяю ее через «не», чтобы оттенить отличие от предыдущих разновидностей консультирования. Но слово «советы» тут на месте. Консультирование и началось когда-то в форме советов успешных руководителей и предпринимателей своим менее опытным и удачливым коллегам. Но то были герои бизнеса, достигшие всего на виду у всех. Их дела были наглядны, ценность опыта — очевидна, и многие хотели у них учиться. А современный консультант? По возрасту он может быть и моложе клиента, своего предприятия у него нет и не было, успехами в предпринимательстве не отмечен... Откуда у него неметодические советы?

Первое — из головы, так сказать. Есть просто мудрые люди, которые и без особого личного опыта могут давать ценные советы даже

сильным руководителям. Второе — из собственной практики в других организациях. Дескать, был похожий случай... Третий — из среды своего профессионального сообщества. На конференциях, семинарах, мастер-классах консультантов мы слышим о многих эпизодах работы друг друга, видим разные подходы и варианты решений бизнес-проблем. Наконец, там выступают и сами каунселеры. Их мало, на их выступления собирается много народу. Записывают, расспрашивают. Потом что-то используют в работе с клиентами»[1]. В чем же метод и профессиональный ресурс и каунселеров? В интуитивных суждениях как интеллектуальном продукте и умении использовать в работе интегрированный свой и чужой опыт. Разумеется, как и в любом виде консультативной деятельности, актуальным является вопрос об ответственности перед заказчиком и профессиональной этике консультанта.

Коучинг (*coaching — тренировка*) — это вид психологического консультирования одного или группы сотрудников в организации, как правило, менеджеров разного уровня. На сегодня существует большая литература по относительно новому виду консультативной работы.

Коучинг появился на Западе в 70-е гг. Его основателями являются английский спортивный тренер Джон Уитмор и финансовый консультант из Америки Томас Леонард, который предложил и название работы. Существует многообразие подходов, методы и профессионального опыта, описанного в литературе и лежащего в основе обучения будущих коучей. Опишем основные из них. Коучинг может проводиться индивидуально с руководителем организации и с группой, командой топ-менеджеров.

Своею работу коуч основывает либо на *методах бихевиоризма* (социально-психологический тренинг ролевого поведения), либо на принципах *гуманистической психологии* (психологическое консультирование, позволяющее выявить скрытые, не получившие применения способности, определить причины трудностей во взаимодействии с окружением, с реализацией целей, поиском путей и способов самоактуализации личности менеджера и членов команды). В то же время задачи, решаемые коучем, делают его работу близкой к психологическому консультированию в организации и

[1] Пригожин А. И. Указ. соч. С. 115.

работе спортивного тренера. Он помогает менеджеру и членам его команды четко осознавать цели организации, решать новые задачи, запускать новые проекты, реализовывать себя, улучшить коммуникативные навыки, пережить трудные моменты в профессиональной деятельности, решить жизненные и возрастные кризисы, установить баланс и гармоничность в различных сферах жизни, развить уверенность в себе и т.д. В отличие от тренингов во время коуч-занятий не ставятся заранее определенные цели и наработки. Все цели определяются совместно с участниками в зависимости от их поведения и желаний. Если в спорте тренер — это учитель, его воспитанники должны четко следовать указаниям тренера и не имеют личного мнения, то коуч обязан учитывать интересы клиентов. Основными *методами* работы коуча является эмпатия, умение задавать вопросы, устанавливать контакт, активно слушать. Часто коучи используют так называемую модель GROW, созданную Джоном Уитмором[1]. Кроме этого, коучи должны иметь значительный жизненный и профессиональный опыт, развитые навыки группового и индивидуального психологического консультирования.

Сравнительно недавно на рынке консультативных услуг появился новый вид консультирования — аутсорсинг. Слово «аутсорсинг» происходит от английских слов «outside resource using», что означает

[1] Это способ структурирования беседы в коучинге. Обычно вопросы задают, чтобы получить информацию. Однако в данном случае информация имеет второстепенное значение. Полученные ответы часто задают направление последующих вопросов, позволяя в то же время контролировать, следует ли клиент выбранному пути, который совпадает с целями коучинга. Как правило, это открытые вопросы, требующие описательных ответов, а не осуждения, поэтому риск впасть в самокритику или нанести ущерб самолюбию клиента отсутствует. Открытые вопросы способствуют осознанию и как следствие ответственности у клиента. Важно чтобы вопросы отвечали интересам клиента, следуя за ходом его мыслей. Аббревиатура *GROW* означает ключевые точки коуч-сессии: (Goal (цель) — определение целей на короткий и длительный срок, Reality (реальность) — исследование текущей ситуации: что есть, что происходит, Opportunity (возможность) — определение списка возможностей и стратегии плана действий, Will (намерение) — фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать.

«помощь внешних ресурсов». *Аутсорсинг* — это передача на условиях подряда внешней компании-исполнителю ранее самостоятельно реализуемых компанией видов деятельности[1]. Современные компании все чаще обращаются за такой помощью к специалистам-консультантам в области бухгалтерского дела, управления персоналом, информационных технологий, права и др. «Высокая динамика развития аутсорсинга объясняется появлением новых способов ведения бизнеса и управления знанием, когда клиент полностью сосредоточен на основном роде деятельности и использует свой интеллектуальный капитал и финансовые ресурсы там, где его позиции наиболее сильны»[2].

Основные плюсы аутсорсинга в экономии финансовых средств, оперативности использования интеллектуального потенциала специалистов-консультантов. К рискам аутсорсинга можно отнести вероятность потери конфиденциальной информации, снижение конкурентоспособности предприятия, отсутствие достаточного опыта в работе с аутсорсинговыми компаниями, недоверие к работе аутсорсера со стороны налоговых и других фискальных и проверяющих органов, нежелание передавать информацию о денежных потоках, финансовом положении в стороннюю организацию.

Роли организационного консультанта

Взаимодействуя с организацией, консультанты могут выступать в различных ролях. *Внешние консультанты* — это специалист или команда специалистов, выполняющая работу на основе контракта с заказчиком.

Внутренние консультанты — специалисты, состоящие в штате организации.

Рассмотрим основные характеристики этих ролей, основываясь на публикациях специалистов (Ю. Ганус, Н. Н. Григорьева, А. Савкин, 2001).

---

[1] Не путать с аутстаффингом — передачей не функций, а конкретных работающих в компании сотрудников. При этом эти сотрудники оформляются в штат сторонней организации, а фактически работают на прежнем месте и выполняют прежние функции.

[2] Управленческое консультирование. С. 31.

Таблица 1

Сравнительная таблица характеристик ролей внешнего и внутреннего консультанта

№	Внутренний консультант	Внешний консультант
1	2	3
	Состоит в штате организации. Всецело работает на организацию	Выполняет работу на основе контракта с заказчиком. Нанимается для выполнения определенных задач, на определенный период
	Зависят материально, от работодателя как от единственного источника дохода	Не зависят материально. Финансовая ответственность в пределах контрактных сумм. Данный проект не является единственным
	Существенная финансовая экономия	Необходимость оплачивать работу специалистов согласно договора
	При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
	Руководитель часто по привычке, строит свои отношения в системе отношений «начальник — подчиненный»	Заказчик строит отношения «на равных»
	Находится под давлением внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации. Вынужден считаться с принятыми в организации условностями и неформальной системой влияния и власти. Нет возможности тщательной проработки и реализации программ	Свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений.

Окончание табл. 1

1	2	3
	При разработке программы изменений зависит от стереотипов прежнего опыта, субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией топ-менеджеров	Работа с проблемой заказчика основывается на методологической базе, обеспечивающей системный подход
	Существует риск «заболеть» «болезнями» фирмы или перестать их замечать	Легче сохранить объективность и не предвзятость
	При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
	Имеет личные интересы в организации	Не имеет никаких личных интересов в организации
	Участвует в выполнении рекомендаций. Длительное время реализации изменений	Ограничивается рекомендациями и, как правило, не контролирует их исполнение
	Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса; в особенностях и тонкостях организации; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий;	Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы добросовестно разобраться со всеми особенностями организации клиента, а незнание тех или иных тенденций или фактов
	Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их	Ориентирован только на решение задачи, а не на развитие персонала
	Ведет поэтапное системное развитие организации	Решает определенные задачи на определенном этапе
	Риск разглашения конфиденциальной информации минимальный	Угроза разглашения конфиденциальной информации

Согласно иному подходу к типологизации ролей консультантов в организации, их разделяют на специалистов и дженералистов, или универсалов (А. И. Пригожин, Р. Золотовицкий и др.). *Специалисты* — это мастера решения конкретных управленческих задач, например, по мотивации персонала, кадровому аудиту, аттестации. Владея хорошо отработанными технологиями проведения работ, они могут в короткие сроки оказать услуги заказчику в решении конкретной проблемы. В отличие от них, *«дженералисты»* предлагают различные методы решения проблем: от универсальных до специальных, приемлемых только для небольшого количества задач. Преимущества «дженералистов» — в широком охвате взаимосвязанных проблем организации, в комплексном их решении, в возможностях длительной работы с одной и той же организацией. Ограниченность их — в недостаточной их осведомленности в специальных областях (Пригожин, 2004).

Резюме

1. В основе деятельности организационного консультанта лежит определенная методология, которая является базовым основанием, позволяющим поднять процесс и результаты консультирования на научный уровень, даже при решении частных практических задач.
2. Системный подход в организационном консультировании рассматривает организацию как сложную систему, которая состоит из элементов и подсистем разной природы (технические, правовые, психологические, социокультурные), они многофункциональны (производят продукцию, услуги, формируют человека и среду). Сущность метода: все элементы системы и все операции в ней должны рассматриваться только как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом.
3. Основные принципы системного подхода: совокупность элементов системы рассматривается как одно целое, система обладает особыми свойствами, которых может и не быть у отдельных элементов; максимум эффективности системы, требуется учитывать внешние связи. Анализируемая система должна рассматриваться как часть (подсистема) некоторой более общей системы. Возможность (необходимость) деления данной системы на части, подсистемы с соблюдением всех принципов.

4. Системы классифицируются по признакам происхождения, по типу элементов, по виду элементов, по состоянию, связям с окружением.
5. Системный анализ — метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы, т. е. четкой субординированной последовательности действий.
6. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования (Пригожин, 2003), основываются на системном подходе. Задача клинического подхода: работая с фактами, не воспринимать их буквально, а видеть за ними новую причинность.
7. Гештальт-подход применим для анализа и практического взаимодействия с различными живыми системами: от индивидуальных организмов до «малых» и «больших» социальных «организмов» (небольших групп, организаций и больших сообществ). С точки зрения гештаьльт-подхода, организация — это организм (живая целостная система), среда (то, что окружает организм; то, что необходимо для его существования), граница (то, что отделяет организм от среды), контакт, (процесс взаимодействия организма со средой), потребность (дефицит в организме, побуждающий его взаимодействовать со средой для восстановления баланса жизнедеятельности) и т.д.
8. Специфическим объектом деятельности гештальт-оргконсультанта выступает «Жизненное Поле Организации» — целостное поле конкретной организации, которое определяет и поддерживает жизненно важные процессы в организации. Предметом деятельности гештальт-консультанта является «Развитие Жизненного Поля Организации», или, другими словами, увеличение «Жизненности» конкретной организации.
9. Основная цель гештальт-консультанта организовать индивидуальную или групповую рефлексию для поиска и осознание причин возникших проблем.
10. Виды организационного консультирования: экспертное (нормативное) проектное, кризисное каунселинг, коучинг и др.
11. Основными методами работы коуча являются эмпатия, умение задавать вопросы, устанавливать контакт, активно слушать. Модель GROW, созданная Джоном Уитмором, — это способ структурирования беседы в коучинге. Аббревиатура *GROW* означает ключевые точки коуч-сессии: (Goal (цель) — определение целей

на короткий и длительный срок, Reality (реальность) — исследование текущей ситуации: что есть, что происходит, Opportunity (возможность) — определение списка возможностей и стратегии плана действий, Will (намерение) — фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать.

12. Роли организационного консультанта: внешние и внутренние консультанты, специалисты и дженералисты, или универсалы.

Вопросы для самопроверки

1. Сущность системного подхода как методологической основы организационного консультирования.
2. Каковы преимущества соблюдения основных принципов системного подхода в оргконсультировании?
3. Специфика клинического подхода, или концепции глубокого консультирования А. Пригожина.
4. Опишите организацию с точки зрения гештальт-подхода.
5. Перечислите виды организационного консультирования.
6. Каковы основные методы работы коуча?
7. Раскройте специфику основных ролей организационного консультанта.

Список рекомендованной литературы

Основная

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. М.: Планум, 2007.
2. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.
3. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособ. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.
4. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д: Феникс, 2006.
5. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес // www.bcg.ru

Дополнительная

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Долгополов Н. Гештальт-подход в работе с организациями (mgu-consult.ru).
3. Иванов М. А. Социально-психологическое консультирование // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.

4. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. М.: Новости, 2000.
5. Лебедева Н. М., Лебедева А. А. Организационное консультирование. Гештальт-подход. М.: Речь, 2009.
6. Невис Э. Гештальт-терапия и организационное консультирование // Теория и практика гештальт-терапии на пороге XXI века. Ростов н/Д, 2001.
7. Организационная психология и организационное консультирование // Журнал практического психолога. 2000. № 5-6 [Спец. выпуск].
8. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
9. Ребер А. Большой толковый психологический словарь: в 2 т. М., 2001.
10. Титов В. В. Системный подход: учеб. пособие /Высшие государственные курсы повышения квалификации руководящих, инженерно-технических и научных работников по вопросам патентоведения и изобретательства. М., 1990.
11. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / пер. с англ. А. И. Сотова. М.: Независимая фирма «Класс», 2000.

Законодательные и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации. М., 1998.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Ю. Н. Коршунов, М. И. Кучма, Б. А. Шеломов. М., 2002.

Журналы

«Управление компанией», «Управление персоналом», «Психологический журнал», «Журнал практической психологии и психоанализа», «Кадры предприятия».

Каталог интернет-ресурсов

http://www.hrm.ru/db/hrm/, orgpsiholog@mail.ru, www.orgpsiholog.ru, www.оргпсихолог.рф, www.b-online.ru, http://flogiston.ru/, http://ru.wikipedia

ГЛАВА III. МЕТОДЫ РАБОТЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО КОНСУЛЬТАНТА

Основное содержание главы. Технология работы с заказчиком. Процесс консультирования. Консультант-клиентские отношения. Консультационный заказ. Этапы консультативного процесса. Оценка результатов консультирования.

Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика. Проблема как феномен. Технология работы с проблемой. Методы работы организационного консультанта. Анкетирование. Анализ документов. Интервью. Метод экспертных суждений. SWOT-анализ.

Основные понятия: *Процесс консультирования, консультант-клиентские отношения, консультационный заказ, оценка эффективности консультанта, проблема, бизнес-проблема, проблемная ситуация, повторяющиеся проблемы, «девственные» проблемы, причинно-следственная диаграмма Исикавы, проблемное пространство, анализ проблемы, сбор информации, контрольный листок, «диаграмма шести слов» (5W1H), диаграмма сродства, модель SCORE, анализ Парето, графики, организационная диагностика, формулирование проблемы, цель исследования, предмет исследования, гипотеза исследования, задачи исследования, интерпретация понятий, операционализация понятий, генеральная совокупность, выборочная совокупность, выборка, единицы анализа, репрезентативность, анкетирование, анкета, документальная информация, интервьюирование, интервью, респондент, метод экспертных оценок, мозговой штурм, SWOT-анализ.*

§ 5. Технология работы с заказчиком

План:

1. Этапы консультативного процесса.
2. Оценка результатов консультирования.

Этапы консультативного процесса

В процессном консультировании алгоритм работы состоит из четырех этапов: предварительного, предпроектного, проектного и послепроектного.

Во время *предварительного этапа* происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта. Затем идет поиск источников информации о консультантах, сбор и анализ информации о самих консультантах, их услугах, базовых условиях сотрудничества. После этого происходит первая встреча заказчика и консультанта, во время которой производятся переговоры о возможности сотрудничества, первое обсуждение проблемы и возможных путей ее разрешения, назначается ответственный за дальнейшее взаимодействие рабочей группы и консультанта, заключается контракт и утверждается техническое задание на работу консультанта.

Консультанту нужно понимать, что на *предварительном этапе заказчик испытывает несколько трудностей*. Одна причина — в необходимости осознания и признания наличия проблемы и необходимости поделиться информацией с чужим для фирмы человеком для получения совета. Другая причина состоит в трудности выбора консультанта. При этом он может сделать выбор конкретного консультанта, основываясь на нескольких факторах: его прошлом опыте работы; информации о репутации специалиста; рекомендации знакомого предпринимателя, который имел положительный опыт сотрудничества; рекламе в СМИ; публикациях и выступлениях консультанта на конференциях, если они произвели впечатление на заказчика (Пригожин, 2003 и др.).

В ходе первой встречи консультанту необходимо установить контакт и завоевать доверие заказчика. Для этого он должен показать свою осведомленность о заказчике и организации, сфере деятельности характерных для нее проблемах. Как рекомендуют специалисты, «сбор общей информации консультант начинает с выявления типа товаров и вида услуг, предоставляемых клиентом. Такую информацию легко найти на сайте его компании, во время первых встреч с клиентом, а также из документов об объемах продаж по характеру товаров и оказываемым услугам определяется область и сфера коммерческой деятельности клиента, о которой консультант обычно собирает следующую информацию:

- часто используемая терминология;
- характер и расположение рынков сбыта продукции;
- местонахождение основных производителей;

- типы и источники сырья;
- единицы мер и весов, используемых в отрасли;
- процессы и оборудование;
- методы и приемы, используемые в отрасли;
- правила, нормы и обычаи, существующие в отрасли;
- история предприятия;
- современная экономическая ситуация, главные проблемы и перспективы развития отрасли.

Отраслевые журналы и государственные издания предоставляют значительный объем информации, особенно о тенденциях развития промышленности. Важно выяснить, ожидает ли клиент от консультанта знаний о технологии, или достаточно быть просто знакомым с ее основными характеристиками и направлениями. Для первой встречи консультанту необходимо собрать информацию о финансовом положении клиента, последних текущих и ближайших ожидаемых результатах и трудностях. Эту информацию можно получить из публикуемых ежегодных отчетов, хранящихся в государственном реестре или кредитной службе[1]. Этот этап завершается *консультационным заказом* — обеспеченным ресурсами и полномочиями запрос на интервенцию консультанта в сложившуюся ситуацию в организации и деятельность заказчика, оформленный в виде контракта.

Предпроектный этап консультирования включает работу по сбору данных о проблемной ситуации, формированию комплексной картины жизнедеятельности организации, анализу данных и проведению диагностики организации. Заявленная заказчиком проблемная ситуация определяет задачи и содержание диагностической работы. При системном подходе в консультировании это будут сбор и анализ данных об организации производства, о состоянии конкурентов и взаимоотношениях с ними, об информационных потоках и связях на предприятии, элементах среды макроокружения предприятия, организации управления предприятием в целом и т.д. Для того чтобы провести точную диагностику, консультанту требуется обсудить с заказчиком ее цель и масштаб, доступность документов и информации, время и персонал, который ее предоставит, способ представления консультанта в организации, степень заинтересованности пер-

[1] Управленческое консультирование. С. 167.

сонала в разрешении возникших проблем, время проведения диагностики и способ предоставления заказчику первого отчета, гонорар за этот этап работы; выяснить, наличие у заказчика намерения работать на этом этапе с одним или несколькими консультантами для последующего выбора между альтернативными предложениями. Предпроектный этап завершается заключением о полной картине проблемной ситуации и определением причин, приведших к ней, а также проектом (планом) дальнейшей работы.

Остановимся на значении диагностической работы консультанта.

Организационная диагностика — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации. Диагностика может быть как предварительной, так и более глубокой. При выборе ее исходят из вида консультативной работы (экспертная или процессная). *Значение диагностики* определяется ее целью, точностью действий и соответствием полученного результата поставленной цели. Диагностика в *экспертном консультировании* может включать:

- *документальный анализ* истории создания и реорганизаций, структуры собственности; организационно-финансового состояния; структуры и организации управления; производственно-хозяйственной деятельности; пакета заказов и рыночных перспектив;
- *экспертную оценку* организационного климата предприятия; управленческих кадров и ИТР; политики подбора, расстановки, обучения и стимулирования кадров; стиля руководства и стратегии высших руководителей; механизмов принятия важнейших и рутинных решений; основных бизнес-процессов; хода и качества выполнения важнейших заказов;
- *экспертное заключение* о концепции предприятия — представление о прошлом, настоящем и будущем, исходящее из предположения, что выявленные тенденции и закономерности будут действовать и в дальнейшем; актуальные проблемы организации управления; цели и задачи консультационного вмешательства. Сбор информации об организации осуществляется с помощью запросов, опросных листов, формуляров, анкет, а также в процессе собеседований-интервью, семинаров, круглых столов и других форм непосредственного общения.

Цель диагностики в процессном консультировании — уточнение ключевых проблем организации. Последовательность действий при осуществлении *предварительной диагностики*:

- обсуждение заявленных заказчиком проблем, выделение из их совокупности ключевой и второстепенных;
- анализ организационных причин ключевой проблемы;
- выбор направления решений, создание и проверка на релевантность предлагаемого решения;
- разработка технического задания (спецификация вмешательства или определение рамок проекта);
- оценка эффективности предлагаемого решения (соответствие с желаемой будущей реальностью);
- составление списка необходимых условий для дальнейшей работы;
- оценка необходимости и достаточности плановых действий консультанта для решения проблемы.

Сбор информации об организации осуществляется с помощью запросов, опросных листов, формуляров, анкет, а также в процессе собеседований-интервью, семинаров, круглых столов и других форм непосредственного общения.

Время для проведения консультантом диагностики зависит от масштаба организации и сложности задач. Все выявленные проблемы обсуждаются с заказчиком или в рабочих группах с участием специалистов организации для достижения согласия по формулировке содержания проблемы, ее месту и значению в системе деятельности организации.

Проектный, или внедренческий, этап начинается с утверждения плана (технического задания), формирования рабочей группы из менеджеров и специалистов компании, с одной стороны, и консультанта и его помощников — с другой. В это время разрабатываются оперативные мероприятия по устранению причин выявленных проблем, утверждается смета возможных затрат, проводятся совещания, сессии для оперативного согласования и уточнения действий. Например, проводятся процедуры для создания благоприятного климата организации, обучается персонал, мотивируются сотрудники к осознанию, принятию и поддержке изменений (организационных, технологических, кадровых), осуществляются согласованные изменения. Этот этап считается завершенным, если все запланированные на предпроектном этапе действия произведены и привели к желаемым результатам.

Задача *послепроектного этапа консультирования* заключается в оценке сделанного и сравнении фактически полученных результатов с планируемыми. В это время осуществляется анализ масштабов отклонений и причин их возникновения, разрабатываются дополнительные корректировочные мероприятия, формируется отчет о проделанной работе, использованных ресурсах, обсуждается отчет о работе, подписывается акт приема-сдачи выполненных работ. Заказчик дает окончательную оценку проделанной работы (обратную связь), получает ответ на вопросы, возникшие в процессе внедрения рекомендаций, консультанты убеждаются в верной трактовке их рекомендаций. Если целесообразно, то определяются перспективы дальнейшего сотрудничества.

Важным вопросом в отношениях консультант-клиент является *контроллинг*. Контроль выполнения проекта осуществляется как клиентом, так и самим консультантом в ходе проекта (мониторинг) и по его завершении (оценка результатов). Контроль должен быть непрерывным по четко сформулированным и согласованным параметрам, промежуточные отчеты являются инструментом контроля выполнения работ по контракту.

На основе заключительных отчетов проводится оценка полученных результатов. При этом сравнивается деятельность консультанта с требованиями к его работе, определенными в контракте, вклада консультанта в повышение экономической эффективности работы клиентской организации, определяются реальные изменения, возникшие в результате использования рекомендаций.

Существуют несколько *условий*, *определяющих эффективность работы* на проектном этапе консультировании организации. К ним можно отнести точность поиска и выбора заказчиком консультанта, его профессионализм; точность составления контракта (включение в него согласованной формулировки проблемы, объемов и сроков выполнения работы, прав и обязанностей сторон в соответствии с выбранной моделью консультирования, принципов оплаты труда и т.д.); формирование эффективной рабочей группы для работы по проекту из специалистов высокого профессионального уровня; оперативность поиска, обработки, анализа информации; управление и контроль за ходом реализации проекта и курирование проекта руководителем-заказчиком и т.д.

Оценка результатов консультирования

Оценка эффективности консультанта — довольно сложный вопрос, так как ответ на него зависит от нескольких факторов — как объективного, так и субъективного характера. В целом для заказчика это ожидаемый положительный экономический эффект, который может выражаться в цифрах финансовой прибыли. Однако не всегда результаты можно легко взвесить и посчитать, например, если речь идет о крупных консультационных проектах, таких как разработка стратегий, оптимизация или реорганизация организационной структуры, которые рассчитаны на долгосрочную перспективу, результаты могут быть видны не сразу, а через несколько лет. Поэтому важно на этапе заключения договора о сотрудничестве четко прописать критерии эффективности внедряемых изменений и время контроля получения результатов. Например, эффективность реструктуризации может быть зафиксирована в увеличении сбыта или сокращении затрат, в высвобождении мощностей предприятия, а оптимизация бизнес-процессов предотвратит непроизводительные затраты.

Если консультирование применяется для обучения персонала в процессе работы (к примеру, отдела продаж), то при выработке критериев результатов работы специалиста следует включать как объективные показатели — увеличение продаж, так и диагностику динамики личностных и профессиональных параметров — фиксацию мотивации сотрудников на профессиональный рост, тестирование знаний, полученных на семинарах и т.д.

Если возникшая ситуация принятия управленческого решения касается персонала и обсудить ее с сотрудниками невозможно, то руководителю-заказчику необходимо проговорить проблему с консультантом. Он ожидает получить внешнюю подсказку, какое из альтернативных решений предпочесть. В этом случае эффект выражается в снижении рисков при принятии решений благодаря независимому стороннему взгляду на положение вещей или своевременности и быстроте решения проблемы руководителем.

В целом, результаты консультирования зависят:

- от своевременности приглашения консультанта в организацию;
- ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений;

- методологии консультанта, технического и методического оснащения;
- личного опыта, квалификации, личностных и профессиональных качеств, целей и мотивов консультанта;
- готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта;
- степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия;
- степени совпадения ценностей заказчика и консультанта.

В конечном итоге эффективность консультирования для заказчика определяется достижением определенных договором о проведении консультирования целей.

Для консультанта критериями результативности его работы являются полученная прибыль (экономические показатели), рост профессионализма, повторное обращение клиента, положительные отзывы, развитие бренда, возможность получить рекомендации и т.д.

§ 6. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика

План:

1. Проблема как феномен.
2. Технология работы с проблемой.

Проблема как феномен

Работа консультанта с заказчиком начинается с обсуждения проблемы в организации, с которой столкнулся руководитель. Консультанту важно знать, что такое проблема как феномен и какие типы проблем в организации могут возникать.

Обратившись к словарям, мы увидим многочисленные варианты объяснения этого термина. Для нашей задачи достаточно следующее: «Проблема (др. гр. «προβλήμα») — положение, условие, вопрос, объект, который создает неопределенность, затруднение, побуждает к действию и связан с избыточностью или недостатком процессора (специалиста), знаний, ресурсов, регламента (упорядоченности, алгоритма, программы), побуждает к действию или ограничивает его и соответственно не разрешен или нежелателен. ... В бизнесе проблема — это препятствие на пути к достижению поставленной цели.

Для решения проблемы требуется провести ее анализ и учитывать в проекте как текущие условия, так и риски.

Проблемной называется ситуация, когда деятельность не реализуется принятыми ранее способами и достижение результата деятельности в изменившихся условиях непрогнозируемо (затруднено или исключено).

Анализ проблемы должен формулироваться так, чтобы лицо, на которое адресуется проблема, могло оперативно принять решения. То есть должна быть видна корневая причина, а описание должно быть полным, непротиворечивым и достоверным, чтобы управляющий мог по реальным ресурсам и обстоятельствам скоординировать изменения в проекте с достижением конечного результата»[1]. В самом общем виде проблему можно определить как разницу между существующим и желаемым положениями.

Типы проблем в группах и организациях. Все проблемы, возникающие в организациях, принято разделять на повторяющиеся и «девственные».

Повторяющиеся проблемы возникают в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании (например, проблемы «качества» или «эффективности»). Повторяющиеся проблемы могут быть проблемами общего порядка и ошибками или вариациями в специфических процедурах. Они могут быть измеримыми, т.е. их можно «разделить» на ряд составляющих (бизнес-процессы), не измеримыми, т.е. имеющими в большей степени качественные характеристики (качество обслуживания).

Повторяющиеся проблемы обычно обладают меньшей сложностью и подразумевают меньший объем изменений или регулировки. Они имеют тенденцию к большей линейности и структурированности. Работа с такими проблемами, прежде всего, включает «разделение» и анализ самой проблемы, выделение ее компонентов и делегирование поручений соответствующим исполнителям. Процедуры обоснования связаны с осуществлением конкретных шагов и временными ограничениями. Цель работы с повторяющимися проблемами — анализ причин. Организационный консультант должен уметь «сужать» проблемное пространство, проводить анализ элементов

[1] http://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/73206

проблемы, определять поле деятельности конкретных людей и меры, необходимые для выяснения источника проблемы, предлагать способы выхода из сложившейся ситуации. Обоснования для решения повторяющихся проблем обычно определяются в терминах спецификации результатов, последовательно получаемых на разных стадиях и в разные моменты.

«Девственными» проблемами называются те, которые не имеют прецедентов в компании и связаны с высокой степенью неопределенности в отношении как методов, так и результатов (создание нового продукта). «Девственные» проблемы по своей природе системны. Им обычно предшествуют изменения в окружении или организационной системе неопределенность. Особенностью «девственных» проблем является неопределенность или непостоянность ее аспектов, поэтому анализ причин требует от консультанта умения анализировать характеристики проблемного пространства и моделировать варианты решения и их последствий. Обоснования для оптимального выбора варианта решения «девственных» проблем определяются как самим руководителем, так и уровнем компетентности, согласия и интеграции сотрудников. Для решения «девственных» проблем, как правило, требуются создание команды, синтез информации относительно элементов проблемы и генерирование возможных перспектив и множественность описаний проблемного пространства.

Технология работы с проблемой

Технология работы организационного консультанта с проблемой заказчика осуществляется в несколько этапов.

Формулирование проблемы. На этом этапе происходит понимание руководителем, что проблема существует, и он обращается к консультанту. Требуется *согласование представлений консультанта и заказчика о наличии и формулировке проблемы.* Начальные условия для данного этапа — ситуация как проблемная не определена в картине мира заказчика. Иногда заказчик приходит с точным описанием и пониманием, но чаще консультанту приходится уточнять ее через выявление характеристик проблемной ситуации, так как неправильное понимание проблемы не приведет к эффективным результатам ее решения.

Первый шаг — формулирование проблемы (определение точными словами). Чтобы решить, есть проблема или ее нет, рекомен-

дуется задать руководителю *вопросы уточняющего характера, начинающиеся с фразы: «Вас интересует (вызывает беспокойство)»*:

- Изменение к худшему, которое вы отмечаете в деятельности вашей фирмы?
- Как наилучшим образом реализовать перемены в организации?
- «Узкие места» в менеджменте?
- «Узкие места» в работе отдела продаж?
- В каких случаях вы работаете неэффективно?
- Как снизить затраты и повысить производительность?
- Поиск вариантов управленческих решений, для того чтобы ваша продукция была более конкурентоспособна?
- Какой новый продукт требуется на рынке?
- Как расширить продукцию, представленную на рынке?
- Насколько реально снижение затрат при существующих способах сбыта продукции?
- Как уменьшить количество жалоб клиентов?
- Как настроить сотрудников на более активный поиск путей продвижения производимых товаров на рынке сбыта?
- Какие процедуры следует ввести, чтобы сократить «бумажную» работу?
- Какие виды поощрений более значимы для сотрудников?
- Как в большей мере ориентироваться на потребителя?
- Как превзойти конкурентов?
- Какое ваше изделие может стать «серебряной пулей»? («Серебряная пуля» это главный продукт или основная услуга в данной области производства)[1].

К формулировке проблемы предъявляются следующее требования: она должна быть определена точно, конкретно, иметь необходимое количество детализации. Например, формулировка «Мы нуждаемся в новой маркетинговой политике» уже содержит в себе готовое решение. В то время как «Неэффективная маркетинговая политика» требует поиска нескольких способов решения. Слишком общая формулировка проблемы затрудняет поиски решений. На вы-

[1] Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003. С. 39-40.

работку формулировки проблемы и ее согласование с заказчиком требуется время.

Следующий шаг — составление задач. Эта работа позволит вам уточнить главную цель и четко понимать задачи. Для этого рекомендуется:

- записать ее в виде вопроса, который начинается словами «Каким образом мы можем..?»;
- выработать варианты формулировки задачи, заменяя ключевые слова синонимами (например: «разработать» на «преобразовать»);
- «растянуть» формулировку, чтобы расширить перспективу, увидеть самые важные возможности (например, несколько раз задать, вопрос «Почему?»);
- сформулируйте по каждому ответу вопрос «Как?».

Далее необходимо «сжать» формулировку, чтобы разделить задачу на ряд подзадач, найти способы их решения (вопросы «А как еще..?», «А почему..?». Чтобы выявить сильные и слабые стороны задач, задавайте специальные вопросы: «Кто?», «Что?», «Где?», «Когда?», «Каким образом?» (метод «диаграмма шести слов», основанный на применении вопросов по формуле 5W1H)[1].

Кроме вопросов, консультант обладает методами, позволяющими существенно сократить время на формулирование проблемы и согласование представлений с руководителем-заказчиком. К таким методам относится диаграмма сродства, позволяющая сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, а также точнее определить формулировку. Данный метод лучше всего применять для рассмотрения формулировок проблем, касающихся любых улучшений или изменений процессов, а также деятельности организации в целом.

При поиске проблем предприятия, которые еще не стоят остро, но их необходимо обозначить и определить, какие из них следует решать в первую очередь, специалистами применяется метод, который называется «диаграммой «рыбьи кости», или причинно-следственной диаграммой Исикавы. Этот метод позволяет графически отобразить

[1] Адлер Ю. П., Полховская Т. М., Шпер В. Л., Нестеренко П. А. Управление качеством. Ч. 1: Семь простых методов: пособие для вузов. М.: МИСИС, 2001. С. 25.

взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение.

При построении диаграммы Исикавы причины проблем распределяют по ключевым категориям. «В качестве таких категорий выступают — человек, методы работы (действий), механизмы, материал, контроль и окружающая среда. Все причины, связанные с исследуемой проблемой, детализируются в рамках этих категорий:

- причины, связанные с человеком, включают в себя факторы, обусловленные состоянием и возможностями человека. Например, это квалификация человека, его физическое состояние, опыт и пр.;
- причины, связанные с методом работы, заключают в себе то, каким образом, выполняется работа, а также все, что связано с производительностью и точностью выполняемых операций процесса или действий;
- причины, связанные с механизмами, — это все факторы, которые обусловлены оборудованием, машинами, приспособлениями, используемыми при выполнении действий. Например, состояние инструмента, состояние приспособлений и т.п.;
- причины, связанные с материалом, — это все факторы, которые определяют свойства материала в процессе выполнения работы. Например, теплопроводность материала, вязкость или твердость материала;
- причины, связанные с контролем, — это все факторы, влияющие на достоверное распознавание ошибки выполнения действий;
- причины, связанные с внешней средой, — это все факторы, определяющие воздействие внешней среды на выполнение действий. Например, температура, освещенность, влажность и т.п.

Диаграмма Исикавы может быть построена следующим образом:

1. Определяется потенциальная или существующая проблема, требующая разрешения. Формулировка проблемы размещается в прямоугольнике с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия.
2. По краям листа с левой стороны обозначаются ключевые категории причин, влияющих на исследуемую проблему. Количество категорий может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются пять или шесть категорий из приведенного выше списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда).

3. От названий каждой из категорий причин к центральной линии проводятся наклонные линии. Они будут являться основными «ветвями» диаграммы Исикавы.
4. Причины проблемы, выявленные в ходе мозгового штурма, распределяются по установленным категориям и указываются на диаграмме в виде «ветвей», примыкающих к основным «ветвям».
5. Каждая из причин детализируется на составляющие. Для этого по каждой из них задается вопрос: «Почему это произошло?». Результаты фиксируются в виде «ветвей» следующего, более низкого, порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина. Для детализации может применяться и метод мозгового штурма.
6. Выявляются наиболее значимые и важные причины, влияющие на исследуемую проблему. По значимым причинам проводится дальнейшая работа и определяются корректирующие или предупреждающие мероприятия...

Диаграмма Исикавы ... удобна и проста для применения и понимания персоналом. Для работы с диаграммой не требуется высокая квалификация сотрудников и нет необходимости проводить длительное обучение. К недостаткам данного инструмента качества можно отнести сложность правильного определения взаимосвязи исследуемой проблемы и причин, если исследуемая проблема является комплексной, т. е. является составной частью более сложной проблемы. Другим недостатком может являться ограниченное пространство для построения и прорисовывания на бумаге всей цепочки причин рассматриваемой проблемы. Но данный недостаток может быть преодолен, если диаграмма Исикавы строится с применением программных средств»[1].

Как пишет Р. Дилтс, ключевым элементом эффективного решения проблем любого типа является определение «проблемного пространства». «Проблемное пространство представляет собой не просто физическое пространство, ассоциированное с проблемой, — в него могут входить отношения, ценности, восприятия и убеждения. Проблемное пространство определяется всеми элементами как физической, так и нефизической природы, которые создают проблему или способствуют ей.

[1] http://www.kpms.ru/Implement/Qms_Ishikawa_Chart.htm

Для того чтобы решить проблему, необходимо найти «пространство решения». Пространство решения содержит альтернативы и ресурсы, позволяющие нам преодолеть, преобразовать проблему или избежать ее. Однако, если предоставленные пространством решения альтернативы и ресурсы, направлены лишь на часть элементов проблемного пространства, возникает недостаточное решение.

Пространство решения должно быть шире, чем проблемное пространство. В противном случае решения могут оказаться неадекватными. Для расширения доступного пространства решения требуются определенные когнитивные и интерактивные навыки.

Требуются они и для того, чтобы обнаружить и определить исходное проблемное пространство. Таким образом, *эффективное решение проблем включает в себя два этапа*: расширение и уточнение нашего восприятия проблемного пространства и определение или создание какой-либо области пространства решения, достаточно обширной, чтобы охватить все значимые аспекты проблемного пространства. Прежде чем нам удастся найти решение, необходимо уяснить для себя те переменные, которые создают проблемное пространство. Основной принцип поиска «пространства решения» заключается в том, что проблему невозможно решить с помощью того же мышления или той же «карты» миры, которые ее создали. Говоря словами Альберта Эйнштейна, «наше мышление создает проблемы, которые невозможно решить с помощью мышления того же типа». Карта, которая приводит нас в проблемное пространство, не указывает обратного пути[1].

Процесс определения «проблемного пространства» и «пространства решения» включает в себя общий цикл сбора информации и применения ее на практике, который отражает два центральных критерия эффективного лидерства в решении проблем. Наиболее удачные решения должны наиболее полно охватывать элементы системы, поддерживающие существование проблемы. Таким образом, эффективное решение проблем должно обеспечивать равновесие между доскональностью и релевантностью.

Доскональность подразумевает проверку всех возможных факторов, работающих на ту или иную проблему или цель.

---

[1] Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. СПб.: Питер, 2003. С. 197.

Релевантность заключается в определении факторов, наиболее значимых для возникновения проблемы или достижения цели либо обеспечивающих наибольшее влияние на текущее состояние проблемы.

Анализ проблемы — обязательный этап в процессе решения проблем для любых вариантов предварительной постановки и формулировании проблемы. Анализ предполагает поиск корней возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, вызывающих ее появление.

Сбор информации. Цель проведения анализа проблемы — выявление максимально полного списка причин ее появления. Далее идет работа со списком, чтобы уточнить, какие из них являются критичными, т. е. оказывают наибольшее влияние на ее появление. Сложность работы заключается в том, что на возникновение проблемы влияют различные факторы и условия, важно найти среди них слабое звено. Как пишет Стивен Спир, часто в организациях имеют место «нормальные происшествия», «которые происходят не в результате драматически неверного шага. Просто ряд сомнительных действий и выстраивается в цепочку таким образом, что приводит к чему-то очень плохому»[1]. Организационному консультанту необходимо определить, какие причины и в какой последовательности влияют на проблему.

Четко определенные критерии сбора данных часто позволяют выявить новые (невидимые) причины рассматриваемой проблемы.

Процесс извлечения значимой информации состоит из следующих стадий: сбор информации о проблеме и проблемном состоянии; фильтрация информации с целью отбора наиболее подходящих факторов и точек воздействия; применение собранной и отфильтрованной информации при осуществлении плана или решения.

Правильно организованный сбор данных позволяет собрать и структурировать всю имеющуюся в организации информацию о проблеме.

Как пишут М. В. Самсонова и В. В. Ефимов, «основным инструментом сбора информации для решения проблем являются контроль-

[1] Спир С. Догнать зайца: Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. М.: Альпина Паблишерз: Институт комплексных стратегических исследований, 2010. С. 65.

ные листки. Контрольный листок (или лист) — это инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации.

Контрольные листки бывают разные: одни используются для контроля контактов с посетителями, другие применяются для учета брака какой-либо детали или устройства на производстве. Они сильно отличаются друг от друга и разрабатываются специально для записи информации определенного типа. Руководством к решениям проблем служат данные, из которых можно узнать о фактах и принять соответствующие меры. Прежде чем начать собирать информацию, надо решить, что с ней впоследствии делать. Любые собираемые данные имеют свое назначение; после того как информация собрана, нужно начать с нею работать.

Когда цель сбора данных установлена, она становится основой для определения характера сравнения, которое надлежит произвести, и типа данных, которые нужно собрать.

При этом следует учесть следующие моменты:

- необходимо определиться с временным периодом сбора информации, т. е. выбрать, какой срок будет показательным для данных, которые мы собираем;
- разделить группу данных на подгруппы по определенному признаку;
- необходимо четко зафиксировать источник данных;
- данные необходимо регистрировать таким образом, чтобы их было легко фиксировать и использовать в дальнейшей обработке.

Сбор данных — не самоцель, а средство обнаружения тех фактов, которые стоят за данными...»[1].

При составлении контрольных листов следует четко определиться с временным диапазоном, в течение которого будут проводиться исследования, четко сформулировать заголовок, отражающий тему исследования и поместить его в верхнюю часть контрольного листка (место и тип собранной информации), четко зарегистрировать (идентифицировать) источник полученных данных, выбрать подходящий метод измерения, сформулировать список всех важных характеристик, подлежащих измерению, продумать форму контрольного листка (форма листка должна быть максимально удобной для

[1] Самсонова М. В., Ефимов В. В. Указ. соч. С. 60-61.

заполнения данными и соответствовать конкретной рассматриваемой задаче).

Следующий шаг в подготовительной работе — выработка критериев сбора информации (объем необходимой информации, характеристика события или действия сотрудников, частота встречаемости и т.д.). Например, события случаются время от времени, но каждый раз особым способом, либо более или менее предсказуемы, либо постоянно имеют место.

Существует несколько вопросов, которые позволяют определить объем собираемой информации и время ее сбора[1]:

1. Данное явление имеет сезонный характер? Если это так, то данное обстоятельство должно учитываться при сборе информации.
2. Есть ли что-нибудь необычное в стандартной модели деятельности, что может оказать влияние на собираемую информацию?
3. Есть ли что-нибудь необычное в окружающей среде, что повлияло или может повлиять на рассматриваемую ситуацию?
4. Как часто на практике случается рассматриваемое явление? Оно происходит постоянно, ежедневно, приблизительно раз в неделю или месяц?

Собранная информация позволяет описать проблемное пространство, которое определяется взаимосвязью между целью и результатом, видом симптомов, сопровождающих путь к достижению результата, причинами этих симптомов и долговременным желаемым эффектом достижения данного результата. Следующее действие заключается в поиске ресурсов, которые необходимы для устранения обнаруженных причин. Специалисты рекомендуют следующие вопросы для определения «проблемного пространства»:

1. Каков симптом этой проблемы?
2. Какова причина данного симптома этой проблемы?
3. Каков желаемый результат или цель применительно к этой проблеме?
4. К какому долговременному эффекту приведет достижение этой цели?
5. Какой ресурс позволит устранить данную причину?
6. Какой ресурс позволит достичь результата?

---

[1] Робсон М. От идеи к решению: использование потенциала управленческой группы. М.: Три Л, 2000.

Одной их технологий анализа «проблемного пространства» ситуации и потенциальных областей «пространства решений» за счет установления взаимосвязей между элементами ситуации является модель SCORE[1].

1. *Симптомы (symptoms)*, как правило, являются наиболее заметными и осознанными сторонами представляемой проблемы или текущего состояния. Определение признаков влечет за собой выяснение «сдерживающих причин», т. е. действующих отношений, предположений и ограничивающих условий (либо отсутствия границ) в пределах системы, сохраняющей настоящее или «симптоматическое» состояние. Это, как правило, самые заметные и осознанные аспекты настоящей проблемы или проблемного состояния, например недоразумения и конфликты, связанные с изменениями политики или технологий.
2. *Причины (causes)* — это основные элементы, отвечающие за создание и поддержание симптомов. Как правило, они менее очевидны, чем порождаемые ими признаки. Определение причин влечет за собой выяснение «предшествующих» или «ускоряющих причин», т. е. прошлых событий, действий или решений, влияющих на нынешнее или «симптоматическое» состояние через непрерывную линейную последовательность «действий и противодействий». Это элементы, ответственные за возникновение и поддержку симптомов, например негибкие или устаревшие когнитивные карты или ограничивающие убеждения и допущения (мысли-вирусы), которые приводят к конфликтам или недоразумениям.
3. *Результаты (outcomes)* — это конкретные цели или желаемые состояния, которые должны прийти на смену симптомам. Определение результатов влечет за собой выяснение «формальных причин», т. е. определения, в каком именно виде будет получен результат и как именно можно узнать о том, что он достигнут. Выяснение результатов является важной составной частью задания проблемного пространства, поскольку именно разрыв между нынешним и желаемым состоянием определяет границы проблемы. Это конкретные цели или желаемые состояния, кото-

[1] Дилтс Р. Стратегии гениев. Т. 1: Аристотель, Шерлок Холмс, Уолт Дисней, Вольфганг Амадей Моцарт / пер. с англ. В. П. Чурсина. М.: Независимая фирма «Класс», 1998.

рые должны занять место симптомов, такие как принятие и осуществление новой политики или технологии.

4. *Ресурсы (resources)* — это основные элементы, ответственные за устранение причин симптомов и выражение и поддержание желаемых результатов. В каком-то смысле, определение ресурсов влечет за собой поиск «средних», относящихся к достижению желаемых результатов и преобразованию причин симптомов. Это скрытые элементы, ответственные за устранение причин симптомов, а также за проявление и обеспечение желаемых результатов; в том числе средства и альтернативы, служащие для передачи и уточнения всех «где», «когда», «что», «как», «почему» и «кто», имеющих отношение к изменениям политики или технологии.
5. *Эффекты (effects)* — это более долговременные следствия достижения конкретного результата. Положительные эффекты, как правило, сами по себе являются причиной или мотивацией достижения результата (предполагаемые отрицательные эффекты могут вызывать сопротивление или экологические проблемы). Какие-либо особые результаты обычно являются «мостиками» к достижению более долговременного эффекта. Определение эффектов включает в себя выявление «конечных причин», т. е. будущих целей, задач или намерений, которые дают направление или оказывают влияние на систему, определяя, таким образом, смысл, целенаправленность или уместность текущих действий. Это долговременные результаты достижения определенной цели, например повышения продуктивности, прибыльности или качества работы, которое ожидается в результате изменения политики или технологии.

Интерпретация данных. Иногда на основе собранной информации можно сразу сделать выводы о существующей ситуации. Если это невозможно, нужно обязательно провести анализ данных. Наилучший способ представления данных — визуальный, оформленный в виде построенных по результатам полученных данных графиков и диаграмм. Задачей данных методов является обнаружение в собранной информации определенных закономерностей, помогающих сделать выводы и принять эффективные решения.

Диаграмма Парето помогает определить, какие из имеющихся элементов проблемы оказывают наибольшее влияние на возникновение проблемы.

Что такое график Парето? Как пишут специалисты[1], «анализ Парето — это способ организации данных, чтобы показать, из каких основных факторов состоит анализируемый объект. Это поиск смысла.

График Парето — это тип графика, в котором строятся полосы в нисходящем порядке, начиная слева. Основой графика Парето является правило «80-20», т. е. 80% проблем являются результатом 20% причин.

Чем полезен график Парето? Расположение данных на графике Парето помогает выделить «жизненно важное меньшинство» по сравнению с «незначительным большинством». Выбор категорий, помещение данных в таблицу и построение графика Парето помогают улучшить общение между членами команды и с руководством. Это также позволяет команде выбрать компонент проблемы, который будет давать наибольшие результаты.

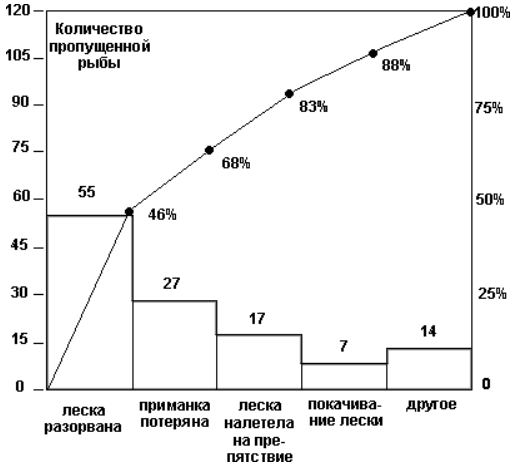

Рис. 1. График Парето «Почему большая рыба уходит?»

Как составляется график Парето:

1. Определите данные, которые будут анализироваться (например, дефекты).

[1] Total Quality Management TQM Тотальное управление качеством. Изложение Управления качеством: средства и приемы. Ч. 2 http://iso90002000.narod.ru/index.html

2. Выберите категории, которые будут использоваться (дефекты, касающиеся рабочей смены, расположения, типа), рассортируйте данные по категориям; например, сколько дефектов относится к рабочей смене, расположению, типу.
3. Если возможно, проведите дальнейшую стратификацию данных; например, «рабочую смену» можно разбить на «ночную», «вечернюю», «дневную».
4. Постройте график с полосками в нисходящем порядке, начиная слева.
5. Убедитесь, что полоски соприкасаются друг с другом, левая ось содержит действительные данные, правая указывает процентное содержание, существует кумулятивная линия, идущая от нуля.
6. Проверьте график по образцу Парето: наличие категорий с одинаковым процентным содержанием указывает на необходимость различной стратификации данных.
7. Избегайте смешения разнородных категорий. График Парето (рис. 2) иллюстрирует эту опасность.

Рис. 2. Смешение разнородных категорий

Зачем использовать круговой график? Он используется для того, чтобы показать процентное содержание (пропорцию), которое один пункт представляет собой по отношению к целому.

Как построить круговой график:

1. Разделите круг на несколько клиньев так, чтобы каждый клин представлял собой пропорцию от общего количества пунктов.
2. Подсчитайте пропорцию данного пункта, разделив данный пункт на общее целое. Например, пропорция неполадок с оборудованием такова:

$$\frac{22{,}8\%}{100\%} = 0{,}228.$$

3. Преобразуйте эти пропорции в клинья, умножая пропорции на 360°.
4. Например: 0.228x360=82°.
5. Начинайте построение с самого большого клина, при этом первая линия должна быть вертикальной. Клинья необходимо строить в направлении часовой стрелки, отмеряя размер клиньев с помощью транспортира.

Графики: круговой, линейный, в виде полос. Вспомним, что *графики* — это демонстрация количественных данных. Они описывают или суммируют набор цифр или статистику. Графики могут быть построены различными способами; некоторые из них показаны детально на следующих страницах. Хорошие графики имеют следующие общие элементы (рис. 3):

1. В заголовке содержится то, что изображается на графике.
2. Вертикальная ось, или Y ось, представляет собой частотность: сколько раз что-то происходит, процентное содержание чего-либо, количество долларов и т.д.
3. Горизонтальная ось, или X ось, представляет собой распределение или подразделение данных: как часто что-то происходит (дни, недели, месяцы), сколько раз что-то происходит в течение определенного промежутка.

Кем	
По	
В	
Формула	

Рис. 3. Бланк графика

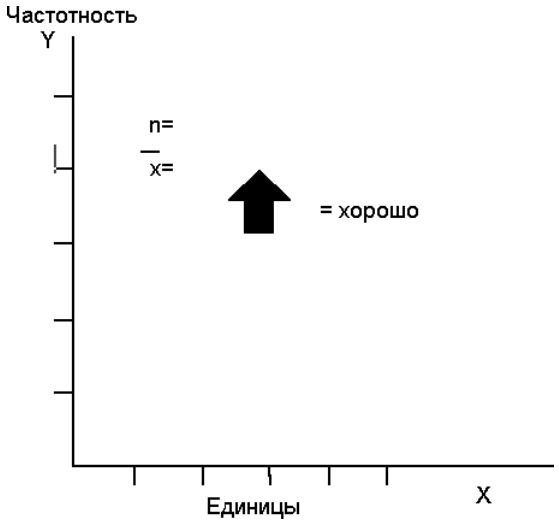

Рис. 4. График

Шкала, используемая на графике, может быть подрегулирована для лучшего показа ситуации. Ее можно расширить, чтобы подчеркнуть переменные данные, или сжать, чтобы показать контроль. Все графики должны указывать на общее количество представленных данных, что указывается с помощью символа «n = _____».

Среднее количество данных в примере указывается с помощью символа «x = _____».

Если есть направление «хорошо», то его необходимо указать с помощью стрелки.

В каждом графике следует указать:

1. Когда были собраны данные.
2. Где они были собраны.
3. Кем они были собраны.
4. Являются ли они необработанными данными, процентным содержанием, средними величинами.
5. Как подсчитывались данные (формула).

Чем полезны графики? Так как графики отображают сложные данные, они помогают нам понять и истолковать данные и оперировать фактами.

Как используются графики? В следующей матрице показаны некоторые типы графиков, используемые в процессе улучшения качества.

Наиболее часто используемые графики представлены в таблице 2.

Таблица 2

Типы графиков

График	**Основание для улучшения**	**Текущая ситуация**	**Анализ**	**Контр-меры**	**Результаты Стандартизация Планы на будущее**
Линейный, круговой	x	x			x
График Парето		x	x		x
Анализ причины/следствия (диаграмма Исикавы)			x		
Диаграмма разброса	x		x		
Контрольный график	x	x			x

Линейный график. Этот график представляет собой другой способ показа данных и сравнения их. Данные вводятся с помощью цифр, а затем соединяются линией.

Чем полезен линейный график? Линейный график легко строить. Анализ линий на графике предоставляет информацию о тех областях, которые необходимо исследовать в дальнейшем.

Как построить линейный график:

1. Центр каждого интервала отмечается на горизонтальной оси.
2. Кривая линия показывает некоторые переменные данные за какой-то промежуток времени. В данном примере мы имеем показ не частотности, а показ переменных значений (по вертикальной оси) за какой-то промежуток времени (по горизонтальной оси).
3. При использовании линейных графиков придерживайтесь следующих правил:

• Если используете несколько линий, то сплошная черная линия будет представлять собой данные, имеющие наибольшее значе-

ние. Пунктирные линии используются только для составления проектов.

- Если линейный график отслеживает данные за какой-то промежуток времени, то убедитесь, что отображаются самые последние данные.
- Если степень соответствия выше 80%, проследите степень несоответствия.

График в виде полос — это графическое изображение, которое сравнивает количественные данные при помощи прямоугольников (полос) одинаковой ширины, а их высота пропорциональна представленному количеству. График в виде полос визуально представляет данные, а следовательно, облегчает их сравнение.

Как построить график в виде полос? На горизонтальной оси (X) покажите сравниваемые пункты при помощи вертикальных полос одинаковой ширины. По вертикальной оси (Y) покажите количественные данные (частотность событий в различных месторасположениях, затраты различных типов и т.д.) при помощи высоты полос. Если хотите показать горизонтальное расположение полос, то поменяйте название осей.

Таблице 3

Сравнительный анализ преимуществ линейного графика, кругового графика и графика в виде полос

Круговой график	Линейный график	График в виде полос
Этот график полезен, когда имеется более одного уровня стратификации: все на одном графике, эквивалентен нескольким графикам в виде полос. Этот график показывает относительную пропорцию каждой категории по отношению к целому.	При помощи линий легко отслеживать направления и изменения данных в какой-то промежуток времени. Линейный график — это отличный способ выделить какое-то изменение, а также его можно использовать, чтобы отследить более одного набора данных за какой-то промежуток времени.	Использование полос облегчает определение небольших различий в количественных данных или частотах, а также сравнение одной категории с другой

Поиск решений. Задача данного этапа — выявить наиболее реалистичные альтернативные решения проблемы и предварительно

оценить их. Для сопоставления решений необходимо найти наиболее важные стандарты (или критерии), относительно которых можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной проблемы.

Для поиска решений могут быть использованы методы «бритвы Оккама», диаграмма сродства, древовидная диаграмма.

После того как определены все возможные варианты решений, необходимо их предварительно оценить. Для этого можно воспользоваться методом анализа силового поля. Каждый из этих методов применяется для рассмотрения вариантов решения различных видов проблем. *Анализ силового поля* применяется при рассмотрении проблемы как баланс двух противоположно направленных сил (силы и факторы, содействующие решению проблемы и препятствующие ее решению). *Анализ эффективности решений.*

После предварительной оценки вариантов решения остается немного альтернатив, которые необходимо рассмотреть более серьезно на предмет реализации. Альтернативы предлагается рассмотреть, учитывая материальные (затраты на реализацию), нематериальные (неколичественные) критерии, которые влияют на возможности организации и ее будущую деятельность. *Главная цель оценки* — выявить необходимые изменения в части ресурсного обеспечения, практики управления и организации принятого решения. При необходимости следует привлечь специалистов, которые помогут оценить эффективность реализации того или иного решения.

Представление (презентация) результатов. На данном этапе необходимо представить результаты заказчику и специалистам организации, чтобы они оценили их целесообразность и одобрили последующую работу по реализации принятого решения, например внесение изменений в систему управления или бизнес-процессы. Заказчик может принять два решения: одобрить или не одобрить предложенный проект. В случае одобрения обсуждается вопрос о дальнейшем участии консультанта и его группы в реализации решения. Если проект решения руководством не одобрен вследствие недостаточной проработки проблемы, то достигается соглашение о возвращении к рассмотрению вариантов решения: следует рассмотреть все ранее отвергнутые альтернативы или закрыть проект.

Чаще всего консультанты представляют результаты своей работы в виде презентаций. Презентация результатов — это хорошая воз-

можность показать заказчику и специалистам организации, насколько группа справилась с поставленной задачей.

Обычно в деятельности предприятий и организаций любые результаты проделанной работы представляются в виде письменных отчетов или рекомендаций либо представляются при личной встрече с заказчиком.

Практика показывает, что часто такие отчеты бывают малоэффективными: решения либо отклоняются, либо могут быть одобрены, но не получить дальнейшего движения в силу различных причин.

К положительным сторонам презентации результатов работы консультанта и его группы можно отнести возможность, во-первых, наиболее полно показать все этапы и итоги работы над проблемой не только руководителю, но и специалистам организации, сделав их заинтересованными в дальнейшей реализации проекта, во-вторых, донести то, чего не может письменный отчет: все факты, все этапы рассмотрения проблемы группой, логику мышления участников проекта в процессе работы над проблемой и поиска предлагаемого решения; в-третьих, оценить все последствия предложенной идеи и не допустить реализации убыточного проекта.

Презентация состоит из трех главных этапов:

1) подготовки презентации;
2) проведения презентации;
3) этапа после окончания презентации.

Подготовка презентации. На этом этапе необходимо уточнить ее цель, особенности аудитории (что они хотят от вас услышать, с какими намерениями будут подходить к вашему решению), спланировать сам ход презентации. Это обеспечит мощную упорядоченную структуру презентации. План включает выяснение, кто и что собирается сказать, за какое время и в какой последовательности. Необходимо четко сформулировать, что консультант хочет получить в результате ее проведения, например принятия четкого положительного решения по результатам ее работы, получения разрешения на проведение дальнейших исследований того, что уже было представлено и т.д. Важно выбрать тип презентации, ее этапы, материалы, которые нужно будет представить. Следует помнить, что основным критерием для принятия решения руководством является соотношение расходов и доходов предполагаемого проекта. Поэтому при под-

готовке презентации участникам группы следует обдумать следующие вопросы:

- каковы будут расходы на реализацию данного решения;
- какие доходы от реализации данного решения получит организация или каковы иные выгоды и преимущества;
- если бы на реализацию проекта вам надо было бы потратить ваши деньги, как вы ими бы распорядились;
- на каком этапе развития находится организация и сколько вложений она может себе позволить;
- какие сомнений и опасения могут возникнуть у заказчика;
- как звучит (выглядит) в сообщении главная мысль.

Чем больше подобных вопросов вы зададите себе на этом этапе, тем яснее станут цели презентации в целом.

Следующий шаг — *составление плана проведения презентации*. План проведения презентации может включать:

- начальное и окончательное формулирование проблемы, причины изменения формулировки;
- представление результатов анализа проблемы и основных выводов, которые были сделаны;
- перечисление данных, которые были собраны;
- представление полученных результатов;
- интерпретацию данных;
- представление всех возможных вариантов решения, критериев оценки и обоснования предпочтительного решения;
- определение всех преимуществ, которые сулит данное решение, по возможности в количественном (денежном) выражении;
- определение того, что нужно предпринять для внедрения данного решения, какие подразделения будут задействованы при его реализации;
- представление отдаленных последствий (возможностей), к которым приведет внедрение данного решения, какое влияние это окажет на деятельность организации в целом;
- проведение обсуждения (ответы на вопросы).

Составив плана проведения презентации, необходимо *определить, какие материалы следует подготовить для демонстрации* (диаграммы, графики, плакаты), решить вопрос о целесообразности использования рабочих материалов, которые были наработаны группой в процессе работы над проблемой. Рекомендуется *прове-*

сти репетицию, пригласив на нее специалистов, которые сыграли бы роли руководителя и сотрудников организации, для того чтобы услышать вопросы, какие могли бы задать скептически настроенные участники презентации. Это даст возможность заранее подготовиться к ответам на сложные вопросы и обосновать свои аргументы.

Важно до начала собрания *оформить соответствующим образом аудиторию*: разместить доску для презентаций, при необходимости использования видеопроектора или другой техники — предварительно проверить их исправность, распланировать размещение участников, подготовить все наглядные материалы: плакаты развесить заранее, другие наглядные материалы расположить в правильной последовательности, чтобы во время проведения презентации не было никакой суеты по поиску нужных вещей. Хорошая подготовка покажет присутствующим серьезное отношение консультанта и его группы к данному мероприятию.

Проведение презентации. Как правило, проведение презентации осуществляет консультант в присутствии ключевых специалистов из его рабочей группы. Консультанту необходимо уметь говорить складно и аргументированно. Первое впечатление от презентации является самым сильным. Поэтому должна быть хорошо продумана вступительная речь. Она призвана заинтересовать присутствующих, привлечь внимание к рассматриваемому вопросу.

Этап после окончания презентации. После окончания презентации руководство должно вынести свое решение о дальнейшей работе по решению рассматриваемой проблемы. Если заказчик сочтет представленные материалы значительными и если нет особых препятствий для реализации такого решения, то он соглашается с результатами. В этом случае необходимо закрепить решение официально, оформив его в виде документа, в котором зафиксировано завершение проекта и принятие решения о его реализации либо собственными силами, либо силами консультанта и его группы. В этом случае подписывается новый документом, содержащий соглашение о новом этапе работы, содержащем план дальнейших действий консультанта.

Возможен и другой вариант развития событий: топ-менеджмент не одобрил предложенное консультантом решение. В этом случае заказчик должен привести свои аргументы в пользу такого решения.

Консультанту следует уточнить, с чем именно не согласен заказчик. Может выясниться, что его не устраивает предложенное решение в каких-то частностях, тогда консультант может вернуться к решению данной проблемы и рассмотреть ранее отвергнутые варианты.

Реализация решения. В зависимости от значимости и объема принятое решение может быть реализовано либо самостоятельно специалистами организации заказчика, либо с привлечением консультанта. В этом случае обычно заключается новый договор на процессное консультирование.

Мониторинг и оценка результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы. Реализация результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы требует постоянного контроля самого хода работы и его результатов. Цель — соответствие запланированным показателям. Для этого консультант должен определить показатели (измерители), на основании которых ответственный за выполнение специалист или сам консультант может судить о результативности работы и при необходимости корректировать ход процесса. Невозможно предусмотреть все факторы, влияющие на проблему и способы ее решения, например, изменения внешних условий могут потребовать внесения корректив.

§ 7. Методы работы организационного консультанта

План:

1. Анкетирование.
2. Анализ документов.
3. Интервью.
4. Метод экспертных суждений.
5. SWOT-анализ.

Работа организационного консультанта-психолога с проблемой заказчика проводится как социально-психологическое исследование, важной частью которого является составление *программы*. Она включает формулирование проблемы, цели и задач, объекта и предмета, интерпретацию понятий, гипотезы, определение обследуемой совокупности, описание методов исследования. *Проблема* — это противоречия между возникшей в организации ситуацией и отсутствием представления о способах ее решения у заказчика. Задачей

консультанта является исследование ситуации и выявление причин, ее вызывающих. Для этого консультанту необходимо сформулировать комплекс вопросов, которые представляют практический интерес и не имеют ответов в накопленном теоретическом и практическом профессиональном знании. *Формулирование проблемы* предполагает как точное разграничение между тем, что действительно содержит противоречие, и тем, что таковым не является, так и четкое разделение существенного и несущественного в отношении общей проблемы, а также ее расчленение на элементы и упорядочение их по приоритету. *Цель исследования* — общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат. Она определяет преимущественную ориентацию на решение теоретических или практических задач. В данном случае целью является решение практических задач, выработка конкретных рекомендаций, поиск новых направлений решения тех или иных социально-психологических проблем в организации. В этом типе исследования цель должна быть обязательно согласована с представителями организации-заказчика исследования.

Формулирование проблемы предполагает выбор конкретного объекта исследования, которым может быть все то, что содержит противоречие и порождает проблемную ситуацию. *Проблемная ситуация* — возникающее объективно в процессе развития организации противоречие между знаниями о целях развития организации и незнанием путей, средств и методов их достижения.

Помимо объекта, формулирование проблемы предполагает выделение также *предмета исследования*, т. е. тех сторон и свойств объекта, в которых в наиболее полном виде находит свое проявление противоречие, на базе которого возникла проблема, требующая определения. В отличие от объекта исследования, содержание которого не зависит от субъекта, предмет исследования является результатом согласованного представления заказчика и консультанта. Формулировка предмета исследования обозначает границы, в пределах которых объект изучается в конкретной организации.

Следующий этап составления программы исследования — формулирование гипотезы. *Гипотеза исследования* — это обоснованное предположение о структуре изучаемых социальных объектов, характере составляющих ее элементов, механизме функционирования и развития. Гипотеза является научным предположением, вы-

двигаемым для объяснения каких-либо фактов, явлений и процессов, которые надо подтвердить или опровергнуть.

Основные требования к гипотезе:

- соответствие исходным принципам социально-психологических и организационных теорий;
- взаимосвязанность совокупности элементов системы доказательств выдвинутого объяснения;
- доступность проверки в процессе данного исследования (указывать способ проверки);
- непротиворечивость известным и проверенным фактам, а также друг другу (хотя и могут быть альтернативными);
- простота, развертывание от общих посылок к эмпирически интерпретируемым следствиям.

Принято выделять следующие виды гипотез:

1) *по содержанию предположений относительно изучаемого социального объекта:* описательные (структурные и функциональные), объяснительные;
2) *по степени общности предположений:* гипотезы-обоснования и *гипотезы-следствия*;
3) *с точки зрения задач исследования:* основные и неосновные;
4) *по степени обоснованности и разработанности:* первичные и вторичные.

Задачи исследования формулируются в соответствии с его целью и гипотезами и условно разделяются на основные, частные и дополнительные. Основные задачи заключаются в поиске ответа на центральный вопрос: каковы пути и средства решения исследуемой проблемы?

Следующей элементом программы исследования является логический анализ основных понятий, который состоит из двух процедур — интерпретации и операционализации ведущих понятий исследования, входящих в определение его предмета.

Интерпретация понятий — это истолкование, уточнение их смысла, чтобы, реконструируя схему выведения содержательного определения понятий, обеспечить возможность их адекватного понимания и усвоения. Редуцируя содержание понятия до эмпирических признаков, организационный консультант-психолог добивается сопоставления содержания общих понятий с реальной действительностью, создает возможность замера социально-психологическими

методами исследуемого явления, объекта, процесса. Проводя операционализацию понятий, организационный консультант-психолог выявляет факторы, влияющие на ход изучаемого процесса, для регулирования и управления данным процессом. *Операционализация понятий* — совокупность операций, с помощью которых понятия, используемые в исследовании, расчленяются на составляющие элементы, способные в совокупности описывать их содержание. Операционализация позволяет уточнить качественную структуру предмета исследования. Понятия, которые получаются в процессе операционализации, называют *операциональными понятиями*. Роль операционализации состоит в уяснении, о чем следует собирать информацию.

Важным моментом составления процедурной части исследования выступает *определение обследуемой совокупности*, поэтому перед организационным консультантом-психологом встает проблема составления выборки. Для этого важно сформулировать несколько необходимых понятий генеральной совокупности, выборочной совокупности, выборки и репрезентативности. *Генеральная совокупность* — вся совокупность единиц наблюдения, которая имеет отношение к данной проблеме. Она ограничивается территорией, временем, профессией, функциональными рамками. *Выборочная совокупность* — часть генеральной совокупности, которая выступает как непосредственный объект изучения вслед за разработанной программой исследования. *Выборка* — представительная часть генеральной совокупности, воспроизводящая закон разделительного признака этой совокупности. Элементы выборочной совокупности (респонденты), подлежащие изучению, например опросу, выступают в роли *единиц анализа*. Под категорией *«единицы отбора»* понимаются элементы (например, группы респондентов), отбираемые на каждом этапе выборки по особому плану. *Репрезентативность* — это свойство выборочной совокупности воспроизводить характеристики генеральной совокупности. Различают два основных вида выборки — вероятностную и целенаправленную. Различие между ними — в используемых методах. Если в первом виде используются методы случайной (случайно-бесповторной и случайно-повторной), механической, серийной и гнездовой выборки, то во втором — стихийной, квотной и основного массива. Кроме того, возможно по форме реализации выделить выборки одно- и многоступенчатые. Общую

численность единиц наблюдения, которые вошли в выборочную совокупность, называют объемом выборки. Она зависит: от степени однородности генеральной совокупности, необходимой степени точности результатов, количества признаков выборки.

Составив программу исследования проблемной ситуации, консультант приступает к сбору информации. Для этого ему приходится пользоваться различными методами, принятыми в современной науке и практике. Эти методы принято называть формализованными и неформализованными.

«Под формализацией в данном случае понимается степень направленности методики на строгую фиксацию набора анализируемых переменных и количественное их измерение. Особенность формализованных методов заключается в том, что переменные задаются консультантом заранее, и отступление от них в процессе исследования становится невозможным»[1]. К высокоформализованным методам относятся статистическая отчетность, анкеты с закрытыми вопросами, структурированное наблюдение и т.д. В группу неформализованных входят включенное неструктурированное наблюдение, свободное интервью, анализ личных документов и другие аналогичные методики. Обе группы во многих отношениях дополняют друг друга. На начальном этапе работы с проблемой клиента, когда требуется первичная и достаточно глубокая информация об объекте, которая может служить исходной базой для дальнейшего уточнения причин и выдвижения гипотез, требующих проверки, используются методы получения объективных первичных данных. Рассмотрим основные из них. На завершающем этапе исследования, когда целью является окончательная проверка сформулированных ранее гипотез, основное значение приобретают формализованные методики, позволяющие получить обладающий доказательной силой цифровой материал (Белановский).

Анкетирование

На этапе сбора информации об организации для изучения отношения персонала к ситуации в организации, перспективам изменений консультант может воспользоваться методом анкетирования. *Анкетирование* — это метод сбора данных, основанный на опросе

[1] Белановский С. А. Свободное интервью как метод социологического исследования // Социология. 1991. № 2.

с помощью анкет. *Анкета* — это объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленная на выявление количественно-качественных характеристик изучаемого организационного феномена.

В организационном консультировании применяются разные виды анкет. Например, анкеты, составленные из прямых вопросов и направленные на изучение точно зафиксированных параметров объекта, либо анкеты селективного типа, где испытуемым на каждый вопрос предлагается выбрать один из нескольких готовых вариантов ответов. Существуют так называемые, анкеты-шкалы. В этом случае при ответе на вопросы испытуемый должен проанализировать и оценить в баллах предложенные варианты ответов.

С помощью анкетирования можно быстро опросить большое количество респондентов, приобрести массовый материал. Но этот метод не позволит консультанту получить представление о многих закономерностях и зависимостях, относящихся к глубинным причинам имеющихся проблем. Анкетирование сотрудников в организации применяется при изучении причин и мотивов текучести кадров, степени удовлетворенности трудом, уровня притязаний работника, эффективности организации труда, отношения к труду, психологического климата в группе.

Анкета представляет собой вопросник, на который отвечает опрашиваемое лицо (респондент). Совокупность ответов должна дать характеристику изучаемой проблемы. Анкетный опрос может проводиться в устной форме, близкой к интервью, когда консультант сам записывает ответы на бланке. Обычно анкета имеет табличную форму и строится по следующей схеме. *Введение*, где указываются цели опроса, далее *перечень вопросов*, характеризующих предмет опроса. Число вопросов должно быть оптимальным, чтобы соблюдался разумный компромисс между желанием сделать анкету максимально полной и реальной возможностью получить на нее ответы респондентов. Заключительная часть — *сведения об опрашиваемых*. Вопросы должны быть сформулированы корректно и не вызывать у респондентов опасений нарушения принципа конфиденциальности. При разработке анкеты следует придерживаться следующих рекомендаций специалистов: формулировка вопросов должна быть конкретной, ясной и однозначной; сама анкета должна быть лаконичной и содержать оптимальное количество вопросов; не должно содер-

жаться лишних вопросов; в тексте следует использовать общепризнанную терминологию; все вопросы должны быть сгруппированы в определенные блоки в соответствии с логикой исследования; необходимо использовать контрольные вопросы для проверки последовательности опрашиваемых в ответах; трудные и личные вопросы помещаются в конце анкеты.

Анализ документов

«Документальной называют любую информацию, фиксированную в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото- или кинопленке»[1]. Существуют разнообразные методы изучения внутреннего содержания документов. Приведем лишь те, которые чаще всего приходится применять в своей работе консультантам.

Статистический метод анализа содержания документов позволяет оценить объем документа, частотность повторения слов и выражений, словарный запас, интеллектуальность автора. Частотность повторения ключевых слов и выражений позволяет делать вывод о приоритетных интересах авторов документа. *Морфологический анализ структуры* документа позволяет на основе видимых или легко определяемых признаков установить его структуру в том виде, в каком ее представил автор. Этот вид анализа не позволяет выделить скрытые цели, заключенные в тексте документа, но для изучения структуры документа его можно разделить на части, разделы и подразделы. Выявленная структура документа позволяет правильно оценить его содержание, выявить главную его цель. *Лингвистический анализ* позволяет определить стиль изложения документа. Документы всегда несут на себе те или иные следы своего времени и своего автора. Это проявляется в различных приемах исполнения этих документов, совокупность которых образует стиль, в котором создан этот документ[2]. К *контекстным методам* анализа документов относятся: *информационный анализ* (устанавливается информационная полезность и информационная насыщенность документа); *проблемно-мотивационный анализ* (позволяет изучить описание конкретной проблемной ситуации); *фактологический*

[1] Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Изд-во «Самарский университет», 1995. С. 131.

[2] http://document.ru

анализ и синтез итогового документа (анализируется не только текст исходных документов, но и их содержание, смысл, подстрочник, намеки, случайное совпадение фактов и эпизодов, учитываются данные всех проведенных аналитических действий традиционного анализа).

Организация и проведение анализа документов имеет следующие этапы: формулируется проблема, определяется цель проведения анализа документов, собираются именно те документы в организации, которые помогут выявить причину проблемы, документы внимательно изучаются, осуществляется проверка достоверности изложенной в документе информации, выделяются факты и детали, которые воспринимаются однозначно и позволяют судить о состоянии, о прошлом и перспективах развития событий (дел), проводится классификация и группировка этих фактов по темам, исполнителям, значениям, выделяются наиболее важные и существенные факты, анализируется каждая группа фактов, по выявленным в документе фактам и деталям делаются выводы о состоянии дел по изучаемой проблеме, составляется аналитическая записка. При изучении документальной информации не праздным является вопрос о ее достоверности. Как пишет В. А. Ядов, «не следует смешивать надежность, подлинность самого документа с достоверностью сообщаемых в нем сведений. Достоверность информации в первую очередь зависит от источника доступного документа. Разные источники обладают своего рода заведомой степенью достоверности сообщаемых сведений. Во всех случаях первичные данные надежнее вторичных. Поэтому официальный личный документ, полученный из первых рук, более надежен и достоверен, чем неофициальный, безличный и к тому же составленный на основе других документов. При использовании вторичных документов важно установить их первоисточник.

Первое «золотое правило» в работе с документами — четко различать описания событий и их оценку. Мнения и оценки потенциально обладают меньшей достоверностью и надежностью по сравнению с фактуальной информацией. Нередко в документе отсутствует детальная характеристика ситуации, о которой высказано мнение или оценка. Но именно конкретная ситуация дает ключ к расшифровке смысла высказанных оценок и мнений.

Далее следует проанализировать, какими намерениями руководствовался составитель документа, что поможет выявить умышлен-

ные или непроизвольные искажения. К примеру, автор отчета о проделанной работе, как правило, склонен обрисовывать ситуацию в благоприятном для себя свете. Но, если мы для сбора информации воспользуемся, скажем, отчетами проверочных комиссий, картина будет другой. Целевая установка подобных документов предрасполагает к обнаружению как раз упущений и недостатков, негативных сторон деятельности.

Очень важно знать, каков метод получения первичных данных, использованный составителем документа. Всем известно, что сведения «из первых рук» надежнее, чем информация из неопределенного источника, а записи по свежим впечатлениям отличаются от описания тех же событий спустя какое-то время[1].

Интервью

Интервьюирование (от англ. «встреча», «беседа») — метод получения информации в ходе устного непосредственного общения. Предусматривает регистрацию и анализ ответов на вопросы, а также изучение особенностей невербального поведения опрашиваемых. Интервью — это целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интервью — этом метод, которым чаще всего пользуется консультант в своей деятельности, начиная с первой встречи с заказчиком, продолжая исследование причин проблемной ситуации и завершая свою работу, сопровождает презентацию результатов работы. По технике проведения интервью делятся на формализованные и неформализованные. Формализованное интервью заключается в стандартизированном и структурированном общении консультанта с сотрудниками организации. В этом случае процедура интервью имеет четкую структуру, при которой каждый вопрос логически вытекает из другого, а все вместе они подчинены общему замыслу беседы; есть открытые, закрытые и полузакрытые вопросы (как в анкетном опросе). Данный вид интервью предназначен для получения однотипной информации от каждого респондента. Ответы всех респондентов должны быть сравнимы и поддаваться классификации.

---

[1] Ядов В. А. Указ. соч. С. 132-133.

«Неформализованное, или нестандартизированное, интервью ориентировано на глубинное познание объекта исследования, поэтому содержание беседы менее структурировано, вопросы располагаются по иному принципу: определяются темой разговора, обстановкой беседы, сферой обсуждаемых проблем и т.д. Этот вид интервью не имеет цели получения одних и тех же видов информации от каждого респондента, и индивид не является в них учетной статистической единицей» (Белановский, 1991).

Чтобы правильно провести интервью, необходимо тщательно к нему *подготовиться*, обозначить цель беседы, составить план, продумать вопросы, проверить их на соответствие цели, расположить их в верном порядке и сформулировать их в нужной форме. В завершение подготовительной части полезно задать себе вопрос: каковы три темы, о которых я хочу знать к концу интервью? Именно на них и следует сосредоточиться, приложив все усилия.

Сама *беседа* начинается с установления контакта и «разогрева» собеседника. Рекомендуется назвать собеседнику ее цель, начать с нейтральных вопросов, скажем, с вопросов об организации в целом. Решив, какие вопросы необходимо задать, следует добавить к ним еще несколько таких, на которые вы уже знаете ответы. Такой прием очень полезен, так как в делах, где речь идет о фактах, такие «контрольные вопросы» позволят убедиться в откровенности и (или) компетентности вашего собеседника. В тех случаях, когда вам кажется, что вы знаете ответ, он может оказаться не единственным, тогда вы сможете отыскать их столько, сколько будет возможно. Не рекомендуется начинать беседу с личных вопросов, например при беседе с сотрудниками организации: «За что, конкретно, вы отвечаете?», «Сколько лет вы работаете в компании?» и т.д.

В завершение интервью отложите ваши бумаги в сторону и спросите: «Есть ли что-то еще, о чем бы вы хотели рассказать мне или я забыл у вас спросить?». Опытные специалисты говорят, что если вы сумели установить доверительную атмосферу и у собеседника имеется дополнительная информация, позволяющая пролить свет на причины возникших проблем, то он может рассказать, где «закопан скелет», т. е. вывести вас на искомые причины возникших проблем.

При проведении интервью, рекомендуется, во-первых, показать свою заинтересованность в его ответах, во-вторых, задав вопрос, терпеливо слушать своего собеседника. Паузы в речи собеседника мож-

но заполнять, например, такими словами, как «да», «я понимаю» и почти всегда «угу». Это показывает, что вы заинтересованно относитесь к говорящему и даете ему минутку, чтобы перевести дыхание.

Успешный интервьюер умеет проявлять свой интерес с помощью языка тела. Когда собеседник говорит, нужно наклониться немного к нему. Когда он заканчивает, нужно кивать головой. Рекомендуется делать записи, даже если собеседник говорит, казалось бы, о ничего не значащих вещах. Во-первых, то, что в ходе беседы кажется второстепенным, впоследствии может оказаться полезной информацией, во-вторых, то, что мы всегда держим ручку и бумагу наготове, показывает, ему, что мы внимательно слушаем, что нам важно все, что он сообщает. Консультанты проводят интервью для того, чтобы получить информацию и опыт, который находится у других людей. Поэтому консультанты приходят на интервью слушать, а не говорить. Чтобы получить необходимую информацию, следует задавать открытые вопросы. В завершение интервью необходимо перефразировать и произнести вслух уже полученные ответы. Большинство людей не думают и не выражают свои мысли в законченной форме. Они блуждают, прыгают с одного на другое и смешивают важные вещи с второстепенными. Перефразировав, вы структурируете уже сказанное, можете получить подтверждение или отрицание того, насколько верно вы их поняли

Вы должны научиться вести интервью в соответствии с вашим планом, прерывая собеседника, только если это необходимо.

Важно понимать, что для многих людей интервью, касающееся проблем их бизнеса, — достаточно нервное событие. Вы обязаны быть внимательными к их чувствам. Уважать интервьюируемого — значит не оставить у него по окончании интервью ощущения, будто он стал предметом военного расследования. При правильной подготовке к беседе, вам нужно выяснить лишь два или три вопроса, поэтому не стоит «дожимать» своего собеседника. Нейтрализуя стресс интервьюируемого, покажите ему, как весь процесс может принести выгоду ему, и не только ему, но и решению задач, стоящих перед организацией. Таким же образом, если вам удастся увеличить прибыльность бизнеса его работодателя, это положительно повлияет и на него лично.

Специалисты рекомендуют в том случае, если собеседник отказывается делиться информацией, не отвечает на ваши вопросы или

не предоставляет нужные документы, «надстроиться» над ситуацией, показать ему, что если вы уже здесь и задаете вопросы, значит, в организации есть кто-то, кому нужно знать о сложившейся ситуации. В этом случае можно дать знать ему о сложившейся ситуации в общих чертах, в крайнем случае связаться с его руководителем. Консультанту при проведении интервью приходится иметь дело с людьми пассивно-агрессивного типа. Они чаще всего отказываются от сотрудничества, говоря много «пустых» слов. Информация, которую они сообщают, требует косвенной проверки у других сотрудников. Полезно помнить, что вы делаете свою работу, а интервью является одним из методов получения важной для исследования и организации информации. Оно также призвано улучшить работу компании. Вы не можете позволить себе раздраженность или огорчение при встрече с трудной ситуацией, которую создают сотрудники, опасающиеся увольнения или иных последствий для себя и поэтому саботирующие беседы.

После того как интервью состоялось, необходимо поблагодарить собеседника. При проведении презентации результатов исследования, важно найти слова благодарности всем сотрудникам, которые приняли участие в сборе важной информации.

Используя интервью как метод сбора информации о причинах возникших проблем в организации, следует помнить о том, что это один из наиболее субъективных методов. Поэтому существует риск получения недостоверного, преднамеренно и случайно искаженного сообщения. Причины кроются как в респонденте, так и в интервьюере. С одной стороны, респондент (от англ. «respondent» — «человек, участвующий в опросе в роли источника информации») может исказить информацию в силу следующих причин: податливости реальному или воображаемому давлению опрашивающего, склонности к выражению социально одобряемых мнений, влияния имеющихся поведенческих установок и стереотипов мышления, неотчетливого понимания собственных мнений, позиций и отношений к происходящему в организации, незнания каких-либо фактов или ложной информированности, антипатии к интервьюеру, опасения в несоблюдении в последующем конфиденциальности сообщения, сознательного обмана или преднамеренного умолчания, невольных ошибок памяти и т.д.

В то же время сам интервьюер, не может быть абсолютно объективным при сборе информации и допускать всевозможные искажения

собираемых данных. Поэтому важным является уровень профессиональной компетентности, морально-этических качеств личности консультанта. Чтобы минимизировать риски при сборе информации, специалисты рекомендуют использовать интервью в комплексе с другими методами социально-психологического исследования, например анализ документов и т.д.

Метод экспертных оценок

На этапе уточнения полученных данных, в ситуации принятия решения о целесообразности того или иного варианта решения, часто требуются не только конкретные числа, но и качественные оценки, опыт, знания и интуиция специалистов в конкретной области и консультант обращается к методам экспертных оценок.

Как пишет А. И. Орлов[1], «методы экспертных оценок — это методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов. Эти мнения обычно выражены частично в количественной, частично в качественной форме... Экспертные оценки бывают индивидуальные и коллективные»[2].

---

[1] Орлов А. И. Теория принятия решений: учеб. пособие. М.: Март, 2004. С. 4.

[2] «Индивидуальные оценки — это оценки одного специалиста. Например, преподаватель единолично ставит отметку студенту, а врач — диагноз больному. Но в сложных случаях заболевания или угрозе отчисления студента за плохую учебу обращаются к коллективному мнению — симпозиуму врачей или комиссии преподавателей. Аналогичная ситуация — в армии. Обычно командующий принимает решение единолично. Но в сложных и ответственных ситуациях проводят военный совет. Один из наиболее известных примеров такого рода — военный совет 1812 г. в Филях, на котором под председательством М. И. Кутузова решался вопрос: «Давать или не давать французам сражение под Москвой?». Другой простейший пример экспертных оценок — оценка номеров в КВН. Каждый из членов жюри поднимают фанерку со своей оценкой, а технический работник вычисляет среднюю арифметическую оценку, которая и объявляется как коллективное мнение жюри (ниже увидим, что такой подход некорректен с точки зрения теории измерений). В фигурном катании процедура усложняется — перед усреднением отбрасываются самая большая и самая маленькая оценки. Это делается, для того чтобы не было соблазна завысить оценку одной спортсменке (например, соотечественнице) или занизить другой. Такие резко выделяющиеся из общего ряда оценки будут сразу отброшены» (Там же, с. 6).

Из многообразия методов получения экспертных оценок консультант выбирает тот, который больше всего отвечает поставленной задаче. Например, работает с каждым специалистом отдельно, не объявляя ему о его роли эксперта. В этом случае специалист-эксперт высказывает свое мнение независимо от авторитетов.

Для подготовки материалов для принятия решения собирают группу экспертов, которые обсуждают проблему друг с другом, учатся друг у друга, неверные мнения отбрасываются.

Иногда при использовании статистических методов проверки согласованности мнений и затем их усреднения требуется, чтобы число экспертов было фиксировано, в других случаях число экспертов растет в процессе проведения экспертизы, например при использовании метода «снежного кома».

В соответствии с методом экспертной оценки выбирается и метод обработки ответов экспертов, в том числе основаных на достижениях статистики объектов нечисловой природы и других современных методах прикладной статистики.

Рассмотрим некоторые из методов. Один из наиболее известных методов экспертных оценок — метод «Дельфи», или экспертная процедура прогнозирования научно-технического развития. «В первом туре эксперты называли вероятные даты тех или иных будущих свершений. Во втором туре каждый эксперт знакомился с прогнозами всех остальных. Если его прогноз сильно отличался от прогнозов основной массы, его просили пояснить свою позицию, и часто он изменял свои оценки, приближаясь к средним значениям. Эти средние значения и выдавались заказчику как групповое мнение...

Несколько в стороне от основного русла экспертных оценок лежит метод сценариев, применяемый прежде всего для экспертного прогнозирования... Это метод декомпозиции задачи прогнозирования, предусматривающий выделение набора отдельных вариантов развития событий (сценариев), в совокупности охватывающих все возможные варианты развития. При этом каждый отдельный сценарий должен допускать возможность достаточно точного прогнозирования, а общее число сценариев должно быть обозримо.

Возможность подобной декомпозиции не очевидна. При применении метода сценариев необходимо осуществить два этапа исследования:

- построение исчерпывающего, но обозримого набора сценариев;
- прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы.

Каждый из этих этапов лишь частично формализуем. Существенная часть рассуждений проводится на качественном уровне, как это принято в общественно-экономических и гуманитарных науках. Одна из причин заключается в том, что стремление к излишней формализации и математизации приводит к искусственному внесению определенности там, где ее нет по существу, либо к использованию громоздкого математического аппарата. Так, рассуждения на словесном уровне считаются доказательными в большинстве ситуаций, в то время как попытка уточнить смысл используемых слов с помощью, например, теории нечетких множеств приводит к весьма громоздким математическим моделям.

Набор сценариев должен быть обозрим. Приходится исключать различные маловероятные события — прилет инопланетян, падение астероида, массовые эпидемии ранее неизвестных болезней и т.д. Само по себе создание набора сценариев — предмет экспертного исследования. Кроме того, эксперты могут оценить вероятности реализации того или иного сценария.

Прогнозирование в рамках каждого конкретного сценария с целью получения ответов на интересующие исследователя вопросы также осуществляется в соответствии с описанной выше методологией прогнозирования. При стабильных условиях могут быть применены статистические методы прогнозирования временных рядов. Однако этому предшествует анализ с помощью экспертов, причем зачастую прогнозирование на словесном уровне является достаточным (для получения интересующих исследователя и ЛПР[1] выводов) и не требующим количественного уточнения.

Как известно, при принятии решений на основе анализа ситуации (как говорят, при ситуационном анализе), в том числе анализе результатов прогнозных исследований, можно исходить из различных критериев. Так, можно ориентироваться на то, что ситуация сложится наихудшим, или наилучшим, или средним (в каком-либо смысле) образом. Можно попытаться наметить мероприятия, обеспечивающие минимально допустимые полезные результаты при любом варианте развития ситуации, и т.д.»[2]

---

[1] ЛПР — лицо принимающее решение.

[2] Орлов А. И. Указ. соч. С. 15.

Мозговой штурм — еще один из методов экспертного оценивания. Обычно он представляет собой специалистов-экспертов. Для его проведения требуется соблюдение запрета на критику предложений других. Записанные на магнитофон или видеокамеру высказанные идеи на первом этапе подвергаются анализу. Как пишет Орлов, «обычно из 100 идей 30 заслуживают дальнейшей проработки, 5-6 дают возможность сформулировать прикладные проекта, а 2-3 оказываются в итоге приносящими полезный эффект — прибыль, повышение экологической безопасности, оздоровление окружающей природной среды и т.п. При этом интерпретация идей — творческий процесс. Например, при обсуждении возможностей защиты кораблей от торпедной атаки была высказана идея: «Выстроить матросов вдоль борта и дуть на торпеду, чтобы изменить ее курс». После проработки эта идея привела к созданию специальных устройств, создающих волны, сбивающиеся торпеду с курса»[1].

Для организации работы экспертов в ходе мозгового штурма, консультанту необходимо сформулировать его цели, согласовать проведение работы с заказчиком-руководителем компании, составить рабочую группу ответственную за проведение экспертного исследования, анализ собранных в его ходе материалов и формулировку итогового заключения. В обязанности секретаря входит ведение документации экспертного опроса, решение организационных задач. Необходимо также продумать время работы экспертов, финансовое обеспечение. Чем сложнее проблемная ситуация, причины которой исследуются консультантом, тем большее количество специалистов привлекается им в рабочую группу (это могут быть аналитики, специалисты по методам, компьютерной обработке, интервьюеры).

Рабочая группа под руководством организационного консультанта разрабатывает подробный сценарий (т. е. регламент) проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок). А. И. Орлов рекомендует включить в сценарий «конкретный вид информации, которая будет получена от экспертов (например, слова, условные градации, числа, ранжировки, разбиения или иные виды объектов нечисловой природы). Например, довольно часто экспертов просят высказаться в свободной форме, ответить при этом на некоторое количество заранее сформулированных вопросов. Кроме того, их

[1] Орлов А. И. Указ. соч. С. 16.

просят заполнить формальную карту, в каждом пункте выбрав одну из нескольких градаций. Сценарий должен содержать и конкретные методы анализа собранной информации. Например, вычисление медианы Кемени, статистический анализ люсианов[1], применение иных методов статистики объектов нечисловой природы и других разделов прикладной статистики (о некоторых из названных методов речь пойдет ниже). Эта работа ложится на эконометрическую и компьютерную группу ... Традиционная ошибка — сначала собрать информацию, а потом думать, что с ней делать. В результате, как показывает печальный опыт, информация используется не более чем на 1-2%»[2].

Важной частью подготовки мозгового штурма является подбор экспертов в соответствии с их компетентностью. Для этого составляется список возможных экспертов и оценивается степень их пригодности для планируемого исследования. Экспертами являются специалисты, чьи суждения наиболее помогут принятию адекватного решения. Процесс может осуществляться либо через составление списка возможных экспертов и далее выбор из них экспертной комиссией в соответствии с компетентностью кандидатов, либо через методы самооценки и взаимооценки компетентности экспертов. Вопрос о методах подбора экспертов не является решенным на сегодняшний день.

Следующим шагом подготовки мозгового штурма является формирование экспертной комиссии. На этой стадии проводятся переговоры с экспертами об условиях работы для получения их согласия на работу в экспертной комиссии и о ее оплате.

Затем наступает этап сбора экспертной информации. Поскольку число экспертов обычно не превышает 20-30, то формальная статистическая согласованность мнений экспертов (установленная с помощью тех или иных критериев проверки статистических гипотез) может сочетаться с реально имеющимся разделением экспертов на группы, что делает дальнейшие расчеты не имеющими отношения к действительности.

При необходимости проводится компьютерный анализ экспертной информации с помощью включенных в сценарий методов. В заверше-

---

[1] Люсианы — объекты нечисловой природы.

[2] Орлов А. И. Указ. соч. С. 20.

ние проводится итоговый анализ экспертных мнений, интерпретация полученных результатов, аналитической группой готовится заключительный документ.

SWOT-анализ

При поиске причин, мешающих развитию предприятия, и при определении возможностей для его дальнейшего развития организационный консультант может прибегнуть к аналитическим методам, одним из которых является SWOT-анализ.

SWOT-анализ — это метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз (*Strength* — сила, *Weaknesses* — слабости, *Opportunities* — возможности, *Threats* — угрозы).

Процедура проведения SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны вашего предприятия и возможности и угрозы внутренней или внешней среды. Это сопоставление позволяет определить точные шаги для решения причин возникших проблем, понять, какими ресурсами (возможностями) обладает организация и составить план дальнейших действий.

SWOT-анализ может быть полезен при разработке, создании, пересмотре, выборе альтернатив стратегии, при составлении бизнес-плана, для анализа рынка продукта (услуги), работы отделов, служб, подразделений организации.

Например, для экспертной оценки предприятия заказчика консультант может работать со следующими данными:

1. *Организация* (сотрудники и менеджмент): оцениваются уровень квалификации, лояльность персонала, согласованность во взаимодействии руководителей подразделений и отделов, их заинтересованность в развитии предприятия и т.д.
2. *Производство:* оцениваются производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара или оказание услуги, при необходимости — наличие патентов и лицензий, себестоимость продукции (услуги), надежность каналов поставки сырья и материалов, логистика и т.д.
3. *Финансы:* оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.д.

4. *Инновации:* оцениваются частота внедрения новых продуктов и услуг предприятия, степень их новизны, сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.д.
5. *Маркетинг:* оцениваются качество товаров или услуг (оценка потребителями), известность марки, полнота ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутация предприятия на рынке, ассортимент предлагаемых дополнительных услуг, квалификация обслуживающего персонала и т.д.

Для экспертной оценки возможностей и рисков внешней среды организации заказчика консультант может работать со следующими данными.

1. *Факторы спроса:* оцениваются емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структура спроса на продукцию предприятия и т.д.
2. *Факторы конкуренции:* оцениваются количество основных конкурентов организации, наличие на рынке товаров-заменителей, высота барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.д.
3. *Факторы сбыта:* оцениваются количество посредников, наличие сетей распределения, условия поставок материалов и комплектующих и т.д.
4. *Экономические факторы:* учитываются курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.д.
5. *Политические и правовые факторы:* оцениваются политическая стабильность в стране, правовая грамотность населения, уровень законопослушности, коррумпированность власти и т.д.
6. Научно-технические факторы: принимаются во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.д.
7. *Социально-демографические факторы:* учитываются численность и половозрастная структура населения региона, в котором находится организация, уровень занятости населения и т.д.
8. *Социально-культурные факторы:* учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.д.

9. *Природные и экологические факторы:* принимаются в расчет климатическая зона, в которой работает организация, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.д.
10. *Международные факторы:* учитываются уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.д.

Некоторыми специалистами рекомендуется составлять сначала таблицы по отдельным параметрам, а затем на их основе — матрицу.

Например, таблица сильных и слабых сторон организации будет выглядеть следующим образом:

Таблица 4

Определение сильных и слабых сторон организации

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
Организация	Высокий уровень квалификации менеджеров	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии организации
Производство	Высокое качество товаров (услуг) Надежный поставщик комплектующих	Себестоимость продукции на 20% выше, чем у основных конкурентов Слабая логистика
Финансы	Финансовая устойчивость предприятия	Высокие издержки производства
Инновации	Высокая скорость внедрения новых продуктов и услуг	Низкие сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок
Маркетинг	Широкий ассортимент товаров (услуг)	Слабая эффективность рекламы
И т.д.		

Возможности и угрозы находятся вне зоны контроля организации, но их следует обязательно учесть, так как они влияют на ситуацию в целом и могут помочь в поиске необходимых и точных действий. Таблица сильных и слабых сторон внешней среды организации будет выглядеть примерно следующим образом:

Таблица 5

Определение возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	На рынке активно позиционируется крупная компания-конкурент
Спрос	Имеются дополнительные ресурсы для выпуска новой продукции (услуги)	Изменилась структура спроса на продукцию (услугу)
Сбыт	Имеются новые территории рынка, которые можно освоить	Освоение нового сегмента рынка потребует дополнительных финансов
И т.д.		

Как только вы заполнили таблицы, необходимо выделить из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Затем следует проранжировать их, оценив степень вероятности их влияния на возникновение и решение проблемы организации. После этого занесите наиболее значимые из них (не менее 5) в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Таблица 6

Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия (Strengths)	Возможности внутренней (внешней) среды (Opportunities)
Слабые стороны предприятия (Weaknesses)	Угрозы внутренней (внешней) среды (Threats)

При проведении SWOT-анализа специалисты предлагают соблюдать следующие правила:

Правило 1. Точно сформулируйте цель работы, определите сферу/область SWOT-анализа.

Правило 2. Проводите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные.

Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Определяя сильные и слабые стороны, проверьте их на реалистичность, т.е. насколько они реально, а не в воображении руководителей являются таковыми, проверьте, насколько они относятся к делу. Подтвердите это документально, цифрами и расчетами.

Правило 4. Проверьте утверждения информацией из разных источников. Это позволить вам собрать объективную, разностороннюю и точную информацию.

Правило 5. Заполняя таблицы, старайтесь формулировать данные максимально точно, конкретно и коротко.

SWOT-анализ рекомендуется проводить на совещаниях менеджеров организации совместно со специалистами.

В результате проведения SWOT-анализа составляется таблица.

Таблица 7

Результаты SWOT-анализа

№	Цель	Действия	Направления деятельности организации	Ресурсы (материальные, финансовые, человеческие)

Итак, SWOT-анализ — это:

- диагностическая процедура, использующаяся консультационными фирмами мира;
- бизнес-технология, технология оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности организации;
- эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации.

Резюме

1. В процессном консультировании алгоритм работы состоит из четырех этапов: предварительного, предпроектного, проектного и послепроектного.

2. Существуют несколько условий, определяющих эффективность работы консультанта: точность поиска и выбора заказчиком консультанта, его профессионализм; точность составления контракта (включение в него согласованной формулировки проблемы, объемов и сроков выполнения работы, прав и обязанностей сторон в соответствии с выбранной моделью консультирования, принципов оплаты труда и т.д.); формирование эффективной рабочей группы для работы по проекту из специалистов высокого профессионального уровня; оперативность поиска, обработки, анализа информации; управление и контроль за ходом реализации проекта и курирование проекта руководителем-заказчиком и т.д.
3. Оценка эффективности консультанта. Для заказчика — это ожидаемый положительный экономический эффект, увеличение продаж, диагностика динамики личностных и профессиональных параметров: фиксация мотивации сотрудников на профессиональный рост, тестирование знаний, полученных на семинарах и тренингах, подсказка в ситуации принятия решений, снижение рисков при принятии решений. Для консультанта критериями результативности работы являются полученная прибыль (экономические показатели), рост профессионализма, повторное обращение клиента, положительные отзывы, развитие бренда, возможность получить рекомендации и т.д.
4. В целом, результаты консультирования зависят от своевременности приглашения консультанта в организацию, ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений, методологии консультанта, технического и методического оснащения, личного опыта, квалификации, личностных и профессиональных качеств, целей и мотивов консультанта, готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта, степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия, степени совпадения ценностей заказчика и консультанта.
5. Консультанту важно знать, что такое проблема как феномен и какие типы проблем в организации могут возникать. В бизнесе проблема — это препятствие на пути к достижению поставленной цели. Для решения проблемы требуется провести ее анализ и учитывать в проекте как текущие условия, так и риски. В са-

мом общем виде проблему можно определить как разницу между существующим и желаемым положениями.
6. Проблемной называется ситуация, когда деятельность не реализуется принятыми ранее способами и достижения результата деятельности в изменившихся условиях не прогнозируемы (затруднены или исключены).
7. Все проблемы, возникающие в организациях, принято разделять на повторяющиеся и «девственные».
8. Технология работы организационного консультанта с проблемой заказчика осуществляется в несколько этапов: формулирование проблем, составление задач, определение «проблемного пространства», анализ проблемы, сбор информации, анализ эффективности решений, представление (презентация) результатов.
9. Методы работы организационного консультанта: анкетирование, анализ документов, интервью, метод экспертных суждений, SWOT-анализ.

Вопросы для самопроверки

1. Назовите этапы процессного консультирования.
2. Перечислите условия, определяющие эффективность работы консультанта.
3. Назовите критерии оценки эффективности работы консультанта.
4. Какие действия необходимо совершить консультанту для решения проблемы?
5. Какая ситуация в организации будет называться проблемной?
6. Перечислите типы проблем в организации.
7. Технологические этапы работы организационного консультанта с проблемой заказчика.
8. Раскройте особенности методов работы организационного консультанта.

Список рекомендованной литературы

Основная

1. Григорьева Н. Н. Организационное консультирование: учеб. курс (учебно-методический комплекс). М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010.
2. Иванов М. А. Социально-психологическое консультирование // Соци-

альная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.
3. Липатов С. А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006
4. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
5. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра. М.: Планум, 2004.
6. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт. Ростов н/Д: Феникс, 2006.

Дополнительная

1. Адлер Ю. П., Полховская Т. М., Шпер В. Л., Нестеренко П. А. Управление качеством. Ч. 1: Семь простых методов: пособие для вузов. М.: МИСИС, 2001. С. 25.
2. Белановский С. А. Глубокое интервью: учеб. пособие. М.: Никколо-Медиа, 2001.
3. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. СПб.: Питер, 2003.
4. Жуков Ю. М., Липатов С. А., Хренов Д. В. Структурированное интервью как метод организационной диагностики // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.
5. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес // www.bcg.ru.
6. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.
7. Организационная психология и организационное консультирование // Журнал практического психолога. 2000. № 5-6. [Спец. выпуск].
8. Орлов А. И. Теория принятия решений: учеб. пособие. М.: Издательство «Март», 2004.
9. Ребер А. Большой толковый психологический словарь: в 2 т. М., 2001.
10. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003.
11. Белановский С. А. Свободное интервью как метод социологического исследования // Социология. 1991. № 2.
12. Спир С. Догнать зайца: Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. М.: Альпина Паблишерз: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.
13. Токарев Владимир. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы. М.: Издательский дом «РЦБ», 2004.
14. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.
15. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М., 2006.
16. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.

17. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Изд-во «Самарский университет», 1995.

Законодательные и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации. М., 1998.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Ю. Н. Коршунов, М. И. Кучма, Б. А. Шеломов. М., 2002.

Журналы

«Управление компанией», «Управление персоналом», «Психологический журнал», «Журнал практической психологии и психоанализа», «Кадры предприятия».

Каталог интернет-ресурсов

http://www.hrm.ru/db/hrm/, orgpsiholog@mail.ru, www.orgpsiholog.ru, www.оргпсихолог.рф, www.b-online.ru, http://flogiston.ru/, http://ru.wikipedia

ПРАКТИКУМ

Практическое занятие 1
Предмет и актуальные проблемы курса «Организационное консультирование»

План:

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Предмет, цели и задачи организационного консультирования.

Цель занятия — изучение предмета и актуальных проблем курса «Организационное консультирование».

В процессе подготовки **первого вопроса** вы познакомитесь с историей становления организационного консультирования.

Обоснуйте причины появления «профессиональных советчиков» в древнее время?

Раскройте содержание и особенности каждого из этапов становления профессии?

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Каковы предпосылки возникновения организационного консультирования за рубежом?
2. Чем объясняется специфика становления организационного консультирования в России?

При подготовке **второго вопроса** вы узнаете особенности различных подходов в определении консультативной деятельности.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Приведите примеры различных подходов в определении организационного консультирования.
2. Обсудите в группе различные виды консультативных услуг.
3. Объясните, чем определяется специфика оказания организационным психологом консультативной помощи.

4. Обратите внимание на особенности организационного консультирования, осуществляемого психологами в концепции системного подхода (см. с. 17).
5. Что является предметом организационного консультирования? Приведите пример.
6. Назовите объект организационного консультирования.
7. Обсудите каждый элемент процесса организационного консультирования: заказчик, консультант, проблема.
8. Подумайте, чем объясняется природа ожиданий заказчика-руководителя организации?
9. Обсудите примеры типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент.

Практическое занятие 2
Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России

План:

1. Актуальные проблемы становления организационного консультирования в России.
2. Профессиональная подготовка и профессиональные компетенции организационных консультантов.
3. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.

Цель занятия — изучение актуальных проблем становления и развития организационного консультирования в России. В процессе подготовки **первого вопроса** рекомендуется обратить внимание на методологические и организационные причины, определяющие специфику становления организационного консультирования в России.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Обсудите в группе мультидисциплинарный статус организационного консультирования.
2. В чем заключаются особенности организации работы в системе «консультант-заказчик»?
3. Какие задачи стоят перед профессиональными ассоциациями?

4. К каким проблемам приводит отсутствие системы профессиональной подготовки специалистов по организационному консультированию?

При подготовке **второго вопроса**, обратите внимание на содержание профессиональных компетенций организационных консультантов.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Обсудите профессиональные качества организационных консультантов с позиций компетентностного подхода.
2. Раскройте пять типов базовых качеств (компетенций): мотивы, психофизиологические особенности (или свойства), Я-концепцию, знания, навыки.
3. Подумайте, чем объясняется проблематичность темы компетенций организационного консультанта.

При изучении **третьего вопроса** вам следует изучить профессиональную модель организационного консультанта-психолога, основывающуюся на концепциях преобразующего взаимодействия (Вовк, 1999; Лебедева, Доценко, 2006), на компетентностном подходе и теории логических уровней (Г. Бейтсон).

Изучение содержания модели организационного консультанта-психолога рекомендуется в жанре деловой игры в группе.

Практическое занятие 3
Методологические основы организационного консультирования

План:

1. Системный подход в организационном консультировании.
2. Системный анализ как метод организационного консультирования.
3. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования (А. И. Пригожин).
4. Гештальт-подход

Цель занятия — изучение методологических подходов в практике организационного консультирования.

В процессе подготовки **первого вопроса** вы узнаете более подробно о системном подходе в организационном консультировании. Для этого вам следует познакомиться с сущностью системного метода и охарактеризовать организацию как сложную систему, состоящую из элементов и подсистем разной природы.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Что такое система?
2. Какие задачи консультанта в работе с организационными проблемами позволяет решить системный подход?
3. Каковы основные принципы системного подхода?
4. Перечислите признаки, по которым можно классифицировать системы.

При подготовке **второго вопроса** и закреплении изученного материала рекомендуется провести анализ организации как системы (это может быть фирма или предприятие, на котором вы работаете).

При подготовке **третьего вопроса**, обратите внимание на содержание клинического подхода, или концепции глубокого консультирования.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. На какой методологической базе основывается клинический подход, или концепция глубокого консультирования?
2. Каковы основные положения концепции глубокого консультирования?

При подготовке **четвертого вопроса** вам следует изучить основные методологические принципы гештальт-подхода в организационном консультировании.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Кто является основоположниками гештальт-подхода в организационном консультировании?
2. Что означает понятие «гештальт»?
3. Опишите организацию с точки зрения гештальт-подхода.
4. Опишите «Жизненное Поле Организации» как специфический объект деятельности гештальт-оргконсультанта. Приведите пример.
5. В чем заключается основная цель гештальт-консультанта?

Практическое занятие 4
Виды организационного консультирования

План:

1. Направления организационного консультирования.
2. Виды организационного консультирования.
3. Роли организационного консультанта.

Цель занятия — изучение направлений и видов организационного консультирования.

В процессе подготовки **первого вопроса** вам следует изучить направления организационного консультирования. Вы сможете классифицировать их по описанным в главе основаниям.

Для закрепления рекомендуется привести соответствующие примеры на каждое направление:

- *специализация* (бизнес-консультирование и психологическое консультирование);
- *объект* (стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.);
- *предмет работы* (нормативное, ценностное, проблемное);
- *форма* (проектное, процессное);
- *тип* (экспертное, процессное, обучающее);
- *цели* (локальное, многоцелевое);
- *специфика задач* (оперативное, стратегическое);
- *роли консультанта* (внешние, внутренние);
- *время проведения работ* (краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, разовое, абонементное);
- *отрасли деятельности клиента* (банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение и т. д.);
- *месторасположение консалтинговой фирмы* (локальные, региональные, всероссийские, межгосударственные).

Особое внимание уделите вопросам, возникающим при решении проблем управления организацией и человеческими ресурсами.

При изучении **второго вопроса**, вы узнаете особенности различных видов организационного консультирования.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. В каких случаях руководители прибегают к помощи специалистов по экспертному (нормативному) консультированию?
2. Каковым может быть результат проектного консультирования?
3. Какова основная цель процессного консультирования?
4. Почему консультирование по развитию называют частным случаем процессного консультирования?
5. Приведите примеры кризисного консультирования, используя книги И. Адизеса.

6. Что такое каунселинг? В каких случаях он уместен в консультативной работе с организацией? Кто может заниматься каунселингом?
7. Перечислите виды и методические подходы в коучинге.
8. С какими запросами обращается организация к специалистам по аутсорсингу? Почему это вид услуг относят к консультативным?

В процессе подготовки **третьего вопроса** вам следует провести сравнительный анализ ролей внутреннего и внешнего организационного консультанта. Для этой работы вы можете воспользоваться сравнительной таблицей:

Таблица 1

Сравнительная таблица характеристик ролей внешнего и внутреннего консультанта

№	Внутренний консультант	Внешний консультант
1	2	3
1	Состоит в штате организации. Всецело работает на организацию	Выполняет работу на основе контракта с заказчиком. Нанимается для выполнения определенных задач, на определенный период
2	Зависят материально, от работодателя как от единственного источника дохода	Не зависят материально. Финансовая ответственность в пределах контрактных сумм. Данный проект не является единственным
3	Существенная финансовая экономия	Необходимость оплачивать работу специалистов согласно договора
4	При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
5	Руководитель часто по привычке, строит свои отношения в системе отношений «начальник — подчиненный»	Заказчик строит отношения «на равных»

Продолжение табл. 1

1	2	3
6	Находится под давлением внутренних взаимоотношений, так как является составным элементом организации. Вынужден считаться с принятыми в организации условностями и неформальной системой влияния и власти. Нет возможности тщательной проработки и реализации программ	Свободен от внутренних обязательств и условностей, отсутствует бремя внутриорганизационных взаимоотношений.
7	При разработке программы изменений зависит от стереотипов прежнего опыта, субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией топ-менеджеров	Работа с проблемой заказчика основывается на методологической базе, обеспечивающей системный подход
8	Существует риск «заболеть» «болезнями» фирмы или перестать их замечать	Легче сохранить объективность и не предвзятость
9	При организации процессов и ведении работ зависит от позиции руководителя, его взглядов и убеждений; зависит также от системы субординации в организации	Система субординации не оказывает никакого влияния на ход организации процесса и ведения работ
10	Имеет личные интересы в организации	Не имеет никаких личных интересов в организации
11	Участвует в выполнении рекомендаций. Длительное время реализации изменений	Ограничивается рекомендациями и, как правило, не контролирует их исполнение
12	Разбирается в особенностях и тонкостях бизнеса; в особенностях и тонкостях организации; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий;	Зачастую не знаком с бизнесом клиента, и время на его освоение фактически оплачивается клиентом. Требуется достаточно много времени, чтобы добросовестно разобраться со всеми особенностями организации клиента, а незнание тех или иных тенденций или фактов
13	Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их	Ориентирован только на решение задачи, а не на развитие персонала

Окончание табл. 1

1	2	3
14	Ведет поэтапное системное развитие организации	Решает определенные задачи на определенном этапе
15	Риск разглашения конфиденциальной информации минимальный	Угроза разглашения конфиденциальной информации

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Поясните, каких консультантов называют «консультанты-специалисты?
2. В чем отличие дженералистов, или универсалов, от специалистов?

Практическое занятие 5
Технология работы с заказчиком

План:

1. Этапы консультативного процесса.
2. Оценка результатов консультирования

Цель занятия — изучение технологий работы консультанта с заказчиком.

В процессе подготовки **первого вопроса** вы изучите этапы консультативного процесса.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Перечислите этапы процессного консультирования.
2. В чем заключается важность предварительного этапа?
3. Какие трудности испытывает заказчик на первом этапе?
4. Как правильно подготовиться консультанту к первой встрече с заказчиком?
5. Что называется консультационным заказом?
6. Задачи и содержание предпроектного этапа консультирования.
7. Объясните значение и содержание диагностической работы консультанта.
8. Задачи и содержание проектного, или внедренческого, этап консультирования.
9. Условия, определяющие эффективность работы на проектном этапе консультировании организации.

10. Значение послепроектной стадии консультирования.
11. Что такое контроллинг?

При изучении **второго вопроса**, вам следует обратить внимание на сложность оценки результатов консультирования.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Критерии оценки результатов консультативной работы заказчиком. Приведите примеры вероятных спорных ситуаций. Обсудите варианты решений.
2. Каковы критерии оценки результатов консультативной работы у консультантов?
3. Обсудите предлагаемые специалистами критерии результатов консультирования:

- своевременности приглашения консультанта в организацию;
- ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений;
- методологии консультанта, технического и методического оснащения;
- личного опыта, квалификации, личностных и профессиональных качеств, целей и мотивов консультанта;
- готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта;
- степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия;
- степени совпадения ценностей заказчика и консультанта;
- достижение определенных договором о проведении консультирования целей.

Практическое занятие 6
Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика

План:

1. Проблема как феномен.
2. Технология работы с проблемой.

Цель занятия — изучение технологии работы оргконсультанта с проблемой заказчика.

Подготовка **первого вопроса** позволит вам изучить проблему как феномен.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Что будет называться проблемой в бизнесе?
2. Какая ситуация называется проблемной?
3. Перечислите типы проблем в группах и организациях. Приведите соответствующие примеры.

Изучение **второго вопроса** позволит вам изучить этапы технологии работы организационного консультанта с проблемой заказчика. Обратите внимание на важность и содержание каждого этапа.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Обоснуйте значение согласования представлений консультанта и заказчика о наличии и формулировке проблемы.
2. Приведите примеры вопросов, которые может задать консультант клиенту на этапе формулирования проблемы.
3. Какие требования предъявляются к формулировке проблемы? Приведите примеры.
4. Основная цель работы консультанта на этапе составления задач. Какими приемами может воспользоваться консультант на данном этапе?
5. Работая в паре с другим студентом, сформулируйте вопросы ему как заказчику, используя метод «диаграммы шести слов», основанный на применении вопросов по формуле 5W1H (вопросы со словами «Кто?» «Что?» «Почему?» «Где?» «Когда?» «Как?»).
6. В чем преимущества метода «диаграммы сродства»?
7. В каком случае оправданно применение метода «диаграммы «рыбьи кости», или причинно-следственной диаграммы Исикавы?
8. Приведите пример использования метода «диаграммы «рыбьи кости», или причинно-следственной диаграммы Исикавы. Постройте диаграмму Исикавы, используя следующие правила:

- определите потенциальную или существующую проблему, требующую разрешения. Формулировка проблемы размещается в прямоугольнике с правой стороны листа бумаги. От прямоугольника влево проводится горизонтальная линия;
- по краям листа с левой стороны обозначьте ключевые категории причин, влияющие на исследуемую проблему. Количество категорий может изменяться в зависимости от рассматриваемой проблемы. Как правило, используются пять или шесть категорий из

приведенного выше списка (человек, методы работы, механизмы, материал, контроль, окружающая среда);

- от названий каждой из категорий причин к центральной линии проведите наклонные линии. Они будут являться основными «ветвями» диаграммы Исикавы;
- причины проблемы, выявленные в ходе мозгового штурма, распределите по установленным категориям и укажите на диаграмме в виде «ветвей», примыкающих к основным «ветвям»;
- каждую из причин детализируйте. Для этого по каждой из них задается вопрос: «Почему это произошло»? Результаты фиксируются в виде «ветвей» следующего, более низкого, порядка. Процесс детализации причин продолжается до тех пор, пока не будет найдена «корневая» причина. Для детализации может применяться и метод мозгового штурма;
- выявите наиболее значимые и важные причины, влияющие на исследуемую проблему. По значимым причинам проводится дальнейшая работа, и определяются корректирующие или предупреждающие мероприятия».

9. Что такое «проблемное пространство» и как с ним можно работать, используя метод, описанный Р. Дилтсом?
10. Основная цель этапа «анализ проблемы».
11. Изучите инструмент сбора информации — «контрольный листок». Для этого вы можете смоделировать (или привести реальный пример) конфликтную ситуацию в отделе продаж. Составьте контрольный листок для контроля контактов менеджера со специалистами отдела. Составьте план действий. Проведите анализ результатов. Обсудите в группе.
12. Обоснуйте эффективность применения модели SCORE для установления взаимосвязей между элементами «проблемного пространства. Приведите пример.
13. Какие «ловушки» могут подстерегать оргконсультанта при интерпретации данных?
14. С какой целью организационные консультанты используют диаграмму Парето?
15. Составьте график Парето, используя следующий алгоритм действий:

- определите данные, которые будут анализироваться (например, дефекты);

- выберите категории, которые будут использоваться (дефекты, касающиеся рабочей смены, расположения, типа), рассортируйте данные по категориям (сколько дефектов относится к рабочей смене, расположению, типу);
- если возможно, проведите дальнейшую стратификацию данных; например, «рабочую смену» можно разбить на «ночную», «вечернюю», «дневную»;
- проверьте график по образцу Парето: наличие категорий с одинаковым процентным содержанием указывает на необходимость различной стратификации данных. Избегайте смешивания разнородных категорий на графике Парето.

16. Чем полезны графики в работе с данными и фактами?
17. Основные задачи этапа представления (презентации) результатов.
18. Задачи мониторинга и оценки результатов выполнения рекомендаций по решению проблемы.

Практическое занятие 7
Методы работы организационного консультанта

План:

1. Анкетирование.
2. Анализ документов.
3. Интервью.
4. Метод экспертных суждений.
5. SWOT-анализ.

Цель занятия — изучение методов работы организационного консультанта.

Работа организационного консультанта-психолога с проблемой заказчика проводится как социально-психологическое исследование. Поэтому, прежде чем приступить к изучению методов, вам необходимо познакомиться с правилами составления программы и составить собственную программу, соблюдая все описанные в главе правила.

В процессе подготовки **первого вопроса** вам следует изучить анкетирование как метод работы оргконсультанта.

В процессе подготовки к занятию подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Какие виды анкет можно использовать в организационном консультировании?

2. Назовите преимущества и недостатки анкетирования.
3. Составьте анкету, придерживаясь следующих рекомендаций специалистов (см. с. 101-102).

При подготовке **второго вопроса** обратите внимание на важность для организационного консультанта навыков анализа документов.

Подумайте над ответами на следующие вопросы и задания:

1. Какую информацию называют документальной?
2. Перечислите методы изучения внутреннего содержания документов.
3. Проведите анализ документов организации, соблюдая этапы (см. с. 103).
4. Каким образом организационный консультант должен решать вопрос о достоверности документальной информации?
5. Перечислите правила, которыми следует руководствоваться оргконсультанту работе с документами .

Изучив **третий вопрос**, вы научитесь проводить интервью.

Подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Какие задачи организационного консультанта помогает решить интервью?
2. Дайте характеристику формализованного интервью.
3. Чем отличается неформализованное интервью от формализованного?
4. Назовите этапы проведения беседы.
5. Какие психологические приемы может использовать успешный интервьюер?
6. Назовите причины риска получения недостоверного, преднамеренно и случайно искаженного сообщения в ходе интервью.
7. Составьте план и проведите интервью (например, кандидата на должность руководителя отдела продаж организации).

Изучая **четвертый вопрос**, обратите внимание на особенность использования метода экспертных оценок.

На этапе уточнения полученных данных, в ситуации принятия решения о целесообразности того или иного варианта решения, часто требуются не только конкретные числа, но и качественные оценки, опыт, знания и интуиция специалистов в конкретной области; консультант обращается к методам экспертных оценок.

Подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Какие методы получения экспертных оценок вы знаете?
2. Как организуется работа группы экспертов для принятия решения?
3. В каких случаях требуется фиксированное число экспертов?
4. Для решения каких задач организационным консультантом может быть использован метод «Дельфи»?
5. В чем состоит особенность метода декомпозиции?
6. Почему метод мозгового штурма относят к методам экспертного оценивания?
7. Составьте план проведения мозгового штурма.

Изучая **пятый вопрос**, следует учесть, что при поиске причин, мешающих развитию предприятия, и при определении возможностей для его дальнейшего развития организационный консультант может прибегнуть к аналитическим методам, одним из которых является SWOT-анализ.

Подумайте над ответами на вопросы и выполните следующие задания:

1. Расшифруйте аббревиатуру SWOT.
2. Опишите процедуру проведения SWOT-анализа.
3. При решении каких задач, стоящих перед оргконсультантом может быть полезен SWOT-анализ?
4. С какими данными может работать консультант при экспертной оценке организации?
5. С какими данными может работать консультант при экспертной оценке возможностей и рисков внешней среды организации?
6. Какие правила предлагают соблюдать специалисты при проведении SWOT-анализа?
7. Проведите SWOT-анализ по следующему алгоритму:

- составьте таблицу для определения сильных и слабых сторон организации;
- составьте матрицу для определения возможностей и угроз организации;
- выделите из всего списка возможностей и угроз наиболее важные и проранжируйте, оценив степень вероятности их влияния на возникновение и решение проблемы организации;
- занесите наиболее значимые из них (не менее 5) в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа (см. табл. 6).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организационное консультирование — это наука, изучающая методологию оказания профессиональной социально-психологической помощи организации как саморазвивающейся системе, «живому организму», включенному в процесс общественного развития.

Организационное консультирование — практика оказания профессиональной помощи руководителям, персоналу и организации в целом в разрешении возникающих проблем.

В учебном пособии рассматриваются различные технологии оказания профессиональной помощи, представляющие собой последовательные действия, которые предпринимает консультант (в том числе и психолог) совместно с заказчиком (руководителем) для разрешения проблем и достижения позитивных перемен внутри организации.

В *первой главе* «Введение в организационное консультирование» последовательно описываются этапы становления организационного консультирования как науки и практики, предмет, методы и актуальные проблемы. Обращается внимание на специфику организационного консультирования как сферы деятельности организационных психологов, уточняются понятия «консультант» и «заказчик», а так же специфика их взаимодействия в процессе решения организационных проблем.

Вторая глава «Методологические аспекты организационного консультирования» посвящена методологическим основам организационного консультирования, дается характеристика системному, клиническому подходам и гештальт-подходу, обосновывается системный принцип организационного консультирования. Описываются виды и направления организационного консультирования.

В *третьей главе* «Методы работы организационного консультанта» изучены технологии работы с заказчиком, этапы консультативного процесса, описана технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика, подробно рассматриваются методы работы организационного консультанта.

Целесообразно изучить не только теоретические материалы, но и найти ответы на вопросы, помещенные в практикуме, овладеть социально-психологическими методами работы организационного консультанта.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Тесты для самоконтроля

Глава I

Отметьте правильные варианты ответа:

1. Организационное консультирование:
а) профессиональная помощь;
б) экспертное заключение о состоянии дел в организации;
в) психологическая помощь человеку в трудной ситуации;
г) оказание компетентной помощи советом.

2. Влияние на развитие организационного консультирования оказали работы:
а) К. Левина;
б) Дж. Морено;
в) К. Рождерса;
г) В. Бенниса.

3. Основатели научного управлении, оказавшие влияние на развитие организационного консультирования на Западе во второй пол. XX века:
а) Ф.Тейлор;
б) Э. Мейо;
в) А. Файоль;
г) К. Макхэм

4. Основатели научного управлении, оказавшие влияние на развитие организационного консультирования на Западе во второй пол. XX века:
а) Ф. Гилбрет;
б) Г. Эмерсон;
в) И. Адизес;
г) Р. Метцгера.

5. Представители американской школы организационного консультирования:

а) Г. Эмерсон;
б) П. Друкер;
в) И. Адизес;
г) Д. Уэлч.

6. Особенности организационного консультирования в России:

а) находится в начале своего становления;
б) основывается только на опыте западных специалистов;
в) отсутствие четкой методологии;
г) его основателями являются социологи.

7. Российские специалисты организационного консультирования:

а) И. Адизес;
б) А. И. Пригожин;
в) Ю. Д. Красовский;
г) В. А. Гончарук.

8. Российские специалисты организационного консультирования:

а) Ф. Ф. Галлямов;
б) М. И. Кныш;
в) В. Тарасов;
г) К. Левин.

9. Процесс организационного консультирования включает:

а) заказчика;
б) консультанта;
в) проблему (предмет);
г) методики.

10. Организационное консультирование:

а) работа по контракту;
б) оказание услуг организациям, специально обученными и квалифицированными лицами;

в) индивидуальная помощь в решении личных проблем;

г) помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы.

11. Установите соответствие между этапом становления и развития организационного консультирования и его содержанием:

1. Накопление знаний и практического опыта в области консультирования субъектов управления (примерно с 2000-1500 гг. до н. э. до средины XVII века)	а) 2 этап
2. Возникновение первых специалистов, помогающих руководить промышленными предприятиями, которые в большом количестве создаются после промышленной революции в Европе	б) 1 этап
3. Оформление организационного консультирования в самостоятельное направление теории и практики	в) 3 этап

12. Установите соответствие между типом консультирования и его содержанием:

1. Совершенствование процесса управления предприятием	а) кадровое консультирование
2. Работа с HR-службами предприятий	б) обучающее консультирование
3. Профессиональная помощь в разработке и внедрении эффективных методов работы предприятия с рынком	в) управленческое консультирование
4. Профессиональная помощь в повышении компетентности персонала предприятия — от руководителей до рядовых сотрудников	г) маркетинговое консультирование

Напишите правильный ответ:

13. Особая сфера профессиональной деятельности, целью которой является оказание помощи в отношении содержания, процесса или структуры задач организации...

14. Предмет организационного консультирования...

15. Объект организационного консультирования...

16. Физическое или юридическое лицо, которое в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг...

17. Специалист в конкретной области, обладающий знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии...

18. Любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг...

Отметьте правильные варианты ответа:

19. Основные параметры сотрудничества консультанта и заказчика — это согласование:

а) методов работы консультанта;
б) целей работы консультанта;
в) результатов и способов их достижения;
г) параметров измерения достигнутого.

20. Параметры сотрудничества консультанта и заказчика:

а) совместное формулирование проблемы;
б) открытость в сообщении имеющейся информации;
в) совместное участие в выборе методов диагностики;
г) участие сторон в выполнении задания.

21. Типичные задания на консультирование:

а) исправление ситуации, которая ухудшилась;
б) усовершенствование ситуации, которая уже существует;
в) создание совершенно новой ситуации;
г) изменение сотрудников.

22. Особенности организации работы в системе «консультант-заказчик» определяется:

а) отсутствием опытных специалистов;

б) установкой «К консультантам обращаются только слабые руководители»;

в) установкой «От консультантов мало пользы»;

г) отсутствием у руководителей осознанной потребности в консультационных услугах;

д) отсутствием рынка услуг.

23. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

а) окружение, среда;

б) профессиональное поведение;

в) поведение на рынке консультативных услуг.

24. Модель организационного консультанта-психолога содержит уровни:

а) умения договариваться с заказчиком;

б) стратегии и способности;

в) убеждения и ценности;

г) профессиональной идентичности (самосознание).

Напишите правильный ответ:

25. Базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях...

Глава II

Напишите правильный ответ:

1. Множество отдельных объектов с неизбежными связями между ними...

2. Сущность .... метода: все элементы системы и все операции в ней должны рассматриваться как одно целое, только в совокупности, только во взаимосвязи друг с другом.

Отметьте правильные варианты ответа:

3. С помощью системного подхода консультант:

а) расширяет и углубляет представления о механизме взаимодействий объектов в организации как системе;

б) изучает и открывает новые свойства организации;

в) помогает повысить эффективность функционирования организации;

г) эффективно управляет процессами в организации.

4. Основные принципы системного подхода:

а) совокупность элементов системы рассматривается как одно целое;

б) свойства системы — лишь сумма свойств ее элементов;

в) системы максимально эффективны;

г) функция ценности системы.

5. Основные принципы системного подхода:

а) совокупность элементов системы рассматривается как одно целое;

б) свойства системы — лишь сумма свойств ее элементов;

в) система — часть (подсистема) некоторой более общей системы;

г) система может делиться на части, подсистемы.

6. Установите соответствие между классом системы и ее признаками:

1. Происхождение	а) абстрактные, конкретные
2. Тип элементов	б) естественные, искусственные
3. Вид элементов	в) открытые, закрытые
4. Состояние	г) материальный предмет, процесс, информационный блок
5. Связи с окружением	д) статические, динамические

Напишите правильный ответ:

7. Системный подход знает один способ ... объекта — через разложение его на подсистемы.

8. Метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы...

9. Задача ... — работая с фактами, не воспринимать факты буквально, а видеть за ними новую причинность.

10. С точки зрения А. И. Пригожина, «мыслить клинически — значит не столько оказывать услугу, сколько ... организацию».

Отметьте правильные варианты ответа:

11. Основоположники гештальт-подхода в организационном консультировании:

а) Э. Невис;
б) Кливлендский Гештальт Институт;
в) Московский Институт Гештальта и Психодрамы;
г) Восточно-Европейский Гештальт Институт;
д) Московский Институт Гештальт-терапии и Консультирования.

Напишите правильный ответ:

12. С точки зрения...—... организация — это организм, среда, граница, контакт, потребность.

13. Специфическим объектом деятельности гештальт-оргконсультанта выступает...

14. ... — целостное поле конкретной организации, которое определяет и поддерживает жизненно важные процессы в организации.

Отметьте правильные варианты ответа:

15. Установите соответствие между направлением консультирования и его основанием:

1. Специализация	а) проектное, процессное
2. Объект	б) бизнес-консультирование и психологическое консультирование
3. Предмет работы	в) нормативное, ценностное, проблемное

4. Форма	г) стратегический менеджмент, информационные технологии, управление качеством, кризисы, управление, маркетинг, финансы и т.д.
5. Тип	д) локальное, многоцелевое
6. Цели	е) экспертное, процессное, обучающее
7. Специфика задач	ж) краткосрочное, среднесрочное, долгосрочное, разовое, абонементное
8. Роли консультанта	з) оперативное, стратегическое
9. Время проведения работ	и) внешние, внутренние
10. Отрасли деятельности клиента	к) локальные, региональные, всероссийские, межгосударственные
11. Месторасположение консалтинговой фирмы	л) банковское дело, энергетика, транспорт, здравоохранение

16. Установите соответствие между видом консультирования и его задачами:

1. Экспертное (нормативное) консультирование	а) конкретная рекомендация, заключение или совет, экспертиза предполагаемых изменений (решений), диагностика проблемных мест, оценка ситуации, аудит
2. Проектное консультирование	б) оказание помощи топ-менеджменту при выработке ключевых решений
3. Процессное консультирование	в) создание моделей новых направлений; разработка новых управленческих технологий, кодекса фирмы; осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализация производственных отношений
4. Консультирование по развитию	г) сопровождение специалистом процесса управления организацией в условиях кризиса (экономического, управленческого, финансового и т.д.), поиск управленческих решений
5. Кризисное консультирование предусматривает	д) постановка и согласование целей управления и взаимодействия структурных элементов организации как системы; стратегическое планирование и управление; реструктуризация; диагностика слабых мест процесса развития персонала
6. Каунселинг	е) психологическое консультирование одного или группы сотрудников в организации

7. Коучинг	ж) консультирование в форме неметодических советов
8. Аутсорсинг	з) передача на условиях подряда внешней компании-исполнителю ранее самостоятельно реализуемых компанией видов деятельности

Глава III

Отметьте правильные варианты ответа:

1. Этапы процессного консультирования:
а) предварительный;
б) диагностический;
в) предпроектный;
г) проектный;
д) послепроектной.

Напишите правильный ответ:

2. Во время ... этапа происходит осознание руководителем наличия проблемы и необходимости ее разрешения и признание им, что для разрешения проблемы необходимо привлечь внешнего консультанта.

3. ... этап консультирования включает работу по сбору данных о проблемной ситуации, формирование комплексной картины жизнедеятельности организации, анализ данных и проведение диагностики организации.

4. Организационная ... — это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации.

Отметьте правильные варианты ответа:

5. Значение диагностики определяется ее:
а) целью;
б) точностью действий;
в) соответствием полученного результата поставленной цели;
г) правильно выбранными методами.

6. Диагностика в экспертном консультировании включает:

а) документальный анализ;

б) экспертную оценку организационного климата предприятия;

в) проведение индивидуального или группового консультирования;

г) экспертное заключение о концепции предприятия.

7. Установите соответствие между последовательностью действий и их задачами при осуществлении предварительной диагностики:

1 действие	а) выбор направления решений, создание и проверка на релевантность предлагаемого решения
2 действие	б) обсуждение заявленных заказчиком проблем, выделение из их совокупности ключевой и второстепенной
3 действие	в) анализ организационных причин ключевой проблемы
4 действие	г) оценка эффективности предлагаемого решения (соответствие с желаемой будущей реальностью)
5 действие	д) разработка технического задания (спецификация вмешательства или определение рамок проекта)
6 действие	е) составление списка необходимых условий для дальнейшей работы
7 действие	ж) оценка необходимости и достаточности плановых действий консультанта для решения проблемы

Напишите правильный ответ:

8. Цель диагностики в ... консультировании — уточнение ключевых проблем организации.

Отметьте правильные варианты ответа:

9. Проектный или внедренческий этап включает:

а) утверждение плана (технического задания);

б) формирование рабочей группы;

в) разработку оперативных мероприятий по устранению причин выявленных проблем;

г) утверждение сметы возможных затрат;

д) уточнение ключевых проблем организации;

е) проведение совещаний для оперативного согласования действий.

Напишите правильный ответ:

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

Отметьте правильные варианты ответа:

11. Послепроектный этап организационного консультирования включает:

а) анализ масштабов отклонений и причин их возникновения;

б) формирование рабочей группы;

в) разработку дополнительных корректировочных мероприятий;

г) формируется отчет о проделанной работе;

д) подписывается акт приема-сдачи выполненных работ.

12. Условия, определяющие эффективность работы на проектном этапе консультирования организации:

а) анализ масштабов отклонений и причин их возникновения;

б) точность поиска и выбора заказчиком консультанта;

в) профессионализм консультанта;

г) точность составления контракта;

д) формирование эффективной рабочей группы;

е) оперативность поиска, обработки, анализа информации.

13. Результаты консультирования зависят:

а) от утверждения сметы возможных затрат;

б) своевременности приглашения консультанта в организацию;

в) ресурсов предприятия или необходимости быстрого принятия решений;

г) методологии консультанта, технического и методического оснащения;

д) квалификации, личностных и профессиональных качеств консультанта.

14. Результаты консультирования зависят:

а) от готовности к сотрудничеству заказчика и консультанта;

б) формирования рабочей группы;

в) разработки оперативных мероприятий по устранению причин выявленных проблем;

г) степени погруженности консультанта в специфику и организационную культуру предприятия;
д) степени совпадения ценностей заказчика и консультанта.

Напишите правильный ответ:

15. Работа консультанта с заказчиком начинается с обсуждения ... с которой столкнулся руководитель организации.

16. Положение, условие, вопрос, объект, который создает неопределенность, затруднение, побуждает к действию и связан с избыточностью или недостатком знаний, ресурсов, регламента, побуждает к действию или ограничивает его — это...

17. В бизнесе проблемой называют ... на пути к достижению поставленной цели.

18. Ситуация, когда деятельность в организации не реализуется принятыми ранее способами, называется...

Отметьте правильные варианты ответа:

19. Типы проблем в группах и организациях:
а) случайные;
б) повторяющиеся;
в) периодические;
г) «девственные».

20. Этапы работы организационного консультанта с проблемой заказчика:
а) формулирование проблемы;
б) составление задач;
в) составление инструкций;
г) анализ проблемы;
д) поиск решений;
е) презентация результатов.

Напишите правильный ответ:

21. Метод, основанный на применении вопросов по формуле 5W1H...

22. Метод, позволяющий сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, а также точнее определить формулировку проблемы...

23. Метод, позволяющий графически отобразить взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение...

24. Ключевым элементом эффективного решения проблем любого типа является определение...

25. Пространство ... содержит альтернативы и ресурсы, позволяющие нам преодолеть, преобразовать проблему или избежать ее.

26. Инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации...

27. Способ организации основных факторов, из которых состоит анализируемый объект...

28. Основой графика Парето является правило...

29. Чтобы показать процентное содержание (пропорцию), которое один пункт представляет собой по отношению к целому, используется...

30. Демонстрация количественных данных, описание или суммирование набора цифр или статистики...

Отметьте правильные варианты ответа:

31. Пространство решения должно быть:
а) шире, чем проблемное пространство;
б) уже, чем проблемное пространство;
в) равно проблемному пространству.

Отметьте правильные варианты ответа:

32. Аббревиатура модели SCORE расшифровывается как:
а) симптомы (symptoms);

б) причины (causes);
в) результаты (outcomes);
г) возможности;
д) ресурсы (resources;
е) эффекты (effects).

33. В каждом графике должно указываться:
а) когда были собраны данные;
б) где данные были собраны;
в) кем данные были собраны;
г) почему обрабатывались данные;
д) как подсчитывались данные (формула).

34. Графики полезны, потому что помогают:
а) определить данные;
б) отображать сложные данные;
в) понять и истолковать данные;
г) оперировать фактами.

Напишите правильный ответ:

35. ...график — способ показа данных и сравнения их.

36. График ... — графическое изображение, которое сравнивает количественные данные при помощи прямоугольников (полос) одинаковой ширины, а их высота пропорциональна представленному количеству.

37. ... — это визуальное изображение распределения данных с помощью серии прямоугольников или полос одинаковой ширины.

Отметьте правильные варианты ответа:

38. Программа исследования организационным консультантом проблемы заказчика включает формулирование:
а) проблемы;
б) цели;
в) список литературы;
г) задач;
д) объекта.

39. Программа исследования организационным консультантом проблемы заказчика включает формулирование:

а) предмета;
б) гипотезы;
в) объекта;
г) методов исследования;
д) плана исследования;

Напишите правильный ответ:

40. Противоречия между возникшей в организации ситуацией и отсутствием представления о способах ее решения...

41. Общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат...

42. Стороны и свойства объекта, в которых в наиболее полном виде находит свое проявление противоречие, на базе которого возникла проблема, требующая решения...

43. Обоснованное предположение о структуре изучаемых социальных объектов, характере составляющих ее элементов, механизме функционирования и развития...

Отметьте правильные варианты ответа:

44. Виды гипотез:

а) описательные;
б) объяснительные;
в) вопросительные;
г) следствия;
д) обоснования.

45. Виды гипотез:

а) вторичные;
б) сомневающиеся;
в) основные;
г) неосновные;
д) первичные.

46. Задачи исследования:
а) основные;
б) частные;
в) дополнительные;
г) второстепенные.

Напишите правильный ответ:

47. Истолкование, уточнение смысла слов...

48. Совокупность операций, с помощью которых понятия, используемые в исследовании, расчленяются на составляющие элементы, способные в совокупности описывать их содержание...

49. Вся совокупность единиц наблюдения, которая имеет отношение к данной проблеме, ограничивающаяся территорией, временем, профессией, функциональными рамками...

50. Часть генеральной совокупности, которая выступает как непосредственный объект изучения вслед за разработанной программой исследования...

51. Представительная часть генеральной совокупности, воспроизводящая закон разделительного признака этой совокупности...

52. Элементы выборочной совокупности (респонденты), подлежащие изучению (например, опросу)...

53. Свойство выборочной совокупности воспроизводить характеристики генеральной совокупности...

54. Метод сбора данных, основанный на опросе с помощью анкет...

55. Объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленная на выявление количественно-качественных характеристик изучаемого организационного феномена...

Отметьте правильные варианты ответа:

56. Схема построения анкеты:

а) введение;

б) перечень вопросов, характеризующих предмет опроса;

в) заключительная часть;

г) информация о конфиденциальности;

Напишите правильный ответ:

57. Любая информация, фиксированная в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото- или кинопленке называется...

Отметьте правильные варианты ответа:

58. Установите соответствие между методами работы с документами и их задачами:

1. Статистический (анализ структуры документа)	а) позволяет на основе видимых или легко определяемых признаков установить его структуру в том виде, в каком ее представил автор
2. Морфологический	б) позволяет оценить объем документа, частотность, анализ содержания, повторение слов и выражений, словарный запас, интеллектуальность автора, приоритетные интересы авторов документа
3. Лингвистический	в) позволяет определить стиль изложения документа

59. Установите соответствие между видами контекстных методов анализа документов и их задачами:

1. Информационный анализ	а) устанавливается информационная полезность и информационная насыщенность документа
2. Проблемно-мотивационный анализ	б) анализируется не только текст исходных документов, но и их содержание, смысл, подстрочник, намеки, случайное совпадение фактов и эпизодов, учитываются данные всех проведенных аналитических действий традиционного анализа
3. Фактологический анализ и синтез	в) позволяет изучить описание конкретной проблемной ситуации

Напишите правильный ответ:

60. Метод получения информации в ходе устного непосредственного общения...

61. Целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования...

Отметьте правильные варианты ответа:

62. По технике проведения интервью делятся:

а) на формализованные;
б) неформализованные;
в) стандартные;
г) спонтанные.

63. Для организации работы экспертов в ходе мозгового штурма консультанту необходимо:

а) сформулировать цели;
б) согласовать проведение работы с заказчиком;
в) подготовить материалы для итогового заключения;
г) составить рабочую группу.

64. SWOT-анализ — это:

а) диагностическая процедура;
б) бизнес-технология;
в) способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации;
г) способ статистической обработки данных.

Напишите правильный ответ:

65. Методы организации работы со специалистами-экспертами и обработки мнений экспертов...

66. Метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз...

Ключи к тестам для самоконтроля

Глава I

Отметьте правильные варианты ответа:

1. а) б) г)
2. а) б) г)
3. а) б) в)
4. а) б) г)
5. б) в) г)
6. а) в) г)
7. б) в) г)
8. а) б) в)
9. а) б) в)
10. а) б) г)
11. 1б) 2а) 3в)
12. 1в) 2 а) 4б) 3г)

Напишите правильный ответ:

13. консультирование
14. заказ, с которым обращается руководитель к консультанту
15. организация
16. организационный консультант
17. организационный консультант
18. заказчик

Отметьте правильные варианты ответа:

19. б) в) г)
20. а) б) г)
21. а) б) в)
22. б) в) г) д)
23. а) б)
24. б) в) г)

Напишите правильный ответ:

25. компетенция

Глава II

Напишите правильный ответ:

1. система
2. системного

Отметьте правильные варианты ответа:

3. а) б) в)
4. а) в) г)
5. а) в) г)
6. 1б) 2а) 3г) 4д) 5в)

Напишите правильный ответ:

7. анализа
8. системный анализ
9. клинического подхода
10. лечить

Отметьте правильные варианты ответа:

11. а) б)

Напишите правильный ответ:

12. гештальт-подхода
13. «Жизненное Поле Организации»
14. «Жизненное Поле Организации»

Отметьте правильные варианты ответа:

15. 1б) 2г) 3в) 4а) 5е) 6д) 7з) 8и) 9ж) 10л) 11к)
16. 1а) 2в) 3б) 4д) 5г) 6ж) 7е) 8з)

Глава III

Отметьте правильные варианты ответа:

1. а) в) г) д)

Напишите правильный ответ:

2. предварительного

3. предпроектный
4. диагностика

Отметьте правильные варианты ответа:

5. а) б) в)
6. а) б) г)
7. 1б) 2в) 3а) 4д) 5г) 6ж) 7е)

Напишите правильный ответ:

8. процессном

Отметьте правильные варианты ответа:

9. а) б) в) г) е)

Напишите правильный ответ:

10. послепроектного

Отметьте правильные варианты ответа:

11. а) в) г) д)
12. б) в) г) д) е)
13. б) в) г) д)
14. а) г) д)

Напишите правильный ответ:

15. проблемы
16. проблема
17. препятствие
18. проблемной

Отметьте правильные варианты ответа:

19. б) г)
20. а) б) г) д) е)

Напишите правильный ответ:

21. диаграмма шести слов
22. диаграмма сродства

23. причинно-следственная диаграмма Исикавы
24. проблемного пространства
25. решения
26. контрольный лист
27. анализ Парето
28. 80% проблем являются результатом 20% причин
29. круговой график
30. графики

Отметьте правильные варианты ответа:

31. а)

Отметьте правильные варианты ответа:

32. а) б) в) д) е)
33. а) б) в) д)
34. б) в) г)

Напишите правильный ответ:

35. линейный
36. в виде полос
37. гистограмма

Отметьте правильные варианты ответа:

38. а) б) г) д)
39. а) б) в) г)

Напишите правильный ответ:

40. проблема
41. цель исследования
42. предмет исследования
43. гипотеза

Отметьте правильные варианты ответа:

44. а) б) г) д)
45. а) в) г) д)
46. а) б) в)

Напишите правильный ответ:

47. интерпретация понятий
48. операционализация понятий
49. генеральная совокупность
50. выборочная совокупность
51. выборка
52. единицы анализа
53. репрезентативность
54. анкетирование
55. анкета

Отметьте правильные варианты ответа:

56. а) б) в)

Напишите правильный ответ:

57. документальной

Отметьте правильные варианты ответа:

58. 1б) 2а) 3в)
59. 1а) 2в) 3б)

Напишите правильный ответ:

60. интервьюирование
61. интервью

Отметьте правильные варианты ответа:

62. а) б)
63. а) б) г)
64. а) б) в)

Напишите правильный ответ:

65. экспертные оценки
66. SWOT-анализ

Тематика контрольных работ

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Особенности становления организационного консультирования в России.
3. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России.
4. Профессиональные компетенции организационных консультантов.
5. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.
6. Виды организационного консультирования.
7. Методологические основы организационного консультирования.
8. Системный подход в организационном консультировании.
9. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования.
10. Гештальт-подход в организационном консультировании.
11. Экспертное (нормативное) консультирование.
12. Проектное консультирование.
13. Процессное консультирование.
14. Консультирование по развитию.
15. Кризисное консультирование.
16. Коучинг.
17. Модель GROW в коучинге.
18. Роли организационного консультанта.
19. Технология работы с заказчиком.
20. Консультант-клиентские отношения.
21. Этапы консультативного процесса.
22. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика.
23. Методы работы организационного консультанта.
24. Диаграмма Исикавы.
25. Модель SCORE.
26. Метод Парето.
27. Анкетирование как метод работы организационного консультанта.
28. Анализ документов как метод работы организационного консультанта.
29. Интервью как метод работы организационного консультанта.
30. Метод экспертных оценок в работе организационного консультанта.
31. SWOT-анализ как метод работы организационного консультанта.

Требования к оформлению реферата, контрольной работы

1. Общий объем: 15-20стр.
2. Количество источников: не менее 6-8 единиц. Ссылки на источники должны быть вставлены по всему тексту (с указанием автора, года издания, страницы). Полный список используемой литературы — в конец работы (пример оформления: Чудновский В. Э. О некоторых исследованиях конформизма в зарубежной психологии // Социальная психология: хрестоматия. М.: Аспект Пресс, 2000. 475 с.). Ссылки из Интернета оформляются в общем порядке: указывается автор, работа, адрес сайта.
3. Оформление текста. Текст следует размещать на одной стороне листа с соблюдением следующих размеров полей: левое — 30 мм, правое — 10 мм, верхнее — 25 мм, нижнее — 20 мм. Размер шрифта — 14 кегль, полуторный интервал.
4. Структура. Работа должна иметь три части: 1) введение — постановка проблемы и цели реферата; 2) основная — раскрытие основных положений темы; 3) заключение — подведение итогов и выводы. Изложение текста должно быть авторским, т.е. цитаты из источников должны быть «облечены» вашими мыслями и комментариями. Рефераты, содержащие простое (бессмысленное) переписывание текста авторов и скопированные из интернет-источников, не принимается!

Экзаменационные вопросы

1. История становления организационного консультирования как науки и практики.
2. Особенности становления организационного консультирования в России.
3. Актуальные проблемы становления и развития организационного консультирования в России.
4. Профессиональные компетенции организационных консультантов.
5. Профессиональная модель организационного консультанта-психолога.
6. Предмет организационного консультирования.
7. Виды организационного консультирования.

8. Принципы организационного консультирования.
9. Методологические основы организационного консультирования.
10. Системный подход в организационном консультировании.
11. Системный анализ как метод организационного консультирования.
12. Клинический подход, или концепция глубокого консультирования.
13. Гештальт-подход в организационном консультировании.
14. Экспертное (нормативное) консультирование.
15. Проектное консультирование.
16. Процессное консультирование.
17. Консультирование по развитию.
18. Кризисное консультирование.
19. Каунселинг.
20. Коучинг.
21. Модель GROW в коучинге.
22. Аутсорсинг.
23. Роли организационного консультанта.
24. Технология работы с заказчиком.
25. Процесс консультирования.
26. Консультант-клиентские отношения.
27. Консультационный заказ.
28. Этапы консультативного процесса.
29. Оценка результатов консультирования.
30. Технология работы оргконсультанта с проблемой заказчика.
31. Проблема как феномен.
32. Технология работы с проблемой.
33. Методы работы организационного консультанта.
34. Диаграмма Исикавы.
35. Модель SCORE.
36. Метод Парето.
37. Графики.
38. Анкетирование.
39. Анализ документов.
40. Интервью.
41. Метод экспертных оценок.
42. SWOT-анализ.

ГЛОССАРИЙ

Анализ Парето — способ организации данных, чтобы показать, из каких основных факторов состоит анализируемый объект.

Анализ проблемы — обязательный этап в процессе решения проблемы для любых вариантов предварительной постановки и формулирования ее, предполагает поиск корней возникновения проблемы, рассмотрение всех причин, вызывающих ее появление.

Анкета — объединенная единым исследовательским замыслом система вопросов, направленная на выявление количественно-качественных характеристик изучаемого организационного феномена.

Анкетирование — метод сбора данных, основанный на опросе с помощью анкет.

Аутсорсинг — передача на условиях подряда внешней компании-исполнителю ранее самостоятельно реализуемых компанией видов деятельности.

Аутстаффинг — передача не функций, а конкретных работающих в компании сотрудников, которые оформляются в штат сторонней организации, а фактически работают на прежнем месте и выполняют прежние функции.

Бизнес-проблема — препятствие на пути к достижению поставленной цели.

Внешний консультант — специалист или команда специалистов, выполняющие работу на основе контракта с заказчиком.

Внутренний консультант — специалист, состоящий в штате организации.

Выборка — представительная часть генеральной совокупности, воспроизводящая закон разделительного признака этой совокупности.

Выборочная совокупность — часть генеральной совокупности, которая выступает как непосредственный объект изучения вслед за разработанной программой исследования.

Генеральная совокупность — вся совокупность единиц наблюдения, которая имеет отношение к данной проблеме. Она ограничивается территорией, временем, профессией, функциональными рамками.

Гипотеза исследования — научное предположение, выдвигаемое для объяснения каких-либо фактов, явлений и процессов, которые надо подтвердить или опровергнуть.

Гипотеза исследования — обоснованное предположение о структуре изучаемых социальных объектов, характере составляющих ее элементов, механизме функционирования и развития.

Глубокое консультирование — профессиональная работа с уровнями неосознанного и непроявленного спроса. Цель — сформировать спрос на те консультационные услуги, которые адекватны диагносцированной или иначе оцененной ситуации.

Графики — демонстрация количественных данных, описание или суммирование цифр или статистики.

«Девственные» проблемы — проблемы, которые не имеют прецедентов в компании и связаны с высокой степенью неопределенности в отношении как методов, так и результатов (создание нового продукта).

«Диаграмма «рыбьи кости», или причинно-следственная диаграмма Исикавы, — метод, позволяющий графически отобразить взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение.

Диаграмма сродства — метод позволяющий сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, точнее определить формулировку. Применяется для рассмотрения формулировок проблем, касающихся любых улучшений или изменений процессов, а также деятельности организации в целом.

«Диаграмма шести слов» (5W1H) — «Кто?» «Что?» «Почему?» «Где?» «Когда?» «Как?».

Документальная информация — любая информация, фиксированная в печатном или рукописном тексте, на магнитной ленте, на фото- или кинопленке.

Единицы анализа — элементы выборочной совокупности (респонденты), подлежащие изучению, например опросу.

Задачи исследования — действия консультанта для поиска ответа на центральный вопрос: каковы пути и средства решения исследуемой организационной проблемы.

Заказ — проблема, ситуация, в разрешении которой необходимо участие профессионала.

Заказчик — любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоставившее ему необходимую информацию для работы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Интервью — это целенаправленная беседа, цель которой состоит в получении ответов на вопросы, предусмотренные программой исследования.

Интервьюирование (от англ. «встреча», «беседа») — метод получения информации в ходе устного непосредственного общения, регистрация и анализ ответов на вопросы, а также изучение особенностей невербального поведения опрашиваемых.

Интерпретация понятий — истолкование, уточнение смысла слов.

Каунселинг («counseling» — «консультирование») — консультирование в форме неметодических советов.

Компетенция — базовое качество индивидуума, имеющее причинное отношение к эффективному и/или наилучшему на основе критериев исполнению в работе или в других ситуациях.

Консультант-клиентские отношения — отношения, возникающие в процессе консалтинга, как и все другие, зависят от черт характера, ситуации и интерпретации.

Консультанты-«дженералисты» — профессионалы, не специализирующиеся на технологиях решения конкретных проблем. Они предлагают различные методы их решения: от универсальных, пригодных для самых разных задач, до специальных, приемлемых только для небольшого количества задач.

Консультанты-специалисты — мастера решения конкретных управленческих задач, например мотивации персонала, кадрового аудита, аттестации.

Консультационная деятельность — особая сфера профессиональной деятельности, целью которой является оказание помощи в отношении содержания, процесса или структуры задач организации.

Консультационная деятельность — работа по контракту и оказание услуг организациям специально обученными и квалифицированными лицами, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дать рекомендации по решению этих проблем и содействовать, при необходимости, выполнению решений

Консультационный заказ — обеспеченный ресурсами и полномочиями запрос на интервенцию консультанта в сложившуюся ситуацию в организации и деятельность заказчика, оформленный в виде контракта.

Консультирование — родовое понятие для различных видов профессиональной деятельности.

Консультирование по развитию — частный случай процессного консультирования.

Контрольный листок — инструмент для сбора данных и автоматического их упорядочения для облегчения дальнейшего использования собранной информации.

Коучинг («coaching» — «тренировка») — вид психологического консультирования одного или группы сотрудников в организации, как правило, менеджеров разного уровня.

Кризисное консультирование — сопровождение специалистом процесса управления организацией в условиях кризиса (экономического, управленческого, финансового и т.д.), поиск управленческих решений в условиях кризиса.

Маркетинговое консультирование — оказание профессиональной помощи в достижении предприятием его рыночных целей через построение целесообразного взаимодействия предприятия с рынком.

Метод экспертных оценок — организация работы со специалистами-экспертами и обработка мнений экспертов.

Модель SCORE — метод диагностики «проблемного пространства» ситуации и потенциальных областей «пространства решений» за счет установления взаимосвязей между элементами. Симптомы (symptoms), как правило, являются наиболее заметными и осознанными сторонами представляемой проблемы или текущего состояния. Причины (causes) — это основные элементы, отвечающие за создание и поддержание симптомов. Результаты (outcomes) — это конкретные цели или желаемые состояния, которые должны прийти на смену симптомам. Ресурсы (resources) — это основные элементы, ответственные за устранение причин симптомов и выражение и поддержание желаемых результатов. Эффекты (effects) — это более долговременные следствия достижения конкретного результата.

Мозговой штурм — оперативный метод решения проблемы на основе стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.

Обучающее консультирование — это оказание профессиональной помощи с целью повышения компетентности персонала предприятия — от руководителей до рядовых сотрудников.

Объект организационного консультирования — организация, которая рассматривается как живая социальная система, может быть представлена консультанту через различные свои проявления (феномены): морфологические (структура, строение организации с точки зрения уровней и содержания профессиональных позиций); функциональные (способы ролевых отношений); аксиологические (стратегические и оперативные целевые и ценностные установки); управленческие (система управления), информационные, финансовые, товарные (продукты деятельности) и др.

Операционализация понятий — совокупность операций, с помощью которых понятия, используемые в исследовании, расчленяются на составляющие элементы, способные в совокупности описывать их содержа-

ние. Операционализация позволяет уточнить качественную структуру исследования проблемной ситуации в организации.

Организационная диагностика — совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации.

Организационное консультирование — оказание профессиональной помощи руководителям, персоналу и организации в целом в разрешении возникающих проблем.

Организационное консультирование — оказание профессиональной помощи, которая представляет собой последовательные действия, которые предпринимает консультант (в том числе и психолог) совместно с заказчиком (руководителем) для разрешения проблем и достижения позитивных перемен внутри организации.

Организационное консультирование — это профессиональная социально-психологическая помощь, которая в своей основе предполагает, что организация является саморазвивающейся системой, «живым организмом», включенным в процесс общественного развития.

Организационный консультант — специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем заказчика, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии.

Организационный консультант — физическое или юридическое лицо, специалист, который в течение определенного периода времени выполняет работу по совершенствованию деятельности компании-клиента и получает за эту работу вознаграждение, оговоренное в договоре на оказание консультационных услуг.

Организация — организм (живая целостная система), среда (то, что окружает организм; то, что необходимо для его существования), граница (то, что отделяет организм от среды), контакт (процесс взаимодействия организма со средой), потребность (дефицит в организме, побуждающий его взаимодействовать со средой для восстановления баланса жизнедеятельности).

Оценка эффективности консультанта — ожидаемый положительный экономический эффект, который может выражаться в цифрах финансовой прибыли.

Повторяющиеся проблемы — проблемы, возникающие в ходе выполнения стандартных процедур, рассчитанных на достижение специфических результатов компании, например проблемы качества или эффективности.

Предмет деятельности консультанта — проблемы, препятствующие развитию организации и персонала.

Предмет исследования — согласованное представление заказчика и консультанта о проблемной ситуации, обозначение границ, в пределах которых объект изучается в конкретной организации.

Предмет организационного консультирования — заказ, с которым обращается руководитель к консультанту.

Проблема — противоречие между возникшей в организации ситуацией и отсутствием представления о способах ее решения у заказчика.

Проблема (др. гр. «προβλήμα») — положение, условие, вопрос, объект, который создает неопределенность, затруднение, побуждает к действию и связан с избыточностью или недостатком процессора (специалиста), знаний, ресурсов, регламента (упорядоченности, алгоритма, программы) ограничивает его действие.

Проблемная ситуация — возникающее объективно в процессе развития организации противоречие между знаниями о целях развития организации и незнанием путей, средств и методов их достижения.

Проблемная ситуация — ситуация, когда деятельность не реализуется принятыми ранее способами и достижение результата деятельности в изменившихся условиях не прогнозируемо (затруднено или исключено).

Проблемное пространство — пространство, ассоциированное с проблемой, в него могут входить отношения, ценности, восприятия и убеждения.

Проектное консультирование — оказание профессиональной помощи в виде создания моделей новых направлений; разработки новых управленческих технологий, кодекса фирмы; осуществление проектов, направленных на мотивацию персонала, повышение качества работы, формализацию производственных отношений и т.д.

Процесс консультирования — совместная деятельность руководителей и специалистов организации с консультантом.

Процессное консультирование — вид консалтинга, при котором специалисты на всех этапах консалтингового проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, критически относиться к предлагаемым извне идеям, проводить при помощи специалистов анализ проблем и выработку решений. При этом роль специалистов заключается в основном в сборе этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы, и приведении их в систему рекомендаций

Процессное консультирование — оказание профессиональной помощи топ-менеджменту в проведении системных изменений в организации. Суть его состоит в том, что консультант, работая с отдельными сотрудниками и/или группами компании, помогает им понять личностные, межличностные и групповые процессы в организации и научиться решать проблемы, появляющиеся в ходе этих процессов.

Репрезентативность — свойство выборочной совокупности воспроизводить характеристики генеральной совокупности.

Респондент — человек, участвующий в опросе в роли источника информации.

Сбор информации — выявление максимально полного списка причин появления проблемы.

Система — многоуровневая конструкция из взаимодействующих элементов, объединяемых в подсистемы нескольких уровней для достижения единой цели функционирования.

Система — сложно организованный объект, состоящий из множества более или менее устойчивых элементов, взаимосвязанных друг с другом.

Система — совокупность (множество) отдельных объектов с неизбежными связями между ними.

Системный анализ — метод исследования, при котором взаимодействие разрозненных объектов представляется в виде системы, т. е. четкой субординированной последовательности действий.

Управленческое консультирование — оказание профессиональной помощи с целью совершенствования процесса управления предприятием.

Формулирование проблемы — точное разграничение между тем, что действительно содержит противоречие, и тем, что таковым не является, четкое разделение существенного и несущественного в отношении общей проблемы, расчленение проблемы на элементы и упорядочение их по приоритету.

Цель исследования — общая направленность исследования, ожидаемый конечный результат.

Экспертное (нормативное) консультирование — оказание профессиональной помощи в виде конкретной рекомендации, заключения или совета, проведения экспертизы предполагаемых изменений (решений), диагностики проблемных мест, оценки ситуации, аудита (кадровый, коммуникационный и т.д.).

GROW — ключевые точки коуч-сессии: Goal (цель) — определение целей на короткий и длительный срок, Reality (реальность) — исследование текущей ситуации (что есть, что происходит), Opportunity (возможность) — определение списка возможностей и стратегии плана действий, Will (намерение) — фиксирование: что, когда, с кем и чем клиент будет делать.

SWOT-анализ — метод анализа сильных и слабых сторон компании, а также ее возможностей и угроз.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Григорьева Н. Н. Организационное консультирование: учеб. курс (учебно-метод. комплекс). М.: Центр дистанционных образовательных технологий МИЭМП, 2010.
2. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. М.: Планум, 2007.
3. Марасанов Г. И. Психология в организационном консультировании. М.: Когито-Центр, 2009.
4. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
5. Токмакова Н. О. Основы управленческого консультирования: учеб. пособие. М.: АНО «Евразийский открытый институт», 2004.

Дополнительная

1. Адизес И. К. Управление жизненным циклом корпорации. СПб.: Питер, 2008.
2. Адлер Ю. П., Полховская Т. М., Шпер В. Л., Нестеренко П. А. Управление качеством. Ч. 1: Семь простых методов: пособие для вузов. М.: МИСИС, 2001.
3. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. М., 1999.
4. Белановский С. А. Глубокое интервью: учеб. пособие. М.: Никколо-Медиа, 2001.
5. Галлямов Ф. Ф. Управленческое консультирование. Владивосток, 1998.
6. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование. М.: Дело, 1998.
7. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью. СПб.: Питер, 2003. С. 197.
8. Долгополов Н. Гештальт-подход в работе с организациями (mgu-consult.ru).
9. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес // www.bcg.ru.
10. Жуков Ю. М., Липатов С. А., Хренов Д. В. Структурированное интервью как метод организационной диагностики // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.
11. Иванов М. А. Социально-психологическое консультирование // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.
12. Красовский Ю. Д. Сценарии организационного консультирования. М.: Новости, 2000.

13. Лебедева Л. В., Доценко Е. Л. Обоснование подготовки специалистов по психологии безопасности: материалы Всерос. научно-практ. конф. «Проблема подготовки и востребованности психологов-профессионалов. Тюмень: Изд-во ТюмГУ, 2006.
14. Лебедева Н. М., Лебедева А. А. Организационное консультирование. Гештальт-подход. М.: Речь, 2009.
15. Липатов С. А. Организационная диагностика: модели, методы, процесс // Социальная психология: практикум / под ред. Т. В. Фоломеевой. М.: «Аспект Пресс», 2006.
16. Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999.
17. Невис Э. Гештальт-терапия и организационное консультирование // Теория и практика гештальт-терапии на пороге XXI века. Ростов н/Д, 2001.
18. Организационная психология и организационное консультирование // Журнал практического психолога. 2000. № 5-6. [Спец. выпуск].
19. Орлов А. И. Теория принятия решений: учеб. пособие. М.: Издательство «Март», 2004.
20. Посадский А. П. Основы консалтинга: пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М.: ГУ ВШЭ, 1999.
21. Самсонова М. В., Ефимов В. В. Технология и методы коллективного решения проблем: учеб. пособие. Ульяновск: УлГТУ, 2003.
22. Белановский С. А. Свободное интервью как метод социологического исследования // Социология. 1991. № 2.
23. Спенсер-мл Лайл М. и Сайн М. Компетенции на работе: пер. с англ. М: HIPPO, 2000.
24. Спир С. Догнать зайца: Как лидеры рынка выигрывают в конкурентной борьбе и как великие компании могут их настичь. М.: Альпина Паблишерз: Институт комплексных стратегических исследований, 2010.
25. Титов В. В. Системный подход: учеб. пособие /Высшие государственные курсы повышения квалификации руководящих, инженерно-технических и научных работников по вопросам патентоведения и изобретательства. М., 1990.
26. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста / Пер. с англ. А. И. Сотова. М.: Независимая фирма «Класс», 2000.
27. Токарев Владимир. Применение SWOT-анализа при разработке стратегии фирмы. М.: Издательский дом «РЦБ», 2004.
28. Фатхутдинов Р. А. Стратегический менеджмент. М.: 2006.
29. Фомин Я. А. Диагностика кризисного состояния предприятия: учеб. пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
30. Фомишин С. В., Чернов Ю. В. Управленческое консультирование. Международный опыт Ростов н/Д: Феникс, 2006.

31. Хамитова И. Ю. Развитие профессиональной идентичности консультанта // Журнал практической психологии и психоанализа, 2000. № 1.
32. Ядов В. А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. Самара: Изд-во «Самарский университет», 1995.

Словари

1. Ребер А. Большой толковый психологический словарь: в 2 т. М., 2001.

Законодательные и нормативные документы

1. Конституция Российской Федерации. М., 1998.
2. Трудовой кодекс Российской Федерации. М., 2002.
3. Комментарий к Трудовому кодексу Российской Федерации / Ю. Н. Коршунов, М. И. Кучма, Б. А. Шеломов. М., 2002.

Журналы

1. «Управление компанией».
2. «Управление персоналом».
3. «Психологический журнал».
4. «Журнал практической психологии и психоанализа».
5. «Кадры предприятия».

Каталог интернет-ресурсов

1. http://www.hrm.ru/db/hrm/
2. orgpsiholog@mail.ru
3. www.orgpsiholog.ru
4. www.оргпсихолог.рф
5. www.b-online.ru
6. http://flogiston.ru/
7. www.bcg.ru
8. http://ru.wikipedia

Учебное издание

Людмила Владимировна ЛЕБЕДЕВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебное пособие

Издание второе, исправленное и дополненное

Редактор *Г. В. Литвиненко*
Технический редактор *Н. Г. Яковенко*
Компьютерная верстка *Н. С. Власова*
Печать электрографическая *А. Е. Котлярова, А. В. Башкиров*
Печать офсетная *В. В. Торопов, С. Г. Наумов*

9 785400 009525

Подписано в печать 24.01.2014. Тираж 105 экз.
Объем 10,25 усл. п. л. Формат 60×84/16. Заказ 73.

Издательство Тюменского государственного университета
625003, г. Тюмень, ул. Семакова, 10
Тел./факс: (3452) 45-56-60, 46-27-32
E-mail: izdatelstvo@utmn.ru