

УДК 659.2(075.8)

Методический подход к развитию управленческого консультирования

Н. А. Серебрякова

(Воронежский государственный университет инженерных технологий)

Проанализированы различные методы управленческого консультирования, предложено их объединение в общую систему. Рассмотренные методы классифицируются по этапам консультирования.

Ключевые слова: управление, консультирование, развитие, методы управленческого консультирования.

Введение. Для России профессиональное управленческое консультирование — сравнительно новая область, хотя консультирование как помощь в форме независимого совета существует столько же, сколько само человечество. За последние десять лет консультирование из индивидуальной профессиональной деятельности превращается в индустрию. В связи с этим растёт актуальность управленческого консультирования — оно становится необходимым предметом базовой теоретической и практической подготовки менеджеров.

Методы, применяемые при работе с клиентами специалистами по управленческому консультированию. Одной из задач управленческого консультирования является распространение передового опыта управления и внедрение в практику управления достижений науки. Поэтому, рассматривая методы работы консультантов, необходимо отметить, что значительная их часть соответствует методам работы менеджеров. Однако существует большое количество методов, которые используются преимущественно консультантами для решения стоящих перед ними специфических задач. Управленческое консультирование развивается очень динамично, да и сам труд консультанта предполагает постоянные творческие усилия человека, желающего добиться успеха в профессии. Консультанты постоянно создают новые методики: некоторые не выдерживают испытания практикой, другие становятся классическими.

Рассмотреть и даже упомянуть абсолютно все существующие методы управленческого консультирования в данной работе не представляется возможным, поэтому речь пойдёт о наиболее известных, описываемых в специальной литературе.

Консультант по управлению в своей работе применяет методы научного исследования: анализ, синтез, дедукцию и индукцию. Они не вошли в общую схему методов, построенную по принципу привязки к этапам консультирования, т. к. присутствуют на всех этапах работы консультанта. Работу консультанта по управлению в организации-клиенте можно подразделить, хотя и достаточно условно, на два типа: 1) работа по получению и преобразованию информации и 2) работа, производимая с целью реализации изменений в людях, заказчике и его сотрудниках, а точнее, изменений их представлений, навыков и умений. Не всегда можно точно отнести проводимую консультантом работу к тому или иному типу, особенно когда консультант работает над информацией совместно с клиентом. Но это разделение может быть с пользой применено для классификации методов управленческого консультирования.

Таким образом, классификация методов управленческого консультирования будет проводиться по двум основаниям: по этапу, на котором этот метод применяется, и по виду работы консультанта. Мы понимаем, что один и тот же метод может попасть в разные категории, но всё-таки предложенный подход позволяет построить общую систему методов консультирования.

На подготовительном этапе для консультанта главное — понять истинные мотивы потенциального клиента, довести до него информацию о возможностях консультирования, прийти к общему пониманию задачи. Методы, которые консультант использует при этом, относятся к классу

методов работы с клиентом. Среди них: метод вовлечения; демонстрационная работа консультанта; метод убеждения; многократная постановка вопроса «зачем?»; вводная лекция о сущности консультирования по управлению; мотивационная тренировка.

Кроме этого консультант собирает предварительную информацию об организации, используя метод опроса заказчика.

На этапе организационной диагностики консультант применяет различные методы сбора и обработки информации. К методам сбора информации относятся: анализ документации; наблюдение; анкетирование; тестирование персонала; экспертные оценки; социометрия; коммунометрия; метод номинальных групп (МНГ); диагностическое развивающее интервью; диагностический семинар.

Остановимся на двух последних методах, потому что они нацелены не только на получение информации от сотрудников (как в традиционном социологическом интервью), но и на их развитие. Консультант не только не стремится избежать своего влияния на ответы респондента, но, напротив, старается изменить стереотипы, сложившиеся у собеседника [1]. Проводя диагностическое развивающее интервью, консультант решает следующие задачи:

- 1) получение дополнительной социологической информации для лучшего представления о состоянии дел в организации;
- 2) выявление социальной структуры организации, определение влияния социальных процессов на возникновение конкретных проблем;
- 3) выяснение человеческого потенциала, на который можно рассчитывать в процессе проведения изменений или инноваций;
- 4) мотивирование людей к проведению изменений;
- 5) лучшее и скорейшее знакомство с людьми, а также предоставление им возможности узнать самих себя [2].

Проведение диагностического семинара позволяет не только получить информацию об организации-клиенте, но и сформировать единое видение и понимание проблемного поля её ведущими сотрудниками. Консультант проблематизирует функции организации и понятия, которыми привыкли оперировать сотрудники фирмы. Диагностический семинар, подготовленный и проведённый консультантом на должном уровне, позволяет объединить работу по получению и анализу информации. При этом консультант производит обучение заказчика и его сотрудников тем методам и приёмам, которыми он сам владеет, используя метод обучения действием. Поэтому диагностическое развивающее интервью и диагностический семинар могут быть отнесены и к методам работы с информацией, и к методам работы с людьми. Естественно, что проведение диагностического семинара невозможно без организации групповой работы (она будет рассмотрена ниже). В качестве одного из возможных вариантов проведения диагностического семинара консультанты часто выбирают метод номинальных групп.

Обработывая полученные данные, консультант получает новую информацию об организации-клиенте. Если консультант работает с полученными первичными данными самостоятельно, он использует следующие методы обработки информации: анализ ситуации (экономические оценки); функциональный анализ; анализ силового поля Курта Левина; построение и анализ информограммы; анализ проблемы через сравнение двух объектов со схожими характеристиками и отсутствием проблемы на одном из объектов; анализ сил воздействия; анализ взаимного влияния; построение графа проблем для определения приоритетности проблем; анализа входа-выхода; контент-анализ текстов интервью; SWOT-анализ; анализ по принципу «айсберга».

Эти же методы консультант может использовать и в совместной работе с руководителями и сотрудниками организации-клиента, но в этом случае придётся затратить дополнительное время,

чтобы разъяснить суть методов и, возможно, потренироваться в их использовании на нейтральном материале.

В рамках процессного консультирования консультант налаживает работу группы по анализу трудностей внутриорганизационной коммуникации, применяя метод интервенции. При этом может использоваться следующий алгоритм:

- 1) консультант проводит интервью с каждым в отдельности;
- 2) материалы выносятся на общее обсуждение;
- 3) все названные проблемы ранжируются по важности;
- 4) каждый член группы высказывается о своей роли (цель — распределение и уточнение ролей);

5) консультант наблюдает за процессом и сообщает результаты, используя метод модерации, т. е. «опрокидывания» на группу совокупного продукта, который она выработала, и проблематизации этого продукта.

В случаях совместной с клиентом работы по анализу проблем организации широко применяется метод проблемных совещаний. Консультант при этом использует метод установления правил и метод поощрения (наказания) за их соблюдение (нарушение). Таким способом у клиентов формируются новые навыки поведения. Иногда для большей успешности проведения проблемных совещаний предварительно проводится «ансамблевая тренировка» для их участников, направленная на то, чтобы отработать ролевые позиции, сочетающие в себе работу «по содержанию», т. е. работу с информацией по проблеме, и работу с людьми [3].

Одна из первых задач, разрешаемая консультантом на этапе планирования действий, заключается в выборе подхода к разрешению стоящих перед организацией проблем. Наиболее известны два подхода: (1) устранение узких мест и (2) концепция идеальной системы [4]. В этой связи заслуживает внимания нормативно-ситуационный подход, предложенный известным российским консультантом В. В. Щербиной [5]. Суть его состоит в следующем: исследуется совокупность однотипных по отношению к фирме-клиенту организаций, выбираются наиболее успешные и производятся замеры их параметров, которые сопоставляются с аналогичными параметрами консультируемой организации. В основе данного подхода лежит приоритет выживания организации в среде.

На этапе планирования действий консультант использует несколько наборов методов. Один из этих наборов относится к командообразованию, позволяющему создать коллективного субъекта, который будет планировать свои дальнейшие действия. В набор таких методов входят: работа с ожиданиями; согласование целей; переговорные технологии; фасилитация; ролевые игры; социодраматический метод.

Цель данного набора методов — наилучшее распределение ролей в управленческой команде, соблюдение однонаправленности действий её членов и оптимизация межличностных отношений.

На этапе планирования действий консультант самостоятельно или вместе с клиентом последовательно вырабатывает различные варианты решений и выбирает из них оптимальное.

В процессе выработки решения о пути изменения ситуации в организации консультант активизирует интеллектуальный потенциал участников работы, используя методы творческого мышления: мозговой штурм; латеральное мышление; синектику; разложение на части; принудительную взаимосвязь; морфологический анализ; опросные листы Осборна [6]. Перечисленные техники относятся к методам работы с информацией, но в то же время они воздействуют на людей, изменяя их управленческие способности.

Существует ещё один набор методов, которые используются консультантами для построения плана действий. В этот набор входят: метод построения образа будущего; дерево

целей; сценарный и программный методы. Они помогают выстроить последовательность необходимых шагов. Консультанту трудно в одиночку работать этими методами, поэтому он обучает данным техникам участников консультационного процесса со стороны клиента.

Для выбора решения из предложенных вариантов управленческие консультанты совместно с клиентами используют следующие методы работы с информацией: критериальный анализ и ранжирование на базе выработанных критериев; анализ потенциальных проблем и отрицательных последствий; оценка инновационного потенциала; использование матриц и коэффициентов вероятностей наступления событий [4].

Использование тех или иных методов работы с информацией происходит в рамках группового процесса, который может быть структурирован консультантами по-разному. Для преодоления деструктивной позиционности используется метод перехода от работы по созданию варианта решения в моногруппах к работе в полигруппах, т.е. смешанных группах из представителей разных позиционных группировок в организации. С этой же целью, но уже вне работы «по содержанию», используется социодраматический метод.

На этапе внедрения управленческого нововведения консультант в зависимости от ситуации в консультируемой организации может использовать следующие группы методов: лабораторные (тренинги, развивающие игры); перенос результатов из лабораторных в реальные условия (формирование экспертной группы, пошаговое расширение «узкой базы» участников преобразований); работа в реальных условиях конкретной организации (формирование рабочих групп под проблему, проведение проблемных совещаний); обогащение труда; построение сетевых графиков; постановка управленческого эксперимента. Все эти технологии могут быть отнесены к методам воздействия на людей посредством специфической организации их деятельности.

Методы работы с информацией используются консультантами для анализа данных, поступающих в качестве обратной связи. Они не отличаются от рассмотренных выше.

На завершающем этапе процесса консультирования проводятся тренинги для отработки и закрепления необходимых умений у сотрудников организации, чтобы они могли самостоятельно выполнять функции консультантов. При этом важную роль играет использование метода функциональной замены, когда консультант постепенно передаёт исполняемые им функции сотрудникам организации-клиента — сначала в ограниченном, а затем и в полном объёме. Для оценки эффективности проведённой работы используются традиционные методы: опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встречах. Они не отличаются от рассмотренных выше.

Таблица 1

Общая система методов управленческого консультирования

Подготовка	Организационная диагностика	Планирование действий	Внедрение изменений в соответствии с принятым решением	Завершение
	Методы сбора информации	Методы прогностического анализа	Методы сбора информации	Методы получения обратной связи
	Методы обработки информации		Методы обработки информации	
Методы формирования заказа	Диагностические развивающие методы	Методы творческого мышления	Методы переноса результатов из лабораторных в реальные	Методы работы в реальных условиях конкретной организации
	Методы организации групповой работы	Методы командообразования	Методы работы в реальных условиях конкретной организации	
Обозначение методов:				
совокупность методов для работы с информацией			совокупность методов для работы с людьми	

Таким образом, можно объединить все рассмотренные здесь наиболее популярные методы консультирования по управлению в общую систему (см. табл. 1). При этом приходится иметь в виду, что некоторые виды работ на различных этапах консультационного процесса носят сходный характер, и поэтому один и тот же метод может попасть в разные ячейки данной таблицы. В этом отражается практика управленческого консультирования, но данное обстоятельство, безусловно, делает представленную классификацию не вполне совершенной.

Методы формирования заказа: вовлечение; демонстрационная работа консультанта; убеждение; многократная постановка вопроса «зачем?»; вводная лекция о сущности консультирования по управлению; мотивационная тренировка.

Методы сбора информации: опрос; анализ документации; наблюдение; анкетирование; тестирование персонала; экспертные оценки; социометрия; коммуникометрия.

Методы организации групповой работы: интервенция; модерация; проблематизация; проблемные совещания; установление правил; поощрение (наказание); ансамблевая тренировка.

Методы обработки информации: анализ ситуации (экономические оценки); функциональный анализ; силовое поле Курта Левина; построение и анализ информограммы; анализ проблемы путём сравнения организации-клиента со схожим предприятием, на котором отсутствует данная проблема; анализ сил воздействия; анализ взаимного влияния; построение графа проблем для определения приоритетности проблем; анализ входа-выхода; контент-анализ текстов интервью; SWOT-анализ; анализ по принципу «айсберга».

Диагностические развивающие методы: метод номинальных групп (МНГ); диагностическое развивающее интервью; диагностический семинар.

Методы прогностического анализа: сценарный; программный; критериальный анализ и ранжирование на базе выработанных критериев; анализ потенциальных проблем и отрицательных последствий; оценка инновационного потенциала; использование матриц и коэффициентов вероятностей наступления событий; построение «дерева целей»; построение «образа будущего».

Методы творческого мышления: мозговой штурм; латеральное мышление; синектика; разложение на части; принудительная взаимосвязь; морфологический анализ; опросные листы Осборна.

Методы командообразования: социодраматический; работа с ожиданиями; согласование целей; переговорные технологии; фасилитация; ролевые игры; чередование полигрупп и моногрупп.

Методы получения обратной связи: опрос; наблюдение; экспертные оценки.

Методы обработки информации на этапе внедрения: анализ ситуации (экономические оценки); функциональный анализ; анализ силового поля Курта Левина; анализ сил воздействия; анализ взаимного влияния; анализ входа-выхода; критериальный анализ и ранжирование на базе выработанных критериев.

Методы переноса результатов из лабораторных условий в реальные: социодраматический; лабораторные (тренинги, развивающие игры); постановка управленческого эксперимента; обогащение труда; построение сетевых графиков.

Методы работы в реальных условиях конкретной организации: проблемные совещания; установление правил; поощрение (наказание); ансамблевая тренировка; формирование экспертной группы; пошаговое расширение «узкой базы» участников преобразований; формирование рабочих групп под проблему; функциональная замена.

Заключение. Универсального метода управленческого консультирования не существует. Выбор и оценка эффективности различных методов зависят от конкретных условий (специфика организации, разнородность людей, традиции и т. д.).

Библиографический список

1. Пригожий, А. И. Современная социология организации / А. И. Пригожий. — Москва: ИИ-герпракс, 1995. — С. 242.
2. Управленческое консультирование. Опыт Эстонской ССР. — Таллин, 1983. — С. 52.
3. Электрон. ресурс. Режим доступа: <http://123diplom.ru/tem/5933> (дата обращения: 08.07.2012).
4. Юксвярав, Р. К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. К. Юксвярав, М. Я. Хабакук, Я. А. Лейманк. — Москва: Экономика, 1988. — 135 с.
5. Щербина, В. В. Средства социологической диагностики в системе управления / В. В. Щербина. — Москва, 1993. — С. 44.
6. Управленческое консультирование. В 2 т. Т. 1 / под ред. М. Кубра. — Москва: Интер-эксперт, 1992. — С. 193.

Материал поступил в редакцию 18.01.2012.

References

1. Prigozhij, A. I. Sovremennaya sociologiya organizacii / A. I. Prigozhij. — Moskva: Iigerpraks, 1995. — S. 242. — In Russian.
2. Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Opy't E'stonskoj SSR. — Tallin, 1983. — S. 52. — In Russian.
3. E`lektron. resurs. Rezhim dostupa: <http://123diplom.ru/tem/5933> (data obrashheniya: 08.07.2012). — In Russian.
4. Yuksvyarav, R. K. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: teoriya i praktika / R. K. Yuksvyarav, M. Ya. Xabakuk, Ya. A. Lejmank. — Moskva: E`konomika, 1988. — 135 s. — In Russian.
5. Shherbina, V. V. Sredstva sociologicheskoy diagnostiki v sisteme upravleniya / V. V. Shherbina. — Moskva, 1993. — S. 44. — In Russian.
6. Upravlencheskoe konsul'tirovanie. V 2 t. T. 1 / pod red. M. Kubra. — Moskva: In-ter-e`kspert, 1992. — S. 193. — In Russian.

METHODOLOGICAL APPROACH TO MANAGEMENT CONSULTING DEVELOPMENT

N. A. Serebryakova

(Voronezh State University of Engineering Technologies)

Various management consulting methods are analyzed. Assembling them to the system is offered. The considered methods are classified according to the consulting stages.

Keywords: *management, consulting, development, management consulting methods.*