

Приложение 3

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
Саратовский государственный аграрный университет
имени Н. И. Вавилова**

КОНСАЛТИНГ

краткий курс лекций

для студентов 4 курса

Направление подготовки

27.03.02 Управление качеством

Профиль подготовки

Управление качеством в производственно-технологических системах

Саратов 2016

УДК 002
ББК 30
Г62

Рецензенты:

Доцент кафедры «Менеджмент качества», кандидат сельскохозяйственных наук
ФГОУ ВПО «Саратовский ГАУ».

Н.В. Коник

Исполнительный директор ЗАО «ИнтерСтандарт»

Б.М. Яишницын

Консалтинг: краткий курс лекций для студентов 4 курса направления
подготовки 27.03.02 «Управление качеством» / Сост.: Свекольников О.Ю. //
Г62 ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ. – Саратов, 2016. – 43 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Консалтинг» составлен в соответствие с рабочей программой дисциплины и предназначен для студентов направления подготовки 27.03.02 «Управление качеством». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам дисциплины, рассмотрены вопросы основных правил организации консалтинговой деятельности в учреждении. Направлен на формирование у студентов знаний о современных методах и средствах планирования и организациях исследований и разработок, проведении экспериментов и обработки информации.

УДК 002
ББК 30

© Свекольников О.Ю., 2016

© ФГБОУ ВО Саратовский ГАУ, 2016

Лекция 1. Понятие консалтинга

1.1. Основные понятия и определения

***Консалтинг** - это деятельность специалиста или фирмы, занимающихся стратегическим планированием проекта, анализом и формализацией требований к информационной системе, созданием системного проекта, иногда проектированием приложений. Фактически консультантом выполняется два вида работ:*

- *бизнес-анализ и реструктуризация предприятия (реинжиниринг бизнес-процессов).* Это направление получило название «бизнес-консалтинг», т. е. это, прежде всего, элементарное наведение порядка в организации. Это деятельность, направленная на то, чтобы разобраться в функционировании таких сложных организмов, как предприятие, построить соответствующие модели и на их основе выдвинуть предложения по поводу улучшения работы некоторых звеньев, а еще лучше бизнес-процессов (видов деятельности, имеющих ценность для потребителя);
- *собственно системный анализ и проектирование,* т. е. выявление и согласование требований заказчика, проектирование или выбор готовой системы так, чтобы она в итоге как можно в большей степени удовлетворяла требованиям заказчика. Так же сюда относится формирование и обучение рабочих групп, причем здесь имеется в виду не традиционная учеба, так как любые проекты должны кем-то сопровождаться, а то что сотрудники предприятия с самого начала должны участвовать в проекте: им передаются частично внутрифирменные технологии, по окончании работ они должны уметь анализировать бизнес-процессы и их улучшать.

Появление консалтинговых компаний связано с тем, что руководство многих предприятий не способно самостоятельно справиться с возникшими проблемами. Чтобы решить эти проблемы, надо платить специализированным компаниям не только за программное и аппаратное обеспечение, но и за рекомендации по переустройству предприятия.

1.2. Цели разработки консалтинговых проектов

В процессе разработки консалтинговых проектов преследуются следующие цели:

- 1) представление деятельности предприятия и принятых в нем технологий в виде иерархии диаграмм;
- 2) формирование новой организационной структуры управления на основе анализа предложений по реорганизации;
- 3) упорядочение информационных потоков, в том числе документооборота;
- 4) выработка рекомендаций по построению рациональных технологий работы подразделений предприятия и его взаимодействию с внешней средой;
- 5) анализ требований и проектирование спецификаций корпоративных информационных систем;
- 6) выработка рекомендаций и предложений по применимости существующих систем управления.

1.3. Этапы разработки консалтинговых проектов

Этап 1. Анализ первичных требований и планирование работ. Этот этап включает предварительное изучение задачи (построение обзорной диаграммы потоков данных). Аналитик при этом должен: 1) разумно оценить преимущества внедрения данной системы; 2) оценить временные затраты; 3) обосновать стоимость следующего шага.

Этап 2. Проведение обследования деятельности предприятия. Этот этап включает определение организационной и топологической структур предприятия, анализ распределения функций по подразделениям и сотрудникам, определение перечня применяемых на предприятии средств автоматизации, предварительное выявление требований, предъявляемых к будущей системе, определение перечня целевых задач (функций) предприятия. При проведении обследования целесообразно применять следующие методы: 1) анкетирование; 2) сбор документов; 3) интервьюирование. Возможны случаи, когда в процессе проведения обследования выявляется нецелесообразность проведения работ по автоматизации управления предприятием. После подробного описания всех выполняемых функций, используемых ресурсов (финансовых, трудовых, временных, энергетических, материальных и т. д.), обследования материальных и информационных потоков, детального изучения производства, используемых методов планирования и учета, а также предварительного расчета экономической эффективности выясняется, что для предприятия вполне достаточно простого наведения порядка и дальнейшие работы по созданию автоматизированной информационной технологии управления следует прекратить.

Этап 3. Построение и анализ моделей деятельности предприятия. Под моделью понимают описание проектируемой технологии (текстовое и графическое), которое должно дать ответ на некоторые заранее определенные вопросы. Наиболее удобным языком моделирования бизнес-процессов является *IDEFO*, предложенный более 20 лет назад Дугласом Россом. Ранее этот метод назывался *SADT (Structured Analysis and Design Technique)*. Построение и анализ моделей деятельности предприятия относится к области бизнес-консалтинга. На данном этапе осуществляется обработка результатов обследования и построения функциональных, информационных и, по необходимости, событийных моделей следующих двух видов:

- *модели «как есть» (as-is)*, которая представляет собой «снимок» положения дел на предприятии на момент обследования;
- *модели «как должно быть» (to-be)*, интегрирующей перспективные предложения руководства и сотрудников предприятия, экспертов и системных аналитиков по совершенствованию деятельности предприятия.

Одна из важных особенностей автоматизированных информационных технологий управления организационно-административными системами — это принципиальная невозможность проведения реальных экспериментов до завершения проекта. Построение модели «как есть» функционирующей организации позволяет понять, что делает и как функционирует предприятие с позиций системного анализа, где его слабые места, в чем преимущества новых бизнес-процессов и насколько глубоким изменениям подвергнется существующая структура организации бизнеса. Невозможно внедрить эффективную информационную технологию при неэффективной общей организации работы. Поэтому результатом анализа и критической оценки модели «как есть» должно быть перенаправление информационных потоков и усовершенствование бизнес-процессов в новой модели «как должно быть», которая должна использоваться для реорганизации деятельности предприятия. Результат построения модели самодостаточен: если удастся более рационально организовать бизнес-процессы на предприятии — это уже результат, оправдывающий капиталовложения.

Построенные модели деятельности предприятия являются не просто промежуточным результатом, они представляют большое практическое значение. Модели позволяют осуществлять автоматизированное обучение работников конкретному направлению деятельности предприятия с использованием диаграмм (как известно, одна графическая иллюстрация стоит тысячи слов). Кроме того, с их помощью можно осуществлять предварительное моделирование нового направления деятельности с целью выявления новых потоков данных, взаимодействующих подсистем и бизнес-процессов.

При построении моделей обычно пользуются следующими рекомендациями:

- структурирование должно осуществляться в соответствии с видами деятельности и бизнес-процессами предприятия, а не в соответствии с его организационной и штатной структурой;
- первый (верхний) уровень модели должен отражать только контекст системы, т. е. взаимодействие предприятия с внешней средой;
- на втором уровне модели должны быть отражены основные виды деятельности предприятия и их взаимосвязи;
- каждый из видов деятельности, в свою очередь, должен быть детализирован на бизнес-процессы (желательно, единственного уровня). Например, деятельность по учету кадров включает следующие бизнес-процессы: прием на работу, перевод на другую должность, увольнение и т. п.
- дальнейшая детализация бизнес-процессов осуществляется посредством бизнес-функций (так, процесс «Прием на работу» содержит функции «Прием заявления», «Оформление приказа», «Регистрация» и т. д.). Обычно для моделирования бизнес-функции достаточно 2—3 уровней детализации, которая завершается описанием элементарного алгоритма с помощью миниспецификации;
- общее число уровней модели не должно превышать шесть или семь.

Переход от модели «как есть» к модели «как должно быть» обычно осуществляется двумя способами: 1) совершенствованием технологии на основе оценки их эффективности («мягкий» реинжиниринг); 2) радикальным изменением технологии и переосмыслением бизнес-процессов («жесткий» реинжиниринг).

Результатом проведения анализа и оценки моделей являются предложения по:

- изменению технологий целевой и обеспечивающей деятельности предприятия, операций учета, планирования, управления и контроля;
- построению рациональных технологий работы структурных подразделений предприятия с учетом используемых информационных технологий;
- созданию перспективной организационной структуры управления, осуществляющей реализацию рациональных технологий работы;
- изменению информационных потоков и документооборота, обеспечивающих реализацию рациональных технологий работы;
- разработке проектов внутреннего и внешнего документооборота, проекта положения о документообороте, проекта альбома форм входных и выходных документов.

Этап 4. Разработка системного проекта (модели требований к будущей системе).

Системный проект представляет собой концепцию построения новой технологии управления (условия функционирования будущей системы, распределение выполняемых функций между техникой и персоналом и между исполнителями, требования к программным, техническим, информационным и другим компонентам технологии и т. д.). Иногда системный проект называют *моделью требований*, так как этот проект в формализованном и достаточно наглядном виде представляет выявленные и согласованные требования заказчика. Следует отметить основное достоинство системного проекта. Для традиционной формы разработки проектов характерно то, что результат разработки заказчик мог впервые увидеть и оценить только на этапе ввода в эксплуатацию, когда большинство работ уже закончено. Известно, что исправление ошибок; допущенных на *предыдущей* стадии, обходится примерно в *10 раз дороже*, чем ошибок, выявленных в текущей ситуации. Из этого следует, что наиболее критичными являются первые стадии проекта. Поэтому крайне важно иметь эффективные средства автоматизации ранних этапов реализации проекта.

Фактически на этапе разработки системного проекта дается ответ на вопрос: «Что должна делать будущая система?». Системный проект должен включать:

- полную функциональную модель требований к будущей системе;

- комментарии к функциональной модели (спецификации процессов нижнего уровня в текстовом виде);
- пакет отчетов и документов по функциональной модели, включающий характеристику объекта моделирования, перечень подсистем, требования к способам и средствам связи для информационного обмена между компонентами, требования к характеристикам взаимосвязей системы со смежными системами, требования к функциям системы;
- концептуальную модель интегрированной базы данных (пакет диаграмм);
- архитектуру системы с привязкой к концептуальной модели;
- предложения по организационной структуре для поддержки системы.

Системный проект полностью независим и отделяем от конкретных разработчиков, не требует сопровождения его создателями и может быть безболезненно передан другим лицам. Более того, если предприятие по каким-либо причинам не готово к реализации и внедрению технологии на основе проекта, он может быть положен «на полку» до тех пор, пока в нем не возникнет необходимость.

Работы по созданию системного проекта могут быть выполнены специалистами самого предприятия или специально нанятой для этой цели консалтинговой фирмой. Работы подобного рода достаточно дорогостоящие, но профессионалы работы такого уровня сложности выполняют обычно лучше и эффект от их работы гораздо больший. Консалтинговые фирмы заканчивают работы созданием системного проекта и проводят обучение сотрудников предприятия-заказчика. Далее, работы на всех последующих этапах реализации проекта выполняются сотрудниками предприятия-заказчика при поддержке консалтинговой фирмы.

Этап 5. Техническое проектирование. Технический проект представляет собой совокупность взаимосвязанной документации по всем трем структурным частям (общесистемной, функциональной и обеспечивающей) новой автоматизированной информационной технологии управления. Этот этап разделяется на две стадии:

- проектирование архитектуры технологии, включающее разработку структуры и интерфейсов ее компонент (автоматизированных рабочих мест), согласование функций и технических требований к компонентам, определение информационных потоков между основными компонентами, связей между ними и внешними объектами;
- детальное проектирование, включающее разработку спецификаций каждой компоненты, требований к тестам и плана интеграции компонент, а также построение моделей иерархии программных модулей и межмодульных взаимодействий и проектирование внутренней структуры модулей.

Центральное место среди перечисленных видов работ занимает построение моделей автоматизированных рабочих мест, включающих подсистемы информационной модели и функциональные модели, которые ориентированы на эти подсистемы. Данный этап включает разработку и создание технического проекта и обеспечивает разработку общих решений: 1) по всей технологии и ее частям; 2) функционально-алгоритмической структуре; 3) функциям персонала и организационной структуре; 4) структуре технических средств; 5) алгоритмам решений задач и применяемым языкам; 6) организации и ведению информационной базы; 7) системе классификации и кодирования; 8) программному обеспечению. На этом же этапе проводится разработка заданий на проектирование в смежных частях проекта объекта автоматизации.

Этап 6. Создание рабочего проекта. Это этап практической реализации основных положений технического проекта. На данном этапе осуществляются: 1) разработка рабочей документации, содержащей необходимые и достаточные сведения для обеспечения выполнения работ по вводу информационной технологии в действие и ее эксплуатации, а также для поддержания уровня эксплуатационных характеристик (качества) АИТУ в соответствии с принятыми проектными решениями, ее оформление, согласование и утверждение;

2) разработка программ и программных средств АИТУ и разработка программной документации:

а) если принято решение о разработке оригинальной технологии специалистами предприятия, то программирование модулей, их тестирование и отладка, комплектация в АРМы специалистов и единую технологию;

б) если используется существующее программное обеспечение, то выбор, адаптация и/или привязка приобретаемых программных продуктов к конкретным условиям, наполнение используемой технологии фактическими данными, построение процедур их обработки, интеграция их внутри каждого из АРМ, интеграция АРМ в единую технологию.

Все три проекта (системный, технический и рабочий) являются описанием разрабатываемой технологии, но с различной степенью детализации. Процесс создания различных видов проекта — процесс *итерационный*, т. е. предполагающий возврат к предыдущим этапам с обязательными уточнениями или модификациями. Так же и процесс ввода в действие АИТУ представляет собой постепенный переход от существующей системы управления к автоматизированной. При этом повышается не только степень использования технических средств, но и соответствующим образом изменяются сами методы управления. Начиная с этапа разработки технического проекта, каждая очередь АИТУ, связанная с решением комплекса задач или отдельных задач, вводится в эксплуатацию поэтапно, по мере готовности рабочей документации и соответствующих технических средств.

Этап 7. Ввод в действие разработанной информационной технологии. На этом этапе проводятся работы по организационной подготовке объекта автоматизации к вводу в действие, обучение персонала, осуществляются испытания АИТУ на работоспособность и соответствие техническому заданию согласно программе и методике предварительных испытаний, а также устранение неисправностей и внесение соответствующих изменений в описание. Оформляется акт о приемке АИТУ в опытную эксплуатацию. Затем осуществляется опытная эксплуатация в соответствии с программой и методикой ее проведения. Проводятся также анализ результатов приемочных испытаний и устранение недостатков, выявленных при испытаниях, с соответствующей корректировкой документации. Завершается этап оформлением акта о приемке АИТУ в постоянную эксплуатацию.

Этап 8. Выполнение работ в соответствии с гарантийными обязательствами и послегарантийное обслуживание. На этом этапе осуществляются работы по анализу функционирования АИТУ, выявлению отклонений фактических эксплуатационных характеристик от проектных значений и установлению причин отклонений, устранению выявленных недостатков и внесению необходимых изменений в документацию на АИТУ.

Лекция 2. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ (КОНСАЛТИНГ)

2.1. Понятие управленческого консультирования как сферы человеческой деятельности.

С переходом России к рыночной экономике произошли значительные изменения в функциональных структурах промышленных предприятий и организаций. Изменения коснулись не только технологических процессов, экономических и юридических аспектов деятельности предприятий, но и главным образом управления организационными структурами. В настоящее время все чаще у руководителей предприятий возникает потребность в консультационных услугах по вопросам управления.

Что же такое управленческое консультирование как вид деятельности и какие требования эта деятельность предъявляет к профессиональным консультантам?

Широко известны три основных подхода к определению управленческого консультирования (консалтинга).

Первый подход — **функциональный** (авторы — Ф. Стеле и П. Блок), когда «под процессом консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант не отвечает сам за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»¹. Другими словами, человек занимается консультированием каждый раз, когда советует что-либо, но непосредственно не руководит выполнением своих рекомендаций.

Второй подход — **деятельностный** (авторы — Л. Грейнер и Р. Метцгер). В рамках этого подхода консультирование рассматривается как особая профессиональная служба, при этом выделяется ряд характеристик, которыми эта служба должна обладать. «Управленческое консультирование — это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений»².

Третий подход — **деятельностно-функциональный**, нашел свое отражение в работах российских специалистов-консультантов О. К. Елмашева, Я. А. Лейманна, М. Я. Хабарука и др. «Управленческое консультирование (консалтинг) — это профессиональная деятельность, содержанием которой является помощь руководителям в решении их проблем и внедрении достижений науки в практику управления»¹.

Из определения следует, что управленческое консультирование — это вид профессиональной деятельности. Объектом данного вида деятельности является организация (система клиента) со всеми ее составляющими и процессами, субъектом — управленческие звенья, организации и персонал.

Цели управленческого консультирования (консалтинга). Цели управленческого консультирования — повышение обоснованности управленческих решений руководителей путем привлечения консультантов, обеспечивающих разработку и реализацию конкретных практических рекомендаций по проблемам управления.

Основная цель консалтинга — изменение существующего положения в организации к лучшему и достижение высоких конечных результатов через комплексную оценку организации и выполнение рекомендаций. Все изменения отражаются на экономических показателях функционирования организационной структуры.

Задача консалтинга — оказание эффективной помощи работникам организации путем доведения необходимых идей и решений до практической их реализации. Среди основных *функций* управленческого консультирования выделяют:

- ♦ *исследовательскую*, которая предполагает выявление проблем в организации-заказчике, создание гипотез, оценку теоретических положений, разработку методик, сбор информации, анализ данных, выработку рекомендаций;
- ♦ *производственную*, которая предполагает выполнение ряда профессиональных обязанностей в качестве работника аппарата управления в обследуемой организации;
- ♦ *консультационную*, которая предполагает оказание консультационной помощи сотрудникам и руководителям организаций-клиентов по производственным, учебным и др. вопросам.

Консалтинговая деятельность должна отвечать следующим требованиям:

- ♦ *научности* — все методы, применяемые консультантами должны быть научно обоснованными;
- ♦ *целенаправленности* — все действия консультанта должны быть направлены на достижение главной цели для данной организации;
- ♦ *правомерности* — консультант не имеет права осуществлять неправомерные действия или использовать запрещенные приемы ни под каким предлогом;

- ♦ оперативности — все работы в организации-заказчике выполняются строго с оговоренным планом, в случае изменения в плане действий консультант должен оперативно перестроить свою деятельность и быстро принять необходимые решения;
- ♦ ответственности и результативности — консультант, несет ответственность за свои рекомендации и за качество своей работы.

Консалтинговую деятельность осуществляют специалисты-консультанты по вопросам управления. О. К. Елмашев дает такое определение понятия «консультант»: «это специалист в конкретной области общественной деятельности, приглашаемый на основе специально принятого решения для выполнения работы, требующей специальных знаний или практических навыков». Часто понятие «консультант» заменяют понятием «эксперт». Однако это не совсем верно, так как функции консультанта шире, чем функции эксперта.

Главная задача эксперта — оценить правильность действий, решений, понимания проблем, стоящих перед заказчиком. Задача консультанта — не только оценить проблему, но и выполнить функции объяснения, убеждения, обучения и реализации рекомендаций. Таким образом, суть работы консультанта по вопросам управления состоит *в повышении эффективности системы управления в организации на основе рационализации ее структуры, организационных форм, приемов и методов управления*. Психолог-консультант может занимать несколько ролевых позиций в организации-клиенте: исследователя, эксперта, преподавателя, психотренера.

Используя свои знания в области функционирования хозяйственного механизма и теории управления на основе имеющегося опыта, консультант по вопросам управления выявляет проблемы и разрабатывает основные рекомендации для принятия заказчиком конкретных управленческих решений. Профессиональный консультант — это связующее звено между теорией и практикой управления. Даже отличный менеджер может убедиться, что консультант по проблемам управления может внести нечто новое в работу организации.

Основными областями деятельности, в которых часто специализируются консультанты, прежде всего являются:

- 1) организационные диагностика и проектирование совершенствования структур управления;
- 2) консультации в области кадрового менеджмента (оценка, подбор, расстановка кадров);
- 3) деловые игры, тренинги, обучение руководящих кадров и персонала;
- 4) психологические аспекты управления;
- 5) выработка и принятие коллективных решений;
- 6) экономическое и юридическое консультирование;
- 7) универсальное бизнес-консультирование.

2.2. Требования, предъявляемые профессией к управленческому консультанту

Качества, необходимые для профессии консультанта, — это коммуникабельность, эмпатия, умение убеждать, независимость суждений, обаяние, открытость, высокая креативность, умение мыслить аналитически и логически, мобильность, высокая дисциплина и самоконтроль, честность, высокая и разносторонняя компетентность в вопросах управления и специальные знания. Компетентность здесь не является статической величиной, она отражает динамическое развитие уровня профессиональных навыков и специальных знаний.

Специальные знания — это знания, которыми заказчик не располагает или не может приобрести их самостоятельно. Следует помнить, что круг знаний, необходимых для каждой конкретной управленческой ситуации, индивидуален. Именно поэтому консультанты всегда требуют от заказчика максимальной четкости в постановке

проблем. Специальные знания в единстве с практическим опытом их использования составляют компетентность управленческого консультанта.

Как же заказчик может убедиться в уровне профессиональных знаний консультанта, в правильности подходов к решению тех или иных проблем?

Практика ведущих западных консалтинговых фирм показывает, что их клиентура увеличивается за счет того, что заказчики, которые удовлетворены результатом деятельности консультантов той или иной компании, рекомендуют данную компанию другим потенциальным заказчикам. Один из критериев качественной работы — желание заказчика и в дальнейшем поддерживать рабочие контакты с консультантами.

М. Кубра, Р. Кочунас и др. в своих работах выделяют два основных вида деятельности управленческого консультанта — *внешний консалтинг* и *внутренний консалтинг*.

Внешний консалтинг осуществляется путем работы консультанта «со стороны» (из агентства или частного) с фирмой-заказчиком. Однако в настоящее время многие компании вводят в штатное расписание должность консультантов (обычно психолога). До сих пор ведутся дискуссии о том, кто качественнее выполнит работу — «внешний» или «внутренний» консультант (табл. 9.1).

Таблица 1. - Привлечение к работе фирмами-клиентами «внешних» и «внутренних» консультантов

«Внутренний» консультант

«Внешний» консультант

Позволяет сэкономить фирме средства, не теряя при этом качества

Считается более объективным, более компетентным, менее пристрастным

Может получить более широкие полномочия и привлекается для осуществления изменений в фирме

Имеет богатый опыт работы в других компаниях

Постепенно приучает организацию помнить о психологических факторах и признавать их важность

Ему всегда ясна задача, не укоренен в организации, только деловые интересы

Способен взглянуть на положение дел «извне», т. е. со стороны

Тем не менее все чаще в крупных компаниях выполнение заданий осуществляется совместными группами «внешних» и «внутренних» консультантов. Такое сочетание:

- ♦ уменьшает расходы фирмы на консалтинговые услуги;
- ♦ помогает внешним консультантам быстрее и подробнее собрать необходимую информацию об организации-клиенте;
- ♦ облегчает выполнение задания;
- ♦ способствует обучению внутренних консультантов.

Многие «внешние» консультанты довольны таким способом работы и рассматривают штатных консультантов как полезных партнеров.

Вместе с тем следует учитывать, что консультирование — это независимая служба. Выделяют четыре основных признака независимости консультанта.

1. Финансовая независимость: консультант не распоряжается финансами клиента, не должен осуществлять распределение финансирования и нести за это ответственность. Он получает вознаграждение за свою работу.
2. Административная независимость: клиент не может с помощью административных мер, применяемых по отношению к консультанту, повлиять на ход его работы и рекомендации.
3. Политическая независимость: ни руководство организации-заказчика, ни ее служащие не могут неофициально влиять на консультанта, используя политическую власть.
4. Эмоциональная независимость: консультант сохраняет нейтральную позицию независимо от дружеских или иных чувств заказчика по отношению к нему.

2.3. Психологические механизмы взаимодействия консультанта и клиента

Первый контакт клиента и консультанта во многом определяет дальнейшее развитие отношений и ход работы. Успех консультанта зависит не только от его профессиональной подготовки, но и от того, как на него будут реагировать руководитель-заказчик и возглавляемый им коллектив.

Один из наиболее известных специалистов по консалтингу в США [^] Л. Тобиас в своих работах выделил основные принципы и механизмы взаимодействия консультанта и клиента. Приведем их.

♦ При разговоре с клиентом необходимо убедить его в том, что консультант относится с большим уважением к проблеме клиента, понимает ее и готов вплотную ею заниматься. Вместе с тем заказчику с самого начала необходимо дать понять, что у консультанта есть и свои профессиональные требования: благоприятная для работы обстановка, время, терпение и содействие со стороны заказчика (*механизм эмпатии + принцип независимости*).

♦ Следует сразу обратить внимание на уважение *принципа конфиденциальности* и правил профессиональной этики консультанта.

♦ Представление информации от консультанта кому-либо возможно только в оговоренных заранее обстоятельствах. В то же время консультант оставляет за собой право указать или не указать в своем отчете услышанное в открытой беседе.

♦ Задача консультанта — всем своим поведением показать клиенту, что отношения между ними особые и успех дела в целом будет зависеть от того, насколько партнеры друг другу доверяют (*принцип доверия*).

В ходе консультирования необходимо быть в курсе того, какое влияние оказывают советы консультанта, как они воспринимаются и истолковываются сотрудниками организации (*принцип обратной связи*). Всегда необходимо помнить, что каждый шаг консультанта взвешивается и оценивается заказчиком. Консультант должен уважать право людей не отвечать на его вопросы, но в любом случае ему необходимо получить нужную информацию (*принцип взаимоуважения*). Практика показывает, что очень немногие пользуются своим правом не отвечать на вопросы консультанта при условии, что такое право им предоставлено. Это же относится и к разрешению сообщать или не сообщать результаты психологического обследования руководству. Л. Тобиас отмечает, что в этом случае «важна сама возможность сказать "нет", позволяющая ответить "да" с достоинством». Консультант, который не владеет искусством наладить длительные отношения с клиентом, обречен на провал. Необходимо доходчиво и по-деловому объяснить заказчику, в чем консультант видит истинные причины возникших в организации проблем и в чем специфика услуг по разрешению таких проблем. Построение эффективного взаимодействия в консалтинге требует от специалиста-

консультанта терпения, настойчивости, разумных компромиссов и четкого знания своих профессиональных целей. Чтобы достигнуть успешного разрешения проблем, как консультантам, так и клиентам следует учитывать тот факт, что заказчик и специалист могут по-разному смотреть на ожидаемый исход и пути выполнения задания. Поэтому в ходе первоначального взаимодействия консультанта и заказчика необходимо:

- ♦ точно определить проблему, в связи с которой был приглашен специалист по консалтингу; руководитель должен четко описать проблему, как он видит ее, консультант может принять задание, только если уверен, что согласен с тем описанием проблемы, которое предложил клиент;

- ♦ консультант и заказчик должны прояснить, чего они совместно хотят достичь и как измерить полученные результаты; стороны обмениваются мнениями о том, как каждый рассматривает консультирование, насколько далеко должен продвинуться консультант в работе по согласованному заданию и какова его ответственность перед клиентом;

- ♦ важно сразу определить то, как обе стороны будут участвовать в выполнении задания, каковы будут их взаимные обязательства; желает ли клиент получить готовое решение проблемы или предпочитает выработать свое с помощью консультирования.

2.4. Понятие «система клиента»

В управленческом консультировании клиентом является не только и не столько руководитель фирмы, обратившийся к консультанту за помощью, а целая организация, которая нуждается в услугах консультанта. Консультанты, таким образом, имеют дело с *«системой клиента»*.

Внутри «системы клиента» консультанту необходимо выделить:

- 1) тех, кто обладает реальной властью в принятии решений, связанных с выполнением задания,
- 2) кто наиболее заинтересован в успехе или неудаче выполнения задания,
- 3) чье непосредственное сотрудничество необходимо.

Ошибка многих консультантов заключается в том, что специалист автоматически считает руководителя организации (президента компании, генерального директора или директора) своим главным клиентом и ведет себя с ним соответствующим образом. Это раздражает людей, которые знают, что именно они будут отвечать за реализацию принятых решений в первую очередь и что изменения коснутся именно их работы, а не работы высшего руководства.

Другая наиболее распространенная ошибка консультантов — оставлять в стороне руководителя, забывать информировать его о ходе работы и обращаться за его поддержкой и помощью только тогда, когда это необходимо. Задача консультанта в «системе клиента» заключается в том, чтобы определить, кто «владеет» проблемой и кто нуждается в помощи, затем активизировать клиента и пробудить его инициативу в его же собственных интересах.

Для реализации своих задач специалисты по консалтингу прибегают к определенным приемам воздействия на систему клиента. Наиболее часто применяются такие приемы

- ♦ демонстрация специальных знаний;
- ♦ проявление профессиональной честности в работе (следует помнить, что заказчик пристально следит за поведением консультанта);
- ♦ использование настойчивого убеждения, когда консультант предоставляет данные или факты в поддержку своей позиции;
- ♦ выработка общего взгляда (эффективна в тех случаях, когда консультант воздействует на группу людей с целью создания коллективного стремления к выполнению действий);
- ♦ использование «поощрений» и «наказаний»;

♦ использование напряженности и тревоги, существующих в организации, для получения истинной картины ситуации и более полного сбора информации (этот прием следует применять очень осторожно и в редких случаях).

2.5. Основные этапы процесса консультирования

Процесс консультирования представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения определенной задачи и осуществления желаемых изменений в организации клиента. Данный процесс имеет начало (устанавливаются отношения и начинается работа) и конец (консультант покидает организацию). Между ними выделяют несколько основных фаз. Обычно специалисты по консалтингу используют **пятифазную модель (см. рис.1)**.

На этапе подготовки осуществляется предварительный диагноз проблемы. Эта функция очень важна для консультанта, так как чтобы иметь возможность начать выполнять задание, консультант должен абсолютно точно знать, что от него ожидает заказчик. Для этого во время первых встреч консультант побуждает клиента говорить как можно больше о своем восприятии проблемы. Прежде чем планировать задание и предлагать какие-либо мероприятия, необходимо провести собственную независимую оценку проблемы.

Цель предварительного диагноза — определить и запланировать необходимые консультативное задание или проект для решения сложной ситуации, возникшей в фирме заказчика, а не только предложить способы решения.

Очень часто консультанты сталкиваются с определенными трудностями при выявлении проблем. Специалисты в области управленческого консультирования к наиболее распространенным основным ошибкам причисляют следующие.



Рис.1. Основные фазы процесса консультирования и их функции

1. Часто консультант принимает симптомы трудностей и проблем в организациях за истинные проблемы. Например, такие показатели в фирме-клиенте, как прогулы, отсутствие новых идей, безынициативность, формальное отношение сотрудников к своей работе, воспринимаются специалистом как истинные проблемы, хотя они могут быть лишь симптомами более глубоких трудностей.

2. Нередко как руководители организаций, так и консультанты обладают предвзятым мнением о причинах проблем, не утруждая себя сбором и анализом фактов.
 3. Иногда консультант смотрит на проблему лишь с одной, например технической, точки зрения. Эта ошибка имеет место в тех случаях, если диагноз ставит консультант высокой квалификации с уклоном в одну какую-либо область и не принимает во внимание междисциплинарный характер управленческих проблем.
 4. Консультант игнорирует восприятие проблемы в разных отделах организации.
 5. Незавершенность диагноза проблемы в связи со сжатыми сроками вынесения предварительного диагноза. Консультант в данном случае может «не устоять» перед искушением преждевременно завершить работу по постановке предварительного диагноза. В таком случае теряются из виду остальные проблемы, которые могут быть непосредственно связаны с исходным вопросом, представленным клиентом.
- При предварительном диагнозе проблемы каждый специалист применяет свои индивидуальные подходы в соответствии с поставленными задачами. Однако в целом более распространены две схемы подходов консультантов к управленческому исследованию.

Первый подход заключается в сборе информации по определенным позициям, ее анализе по всем составляющим, затем на основе полученных результатов делаются выводы и рекомендации, предоставляемые заказчику. В самом начале консультант должен проанализировать состояние дел клиента по параметрам: прошлое, настоящее и будущее, произвести комплексную оценку положения фирмы. На основе этой оценки выявляются сильные и слабые стороны предприятия, анализируются и планируются возможные улучшения существующей ситуации и вырабатываются рекомендации по выходу из существующего положения.

Второй подход заключается в переходе от анализа общих целей, показателей и общей эффективности, запланированной в организации, к анализу причин низкой производительности или других проблем, а затем к более подробному изучению отдельных областей деятельности организации. Этот подход (движение от «общего» к «частному») помогает ограничить предварительные диагностические исследования вопросами первостепенной важности или убедить клиента в том, что шансы достичь ожидаемых результатов будут выше, если исследование учтет все аспекты работы предприятия.

Диагноз — вторая фаза процесса консультирования — является первой истинно *операционной фазой*. На этом этапе преследуются две основных цели.

Цель № 1: изучить проблему, стоящую перед клиентом, детально и глубоко. Выявить факторы и силы, влияющие на данную проблему. Подготовить всю необходимую информацию для принятия решения о том, как организовать работу по решению проблемы.

Цель № 2: тщательно изучить разные 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 работ по ее решению. Это будет сделано на следующем этапе — этапе планирования действий. Диагноз может привести исследователя к заключению, что проблему нельзя решить или решение ее не оправдывает затрачиваемых усилий. Однако между этапами нет никаких четких разграничений. Диагностируя проблему и тесно сотрудничая с клиентом, консультант уже оказывает воздействие на отношение к изменениям и может непроизвольно что-то перестроить в отношении и восприятии проблемы клиентом.

Выработка предложений по необходимым изменениям в организации клиента происходит именно на этапе планирования действий. Заказчику предлагается несколько альтернативных вариантов в решении проблем в соответствии с существующей ситуацией в фирме. Прежде чем предлагать клиенту варианты изменения ситуации, следует

тщательно их продумать исходя из общей ситуации на всех уровнях системы клиента и учитывая субъективную готовность руководителя и организации в целом к изменениям. Изменения — смысл консультирования по вопросам управления. Понятие «изменения» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, состоянии человека, рабочей группе, организации или во взаимоотношениях.

Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним могут относиться

- ♦ *изменения в основной структуре* — характер и уровень активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, слияние, совместные предприятия и т. д.;
- ♦ *изменения в задачах и деятельности* — ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- ♦ *изменения в применяемой технологии* — оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, оргтехника;
- ♦ *изменения в управленческих структурах и процессах* — внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- ♦ *изменения в организационной культуре* — ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- ♦ *изменения в людях* — руководство и служебный персонал, их компетентность, отношения, мотивация поведения и эффективность в работе;
- ♦ *изменения в эффективности работы организации* — финансовые, экономические, социальные, показывающие, как организация связана с окружающей средой, выполняет свою задачу и пользуется новыми возможностями; изменения престижа организации в деловых кругах и в обществе.

Человеческий аспект в организационных изменениях — это функциональный аспект, так как именно поведение людей на всех уровнях в организации в конечном итоге определяет, что можно изменить и какую это даст реальную пользу, поскольку любая организация — прежде всего человеческая система. Когда, меняется организация, меняются люди: они должны приобретать новые знания, получать больше информации, решать новые задачи, совершенствовать навыки, умения и часто менять рабочие привычки, ценности и отношение к делам в организации. Перемены в ценностях и отношениях очень важны, без них, пожалуй, невозможны какие-либо реальные изменения. Это относится ко всем сотрудникам, начиная с главного управляющего.

► Кто хочет, чтобы его подчиненные и коллеги изменились, должен быть готов анализировать и менять собственное поведение, рабочие методы и отношения!

Этап внедрения — четвертая фаза процесса консультирования. Она становится поистине кульминацией совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента внедрить изменения, ведущие к реальным улучшениям, — это основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложениях не только хорошо отзывались, но и *претворяли их в жизнь с положительными результатами*. Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация может сложиться в том случае, если клиент не принимает предложений консультанта, представленных в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнено обеими сторонами. Иногда случается, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, что проблема в предлагаемой формулировке не имеет никакого решения. Данную ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе консультирования, чтобы привыработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

Чем сложнее задание, тем больше вероятность того, что внедрение будет не менее, а даже более сложным делом, чем диагностика и выработка программ действий. Здесь всегда возникает вопрос об участии консультанта в реализации данного этапа, клиенту никогда нельзя недооценивать роль специалиста по консалтингу в перестройке организации.

М. Кубра в своих работах указывает на два случая, когда возможно отсутствие консультанта на фазе внедрения предложений:

- ◆ если проблема относительно проста и не ожидается никаких технических трудностей;
- ◆ если совместная работа в фазах диагностики и выработки программ действий показывает, что клиент очень хорошо понимает проблему и может справиться с внедрением без посторонней помощи.

Организуя этот процесс, следует опираться на *индивидуальные и групповые* особенности участников изменений, подходить к делу творчески. *План действий*, предъявляемый клиенту, должен включать деятельную рабочую программу по внедрению, которая отражает:

- ◆ распределение обязанностей, потому что нельзя ожидать от людей активного участия в принятии изменений, если не определены их роли;
- ◆ темп и сроки осуществления изменений. Следует выбирать реалистичный темп изменений, так как может потребоваться помощь ряда лиц, которые составляют так называемую «критическую массу»;
- ◆ программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов;
- ◆ прогноз «рисков» и непредвиденных обстоятельств. Программа должна быть гибкой и лабильной.

Часто, когда решение проблемы окончательно принято и начался этап внедрения, у лиц, ответственных за это, включая консультанта, могут появиться запоздалые соображения и альтернативные варианты решения. Такое явление многие исследователи называют «*диссонансом сознания*» (Р. Кочунас, 1999; М.Кубра, 1992).

В таком случае консультант должен следовать принципу: *«Не спеши с планированием работ, а затем не спеши с работой по плану»*. Совместно с клиентом консультант регулярно (и часто) оценивает ход внедрения. График работ, применяемых методов и даже первоначальный план внедрения новой системы корректируют по необходимости, но в организационном порядке, избегая поспешных решений, принимаемых в состоянии слепой паники. Выдержанное поведение консультанта на этом этапе работы воздействует на отношение клиента и его персонала к изменениям.

Задача консультанта на этапе внедрения заключается в том, чтобы его воспринимали как энергичного коллегу, который полностью вовлечен в дело и чувствует равную ответственность, хорошо представляет себе цели внедрения и способен разъяснить другим их роли и обязанности в проекте изменений.

Ключевым моментом на этапе завершения консалтинга является оценка результатов работы консультанта. Условно можно предложить следующую формулу, отражающую составляющие оценки работы специалиста (по Р. Кочунасу):

Результат работы = качество решения × приемлемость для данной фирмы × внедрение.

Для получения максимального результата все три компонента должны быть на высоком уровне (исходя из экспертной оценки по 10-балльной шкале). Если один из них оценен высоко, а другие — низко, то и общий результат будет невысок.

А. П. Посадский и С. В. Хайнит предлагают два основных способа оценки результатов работы консультантов:

- ◆ подсчет экономического эффекта от работы консультанта;
- ◆ определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Первый способ наиболее труден и менее применяем, и не только из-за сложностей расчетов экономического эффекта вообще, но и из-за определения той доли, которая может иметь место благодаря работе консультантов. Кроме того, в больших консалтинговых проектах, которые ориентированы на долгосрочные цели, эффект может накапливаться в течение достаточно длительного времени и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно. Поэтому чаще применяется второй способ — *определение реальных изменений*.

К этим изменениям прежде всего относятся:

- ♦ новые возможности персонала организации;
- ♦ новые системы;
- ♦ новое поведение, т. е. изменение отношений между работниками;
- ♦ новые программы;
- ♦ новые проекты.

Все эти результаты консультант должен описать в своем заключительном отчете, а клиент должен проверить и оценить приведенные в отчете сведения.

2.6. Методы работы консультантов

Все методы и техники, применяемые специалистами-консультантами в работе, можно разделить на три группы в зависимости от этапов консультирования и целей применения.

1. *Методы с целью сбора информации*. К ним можно отнести: анкетирование, деловые беседы, интервьюирование, маркетинговые исследования.

2. *Исследовательские методы*, нацеленные на критический анализ управленческой ситуации и организационной структуры фирмы-клиента: целевые методы управления, методы оценки психологического климата персонала, психологические батареи тестов, методы анализа проблем и отрицательных последствий.

3. *Обучающие методы*, эффективные на этапах внедрения и завершения консалтинга: деловые игры, активные методы обучения персонала (тренинги), групповые методы принятия решений, инновационные игры.

Независимо от того, на каком этапе ведется работа в фирме-заказчике, консультант всегда должен придерживаться определенных правил, процедур и техник консультирования. Исследователи в области консалтинга выделяют ряд техник, применяемых специалистами-консультантами при работе с людьми.

1. Постановка вопросов. Владение техникой постановки вопросов для сбора информации — это основа профессионализма консультанта. Вопросы, задаваемые консультантом-исследователем, условно можно разделить на два вида: *открытые* и *закрытые*. Закрытые вопросы предполагают ответы подтверждения или отрицания и применяются для получения конкретной информации. Открытые вопросы — основа консультационной беседы, поскольку дают возможность людям делиться своими чувствами, мыслями и мнением с консультантом. Однако не всем клиентам нравятся открытые вопросы, у некоторых они вызывают чувство тревоги и усиливают беспокойство. В таких случаях консультанту необходимо тщательно продумывать, формулировать вопросы и задавать их в подходящее время.

2. Умение слушать клиентов. Следует избегать чрезмерного опрашивания в консультировании. Оно превращает беседу в обмен вопросами-ответами, «уничтожает» подвижный характер беседы и приводит ее к обсуждению фактологии жизни.

3. «Ободрение» и «успокоение» клиента. Эти техники очень важны для создания и укрепления консультативного контакта. Они необходимы для проведения работы в организациях с повышенной конфликтностью, разобщенностью персонала, повышенной тревожностью в коллективе. «Ободрение» и «успокоение» — это короткие фазы

консультанта, направленные на поддержку клиента, снятие эмоциональной напряженности.

4. Техники обратной связи: перефразирование и обобщение. Они направлены на отражение содержания консультационной беседы, чтобы не потерять смыслового контакта с клиентом, для структурирования работы с ним.

5. Предоставление информации клиенту. Консультант высказывает свое мнение, отвечает на вопросы клиента и информирует его о разных аспектах обсуждаемых проблем.

6. Структурирование консультирования. Эта техника позволяет организовать отношения консультанта с клиентом. Закончив беседу, консультант и клиент совместно обсуждают результаты и делают выводы.

Наблюдение за реакцией клиента, анализ содержания беседы, поведения заказчика или персонала «системы клиента» с целью сделать выводы о том, что реально скрыто за содержанием беседы. В консультировании важно не только отражение чувств, но и их обобщение; для получения истинной картины состояния проблемы необходимо выявить больше, чем демонстрирует собеседник.

Список литературы

1. **Блинов, А. О.** Управленческое консультирование Учебник / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. — М.: Дашков и К°, 2013. — 212 с. ISBN 978-5-394-02052-0
2. **Блюмин, А. М.** Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования : Учебник для бакалавров / Блюмин А. М. — М. : Дашков и К, 2013. - 364 с. - ISBN 978-5-394-01897-8. ЭБС: iprbooks.ru Ссылка на ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/14609>
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Основы управленческого консультирования - М.: ИНФРА-М, 2016. - 52 с. ISBN 978-5-16-105134-4
4. **Кошелев, В.М.** Организация консультационной деятельности в агропромышленном комплексе. Учебник и практикум – М.:Юрайт, 2016. - 375 с ISBN: 978-5-9916-4064-0
5. **Кован, С. Е.** Антикризисный консалтинг. - Москва : Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, 2013. - 136 с. - ISBN 978-5-7942-1002-6. ЭБС: znanium.com Ссылка на ресурс: <http://znanium.com/go.php?id=505002>
1. **Сударьянто, Я. П.** Международный рынок консалтинговых услуг в России. - Москва : Дашков и К, 2013. - 240 с. - ISBN 978-5-394-02193-0. ЭБС: znanium.com Ссылка на ресурс: <http://znanium.com/go.php?id=430417>
6. **Шарков, Ф. И.** Коммуникология: коммуникационный консалтинг : Учебное пособие. - Москва : Дашков и К, 2011. - 408 с. - ISBN 978-5-394-00777-4. ЭБС: znanium.com Ссылка на ресурс: <http://znanium.com/go.php?id=291622>
7. **Просветов, Г.И.** Консалтинг: задачи и решения [Текст] : учебно-практическое пособие / Г.И. Просветов. – М. : Альфа-Пресс, 2011. - 192 с. - ISBN 978-5-94280-511-1 : 114,30.
8. **Соколова, М.М.** Управленческое консультирование: Учебное пособие / М.М. Соколова. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 215 с. ISBN 978-5-16-005150-5