ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ

ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

КАМСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ

ИНЖЕНЕРНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АКАДЕМИЯ

КАФЕДРА «МАРКЕТИНГ И МЕНЕДЖМЕНТ»

**«Инновационные аспекты управленческого консультирования»**

**Методические указания к практическим занятиям**

**для специальности 080507 «Менеджмент организации»**

Набережные Челны

2010 г.

УДК 339.138

Инновационные аспекты управленческого консультирования. Методические указания к практическим занятиям для специальности 080507 «Менеджмент организации», 080504 «Государственное и муниципальное управление» / Составитель – Андриевский А.А. – Набережные Челны, ИНЭКА , 2010. – 40 с.

Рецензент: д.э.н., проф. ***Тёмный Ю.В.***

Печатается в соответствии с решением научно-методического совета Камской государственной инженерно-экономической академии.

© Андриевский А.А.

© Камская государственная

инженерно-экономическая академия, 2010.

Методические указания по дисциплине «Инновационные аспекты управленческого консультирования» разработаны на основе Государственного образовательного стандарта, методических разработок, подготовленных и использующихся в ГУУ им. С. Орджоникидзе (г. Москва). Основная особенность данных методических указаний состоит в том, что изучение материала происходит на основе изучения способов и приёмов исследования состояния организации, которые применяют специалисты по управленческому консультированию.

Методические указания должны помочь студентам ознакомиться с основными понятиями курса «Исследование систем управления». Кроме того, студентам будет предложено ответить на ряд вопросов и выполнить ряд заданий. Это позволит не только познакомиться с данным видом деятельности, но и получить определенные практические навыки. Прежде всего, это навыки сбора информации, анализа собранной информации, разработки предложений, систематизации, сравнения предложений.

**Тема 1. Сущность и разновидности управленческого консультирования**

Нам необходимо разобраться в том, что имеется в виду под исследованием систем управления (ИСУ) и дать определенные понятия ИСУ. Это можно сделать разными способами. Мы используем аналитико-синтетический метод. Дадим определение исходных понятий: «исследование», «система», «управление», система управления». Под «исследованием» имеется в виду деятельность по изучению определенного объекта с целью получения либо нового, либо более точного, полного знания о нём. «Система» - это совокупность элементов, устойчивым образом связанных друг с другом и отличающихся от внешней среды. «Управление»- это вид деятельности по согласованию усилий членов организации в процессе достижения целей. Таким образом, «система управления»- это совокупность элементов организации, которая обеспечивает координацию усилий членов организации. В конечном итоге мы можем дать такое определение понятия «исследование систем управления». ИСУ - это вид деятельности по изучению организации, с целью выявления проблем, для того, чтобы впоследствии осуществить деятельность по преодолению этих проблем.

Обратим внимание на ряд особенностей этого определения. Чтобы получить представление о состоянии системы управления в организации, необходимо изучать всю организацию. Судить о системе управления возможно исходя из того, в какой степени согласованно действуют работники организации. Те, кто занимается производством, сбытом, транспортировкой, хранением, вспомогательными работами. И не коим образом нельзя судить об эффективности управленческой деятельности на основе изучения усилий руководителей.

Система управления организацией не сводится к деятельности руководителей. Система управления организацией включает в себя: «целевое управленческое воздействие», «организационный порядок», «самоорганизацию». Более подробно об этом можно прочесть в книге Пригожина А.И. «Современная социология организации», а также в методических указаниях по дисциплине «Теория организации».

Чтобы изучить систему управления организации необходимо исследовать работу руководителей, «результаты живого управленческого труда», индивидуальные действия персонала организации по достижению индивидуальных целей. А это и есть вся организация.

Другая особенность. При исследовании системы управления необходимо не просто собирать и обобщать сведения об организации. Необходимо выявлять проблемы. Проблемы - это процессы и явления, которые создают помехи для деятельности организации. Проблемы создают препятствия для согласованности усилий членов организации. Минимизация проблем - вот чего хотел бы добиться субъект исследования системы управления.

Чаще всего субъектами исследовательской деятельности являются руководители организации и специалисты по управленческому консультированию. Руководителю исследование необходимо для того, чтобы усовершенствовать работу организации.

Другим субъектом исследования системы управления организации являются специалисты по управленческому консультированию. Мы будем знакомиться с опытом исследования систем управления через посредство изучения деятельности консультантов. Управленческое консультирование можно определить как деятельность по оказанию услуг тем лицам в организации, которые принимают основные решения. Для того, чтобы можно было давать советы руководителям организации, необходимо эту организацию изучить. Дадим краткую характеристику управленческого консультирования как вида деятельности.

Данный вид деятельности является высоко востребованным в условиях индустриального общества. Руководители организации в нарастающих масштабах сталкиваются с необходимостью получить советы со стороны консультантов разного профиля. Главной причиной этого является рост уровня нестабильности внешней среды. Наиболее распространёнными причинами обращения к услугам консультантов является:

1. возникновение проблем, с которыми руководители не в состоянии справиться;
2. желание руководителей не допустить возникновения в организации серьёзных проблем.

Существует внешняя и внутренняя разновидности управленческого консультирования. Под «внутренним» консультированием имеется в виду консультативная деятельность тех лиц, которые являются штатными сотрудниками исследуемой организации. «Внешняя» разновидность управленческого консультирования существует в том случае, если консультант не является работником исследуемой организации.

Внутреннее консультирование имеет ряд преимуществ перед внешним консультированием.

Внутреннее консультирование дешевле услуг внешнего консультанта на 15-20 %.

Консультант тратит меньше времени на установление рабочих взаимоотношений с персоналом исследуемой организации.

Существует высокий уровень защищённости исследуемой организации от утечки информации.

Но у внутренней разновидности управленческого консультирования есть ряд существенных недостатков.

Внутренний консультант имеет более узкий профессиональный кругозор в сравнении с внешним консультантом.

Внутренний консультант является административно зависимым. А это неблагоприятно сказывается на объективности исследования.

А.И. Пригожин считает, что существует управленческое консультирование «первой и второй волны». Управленческое консультирование «первой волны» было наиболее популярно до средины двадцатого столетия. Консультативной деятельностью в это время занимались, преимущественно, преуспевавшие в прошлом руководители, уже отошедшие от дел. К ним обращались за советом в ситуациях, затруднительных для руководства каких-то организаций. Консультанты давали советы, опираясь на свой опыт предшествовавшей деятельности.

Схема их действий была примерно такой. Они осуществляли краткосрочное исследование организации-клиента, выявляли проблемы. Затем сопоставляли результаты экспресс-исследования с имеющимся у них опытом управленческой деятельности.

Если обнаруживалось пересечение проблематики организации-клиента и управленческого опыта консультанта, давались рекомендации руководству исследуемой организации. «Мол, в подобной ситуации, тогда-то я поступил следующим образом. Результат был таким-то. Но решать вам.»

Управленческое консультирование «второй волны» возникло в средине двадцатого века. Рост уровня нестабильности внешней среды организаций поставил под сомнение полезность управленческого консультирования «первой волны». Высокие темпы научно-технического прогресса, интернационализация экономической деятельности и ряд других процессов привели к обесцениванию прошлого опыта консультантов-управленцев. Новые обстоятельства в малой степени были похожи на то, что было в прошлом. Советы консультантов «первой волны» стали бесполезны, а иногда и вредны.

Но потребность в консультировании не сократилась, а возросла. Возникла новая разновидность управленческого консультирования («вторая волна»). Консультантами становились люди без опыта управленческой деятельности. Но с обширными знаниями. С высокой способностью к организации исследовательской деятельности. Значительную часть работы по изучению состояния организации проводят сотрудники организации-клиента. Ведь именно они наилучшим образом знают её состояние. Консультант должен обеспечить руководство этим процессом «само исследования». Тратится больше времени на сам процесс исследования в сравнении с вариантом управленческого консультирования «первой волны».

Существует индивидуальное и «групповое» (в составе консультативных фирм) управленческое консультирование. Под «профессиональным» управленческим консультированием имеется в виду деятельность тех лиц, для которых консультирование является основным источником средств существования. Под «непрофессиональным» имеется в виду консультативная деятельность тех, у кого есть иной основной источник средств существования (преподаватели, учёные, руководители).

Процесс исследования состояния организации (управленческого консультирования) может быть разделен на несколько этапов:

1.Подготовка исследования.

2.Проведение диагностического исследования.

3. «Планирование действий».

4.Внедрение разработанных предложений.

5.Завершения исследования.

Период подготовки исследования включает в себя:

а) установление взаимоотношений между консультантом (исследователем) и клиентом (руководством исследуемой организации);

б) проведение предварительного диагноза организации-клиента (объекта исследования);

в) разработка и представление предложений для клиента по результатам предварительного диагноза;

г) заключение контракта между исследователем и руководством организации-клиента;

д) подготовка плана дальнейшего исследования.

В состав второго этапа («диагноз») входят следующие действия:

а) сбор информации о состоянии организации;

б) изучение собранной информации.

Третий этап («планирование действий») имеет следующий состав:

* разработка предложений о том, с помощью каких мер, можно преодолеть затруднения организации-клиента;
* систематизация предложений;
* разработка плана внедрения предложений.

Внедрение как этап исследования предполагает следующие действия консультанта:

- корректировка ранее подготовленного плана внедрения;

- разработка предложений о мерах по преодолению сопротивления персонала организации на фазе внедрения;

- разработка предложений о мерах по привлечению «пассивных» членов организации;

- разработка предложений о способах использования «активных» сотрудников организации;

- разработка предложений о возможности использования различных организационных форм.

В пятом этапе можно выделить следующие действия:

* оценка результатов исследования;
* подготовка отчетов об исследовании.

**Вопросы и задания по теме:**

управленческое консультирование

Что собою представляет исследование систем управления (ИСУ)?

Что такое управленческое консультирование (УК)? Как взаимосвязаны ИСУ и УК?

Что собою представляет процесс исследования состояния организации (УК).

Какие разновидности УК вам известны?

С помощью каких мер можно повысить уровень административной независимости внутреннего консультанта?

Существовало ли профессиональное управленческое консультирование в нашей стране в советский период?

**Тема 2. Подготовка исследования**

Существует три типовых варианта установления взаимоотношений между консультантом (исследователем) и руководством организации-клиента.

*По инициативе консультанта.* Исследователь сам «выискивает» организацию, которой необходимы его услуги. Часто консультанты имеют банк данных о потенциальных клиентах.

*По инициативе клиента.* Клиент «выходит» на консультанта, ориентируясь на рекламу, справочники консультантов, публикации консультанта, советы коллег-руководителей.

*По инициативе «третьих» организаций.* Исследование может быть «заказано» органами государственной власти, кредиторами и т.д.

После того, как установлены взаимоотношения между консультантом (исследователем) и клиентом, возможно заключение контракта. Но достаточно часто до контракта проводится предварительное диагностическое исследование. Предварительный диагноз носит краткосрочный, поверхностный характер. Исследователь должен получить первичные сведения об организации-клиенте (или потенциальном клиенте). Чаще всего исследователь (консультант) собирает информацию о профиле организации, ее структуре, степени эффективности деятельности, основных связях этой организации с внешней средой, тенденциях развития производства, сбыта, финансового состояния, взаимоотношений с внешней средой. Источниками информации для исследователя чаще всего бывают сами руководители организации-клиента, документы клиента, документы организаций, которые взаимодействовали с клиентом, опубликованные материалы о клиенте.

На основе полученной информации консультант разрабатывает предложения для клиента. Рекомендуется, чтобы предложения для клиента состояли из четырёх разделов.

1. Технический раздел.

В этой части «Предложений» консультант формулирует гипотезы о проблемах организации-клиента. Формулируются цели предстоящего (предполагаемого) исследования. Консультант объясняет - какие мероприятия необходимо осуществить для того, чтобы достичь целей, проверить выдвинутые гипотезы. Даются разъяснения об уровне отвлечения персонала организации-клиента от основной деятельности в период исследования (в человеко-часах). Консультант объясняет- каким образом клиент сможет контролировать ход исследования? Когда будет предоставлен окончательный отчёт об исследовании и когда будут представлены промежуточные отчёты? Сколько времени займёт всё исследование и отдельные его этапы? Какие материально-технические ресурсы необходимы на время исследования?

1. Финансовый раздел.

В этой части предложений для клиента консультант (исследователь) делает следующие объяснения. Сколько денег необходимо на всё исследование с разбивкой по этапам? На какое вознаграждение рассчитывает консультант в случае удачного завершения его работы? Сколько финансовых средств необходимо предусмотреть на случай непредвиденного развития событий (резервные деньги)?

1. Раздел комплектования штатов.

Консультант объясняет - кто из сотрудников консультативной фирмы будет проводить исследовательские работы? Каков профиль каждого из специалистов?

1. Раздел квалификации консультанта.

Приводятся сведения о консультантах-специалистах: образование, стаж работы, участие в предыдущих исследованиях, рекомендации от предыдущих клиентов.

Предложения для клиента должны быть:

* простыми, ясными, понятными:
* конкретными;

Но эти предложения не должны быть слишком подробными, детальными. Исследователь должен учитывать то, что соглашения о проведении исследования ещё нет. А потому чрезмерное рвение может быть во вред консультанту.

Консультанту необходимо тщательным образом проработать письменный вариант предложений на тот случай, если непосредственной встречи с руководством организации-клиента не будет. В предложениях обязательно необходимо оговорить «срок выбора» – обозначит промежуток времени, когда консультант будет ожидать реакции клиента.

Последствием предварительного диагноза являются также «секретные заметки». Это те сведения, которые есть у консультанта, но которые он не доводит до клиента. И из-за предосторожности. И потому, что этот материал ещё сырой. И он может быть использован, если исследование будет иметь продолжение. В некоторых консультативных фирмах существует разделение труда в процессе исследования. Часть сотрудников проводит предварительный диагноз (разведку), а затем покидает организацию, для того чтобы выполнять свои задачи в другой организации. На смену «разведчикам» приходят специалисты, проводящие долговременное и детальное обследование. Вот этой (второй) группе работников консультативной фирмы и нужны «секретные заметки».

Если предложения консультанта устраивают клиента, то оформляется контракт. Используются устная, письменная форма контракта. А также такая форма контракта как «письмо-договор». Консультант и клиент в таком случае обмениваются предложениями, согласуют свои интересы на период исследования. И вся совокупность предложений обеих сторон становится юридической основой будущего сотрудничества.

По своему содержанию план исследования состояния организации-клиента в основном совпадает с содержанием согласованных предложений для клиента (гипотезы, цели, перечень мероприятий, время, материальные ресурсы, финансовые ресурсы и т.д.) Отличие состоит только в том, что план исследования имеет утвердительную и утверждённую форму.

**Вопросы и задания по теме**

1.Проведите предварительное диагностическое исследование известной Вам организации.

2.Охарактеризуйте основные варианты установления отношений консультанта и клиента.

3.В чем особенности предварительного диагностического исследования?

4.Из каких источников чаще всего получают информацию в период предварительного диагноза?

5.Какие документы появляются по результатам предварительного диагноза?

6.Что собою представляют предложения клиенту по результатам предварительного диагноза?

7.Каким правилам рекомендуется следовать при подготовке и представлении предложений?

8.Какие разновидности контракта на консультировании используются чаще всего? Каково содержание стандартного письменного контракта на консультирование?

9.Что собою представляют «секретные заметки», зачем они необходимы?

10.Каково содержание плана основного диагностического исследования?

**Тема 3. Диагноз: сбор информации**

Основное диагностическое исследование отличается от предварительного диагноза тем, что на него затрачивается больше времени и собирается детальная информация о состоянии организации-клиента. Прежде чем начать непосредственный сбор сведений, необходимо четко представить - какого рода информация необходима исследователю. Может быть потрачено много времени и сил на сбор несущественной информации. Будут потрачены время и средства на сбор и изучение информации. А в конечном итоге выяснится, что большая часть собранных сведений представляет собою «информационный мусор». Чтобы повысить КПД в период сбора информации, рекомендуется осуществлять сбор информации о состоянии объекта (организации-клиента) по следующим основным направлениям:

1.Что собою представляет главная проблема организации-клиента? В рамках этого направления необходимо собирать сведения о сущности и содержании основной проблемы, «пространстве», «времени» главной проблемы, «цене» её, «истинных клиентах». Под «пространством» главной проблемы исследуемой организации подразумевается масштаб её распространённости. Главная проблема может охватывать всю организацию либо её отдельные элементы.

2. .Какие периферийные проблемы существуют в организации? Как они связаны с главной проблемой?

4.Каковы причины главной проблемы организации?

5. С помощью каких мер можно преодолеть (разрешить) основную проблему организации-клиента?

6. В какой степени организация-клиент способна решать основную проблему? А именно, есть ли у организации:

- необходимый объём ресурсов;

- желание преодолеть проблему;

- воля для действий по преодолению проблемы.

В период исследования главными источниками информации являются:

* «записи» (аудио, видео, компьютерные данные, печатная продукция);
* «память» (тех лиц, которые имеют определенную осведомленность о работе организации-клиента);
* «текущие обстоятельства и события» (то есть то, что происходит в настоящее время).

Источники информации взаимодополняют друг друга.

Исследователь может использовать различные методы сбора информации. Перечислим те методы, которые применяются чаще всего:

# Метод изучения документов

Чаще всего именно с изучения документов и начинает свою деятельность консультант. Информация из этого источника в большинстве случаев воспринимается как наиболее достоверная. Но очень часто сведения, содержащиеся в отчетах, характеристиках, планах, программах, инструкциях и т.п. искаженно отражают объективную реальность. А потому сведения из документов (как и из других источников) требуют критического отношения и перепроверки. Изучение документов может осуществляться в следующей последовательности.

1. Выделение круга источников, которые могут содержать нужную информацию.
2. Поверхностный просмотр этих источников.
3. Ранжирование источников.
4. Поверхностный осмотр источника, который избран для изучения как №1. Выявление тех частей документа, где содержатся значимые сведения.
5. Внимательное изучение намеченных фрагментов документа.
6. Фиксирование на любом носителе «извлечённых» сведений.

# Метод наблюдения

С помощью этого метода можно получить уникальную информацию о стиле управления, характерном данной организации, микроклимате в организации, уровне авторитета того или иного работника и т.п. С помощью этого метода можно получить так называемую «рассеянную информацию». Метод наблюдения имеет существенный недостаток. Он состоит в том, что наблюдение легко выявляемо. И тогда люди, за которыми ведется наблюдение, перестают вести себя естественным образом. Это означает, что консультант тогда не сможет получить достоверную информацию. На семинарском занятии необходимо обсудить меры по нейтрализации этого затруднения.

# Метод беседы

Существуют различные варианты использования этого метода. Остановимся на рекомендациях, которые даются в книге «Управленческое консультирование» под редакцией М.Кубра:

1. Необходимо тщательно подготовиться к беседе. Нужно продумать: с кем должна быть проведена беседа, какую именно информацию можно получить от данного человека, где необходимо провести беседу, чтобы эффект от нее был наибольшим, когда проводить беседу.
2. Перед началом беседы обязательно нужно попросить разрешение на запись её содержания. Вполне возможно, что респондент (то лицо, с которым проводится беседа) согласится предоставить информацию, но захочет подстраховаться и не согласится на запись.
3. Во время беседы не рекомендуется перебивать респондента, критиковать те суждения, которые он высказывает.
4. Рекомендуется вести подробную запись беседы. Это необходимо и для того, чтобы не забыть определённую часть информации. Но и для того, чтобы продемонстрировать респонденту значимость самой беседы.
5. Полученные сведения подвергаются первичной оценке. Определенная часть информации выделяется как достоверная, а определенная часть сведений выделяется, как требующая перепроверки.
6. Желательно предоставить респонденту стенограмму беседы. Возможно, что будут сделаны уточнения, исправления.
7. Выразить благодарность за содействие.

# Диагностическое интервью

В книге «Современная социология организаций» Пригожин А.И. приводит иной вариант беседы (диагностическое интервью). Диагностическое интервью должно состоять их пяти частей (блоков вопросов). Первая часть- «блок социального знакомства». Консультант (исследователь) задаёт вопросы, касающиеся личности респондента (собеседника). Необходимо проявить внимание к личности респондента. Заинтересованность консультанта должна быть искренней. В этом случае можно рассчитывать на положительную ответную реакцию респондента. В конечном итоге в период «социального знакомства» необходимо добиться доверия со стороны респондента, желания давать откровенные ответы. Если эта цель достигнута, то можно переходить к вопросам о состоянии исследуемой организации.

При переходе ко второй части беседы (вопросы о проблемах организации и причинах проблем) возникает сбой во взаимоотношениях консультанта и респондента. Некоторое время респондент продолжает говорить о своих проблемах или проблемах своего организационного подразделения в ответ на вопросы о проблемах организации. Можно добиться преодоления этого сбоя, если несколько раз переформулировать один и тот же вопрос.

Третья часть диагностического интервью посвящена способам действий по преодолению проблем. Во второй, третьей и последующих частях диагностического интервью исследователю необходимо вести себя активным образом. Нельзя удовлетворяться теми ответами, которые даёт респондент. Возможно факты, оценки, суждения, которые высказывает респондент устаревшие или несамостоятельные. Консультант же хочет максимума интеллектуального напряжения со стороны респондента. А потому необходимо оказывать давление на респондента, пытаясь добиться от него проверенных, взвешенных суждений и оценок. «Давление» может быть осуществлено по-разному. Можно высказывать сомнение в той информации, которую предоставляет респондент. Консультант может высказывать своё мнение по поводу обсуждаемого вопроса. Исследователь может ознакомить респондента с той информацией, которая получена от других сотрудников организации.

Четвёртая часть беседы посвящена «позициям, существующим в организации. Под «позициями» подразумеваются группы сотрудников, которые отличаются друг от друга оценкой состояния организации и предположениями о способах развития организации. Информацию о «позициях» можно получить с помощью прямых или косвенных вопросов.

Пятая часть диагностического интервью посвящена наиболее авторитетным лицам. Сведения о них необходимы консультанту, чтобы организовать с ними встречу. А также для того, чтобы облегчить воздействие на позиционные и силовые группы в организации.

Рекомендуется проводить не более 30 диагностических интервью. В противном случае начинается массовый повтор информации. В частности предполагается, что более разумно не «оберегать» источник информации. Наоборот, необходимо высказывать сомнения в тех оценках, которые дает респондент. Можно познакомить респондента с мнениями и оценками других лиц. Все это необходимо для того, чтобы «активизировать» собеседника, заставить его давать наиболее точные оценки.

*Встреча для сбора данных.*

Это разновидность беседы. Особенность метода состоит в том, что в беседе участвуют одновременно несколько респондентов. Очень важно, чтобы число участников беседы было ограничено. Это необходимо для того, чтобы все участники встречи имели возможность активно участвовать в работе. Нежелательно, чтобы во встрече участвовали начальники и подчинённые. В этом случае почти гарантирована пассивность подчинённых. Также нежелательно, чтобы во встрече участвовали работники одного и того же организационного подразделения. При таком подборе участников встречи очень высока вероятность получения консультантом однородной информации.

*Метод специальных отчётов.*

Имеются в виду уникальные документы, которые создаются по просьбе исследователя кем-то из работников исследуемой организации. Для того чтобы специальный отчет мог быть удачным и помог исследователю, необходимо соблюсти ряд условий:

а). Работник организации-клиента должен иметь длительный стаж работы в своей организации.

б). Этот работник должен быть хорошо информирован о процессах, происходящих в организации.

в). У данного работника должна быть внутренняя потребность в такой деятельности.

г). Лицо, которое будет готовить отчет, должно обладать способностями и навыками аналитической (исследовательской) деятельности.

Такого рода отчет носит системный характер и может использоваться консультантом (исследователем) как основа его последующей деятельности.

*Метод специальных записей.*

Необходимость в специальных записях возникает в том случае, если определенная (нужная консультанту-исследователю) информация отсутствует в документах организации-клиента. В этом случае исследователь проводит наблюдение за интересующим его объектом. Детально фиксируется состояние и функционирование объекта. Такое наблюдение и фиксация проводятся в течение длительного промежутка времени.

*Метод опросных листов (анкетирование).*

Данный метод особо необходим, если исследователь хочет получить информацию у большого числа лиц за короткий промежуток времени. Незаменим анкетный опрос и в том случае, если хотят получить информацию от лиц, которые в пространственном отношении находятся далеко от исследователя. Например, работают в филиалах организации.

Анкета в широком смысле– это ряд вопросов, на которые опрашиваемый должен дать ответ. Анкета – инструмент очень гибкий в том смысле, что вопросы можно задавать множеством разных способов. Анкета требует тщательной разработки, опробования, и устранения выявленных недостатков до начала ее широкого использования. В ходе разработки анкеты исследователь вдумчиво отбирает вопросы, их формулирование и последовательность. Самые обычные ошибки – постановка вопросов, на которые невозможно ответить, на которые не захотят ответить, которые не требуют ответа, и отсутствие вопросов, на которые следовало бы обязательно получить ответ. Каждый вопрос нужно проверить с точки зрения вклада, который он вносит в достижение поставленных целей. Форма вопроса может повлиять на ответ. Выделяют два типа вопросов:

1. Закрытые

2. Открытые

Закрытый вопрос включает в себя все возможные варианты ответов, и опрашиваемый просто выбирает один из них. Открытый вопрос дает респондентам возможность отвечать своими словами. Открытые вопросы ставят в самых разных формах. Особенно полезны открытые вопросы на поисковом этапе исследования, когда необходимо установить, что люди думают, не замеряя, какое количество из них думают тем или иным легче интерпретировать и сводить в таблицы.

Формулирование вопроса требует осторожности. Исследователь должен пользоваться простыми, недвусмысленными словами, которые не влияют на направление ответа. Особого внимания требует и установление последовательности вопроса. Первый из них должен по возможности пробудить у спрашиваемого интерес. Вопросы должны задаваться в логической последовательности.

Следует использовать «вопросы–ловушки». С их помощью перепроверяются ранее полученные ответы. Также необходимо использовать «вопросы-фильтры». Такого рода вопросы ориентируют респондента в содержании анкетного листа.

Прежде чем начинать опрос, нужно проверить анкету на небольшом числе лиц, чтобы окончательно доработать ее.

Обычно в конце анкетного листа задаются вопросы о личности респондента («паспортичка»): пол, возраст, социальное положение, образование и т.п. Обязательно следует поблагодарить респондента за помощь в исследовании.

Затем нужно обобщить полученные ответы на вопросы. Эта операция может быть легко выполнена вручную при опросе нескольких десятков и даже нескольких сотен человек. В случае опроса значительно большего числа людей, особенно если вопросов более 20, нужно использовать электронно-вычислительную.

Каждый ответ нужно тщательно проанализировать и в случае надобности отбросить, если ясно, что он заведомо неверный, из него невозможно что-либо понять или же если опрашиваемый ответил просто “для галочки”, не зная предмета.

После того, как ответы проверены и в случае необходимости исправлены, нужно обработать результаты и представить их в форме таблиц, графиков. Окончательный отчет об анкетном опросе имеет целью представить результаты опроса в наиболее ясной и достоверной форме.

**Вопросы и задания по теме:**

1.В чем отличие предварительного диагноза и основного диагностического исследования?

2.Что имеется в виду под основными направлениями сбора информации?

3.В чем специфика изучения документов как метода сбора информации?

4.В чем особенности метода наблюдения?

5.С помощью, каких мер можно обеспечить естественность поведения объекта наблюдения и достоверность получаемой информации?

6.Какие разновидности метода беседы Вам известны?

7.В чем особенности метода беседы (по Кубру)?

8.Что собою представляет диагностическое интервью (по Пригожину)?

9.В чем отличие методов специальных записей и специальных отчетов?

10.В каких ситуациях предпочтительнее использовать метод опросных листов?

11.Осуществите сбор информации об известной вам организации, используя несколько методов.

12. Разработайте схему под названием «Основные направления сбора информации в период основного диагностического исследования».

**Тема 4. Диагноз: анализ и синтез собранной информации**

Прежде чем начнется изучение собранного фактического материала, необходимо осуществить редактирование информации. Редактирование чаще всего сводится к следующим действиям:

1.Исправляются технические ошибки, которые возникли в процессе записи.

2.Отсеивается та часть сведений, которая оценивается консультантом, как не вызывающая доверия.

3.Определенная часть информации перепроверяется путем сравнения с информацией из других источников.

Оставшаяся часть информации (наиболее достоверная) подвергается изучению. Процесс анализа чаще всего носит индивидуализированный характер. Но вполне возможно использовать ряд формализованных методов. Остановимся на некоторых из них:

1.Метод социометрии.

Это метод одновременно является и методом сбора информации. С помощью этого метода можно получить сведения о микрогруппах, которые существуют в организации, о характере взаимоотношений между микрогруппами, о структуре микрогрупп. Метод социометрии позволяет выявить лидеров микрогрупп, отношение к лидеру со стороны членов микрогрупп и т.п. С помощью метода социометрии возможно также обнаружить конфликтные ситуации в организации. После изучения собранной информации можно будет предпринять меры по вмешательству в конфликтную ситуацию, перемещению неформальных лидеров на официальные руководящие должности. Более подробные сведения о правилах метода можно получить из книги «Основы прикладной социологии» под редакцией Горшкова М.К. и Шереги Ф.Э.

2.Метод «профильного анализа».

1. Из всех совокупности информации вычленяются сведения о «позициях», существующих в организации
2. Эта информация изучается для того, чтобы выяснить:

а) сколько позиционных групп существует в организации;

б) каков состав позиционных групп;

в) какие нормы регулируют взаимоотношения внутри позиционных групп;

г) каковы интересы и цели позиционных групп;

д) как позиционные группы взаимодействуют друг с другом.

В конечном итоге исследователь получает своего рода «профильный» портрет организации. Используя результаты профильного анализа, консультант может либо опираться на поддержку определенных групп, либо вынужден будет учитывать сопротивление других групп.

3.Метод анализа «поля сил».

Под «силовыми» группами в организации подразумеваются определенные группировки, которые конкурируют, соперничают, враждуют друг с другом. Это враждующие «позиционные группы». Интересы «силовых» групп диаметрально противоположны. Характер анализа информации аналогичен тому, который применяется в рамках метода «профильного анализа».

1. Необходимо вычленить информацию о «силовых» группах.
2. Следует изучить информацию для того, чтобы знать:
* сколько «силовых» групп есть в организации;
* каков их состав;
* интересы и цели «силовых» групп;
* нормы и правила, регулирующие отношения в группах;
* историю взаимоотношений «силовых» групп;
* результаты предыдущих столкновений между ними.

Если удастся обнаружить «силовые» группы и изучить их, то можно будет облегчить деятельность консультанта и руководства организации в дальнейшем. Можно будет добиться улучшения состояния организации, если создавать благоприятные условия для деятельности «силовых» групп, чьи интересы совпадают с интересами руководства организации. И необходимо будет создавать препятствия для деятельности других «силовых» групп.

4.Метод причинно-следственного анализа.

Выявив причины определенного явления (например, причины основной проблемы организации-клиента), мы получим возможность воздействовать на эти причины. И тогда мы сможем либо полностью преодолеть проблему, либо ослабить ее. Но при осуществлении причинно-следственного анализа возникает ряд затруднений:

1. очень часто в реальной действительности причина и следствие трудноразличимы;
2. у определенного следствия может быть комбинация причин. И тогда исследователь должен выявить все элементы этой комбинации и определить характер связей между этими элементами этой комбинации;
3. часто следствию предшествует цепочка причин. В этом случае процесс исследования данной цепочки может стать бесконечным. Поэтому рекомендуется в цепочке причин выделить наиболее значимый элемент. Воздействуя на этот элемент мы получим наибольший эффект по разрешению проблемы.

5.Метод анализа «поля проблем» организации.

Метод «анализа поля проблем» упоминается в работах И. Ансоффа и литературе по прикладной социологии. Наиболее полно метод изложен в книге А.И. Пригожина “ Современная социология организации”**.**

С помощью метода анализа поля проблем можно выявить основную проблему организации, а затем предпринять усилия по разрешению этой проблемы. Консультант привлекает к работе сотрудников организации, в которой проводится исследование. Работники организации - клиента лучше, чем консультант, осведомлены о состоянии своей организации.

Анализу «поля проблем» организации предшествует сбор информации о проблемах, существующих в ней. Сбор такой информации проводится с помощью различных методов: изучение документов, наблюдение, беседа, диагностическое интервью, метод опросных листов, метод встречи для сбора данных, метод специальных отчётов, метод специальных записей и т.п. На основе собранного материала создаётся перечень проблем данной организации.

Консультант возглавляет процесс анализа «поля проблем» организации и даёт следующие задания экспертам.

Необходимо выделить в списке проблем те из них, которые наименее значимы для организации. Данная часть проблем отсеивается и в дальнейшей работе не используется. Такое сокращение перечня проблем необходимо для того, чтобы облегчить дальнейшие операции.

Оставшиеся проблемы необходимо объединить, если какие- то из них имеют сходное содержание и различаются только по формулировкам. Таким образом общий список проблем сокращается в ещё большей степени.

Консультант даёт задание экспертам объединить наиболее существенные проблемы организации в группы по степени их сходства (например: могут быть выделены проблемы производства, сбытовой деятельности, научно - исследовательской деятельности, ресурсного обеспечения и т.п.). Каждая из групп проблем должна получить своё название и номер.

Эксперты определяют характер зависимостей между группами проблем. В соответствии с данной методикой существует две группы зависимостей- «вызывающие» и «обостряющие». Под «вызывающими» зависимостями имеются в виду такого рода связи, когда процесс, явление, проблема, группа проблем порождает другой процесс, явление, проблему, группу проблем. «Обостряющими» называют такого рода зависимости, в которых один процесс, явление, проблема, группа проблем только усиливают другие процессы, явления, проблемы, группы проблем (но не порождают их).

Данная операция вызывает наибольшие затруднения у экспертов. Это связано с тем, что экспертам необходимо время на осознание задания и его освоение. Много времени тратиться и на то, чтобы разработать согласованную оценку характера связей.

После оценки характера зависимостей осуществляется подсчёт числа этих зависимостей. В результате подсчёта обнаруживается, что одна из групп проблем имеет наибольше число таких связей. Это центральная группа проблем данной организации. Данная группа проблем наиболее активным образом влияет на другие группы проблем: порождает эти группы проблем или поддерживает их существование.

При подсчете числа зависимостей необходимо учитывать следующее:

А). Подсчёту должны подвергаться «активные» зависимости, то есть те зависимости, которые «идут» от данной группы проблем к другой группе проблем.

Б). Необходимо дифференцированным образом оценивать связи «вызывающие» и «обостряющие». «Вызывающие» зависимости должны оцениваться большим числом баллов.

Центральная группа проблем отделяется от остальных. Последующие операции проводятся только с нею. Консультант предлагает разделить данную группу проблем на составные элементы. Ели количество проблем, входящих в центральную группу, чрезмерно велико, то необходимо осуществить их ранжирование и отделить (изъять из дальнейшей работы) наименее существенные из проблем.

Даётся задание определить характер зависимостей между проблемами, входящими в центральную группу. То есть необходимо повторить описанную ранее процедуру - определить «вызывающие» и «обостряющие» зависимости.

После подсчёта числа зависимостей выявляется та проблема, которая наиболее активно влияет на другие проблемы. Это и есть главная проблема исследуемой организации.

В результате выполнения всех перечисленных заданий появляется своего рода карта («поле») проблем организации. На этой карте обозначены главная проблема организации, определённая часть периферийных проблем, характер связей между проблемами, не основные группы проблем, характер связей между группами проблем. Опираясь на данную «карту» можно разработать различные варианты действий по преодолению кризисной ситуации в организации. Можно, например, попытаться напрямую воздействовать на основную проблему организации. Можно использовать другой вариант действий: путём преодоления периферийных проблем можно добиться в конечном итоге разрешения главной проблемы. Если существует время и ресурсы, то можно сделать данную «карту» ещё более детальной. Для этого понадобится разделить на составные элементы каждую из не основных групп проблем и подвергнуть эти группы процедуре описанной ранее (определение характера зависимостей между проблемами, определение наиболее значимой проблемы каждой группы).

Совокупность перечисленных и иных методов позволяет получить ответы на ранее сформулированные вопросы.

Следующий этап работы консультанта (исследователя) должен состоять в том, чтобы разработать альтернативы, сравнить их друг с другом и выбрать одну из них для реализации.

**Вопросы и задания по теме**

1.Осуществите анализ «поля проблем» известной вам организации.

2.Осуществите анализ «поля проблем» современной России.

3.Осуществите социометрическое исследование стабильной группы людей.

4.В чем особенности метода анализа «поля проблем»?

5.В чем специфика метода анализа «поля сил»?

6.Что имеется в виду под «профильным анализом» и методом причинно-следственного анализа?

7.Что имеется в виду под редактированием собранной информации?

8.В чем особенности социометрического метода?

9. Какие иные методы анализа информации вам известны? В чём их сущность и каково содержание?

**Тема 5. Разработка предложений о способах разрешения проблем организации**

Можно избрать один из двух основных путей действий после того, как выявлена основная проблема организации-клиента.

1.Можно использовать уже существующие методы разрешения проблем. Этот вариант действий возможен, если проблема организации похожа на те проблемы, которые были в других организациях (или в этой же организации в прошлом). В этом случае необходимо изучить имеющийся опыт преодоления проблемы, адаптировать этот опыт к сегодняшним условиям организации-клиента и, если методика носит авторский характер, получить разрешение на ее использование.

2.Если проблема нестандартна, то необходимо осуществить процесс творческого мышления и разработать оригинальные предложения по преодолению основной проблемы организации. Процесс творческого мышления включает следующие основные этапы:

1. формулировка проблемы;
2. мыслительные усилия;
3. инкубация;
4. озарение;
5. проверка.

В процессе творческого мышления рекомендуется использовать потенциал работников организации-клиента. Консультант совместно с этими работниками может опираться на следующие методы разработки предложений.

1.Метод «мозгового штурма».

Ориентирован на коллективную работу и на использование эффекта синергии. В работе участвует ограниченное число лиц. За короткое время (в пределах 30 минут) они высказывают свои предложения. Не допускается оценка альтернатив, нельзя критиковать предложения, нельзя требовать разъяснений.

Главный недостаток метода - нужно затратить много времени на изучение выдвинутых предложений.

2.Метод Дельфы.

Он ориентирован на индивидуальные возможности экспертов. Эксперты работают без взаимодействия друг с другом. Консультант сотрудничает с экспертами до тех пор, пока не получит необходимые ему по количеству и качеству предложения.

3.Метод номинальной групповой техники.

Этот метод представляет собою промежуточный вариант методов Дельфы и «мозгового штурма». Эксперты, привлеченные консультантом, индивидуально нарабатывают предложения. Затем эксперты сводятся в одном помещении. В этом случае можно уточнить предложения, задать коллегам вопросы. Но затем эксперты расходятся и опять индивидуально выдвигают новые предложения.

4.Метод разделения объекта на составные элементы.

После разделения объекта на основные составляющие возможно:

а) предложить новые варианты взаимосвязи элементов объекта;

б) выдвинуть предложение об усовершенствовании какого-либо из элементов системы (объекта).

5.Метод «суперконсультанта».

Этот метод предполагает, что центром процесса наработки альтернатив становится консультант. Группа экспертов (из числа работников организации-клиента) выдвигает (поочерёдно) свои предложения. Консультант в течение непродолжительного времени оценивает выдвинутую альтернативу. А затем выносит решение: вариант эффективен, либо не заслуживает внимания. В конечном итоге консультант получает определенное число альтернатив.

6.Метод «коллективного гения».

С помощью этого метода создается группа экспертов, которая способна на продуктивную работу. Консультант подбирает состав группы. Участники группы экспертов должны обладать разными типами мышления и, таким образом, интеллектуально дополнять друг друга.

7.Метод саморефлексии.

Исследователь предлагает руководителю организации-клиента ознакомиться с отчетом о состоянии организации. В общем «массиве» информации содержатся сведения об ошибках, упущениях самого руководителя. Особенность ситуации в том, что руководитель якобы сам обнаруживает эти сведения. И сам принимает решения по исправлению (либо недопущению) подобных ошибок.

8.Метод социодрамы.

Предполагается столкновения между двумя группами экспертов. Экспертные группы должны состоять из представителей разных позиций, существующих в организации. В самом начале работы группы осуществляют оценку своих интересов и целей. Затем одна из групп высказывает предложения, а другая группа (другие группы) критически оценивает эти предложения. Затем приходит черед следующей группы высказывать предложения и защищать их и т.д. В конечном итоге консультант получает набор альтернатив и всестороннюю оценку их. Он может выбрать для реализации какую-то из выдвинутых альтернатив. Но может, опираясь на известные варианты, выдвинуть свой вариант действий.

9.Сценарный метод.

Возможны разные варианты развития (изменения) организации. Консультант рассматривает несколько таких вариантов. Как минимум рассматривается 2 сценария, оптимальный вариант - подготовка не более семи сценариев. Для разработки сценария требуется оценить внешнюю среду, саму организацию, характер связей среды и организации. После разработки сценарии сравниваются. Чаще всего сравнение происходит по критериям привлекательности и осуществимости. Избранный для реализации вариант становится основным (базовым). Другие носят вспомогательный характер. Но и вспомогательные сценарии могут быть востребованы, если существенно изменится состояние внешней среды.

**Вопросы и задания по теме**

1.Осуществите наработку альтернатив с помощью метода «мозгового штурма», (проблема: какие варианты действий наиболее возможно осуществить для преодоления внешней финансовой зависимости России?)

2.Осуществите наработку альтернатив с помощью метода «Дельфы» (проблема: с помощью каких мер можно обеспечить подъем российской экономики?)

3.Осуществите наработку альтернатив с помощью метода социодрамы (проблема: с помощью каких мер можно добиться увеличения объемов инвестиций в российскую экономику?)

4.Осуществите наработку альтернатив с помощью метода номинальной групповой техники, (проблема: с помощью каких мер можно обеспечить продовольственную независимость России?)

5.В чем особенности метода «мозгового штурма»?

6.В чем специфика сценарного метода?

7.В чем особенность метода саморефлексии?

8.Перечислите основные характерные черты метода социодрамы?

9.Что собою представляет метод номинальной групповой техники?

10.Какие действия необходимо осуществить в рамках метода Дельфы?

11.В чем особенность метода «коллективного гения»?

12.В чем сущность и содержание метода «суперконсультанта»?

13.В чем специфика метода разделения объекта на части?

**Тема 6. Систематизация предложений. Сравнение предложений.**

Невозможно одновременно реализовывать весь набор предложений по улучшению состояния организации. Необходимо разделить их по уровню срочности и важности. То есть выделить краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. Иногда сталкиваются с несколькими вариантами решения одной и той же проблемы. В этом случае необходимо повести процедуру сравнения предложений. Сравнение может быть «количественным» и «качественным». Под «количественным» имеется в виду такой вариант сравнения, когда известны и замерены последствия реализации предложения. «Качественное» сравнение используется тогда, когда количественное сравнение невозможно либо требует очень больших расходов. При «качественном» сравнении предложений привлекаются эксперты, опирающиеся на свой жизненный опыт. Сравнение предложений происходит с помощью определенных критериев. Чаще всего используются следующие критерии:

1. положительные последствия альтернативы;
2. отрицательные последствия альтернативы;
3. цена альтернативы;
4. риск, связанный с альтернативой;
5. осуществимость альтернативы.

Перед тем, как начать сравнение альтернатив, возможно, сократить их число. Например, с помощью метода ранжирования. Каждый из критериев, по которым происходит сравнение альтернатив, получает свой индекс. Индекс указывает на степень важности этого критерия для организации. Эксперты, которые сравнивают альтернативы, чаще всего, используют оценки от 1 до 10. Тот вариант, который получит наибольшую сумму баллов, может рассматриваться как претендент на реализацию. Приведем пример сравнения альтернатив. Для того чтобы успешно работать, кафедра Менеджмента должна осуществлять повышение уровня квалификации работающих на кафедре преподавателей. Возможны последующие варианты повышения квалификации:

Обучение на факультете повышения квалификации (ФПК) в течение 6 и более месяцев;

Краткосрочные командировки для ознакомления с литературой и опытом работы в других институтах; повышение квалификации «без отрыва от производства»;

При сравнении альтернатив, возможно, использовать следующие критерии:

а) положительные последствия;

б) отрицательные последствия;

в) «цена» варианта.

Наиболее значим для кафедры первый критерий. Мы ему даем самый высокий индекс, в сравнении с другими - ***1,9***. Второй, по значимости, критерий - цена альтернативы- ***1,5***; отрицательные последствия ***- 1,3.*** Сравним альтернативы, например, по третьему критерию (цена альтернативы). По десятибалльной шкале самую высокую оценку мы должны поставить третьему варианту - повышение квалификации «на месте». Потому, что это самый дешевый вариант. Наша оценка ***8*** баллов. Умножаем оценку на индекс ***(1,5)*** и получаем окончательную оценку - ***12*** баллов. Вторая альтернатива (краткосрочные командировки) получает оценку в ***5*** баллов. Необходимы расходы на поездку, проживание. В конечном итоге оценка этой альтернативы: ***5х1,5=7,5 балла***. Первая альтернатива наиболее дорогостоящая. Этот вариант получает оценку в ***3*** балла ***(3х1,5 =4,5).*** ***4,5*** балла - итоговая оценка по данному критерию. Таким же образом, все предложения оцениваются по первому и второму критериям.

После того, как осуществлена систематизация предложений, разрабатывается программа внедрения этих предложений.

**Вопросы и задания по теме**

1.Осуществите сравнение предложений о мерах по преодолению экологического кризиса.

2.Осуществите сравнение предложений о мерах по обеспечению экономического роста в России.

3.Осуществите сравнение предложений о мерах по снижения уровня преступности в стране.

4.Что имеется в виду под критериями при сравнении альтернатив?

5.Что имеется в виду под индексом («весом») критерия?

**Тема 7. Этап внедрения предложений**

Очень важно, чтобы и на этапе внедрения участвовал консультант (исследователь). Он наилучшим образом сможет скорректировать программу действий в случае возникновения новых обстоятельств. Но руководство организации-клиента для того, чтобы сэкономить средства, часто отказывается от услуг консультанта накануне этапа внедрения. Осознавая такую возможность, консультант может предпринять следующие действия:

1. консультант может предложить клиенту более дешевые варианты диагноза и планирование действий;
2. можно постепенно сокращать присутствие работников консультативной фирмы по мере приближения фазы внедрения;
3. консультант покидает организацию, где проводит исследование, накануне внедрения. Заключается определенное соглашение между консультантом и клиентом. Суть его состоит в том, что если в период внедрения возникнут затруднения, то консультант окажет необходимую помощь.

В период внедрения происходят изменения в организации - клиенте. Эти изменения затрагивают интересы работников организации - клиента. И определенная часть этих работников начинает сопротивляться действиям консультанта и высшего руководства. Консультант выявляет сопротивление и разрабатывает предложения по нейтрализации сопротивления. Чаще всего в качестве причин сопротивления могут быть следующие обстоятельства.

- Опасения работников, что они потеряют место в результате изменений и станут безработными.

- Опасения сотрудников организации - клиента, что уменьшится уровень оплаты их труда.

- Опасение со стороны отдельных работников или групп работников, что уменьшится их влияние в организации, и они утратят часть своей власти.

- Отсутствие уважения со стороны персонала по отношению к тем руководителям, которые были инициаторами процесса изменений.

- Опасения по поводу консультанта, который воспринимается персоналом организации-клиента как «человек со стороны».

- Консерватизм мировоззрения части сотрудников.

- Наличие у персонала организации опыта неподготовленных, непродуманных реформ, которые были раньше.

- Опасение со стороны работников, которые не верят в свою способность переобучиться и освоить новые функциональные обязанности.

- Опасение того, что в результате изменений понизится оценка работников со стороны начальства и коллег.

- Недовольство тем, что изменения начались внезапно и персонал не готов к ним.

- Недовольство тем, что руководство начало изменения без учета мнения подчиненных и т.д.

Более подробно о сопротивлении в период внедрения можно прочесть в методических указаниях по дисциплине «Стратегический менеджмент», в книге И. Ансоффа «Стратегическое управление».

Исследователь может быть полезен на фазе внедрения и тем, что выявит наиболее «активных» сотрудников исследуемой организации, определит сферы их использования. «активными» обозначаются те сотрудники организации, которые имеют внутреннюю мотивацию для деятельности по проведению изменений в организации. Эти сотрудники не принадлежат к руководству организации. Но их интересы совпадают с интересам высших руководителей и консультанта. Чаще всего причинами их желания участвовать в процессе изменений являются:

1. Симпатия к консультанту.
2. Тяга к инновациям.
3. Принадлежность к группе «истинных клиентов»
4. Добросовестность. Такие сотрудники считают, что плохая работа с их стороны- проявление неуважения к самому себе.

Консультант также может определит категорию сотрудников, которых можно назвать «пассивными». И консультант может предусмотреть меры по воздействию на таких сотрудников, участвовать в реализации этих мер.

В качестве мер воздействия на «пассивных» можно использовать:

а) метод связки «изолята» и «оценочного лидера»;

б) метод привлечения к процессу изменений эмоционального лидера;

в) метод «размораживания, проведение изменений и повторного замораживания».

Для осуществления изменений консультант может предложить следующие организационные формы:

**Разовые задания.** Чаще всего они носят эпизодический характер. Не требуется значительного отвлечения работника от основных обязанностей. И не нужно привлекать дополнительные ресурсы.

**Временные группы.** Создаются на ограниченный промежуток времени. Деятельность таких групп требует систематического отвлечения от работы и дополнительных ресурсов.

**Постоянные группы.** Определенные объединения людей могут оказаться необходимыми не только в период работы консультанта, но и в последующем.

**Эксперимент.** Требуется создать экспериментальную и контрольную группы (подразделения). В первой группе проводятся запланированные изменения. Затем сравниваются показатели деятельности в обеих группах. Если выявляется, что показатели экспериментальной группы выше (лучше), чем показатели контрольной группы, то происходит «тиражирование» опыта изменений на всю организацию.

**Показательный проект.** Проводятся изменения в одном из подразделений в расчете на успех. Если надежды подтверждаются, то опыт показательного проекта распространяется во всей организации. Но у этого варианта проведения изменений есть существенный недостаток. Показательный проект чаще всего осуществляется в нестандартных условиях:

а) повышенное внимание со стороны руководства;

б) эмоциональный подъем у участников проекта;

в) дополнительное финансирование;

г) использование наиболее квалифицированных специалистов.

Когда опыт показательного проекта начинает внедряться в других подразделениях фирмы, этих условий уже нет. И потому результаты, на которые рассчитывали, не достигаются.

**Вопросы и задания по теме**

1. Почему необходимо участие исследователя (консультанта) в реализации программы внедрения?
2. Какие препятствия в этом отношении существуют?
3. С помощью, каких мер можно преодолеть препятствия?
4. Перечислите основные причины сопротивления в период внедрения?
5. Какие варианты преодоления сопротивления вам известны?
6. С помощью каких мер можно привлечь персонал организации-клиента к активному сотрудничеству с консультантом в период внедрения?
7. Какие организационные формы могут использоваться для проведения изменений в организации-клиенте?
8. В чем главные характерные черты метода «размораживания» К. Левина?
9. В чем специфика метода «использования связки «изолята» и «оценочного лидера»?

**Тема 8. Завершение исследования**

В содержательном отношении в этот этап работы консультанта (исследователя) включается:

а) оценка результатов деятельности (внедрения);

б) подготовка отчетов;

в) расчет по обязательствам.

Оценка результатов внедрения в свою очередь может быть разделена на две части:

Оценивается ход самого, исследования: в какой степени оказался реалистичным план работы, выполняли ли клиент и консультант свои обязательства и т.п.

Оцениваются последствия работы консультанта:

1. в какой степени улучшились основные показатели деятельности организации;
2. какие новые знания, умения приобрел персонал организации-клиента;
3. какие изменения организационного порядка были проведены.

Отчеты о процессе и результатах исследования полезны как консультанту, так и клиенту. Консультант сможет оценить слабые и сильные стороны своей организации, по-новому взглянуть на персонал консультативной фирмы. Кроме того, отчет содержит информацию о клиенте. Эти сведения могут пригодиться при возобновлении сотрудничества, либо при работе с аналогичной организацией.

Для клиента отчеты полезны потому, что:

а) в нем содержится перечень тех мероприятий, которые необходимо осуществить, чтобы закрепить положительные изменения в организации;

б) он (отчет) может использоваться при обучении персонала организации - клиента;

в) в отчете содержится характеристика всей организации, в том числе не основных проблем. А это те проблемы, которые в будущем могут стать причиной нового кризиса в организации.

Отчет должен быть достаточно кратким, содержать в основном новые сведения, не повторять информацию, которая была в промежуточных отчетах.

Расчет по обязательствам чаще всего бывает в следующих формах:

- За весь объем выполненной работы.

- В зависимости от достигнутого эффекта.

- Плата за единицу времени.

**Вопросы и задания по теме**

1. Каким образом осуществляется оценка результатов работы консультанта?

2. Какие существуют рекомендации по поводу подготовки отчетов?

3. Какие варианты расчетов по обязательствам можно назвать?

**Литература**

1. Алёшникова В.И. Использование услуг профессиональных консультантов. - ИНФРА-М, 2007.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. - М.:Гардарика, 2006.
3. Герчикова И.Н. Менеджмент. - М.: ЮНИТИ, 2008.
4. Игнатьева А.В., Максимцов М.М.Исследование систем управления. М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2007,-157с.
5. Исследование систем управления (под ред. Короткова Э.М.)-М.:ИНФРА-М,2003.-176 с.
6. Как провести социологическое исследование.(под ред. М.К.Горшкова, Ф.Э.Шереги) - М.,2001.
7. Карданская Н.Л., Чудаков А.Д.Системы управления производством: анализ и проектирование. -М.:Русская Деловая Литература, 2006.-240с.
8. Лапина С.В.Социологическое познание. Методологические проблемы исследования социальных явлений и процессов. -Минск; изд.:Беларуская навука, 1998.- 207с.
9. Мескон М.Х. и др. Основы менеджмента. - М.:Дело,2007.
10. Основы прикладной социологии (под ред. Шереги Ф.Э., Горшкова М.К.).-М.:ИНТЕРПРАКС; 2003- 184с.
11. Мишин В.М. Исследование систем управления.-М.:ЮНИТИ-Дана,2008.-527 с.
12. Пригожин А.П. Современная социология организации.- М.:Интерпракс, 2001.
13. Толстова Ю.Н.Измерение в социологии. М.:Инфра-М, 2008.-224с.
14. Смирнова В.Г. и др. Организация и её деловая среда. – М.: ИНФРА-М, 2007.
15. Соловьев В.С. Организационное проектирование систем управления.- М., Новосибирск, ИНФРА-М, Сибирское соглашение, 2002.- 135с.
16. Татарова Г.Г.Методология анализа данных в социологии. -М.:"Стратегия", 2008.- 224с.
17. Управление организацией (под ред. Поршнева А.Г.). – М.:ИНФРА-М, 2005.
18. Управленческое консультирование (под. ред. М.Кубра) - М.: Интерэксперт, 2007.
19. Ядов В.А.Социологическое исследование: методология, программа, методы. -Самара: Изд-во "Самарский ун-т",2002.- 330с.