**Содержание**

Введение

1. Диагноз проблемы клиента

2. Планирование действий

3. Внедрение изменений

Заключение

Список использованной литературы

# Введение

В настоящее время консультанту очень важно знать, как эффективно действовать на всех этапах процесса консультирования. Процесс консультирования состоит из следующих этапов:

1) подготовка к консультированию;

2) диагноз проблемы клиента;

3) планирование действий;

4) внедрение изменение;

5) завершение консультационных услуг.

*Подготовка* является начальным этапом любого процесса консультирования. На этом этапе консультант и клиент встречаются, пытаются узнать как можно больше друг о Друге, обсудить и определить проблему, из-за которой был вызван консультант, и на этой основе договориться об объеме задания и выбранном подходе. Результаты первых контактов, обсуждений, исследований и опытов планирования отражаются в контракте на консультирование, подпись на котором считается завершением этого первоначального этапа.

Основа успешного выполнения заданий — установить взаимное доверие и взаимопонимание, добиться полного согласия в отношении «правил игры» и оптимизма в начале выполнения задания. Деятельность по установлению первоначальных контактов касается новых заданий и новых клиентов. Если консультант возвращается в знакомую организацию для повторной работы, начальный этап упрощается.

**1. Диагноз проблемы клиента**

***Диагноз проблемы клиента*** — второй этап процесса консультирования, но первый истинно операционный этап. Его *первая цель —* изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко, выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему, и подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы. *Вторая цель —* тщательно изучить важные аспекты взаимосвязи между рассматриваемой проблемой и общими целями и результатами деятельности организации клиента, а также определить, насколько клиент способен осуществлять изменения и эффективно решать проблемы.

В принципе, диагноз проблемы не включает работу по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе планирования действий. Диагноз может привести **к** заключению, что проблему нельзя решить или ее решение не оправдывает затрачиваемых усилий. Успех консультирования закладывается на этапе диагностики, где предстоит проделать, пожалуй, самое главное — поставить диагноз «заболевания» предприятия. Овладеть искусством диагностики не просто и по силам специалисту, понимающему и разбирающемуся в сложнейшем социальном организме предприятия, овладевшему современными диагностическими методиками. Кроме консультанта таким человеком, как представляется, может стать сам первый руководитель организации-клиента, которого предстоит научить это делать лучше, чем он это делал до настоящего времени.

В основе диагностики лежит *научный анализ* на базе предварительной информации о клиентской организации. Предварительный характер информации предполагает, что на протяжении всего процесса управленческого консультирования консультант будет дополнительно получать информацию по всем аспектам деятельности предприятия и корректировать свои действия. Качество информации обеспечивает качество анализа, а качество диагноза, в свою очередь, зависит от качества анализа.

Разные авторы по-разному фиксируют связь между анализом и диагнозом, отдавая, однако, предпочтение технике аналитической работы. Так, например, О.А. Дейнеко, раскрывая детально структуру анализа, классифицируя виды анализа, отмечает три состояния объекта — *прошлое, настоящее* и *будущее,* которые необходимо учитывать при диагностировании. Понятие диагностики несколько шире, чем анализ, являющийся ее составной частью.

***Предметом*** диагностики предприятия являются *проблемы,* потому что хозяйственная деятельность с момента рождения предприятия представляет собой перманентный процесс решения проблем. Любая проблема, обнаруживая разрыв между желаемым и действительным, воспринимается как «боль», что способствовало использованию в УК медицинского термина «диагностика». Умело проведенный анализ проблем повышает качество результата на выходе такой консалтинговой процедуры, как диагностика.

В процессе управленческого консультирования используются разнообразные виды диагностики — предварительная и перманентная, активная и пассивная, общая и элементарная. Подробная классификация видов диагностики представлена в таблице 1.

Таблица 1

**Классификация видов диагностики в процессе управленческого консультирования**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Критерии* | *Вид диагностики* | *Общая характеристика* |
| 1 | 2 | 3 |
| По месту в процессе УК | Предварительная | Проводится до начала УК |
|  | Перманентная | Проводится в течение УК |
|  | Персональная | Проводится индивидуальным консультантом |
| По видам консультантов | Независимая | Проводится внешним консультантом по заказу |
|  | Смешанная | Внешний консультант включает в процесс сотрудников клиента |
| По применяемым методам | Активная | С использованием активных методов обучения (деловые игры, мозговые штурмы и пр.) |
|  | Пассивная | С использованием традиционных методов." наблюдение, анкетирование, анализ документов, интервью и пр. |
| По целям УК | Рабочая | Проводится на конкретном объекте по договору |
|  | Учебная | Проводится с учебной целью при подготовке внешних и внутренних консультантов |
|  | Исследовательская | Проводится на объектах для апробирования новых приемов и методов |
| 1 | 2 | 3 |
| По времени действия | Экспресс-диагностика | Проводится при отсутствии времени на длительное изучение объекта |
|  | Длительная | Проводится на крупных объектах, требующих значительных временных затрат |
| По охвату и объекту консультирования | Общая | Проводится по всем аспектам деятельности |
|  | Элементная | Охватывает отдельные элементы системы управления |
| По методологии консультирования | Диагностическое интервью | Имеет целью за счет специально сформулированных вопросов, задаваемых в определенной последовательности, расширить ментальные рамки респондента, разрушить стереотипы |
|  | Социометрия | Позволяет выяснить взаимоотношения и позиции респондента по ряду человеческих, профессиональных и других аспектов (используется форма заочного опроса) |
|  | Психометрия | Использование индикатора типов личности Майерс-Бригга (MBTI) |
|  | Типы трудовой мотивации | Оценка типов трудовой мотивации с использованием теста Герчикова |
|  | SWOT- анализ | Анализ возможностей и угроз, сильных и слабых сторон клиентной организации |

Единый цикл диагностики клиентной организации можно изобразить визуально в блочном виде, что позволит для каждого блока подобрать наиболее эффективные инструменты его реализации в процессе консалтинга (рис. 1).

В соответствии с предложенной блок-схемой можно диагностировать практически любой из элементов системы управления: ресурсный (кадры, финансы, снабжение и пр.), управленческий (общий менеджмент), производственный (все звенья производственного цикла), конструкторско-технологический (подразделения сопровождения), информационный и т.д. Исследуя каждый элемент в ретроспективе, настоящем состоянии и перспективе, отталкиваясь в своей основе от потребностей предприятия, консультант осуществляет проблематизацию, выстраивая последовательно дерево проблем и дерево целей, а завершает диагностику письменным отчетом и проектом плана работы.

На этапе диагностики важно определить исходное состояние системы управления предприятия наиболее рациональным образом: сугубо индивидуальным для каждого и с учетом определенной степени искажения полученной информации, так как она зависит от уровня организованности системы, способности ее к самоанализу и самооценке, фона отношений и ценностей организации и множества других факторов. Уменьшить информационные искажения и субъективизм диагноза следует за счет проведения его разнообразными методами и использования различных источников получения информации.

Рис 1. Блок-схема диагностики

В условиях динамичного развития российской экономики фактор времени становится определяющим. С учетом этого значительно возрастает роль *экспресс-диагностики,* что вынуждает консультантов по управлению искать новые формы ее проведения. Одной из таких форм диагностики, хорошо проявившей себя в последние годы, является экспресс-диагностика в виде деловой игры. Сопоставив содержание обычной диагностики и экспресс-диагностики в форме деловой игры можно увидеть существенные преимущества активной диагностики (табл. 2).

Этап диагностики, как правило, выявляет различие позиций и взглядов на ту или иную организационную проблему у сотрудников предприятия. На данном этапе, на предприятии может быть, впервые оформляются коллективные позиции, зачастую расположенные в разных плоскостях. Важно, что содержание этих позиций, ранее высказываемых кулуарно, выносится на коллективное обсуждение, что позволяет авторам не только оценить свои взгляды с рефлексивных позиций, но и получить импульс к дальнейшей мыследеятельности по поводу развития или неразвитие данной точки зрения.

Таблица 2

**Отличия обычной диагностики от экспресс-диагностики в управленческом консультировании**

|  |  |
| --- | --- |
| *Этапы обычной диагностики* | *Этапы экспресс-диагностики в форме деловой игры* |
| Сбор и обработка предварительной информации (2—3 дня), анализ этой информации (2 дня) | Групповая работа с «микрофоном по кругу», опросы, тесты, анкеты, дискуссии в группах (2—3 ч) |
| Принятие решения о развитии консультирования — обсуждение результатов у первого руководителя (0,5 дня) | Межгрупповая дискуссия с активным участием ведущих менеджеров и специалистов, выводы и рекомендации (1,5—2,0 ч) |
| Сбор дополнительной информации, декомпозиция, анализ, прогноз последствий (1 —2 дня) | Проблематизация в рабочих группах, подготовка докладов, анализ и ранжирование проблем (3—4 ч) |
| Построение дерева проблем (1 день) | Структурирование ложных и истинных проблем, выбор генеральной проблемы (4 ч) |
| Целеполагание, ранжирование, построение дерева целей (1 день) | Построение дерева проблем, дерева целей по группам и межгрупповая дискуссия (4—6 ч) |
| Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1—2 дня) | Разработка программы действий на следующем этапе управленческого консультирования (1 день) |

Вся диагностическая работа проходит в четыре стадии:

• *первая* — выработка концептуальной основы диагноза, т.е. определение структуры проблемы и принятие решения о сборе необходимых фактических данных;

• *вторая* — выявление необходимых фактических данных;

• *третья* — анализ фактов;

• *четвертая —* установление обратной связи с клиентом (включая составление отчета на основе диагноза).

**Выработка концептуальной основы диагноза**

План задания, подготовленный после предварительного диагноза проблемы, дает общие направления и основной график действий на этапе диагностики. Однако до начала детальных исследований могут потребоваться пересмотр и корректировка. Между окончанием ознакомления и началом диагностики иногда проходит несколько месяцев. Нужно увериться, что предварительный диагноз проблемы все еще остается правильным и может служить основой для дальнейшей работы.

Начинать диагностическую работу нужно, с разработки ясной ***концептуальной стратегии.*** Широкие и дорогостоящие исследования без такой основы — рискованное занятие. В любой организации консультант сталкивается с массой проблем различного характера: техническими и человеческими, явными и скрытыми, крупными и мелкими, реальными и потенциальными. Он будет слышать множество критических мнений о том, какая из них основная и что с ней делать. При диагностировании постоянно существует риск принять неправильное решение под влиянием высказываемых взглядов, собрать интересные, но ненужные факты, упуская существенную информацию и игнорируя некоторые важные аспекты сложной проблемы.

Прежде всего консультант должен: установить факты, доказать, проверить и обосновать их во время постановки диагноза; предусмотреть, какой будет конечный результат, на основании которого задание сможет перейти в следующую стадию. Это включает определение проблемы и ее причин, других существенных связей, возможностей клиента разрешить проблему, возможных направлений дальнейших действий.

Имеются *три основные категории проблем:* коррективные, прогрессивные и созидательные. У них, однако, есть одна общая характеристика — в каждом случае имеются различия между тем, что происходит (или будет происходить) в действительности, и тем, что должно (или может) происходить. Это различие определяет проблему, с которой должен иметь дело консультант. Проблема может быть определена с помощью пяти основных характеристик.

1. *Сущность или содержание.* Раскрывается сущность или содержание проблемы, определяется, с чем все это сравнивается и на каком основании; описываются также различные симптомы проблемы.

2. *Организационное и физическое местонахождение.* Определяется, в каких организационных подразделениях (участках, отделах, филиалах) и физических объектах (заводы, здания, склады, конторы) была выявлена проблема, какие другие подразделения она, возможно, затронула, насколько она распространена в организации.

3. *«Владение» проблемой.* Важно знать, какие люди (менеджеры, специалисты, клерки, рабочие) затронуты проблемой и более всего заинтересованы в ее решении, является ли проблема «закрытой» или «открытой». Это необходимо для того, чтобы определить «настоящих клиентов» и работать с ними на протяжении всего процесса решения проблемы.

4. *Абсолютная и относительная величина.* Определяется насколько важна проблема, во-первых, в абсолютных величинах (например, объем потерянного рабочего времени или денег; объем используемых производственных мощностей; потенциальная экономия), а во-вторых, в относительном значении, например по времени. Кроме того, необходимо понять, как проблема влияет на подразделение, в котором обнаружена, и на людей, которые «владеют» ею, насколько она важна для организации в целом, что получит организация от ее решения.

5. *Временная перспектива.* Здесь необходимо выяснить, с какого времени существует данная проблема, наблюдалась ли она один или несколько раз либо возникает периодически, как часто она возникает, какова тенденция (проблема стабилизировалась, усиливается или ослабевает) каковы могут быть прогнозы относительно ее эволюции в будущем.

Основная задача диагностики — выявить силы и факторы, которые вызывают проблему. В начале работы есть некоторая предварительная информация или предположения о возможных причинах возникновения проблемы. Они помогают выдвинуть гипотезы, причем, чем их больше, тем лучше, но они не должны носить поверхностный характер. Затем сбор данных и их анализ концентрируются в основном на гипотетических причинах, исключая те гипотезы, которые не могут быть обоснованы, и добавляются новые, возникающие в ходе беседы с клиентом или из других источников. Разумеется любая конкретная деловая или управленческая проблема вызвана несколькими причинами.

Еще одной задачей диагностики является выяснение возможностей клиента: обладает ли он достаточными материальными и финансовыми ресурсами, а также технической квалификацией, необходимой для решения проблемы.

Цель диагноза — подготовка к действию. На протяжении всего исследования нужно собирать и анализировать информацию и идеи относительно решения проблемы с такой же тщательностью и упорством, что и данные о ее характере и причинах. Это обеспечивает связь с планированием действий. Предложенные действия должны логически проистекать из диагноза. Однако консультант должен помнить, к чему приводят преждевременные изменения, начатые до установления фактов, выявления причин и формулирования выводов на основании диагноза.

При выработке детального плана диагностики объем и методику работ следует подобрать в соответствии с характером и сложностью проблемы, а также с учетом профиля и отношения клиента. Постановка диагноза заключается в поиске ответов на вопросы в пяти областях: • проблема;

• причины проблемы;

• наиболее существенные взаимосвязи;

• возможности клиента в отношении решения проблемы;

• возможные направления дальнейших действий.

**Выявление необходимых фактических данных**

***Факты*** — строительные блоки любой консультационной работы. Значительное количество фактов требуется, чтобы получить ясную картину, точно определить проблему и связать свои предложения с действительностью. Факты нужны и для решения творческих проблем, когда нужно разрабатывать нечто совершенно новое, используя большую долю воображения и творческого мышления. Сбор фактов может быть самой трудоемкой и болезненной стадией работы консультанта, однако другого выбора нет. Характер собираемых фактов зависит от области деятельности, определения проблемы и цели задания. Факты должны позволять изучать процессы, отношения, причины и взаимосвязи, обращать особое внимание на потенциальные возможности и пути их использования.

Сбор данных следует подготавливать, тщательно определяя, какие факты необходимы. Консультанты применяют принцип избирательности: они понимают, что количество фактической информации в любой организации практически неограниченно, но ее избыточный объем легко становится неуправляемым и не может быть полностью использован при выполнении задания. Однако не стоит слишком ограничивать себя в определении фактов и их источников. Факты, на основании которых может быть получена важная информация о причинах, следствиях или взаимосвязях, часто могут быть обнаружены в неожиданных местах.

Определяя объем данных, консультант по вопросам управления должен помнить, что цель диагноза — не научное исследование, а мобилизация действий по решению проблемы, которые позволят усовершенствовать функционирование организации. Какие факты требуются для диагностики, необходимо определять в тесном контакте с клиентом, особенно с теми членами его организации, которые знают, какая ведется документация, насколько она надежна, какие есть дополнительные источники. При этом определяют содержание данных, степень их детализации, период времени, уровень охвата, критерии классификации и табулирования, описанные ниже. В сложном случае необходимо следовать определенной логике, например убеждаться, что каждый этап (выявление информации по маркетингу и сбыту) обеспечивает информацию для следующего (данные о производстве) и т.д. Это должно отражаться в рабочем плане.

При планировании сбора данных также нужно решить, для каких аспектов проблемы и взаимосвязей не требуется детальная информация.

Типы данных могут иметь различное значение по содержанию в разных организациях. Консультант уточняет единицы измерения, например количество изделий, их вес или объем, и устанавливает пределы точности, например до ближайшей сотни или до последней единицы. Точность зависит от цели, которой будут служить эти данные.

Степень детализации при сборе фактических данных для основной диагностики обычно выше, чем при предварительной диагностике, когда можно пользоваться сводными цифрами. Чем больше детализированы факты, тем больше времени требуется для их сбора. Данные могут собираться в несколько этапов, пока у консультанта не возникнет достаточно подробная картина существующего положения дел, позволяющая предложить пути их улучшения.

Консультант должен решить, собрать ли всю информацию (по всем продуктам, сотрудникам, подразделениям и процессам) или ее отдельные элементы. Как правило, выбирается несколько жизненно важных пунктов, которые связаны с текущей хозяйственной деятельностью или могут стать чрезвычайно нужными в будущем.

Подготовительная работа для сбора фактов включает принятие решений по обработке и табулированию данных с учетом их конечного использования. Возможны следующие типичные группировки:

• *по событиям* — время, частота, скорость, тенденции, причины, следствия;

• *по людям —* возраст, пол, национальность, семейное положение, род занятий, квалификация, трудовой стаж, заработок;

• *по продукции и материалам* — размер, стоимость, технические характеристики, источник;

• *по ресурсам, затратам, доходам и процедурам* — показатель производственной активности, местонахождение, центр управления, географическое распределение, использование оборудования.

Особую роль в диагностической работе играют *источники получения фактических данных.* Консультант может получать фактические данные из трех источников: записи; текущие события и условия; память. Они могут быть как *внутренними* (в пределах данной организации), так и *внешними* (официальные публикации, статистические отчеты, статьи, мнения людей вне организации).

*Записи* — это факты, хранимые в форме, пригодной для считывания или преобразования, в том числе: документы (файлы, отчеты, публикации), компьютерные файлы, фильмы, микрофильмы, магнитные ленты, рисунки, фотографии, графики и т.д. Факты из записей выявляются путем поиска и изучения. Записи представляют собой обширный источник информации, и какие-то из них обязательно изучаются при выполнении любого консультативного задания. Консультанты предпочитают использовать уже отраженную в записях информацию, прежде чем начать искать другие пути получения данных.

*Текущие события и условия* — это поддающиеся наблюдению действия и сопутствующие им обстоятельства.

*Память —* вся информация, хранящаяся в памяти людей, которые работают в организации-клиенте, связаны с ней или просто могут дать информацию, полезную для консультанта (например, для сравнения). Эта «энциклопедия знаний» охватывает бесспорные доказанные факты, опыт, мнения, убеждения, впечатления, предубеждения и догадки. Мозг человека хранит все эти данные в виде слов, цифр и картин, которые консультант не может видеть, но может воспроизводить с помощью опроса людей, специальных отчетов и т.д.

*Методы получения фактических данных* для диагностики достаточно разнообразны. В настоящем пособии мы охарактеризуем некоторые из них. *Наблюдение* — метод, используемый для получения информации, которая трудно поддается записи. Консультант присутствует на проводимых мероприятиях, например, при инструктаже руководителем своих подчиненных или при выполнении рабочим своего задания, и с помощью собственных зрения и слуха следит за ходом событий, чтобы позднее суметь предложить, как это все сделать лучше. При консультировании по процессам наблюдение за собраниями сотрудников позволяет выявлять групповые процессы и формы поведения, связанные с данной проблемой.

Консультант обычно получает с помощью наблюдения следующую информацию: схема размещения фабрики, складских помещений и контор; поток операций, материалов и людей; методы работы; трудовая дисциплина и темп работы; условия работы (шум, освещение, температура, вентиляция, порядок и чистота); отношения и поведение руководителей старшего и среднего звена, контролеров, специалистов и рабочих; межличностные и межгрупповые отношения.

Если задание касается в первую очередь человеческих проблем и отношений между отдельными лицами и группами, консультанту, возможно, придется глубоко изучить отношения и поведение персонала в организации-клиенте, чтобы накопить достаточное количество необходимой информации.

При консультировании по вопросам управления широко используются специально составленные *вопросники* (если нужно собрать только простые факты). Они позволяют получить ограниченное количество фактов непосредственно от большого числа лиц (например, при исследовании рынка) или от людей, находящихся на большом расстоянии друг от друга (например, при изучении причин отказов в работе оборудования среди пользователей по всему региону).

Прежде чем составить вопросник, консультант точно должен определить, какая информация ему требуется, как он будет ее использовать и как будут классифицироваться и обобщаться ответы. Затем формулируются простые, точные вопросы, свободные от двусмысленности. По возможности желательно получать ответы «да» и «нет» или цифры. Если требуются длинные ответы, полезно приложить список возможных ответов и попросить отметить Правильный, вопросы следует располагать в логическом порядке, чтобы каждый ответ вел к следующему. Желательно группировать вопросы и строить вопросник таким образом, чтобы облегчить обобщение и табулирование ответов, особенно если для записи используются механические и электронные сортировщики и табуляторы.

—При консультировании по вопросам управления наиболее распространенным методом сбора данных вместе с поиском данных служит *беседа.* Одним из преимуществ опроса во время беседы по сравнению с использованием вопросников является то, что каждый ответ может быть проверен и обработан. Вопросы дополняют друг друга, подтверждая, исправляя или опровергая предыдущие ответы. Они часто раскрывают побочные факты, открывают неожиданные взаимосвязи, влияния и ограничения. Беседой можно управлять. Если одна линия опроса не дает желаемых результатов, можно попробовать другую.

При планировании беседы консультант определяет, какие факты он хочет получить, от кого, когда, где и как. Определяя, какие факты ему необходимы, консультант принимает во внимание, что может знать опрашиваемый. Говорить надо с тем, кто связан с рассматриваемым видом деятельности.

Информация, полученная во время беседы, имеет больше смысла, если поступает в логическом порядке. Беседы должны проходить так, чтобы каждая последующая информация вытекала из предыдущей.

При выборе места встречи для беседы учитываются следующие факторы: близость к месту работы, удобство для опрашиваемого, отсутствие шума и помех. Обычно люди чувствуют себя свободнее и более общительны в собственной среде. Они также располагают там всей нужной информацией.

Приведем несколько рекомендаций, как вести беседу.

1. До начала беседы консультант подготавливает список вопросов, которые могут выявить требуемые факты. Он будет служить руководством и гарантией того, что беседа охватит все необходимые моменты, но не помешает рассмотреть другие связанные с ними темы.

2. В начале беседы консультант более подробно объясняет ее цель. Опрашиваемого просят помочь решить проблему, предлагают говорить свободно. Задаваемые во время беседы вопросы должны вести к получению требуемой информации, тем не менее они должны позволять опрашиваемому следовать собственному ходу мыслей. Тщательная запись получаемой информации и предложений (с разграничением фактов и мнений) гарантирует, что консультант ничего не забудет, и показывает также, что выражаемые мнения воспринимаются серьезно.

3. После беседы консультант перечитывает записи, намечает пункты, которые следует проверить, и переводит надежную информацию в систематизированный архив данных по заданию. В некоторых случаях полезно послать опрашиваемому лицу отпечатанное резюме для сверки. Полученная информация позволяет подготовить вопросы для других бесед, например с целью перепроверки.

Еще одна возможность сбора данных для диагностирования — организация консультантом *специальной встречи,* целью которой будет получение информации по рассматриваемой проблеме. На таких встречах не должно присутствовать слишком много людей, в противном случае некоторые из них могут не пожелать делиться информацией.

При сборе информации консультантов интересуют не только фактические данные, но и *отношения людей* в организации-клиенте, которые играют определенную роль в большинстве консультативных заданий. Консультант внимательно изучает их поведение при наблюдении за операциями и процессами, во время бесед и любых других контактов с клиентом и его сотрудниками.

Консультанты могут использовать еще один метод сбора информации — *оценку,* которая является временным (промежуточным) средством и никогда полностью не заменяет установленных данных. Ее стоит принимать во внимание, только если нет доказанных фактов или по какой-либо причине их трудно получить. Оценки делают лучше всего сами исполнители, обладающие информацией «из первых рук», которые с большой готовностью примут предложения, основанные на данных, представленных ими же. Оценки следует получать более чем от одного источника и перепроверять их. Консультант может принять оценки клиента относительно следующего:

• фактов, знакомых клиенту;

• аспектов, касающихся текущей ситуации, которые не нуждаются в большой точности;

• случаев, когда требуется показать, целесообразно ли продолжать дальнейшие наблюдения;

. ситуаций когда нужно убедиться, что выгоды от усовершенствования работы заслуживают проведения более точных измерений;

• случая, когда оценку можно проверить.

**Анализ фактов**

Поскольку конечная цель процесса консультирования — осуществление изменений, то ***анализ фактов*** должен приблизить нас к ее достижению. Еще не достаточно правильно описать реальность, т.е. условия, события и их причины, важнее определить, что может быть сделано, обладает ли клиент возможностями сделать это и как направлять весь процесс изменений.

Не существует четких границ между анализом **и** синтезом. *Синтез* в смысле построения целого из частей, принятия решений на основании анализа фактов и выработки предложений по осуществлению действий начинается где-то во время анализа фактов. Анализ фактов постепенно переходит в синтез.

Прежде чем подвергнуть данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор, при этом проверяют их полноту, ясность записей и правильность их представления, исключают или исправляют ошибки. Консультант должен убедиться, что при сборе данных использовались одинаковые стратегии.

***Систематизация данных*** начинается еще до того, как они появились, путем установления критериев их табулирования. Дальнейшая систематизация и корректировка ее критериев осуществляются в процессе выявления фактов и после его завершения. Как количественная, так и иная информация должна быть систематизирована.

Систематизация данных, применяемая консультантами, проводится по следующим критериям:

• *по времени* — указывает тенденции, темп изменений случайные и периодические колебания;

• *по месту* (или организационным подразделениям) — помогает исследовать проблемы и находить решения, связанные со специфическими условиями;

• *по ответственности за факты и события* — во многих случаях ответственность не идентична с тем местом (подразделением), где был выявлен данный факт;

• *в соответствии со структурой единиц и процессов* — используемые материалы, продукция или же завод и оборудование могут быть систематизированы с разных точек зрения, при этом важно определить, как изменения составных элементов влияют на единицу в целом (действия должны быть направлены на те компоненты, которые значительно влияют на общие результаты);

• *по воздействующим факторам* — это подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе. Во многих случаях простая систематизация (по одному критерию) недостаточна, и тогда применяется *перекрестная систематизация,* которая включает сочетание двух и более переменных.

Подготовленные и систематизированные данные анализируют для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. В зависимости от характера проблемы и цели консультативного задания данные можно анализировать по-разному. Часто используются *статистические методы* (средние величины, дисперсия, плотность распределения, корреляция и регрессия), а также различные другие методики, включая *математическое* моделирование или *графическое построение.*

Статистические и другие методы количественного анализа имеют смысл только в том случае, если могут быть выявлены качественные связи. Основная задача — установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель — выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Часто зависимости выражаются и измеряются с помощью относительных величин. Они помогают: определить, дают ли затраты на какого-либо рода деятельность соответствующий выход продукции, изучить, правильно ли сбалансированы ресурсы и обязательства; отразить внутреннюю структуру какого-либо ресурса.

Используется также *метод причинно-следственного анализа,* цель которого — выявить причинные связи между условиями и событиями. Они дают ключ к планированию изменений и повышению эффективности работы. Следует указать некоторые трудности и недостатки причинно-следственного анализа. Часто наблюдаются условия, которые влияют друг на друга, и есть опасность принять причину за следствие.

При диагностировании проблем предпринимательства и управления консультанты сталкиваются с цепью причин и следствий. Допустим, что консультант установил, что снижение уровня сбыта и доходов является причиной плохого настроения в коллективе. Каковы в таком случае причины плохого состояния дел? Обнаруживается, что причина — потеря важного зарубежного рынка. Но почему потерян этот рынок? Это произошло из-за серьезных ошибок в политике ценообразования. Почему были допущены эти ошибки? Следует искать ответ на этот вопрос и т.д. Суть дела состоит в том, как глубоко надо идти в поиске основной (или первичной) причины. Здесь также следует помнить прежде всего о цели. Часто проблема имеет две или несколько причин, хотя одна из них может быть более важной, чем другие. Часто происходит и обратное: одно условие становится причиной целого ряда следствий.

На зависимости и факторы, влияющие на изменения, можно взглянуть также с помощью *анализа силового поля,* разработанного Куртом Левиным. При таком представлении существующее состояние дел в организации считается равновесным состоянием двух групп сил, действующих в противоположных направлениях: побуждающие силы способствуют движению в сторону изменений, в то время как ограничивающие силы мешают этому движению. В ходе анализа эти два вида сил выявляются и оценивается их относительная величина. Изменения происходят при нарушении равновесия. Сравнение — важный аналитический инструмент, тесно связанный с описанными выше методическими подходами.

Так как вся консультационная работа концентрируется на действии, она в основном ориентирована на будущее. Независимо от того, имеет ли консультант дело с коррективной, прогрессивной или творческой проблемой, всегда возникает вопрос: что следует делать? Это придает анализу фактов особый уклон, поскольку надо собрать не только информацию о существующих реальностях, но и выявить данные о ситуации, которая еще не существует. Иными словами, речь идет в некотором роде о ***прогнозировании.*** Многие будущие события и взаимосвязи могут быть предсказаны. Поэтому так важно анализировать, как меняются данные, описывающие рассматриваемую организацию и окружающую ее среду.

К сожалению, наиболее распространенный подход к анализу будущих тенденций — *простая экстраполяция.* Но в периоды быстрых технологических, социальных и других изменений прошлые тенденции не сохраняются в будущем, а существенно меняются. Данные по будущим тенденциям, взятые из различных внешних источников информации, надо изучать с осторожностью, убеждаясь в их достоверности.

В заключение следует сказать, что для консультанта по вопросам управления аналитический и синтетический методы являются двумя сторонами одной медали: анализируя факты, он все еще чаще использует синтез — выявляет основные зависимости, тенденции и причины, дифференцируя фундаментальные и второстепенные события и определяя факторы и условия, которые нужно изменить для осуществления перемен во всем процессе или в организации в целом.

**Обратная связь с клиентом**

***Обратная связь*** предоставляет клиенту информацию, которая может: сообщить ему нечто новое и важное относительно его организации; позволить ему понять, какой метод применяет консультант и как он продвигается в своем исследовании; повысить степень участия клиента в выполнении задания; помочь консультанту оставаться на правильном пути или, если необходимо, изменить направление исследований. Понятие обратной связи подразумевает, что к клиенту идет не просто любая информация, но собранная, проанализированная и отобранная консультантом при работе с клиентом.

Обратная связь — это не больше, чем просто отчет о проделанной работе;|(поэтому она нужна тогда, когда может служить определенной цели. Примером может быть обычай, когда обратная связь показывает клиенту, что собранные до настоящего момента данные указывают на наличие какой-то *новой проблемы,* не предусмотренной при обсуждении и планировании первоначального задания.

Консультант хочет показать, что не терял время даром и может поделиться важной информацией. Но произвести впечатление на людей — не цель. Клиент должен интересоваться информацией, иметь возможность на нее реагировать и побуждаться ею к действиям, информация по обратной связи не означает, что клиенту сообщают о том, что он уже знает. Если собранная информация содержит факты, действительно новые для клиента, указывающие на неожиданные связи между причиной и следствием или же на скрытые достоинства и недостатки, тогда обратная связь целесообразна.

Многие консультанты используют *индивидуализированную устную обратную связь* с ведущими руководителями организации-клиента, другие — *письменную,* например промежуточные отчеты, памятки. Довольна распространена такая форма, как *встречи с различными группами в организации-клиенте,* которые могут дать ценную дополнительную информацию и помочь консультанту сконцентрировать исследование на основных вопросах. Они всегда выявляют отношение к рассматриваемой проблеме и применяемому подходу.

Окончание диагностического этапа дает хорошую возможность для обратной связи. Прежде чем представить диагностический отчет, консультант может счесть целесообразным предложить провести одну или несколько встреч для рассмотрения основных результатов, что поможет ему выявить и заполнить последние пробелы в анализе, а также подготовить клиента к выводам, которые будут потом ему официально представлены.

# 2. Планирование действий

С ***планированием действий*** процесс **консультирования** вступает в свой третий этап, который включает поиск идей для возможных решений диагностированной проблемы, разработку и оценку альтернативных вариантов решений, представление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Более чем важна плавность перехода от второго этапа к третьему. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также фактов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Желательно, чтобы клиент *участвовал в планировании действий,* причем активнее, чем на диагностическом этапе. Это объясняется несколькими причинами:

• ни к чему делать лишнюю работу по определению теоретической основы, проектированию и планированию одного из альтернативных решений, если нет уверенности, что клиент хорошо знаком и полностью согласен с выбранным подходом и сможет воспользоваться рассматриваемыми решениями; это согласие лучше всего достигается путем совместной работы с людьми, которые способны определить, что будет принято организацией-клиентом и может быть осуществлено;

• для планирования действий нужно мобилизовать все таланты и изучить все разумные идеи; планирование не будет эффективным, если в этой работе не участвуют талантливые сотрудники организации-клиента;

• как и при постановке диагноза, служебный персонал клиента может под руководством консультанта провести большую часть работы по проектированию и планированию, снижая таким образом стоимость проекта;

• участие в процессе планирования вырабатывает чувство ответственности, которое будет так необходимо на стадии внедрения (осуществления);

• планирование действий дает клиенту новые возможности обучения.

**Поиск идей для возможных решений**

Консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:

1) чего следует добиться с помощью новых мер, т.е. какого уровня производительности, какого качества продукции, каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности;

2) чем новая ситуация будет отличаться от прежней — видами изделий, услуг или деятельности; методом; оборудованием; местонахождением;

3) будут ли результаты иметь долгосрочный характер — меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в новом изделии, виде услуг или роде деятельности, существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел;

4) какие трудности возникнут — сопротивление со стороны служащих, опасные условия труда, перепроизводство, нехватка материалов;

5) кого и как затронут изменения — готовы ли служащие их принять, что следует сделать, чтобы подготовить их, следует ли соответственно изменить что-либо в других местах;

6) каково наилучшее время для осуществления изменений — в конце сезона, во время отпусков, в конце финансового периода, в начале нового календарного года или в любое время.

Таким образом, этап планирования действий начинается с ***поиска идей относительно возможных путей решения проблемы.*** Цель — выявить все интересные и осуществимые альтернативы и оценить их, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению.

Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (сложность и степень новизны). Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющегося решения или же искать новое оригинальное решение. Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск: должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны; нужно ли изучить техническую литературу.

Разрабатывая пути улучшения ситуации, консультант часто прибегает к имеющемуся опыту. Он рассматривает методы, успешно применявшиеся в других случаях *на основании информации, источниками которой могут служить:*

• предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации;

• коллеги по консультантской организации, работавшие в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);

• изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;

• сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом;

• организации, готовые поделиться своим опытом.

В процессе поиска путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т.д.

Огромное значение для выработки путей решения проблемы имеет ***творческое мышление,*** которое можно определить как связывание вместе предметов и идей, которые ранее связаны не были, чтобы найти или разработать что-то новое. Процесс творческого мышления имеет пять стадий:

1) *подготовка —* сбор всех известных фактических данных; использование конвергентного (аналитического) мышления, насколько это возможно; определение проблемы с различных сторон, т.е. разные ее формулировки;

2) *мыслительные усилия* — использование дивергентного мышления, которое ведет либо к возможному решению проблемы, либо к фрустрации, т.е. разочарованию (фрустрация — важный фактор на стадии мыслительных усилий и в процессе свободного творческого мышления; за ней обычно следует выработка действительно удачных идей);

3) *инкубация* — проблема остается в подсознании, в то время как человек занимается другими делами; за это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи;

4) *озарение* — происходит вспышка озарения, дающая ответ и позволяющая найти решение рассматриваемой проблемы;

5) *оценка* — анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения возможных решений.

К методам творческого мышления относятся следующие.

*Метод «мозговой атаки»* позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Он наиболее распространен и широко применяем. Основной недостаток — то, что оценивать приходиться все идеи.

*Метод синектики* схож с «мозговой атакой». При этом методе проблема рассматривается группой примерно из девяти человек, «клиент», который ее выдвинул, объясняет ее, а участники предлагают вариант решения. Несколько минут «клиент» анализирует вариант и говорит, что ему в нем нравиться, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение;

*Метод разложения на части* состоит в том, что не делают перечень основных характеристик идеи, а рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования.

*Метод принудительных взаимосвязей* помогает выявить все возможные связи: берутся объекты или идеи и выявляется, сколько существует различных комбинаций для получения нового объекта или идеи.

*Морфологический анализ* использует матричный способ получения решений. Все переменные заносят в матрицу, и их пытаются комбинировать их по-новому.

*Латеральное мышление —* это особый творческий метод изучения проблемы. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и все больше вдаваться в детали, что означает вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, в том числе тех, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области, — это и называется латеральным (боковым) мышлением.

*Опросные листы* — служат **в** качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна с такими подзаголовками: Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать? Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая области опроса.

*Метод «дневных грез»* предлагается, если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения; в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению.

*Метод «группового гения»* позволяет собрать в одной группе несколько лиц, обычно пользующихся разными типами творческого мышления, чтобы иметь возможность сочетать разные методы.

Независимо от того, какой метод применяется, консультант должен придерживаться следующих трех правил:

• воздерживаться от преждевременных суждений —исключить преждевременную критику какой-либо идеи;

• быть раскованным — чем безумнее идеи, тем лучше результаты;

• работать с большим количеством идей — чем их больше, тем лучше (можно использовать перекрестное опыление — комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими).

**Разработка и оценка альтернативных вариантов**

Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, сначала следует тщательно ***разрабатывать решения,*** и вести планирование по всем альтернативам, которые вошли в список. Работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или «эскизном», уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектов может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более вариантами.

Другая возможность — разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение.

***Оценка альтернатив*** *—* не разовая акция, предпринимаемая в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

• индивидуальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходиться сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

• количество критериев велико, и если основным критерием отвечают все альтернативы, то приходится принимать решения по другим;

• некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды — социальные, экономические и политические) трудно или вовсе невозможно количественно оценить;

• оценка включает ряд критериев, которые прямо не сопоставимы (например, финансовые и политические);

• в оценке присутствует сильный субъективный элемент: при отсутствии неоспоримых данных кто-то должен решить, насколько и в каком случае важны различные критерии.

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы специалисты не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Например, можно использовать группу экспертов (из организации-клиента или другой) для оценки отдельных критериев по шкале баллов. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели (в том числе при анализе решений).

Шкала может иметь следующий вид:

• крупное улучшение — 10 баллов;

• значительное улучшение — 7 баллов;

• некоторое улучшение — 4 балла;

• без изменений — 1 балл;

• некоторое ухудшение — минус 2 балла;

• значительное ухудшение — минус 5 баллов.

Какой метод оценки применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ безубыточности, анализ затрат и результатов, ансчиз прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и пр.

**Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений**

После того как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, клиенту предъявляются ***предложения по осуществлению изменений.*** Консультант должен сам решить, когда и в какой форме сделать это, что зависит от типа предпринимаемого проекта и трудовых отношений между ним и управленческим и техническим персоналом клиента. При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы, крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента участвует в их осуществлении, постоянно информирует старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты о ходе работ, ожидает от клиента помощи на определенных этапах. Предъявление окончательных предложений не содержит ничего нового. В сущности, информация, которую клиент получал из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения в *устной форме,* прибегая к помощи письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто требуется *скомбинировать письменное и устное представление предложений.* Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Консультант предъявляет предложения логически последовательно, излагает свои рекомендации достаточно эффектно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии, дает ясную картину всех рассмотренных решений и обосновывает предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет *степень риска* (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось) и *условия, которые клиент должен создать и поддерживать* (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных; некоторые члены высшего руководства должны быть перемещены).

Часто в предъявляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь. При планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, **и** тогда понадобится усовершенствовать предложение **до** предъявления окончательного варианта клиенту. Эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Во всех случаях в предложения *необходимо включить план работ по осуществлению изменений.*

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избегать неприемлемых предложений и осознать, что консультирование — это гораздо больше, чем представление технически идеальных решений: оно включает терпеливое убеждение и разъяснение клиенту, его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор. Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении — это вступление к следующему этапу задания.

# 3. Внедрение изменений

***Внедрение изменение*** — это четвертый этап процесса консультирования и кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, внедрить изменения — основная цель любого консультационного задания, ведущая к реальным улучшениям.

**Роль консультанта на этапе внедрения**

Участие консультанта в перестройке никогда не следует недо-оценив.ать. Вопрос об этом необходимо тщательно изучить и обсудить еще при планировании задания на консультативные работы.

Обе стороны должны представить своя аргументы за и против такого участия и рассмотреть альтернативные решения. Обеспечить участие консультанта на этапе внедрения без больших расходов со стороны клиента можно в том случае, если придерживаться следующих правил:

• размер консультативной группы, присутствующей в организации-клиенте, постепенно сокращается в фазе внедрения;

• на протяжении всей фазы внедрения остается только один консультант, который помогает при необходимости и предоставляет специальные знания своего подразделения;

• консультант занимается лишь наиболее сложными задачами на этапе внедрения, оставляя всю остальную работу клиенту;

• консультант на этапе внедрения встречается с клиентом периодически или в определенные моменты, чтобы следить за ходом работ и оказывать консультационные услуги;

• консультант вмешивается в работу только по просьбе клиента. Ясно, что каждое консультационное подразделение выбирает

себе подходящий вариант. Крупные фирмы могут предусмотреть и другие возможности. Некоторые консультанты-практики могут уже работать с новым клиентом, когда предыдущий просит помочь во внедрении. Как правило, обе работы можно сочетать, однако новый клиент должен знать, что консультант не полностью завершил предыдущее задание, хотя и прекратил эту работу.

**Планирование и контроль над внедрением**

До начала внедрения следует разработать детальную рабочую программу.

***Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы*** — пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко.

При осуществлении перестройки на этапе внедрения возникают новые задачи и взаимоотношения, а старые отживают. Нельзя ожидать от людей активного участия, если не определены их роли, такое уточнение особенно необходимо при составлении программы обучения и установлении контроля над ходом изменений.

Различные технические факторы и финансовые возможности влияют на темп и сроки осуществления изменений. Консультант стремиться планировать внедрение в соответствии с интересами клиента. Реалистичные предложения и желаемый темп изменений — весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако не стоит жалеть времени и средств: если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений.

Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов.

Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. ***Контроль над ходом работ*** укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент. Это касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

Перед самым началом мероприятий по внедрению консультант проверяет, все ли условия выполнены и созданы ли предпосылки. На начальной стадии использования новой системы и затем в течение некоторого времени консультант готов ответить на любые вопросы, помочь сотрудникам клиента немедленно решить любые возникающие проблемы. Нередко, когда решение окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения. После того как все точно решено, начинается процесс внедрения и неизбежно появляются первые проблемы. Теперь значительное время тратится на рассмотрение преимуществ предыдущей и отвергнутой схем и недостатков новой, внедряемой.

Совместно с клиентом консультант регулярно и часто оценивает ход внедрения. Внимание обращается на темп внедрения и его более широкие последствия. График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой схемы *корректируют по необходимости, но в организационном порядке, избегая поспешных решений.*

**Обучение и подготовка кадров в организации-клиенте**

Методы подготовки персонала клиента могут быть самыми разнообразными, и наиболее эффективный — прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию. Так как это дает отличные возможности для обучения, целесообразно назначать на эту работу людей с хорошими способностями, а не просто тех, кого можно освободить от обычных обязанностей на требуемый период. Члены высшего руководства также могут обучаться в ходе выполнения задания, если консультант знает, как говорить с ними, и если они хотят познакомиться с методами консультанта.

Обычный элемент выполнения задания — *обучить персонал клиента особым приемам.* Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до внедрения и может продолжаться на первой его стадии. Возможны различные подходы, в том числе:

• подготовка консультантов без отрыва от производства;

• подготовка инструкторов консультантом;

• подготовка экспериментальных групп, которые затем будут обучать остальной персонал;

• официальные подготовительные курсы для работников компаний (ведутся консультантом, специальными инструкторами, приглашенными для этой цели, или штатными инструкторами организации);

• участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;

• ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть использованы.

**Поддержание нового порядка работы и контроль**

***Меры по поддержанию порядка и контролю*** должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, и сохраняться после его ухода. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа все же может продолжаться, но нужно что-либо предпринять. Наиболее естественно на время вернуться к старой практике, если еще возможно. Есть правило, что консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока тот не может быть полностью вытеснен, т.е. нужна уверенность, что после того как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому. Как это можно сделать — зависит от функции задания и характера проблемы.

Если внедряется новая процедура использования документации, запас старых форм уничтожается вместе с печатными формами. Аналогичная бдительность требуется и для поддержки рабочих стандартов фабрики.

В инженерном чертежном бюро создать новый чертеж какой-либо части ничуть не легче, чем выяснить, можно ли использовать уже имеющуюся часть. Если чертеж непрерывно изменяется, все старые отпечатки находят и уничтожают.

Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного. Контроль необходим сразу же после каких-либо изменений, при достижении стабильности на новом уровне.

# Заключение

Каждое задание или проект должны быть доведены до конца. Когда цель достигнута и помощь консультанта более не нужна, завершающий этап охватывает *два одинаково важных аспекта консультативного процесса:* работу, для которой был приглашен консультант, и взаимоотношения между консультантом и клиентом.

Уход консультанта не означает, что работа, в которой он участвовал — завершена, она будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта.

При уходе консультанта, завершаются взаимоотношения «консультант — клиент». Атмосфера и то, каким образом прекращаются эти взаимоотношения, будут влиять на то, хочет ли клиент продолжать данный проект и вновь обратиться к данной консультирующей организации в будущем. Не следует завершать задание с неопределенными и смешанными чувствами. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания.

# Список использованной литературы

1. Деева Е.М, Васильев Г.А. Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов. М.: ЮНИТИ –ДАНА, 2004. – 255с.
2. Роздольская И.В. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие для кооп. вузов / И.В. Роздольская, А.Н. Агаева; Центросоюз РФ, Белгород. ун-т потреб. кооп. – Белгород: Кооп. образование, 2002. – 283 с
3. Управленческое консультирование. В 2 т. / Пер. с англ. под ред. М.Курба. - М: Интерэксперт, 1992
4. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. Методическое пособие к учебному курсу. Спб. 2002.