

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫС-
ШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Институт управления и территориального развития

Кафедра общего менеджмента

Методическая разработка

по дисциплине

“Управленческое консультирование”

для проведения семинарских, практических занятий

и самостоятельной работы

магистрантов, обучающихся

по направлению 080500.68 «Менеджмент»

(магистерская программа «Корпоративное управление»)

Казань 2012

Составитель: д.э.н., доцент Павлова А.В

Рецензенты: к.э.н., доцент Гурьянова Э.А.

к.э.н., доцент Палей Т.Ф.

Введение

Дисциплина «Управленческое консультирование» занимает особое место в системе подготовки магистрантов. Возникновение и развитие, а значит, и системное изучение отрасли управленческих консалтинговых услуг становится практически неизбежным для экономики, в которой производственные отношения регулируются путем создания политических, экономических, правовых, социально-психологических и иных условий. Соответственно консультантов по управлению привлекают для того, чтобы снять неопределенность, возникающую на разных стадиях процесса подготовки, принятия и реализации ответственных управленческих решений.

Данная методическая разработка предназначена для организации учебного процесса в рамках семинарских и практических занятий, а также самостоятельной работы магистрантов.

Методическая разработка включает в себя два раздела.

Первый раздел - задания для семинарских и практических занятий, включает вопросы для обсуждения, контрольные вопросы, практические задания (ситуационные задачи и деловые игры, призванные помочь магистрантам интерпретировать теоретические познания с практической точки зрения), а также задания для самостоятельной работы.

Второй раздел методической разработки включает задания для проведения индивидуальных занятий.

В целом методическая разработка предназначена для формирования и усвоения магистрантами комплекса практических навыков по современным формам и методам управленческого консультирования.

Раздел 1. Задания для семинарских, практических занятий и самостоятельной работы

Тема 1. Консультирование как бизнес (на самостоятельное изучение)

Вопросы для изучения

1. Основные причины приглашения консультантов в российских организациях.
2. Источники сопротивления при реализации консультационного проекта.
3. Проблемы зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.

Контрольные вопросы

1. Какова роль управленческого консультирования в рыночной экономике?
2. Каков характер и цели управленческого консультирования?
3. Каковы концептуальные основы консультирования?
4. Опишите этапы становления управленческого консультирования в России.

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализируйте, используя актуальные материалы, современное состояние и перспективы развития консалтинга в мире.
2. Проанализируйте, используя актуальные материалы, современное состояние и перспективы развития консалтинга в России.
3. Определите в чем состоит отличие между терминами «управленческое консультирование» и «консультирование по экономике и управлению».

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.12-33

2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.15-29

3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.10-30

Тема 2. Этапы консультационного проекта (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Укрупненные блоки процесса консультирования.
2. Особенности определения масштаба и содержания консалтингового проекта.
3. Основные элементы, содержащиеся в предложении по консалтинговому проекту.
4. Специфика сбора данных в управленческом консультировании.

Контрольные вопросы

Опрос методом ЭКСПО:

Свяжите нижеприведенные понятия во взаимосвязанные пары и объясните эту взаимосвязь.

- этап
- запрос
- предложение
- сбор данных
- сообщение выводов
- проект
- цели и масштабы проекта
- обязательства клиента
- ожидаемые результаты
- консультационные затраты
- формирование ожиданий

– оценка

Задание для самостоятельной работы

Ознакомьтесь с нижеприведенным предложением о проведении консультационного проекта и дайте свое заключение

- а) с точки зрения клиента;
- б) с точки зрения консультанта.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ

о проведении консультационного проекта по организационной диагностике
Рунского горно-обогатительного комбината

Консультационный проект проводится по инициативе руководства Раменского горно-обогатительного комбината. Общая координация проекта осуществляется Генеральным директором РГОК М.Б.Кривицким.

Проект осуществляется консультантами:.....

Цель проекта

Целью предлагаемого проекта является организационная диагностика РГОК, направленная на определение текущего состояния комбината и выработку стратегии развития его информационной системы.

Проект основывается на методе так называемого процессного консультирования: консультанты проводят первичную диагностику, по итогам которой группа руководителей комбината с помощью консультанта осуществляет согласование стратегии развития его информационной системы.

Этапы и сроки проекта

Консультационный проект проводится в апреле-мае 2009 г. и состоит из следующих этапов.

Этап I. Диагностика текущего состояния РГОК

Первый этап посвящен сбору информации о текущей фазе функционирования РГОК путем интервьюирования ведущих сотрудников комбината. Индивидуальные интервью проходятся консультантами по специальному

графику в течение 1,5-2 часов каждое. Информация, полученная в ходе интервью, является конфиденциальной и может быть представлена в отчете по диагностике лишь в обобщенном виде.

Список лиц, подлежащих интервьюированию, составляется руководством комбината с учетом репрезентативности выборки. РГОК согласовывает с консультантами график проведения интервью и обеспечивает необходимое помещение.

Диагностика предполагает также ознакомление консультантов с историей комбината, с текущим документооборотом, а также (в случае необходимости и по согласованию) проведение включенного наблюдения (участие консультанта в совещаниях и рабочих встречах руководства комбината).

Этап 2. Подготовка материалов по итогам диагностики

По итогам интервьюирования и знакомства с деятельностью комбината консультанты готовят промежуточный документ, который должен стать основой для проведения следующего этапа - сессии руководства комбината, имеющей своей целью планирование развития информационной системы РГОК.

Этап 3. Сессия планирования развития информационной системы РГОК

Итоги диагностики обсуждаются на сессии руководства комбината, которая проводится в Подмоскowie в согласованные с консультантом сроки.

Основной целью выездной сессии является формулировка стратегии развития информационной системы РГОК, ориентированной на повышение эффективности бизнеса комбината.

Результатом сессии должны стать материалы для подготовки технического задания на разработку информационной системы РГОК.

Обсуждения в ходе выездной сессии протоколируются.

Этап 4. Подготовка технического задания на разработку информационной системы РГОК

В течение одной недели после завершения сессии руководства РГОК консультанты готовят итоговый документ - техническое задание на разработку информационной системы РГОК - и представляет его руководству комбината для критического анализа. Критические замечания учитываются консультантами при подготовке окончательного текста документа. В случае необходимости на данном этапе в работе над текстом возможны две итерации.

Этап 5. Представление итогового документа

Отредактированный с учетом замечаний итоговый документ представляется консультантом на специальной встрече руководства РГОК.

Одобрение итогового документа считается формальным завершением консультационного проекта.

Финансовые условия проведения проекта

Оплата консультационных услуг производится после формального завершения проекта по представлении соответствующего счета.

Оплата консультационных услуг (нетто) проводится по следующим ставкам:

- 1 день интервьюирования (3 интервью в день) - \$...
- 1 день подготовки отчета по итогам диагностики - \$...
- (всего 2 дня)
- 1 день сессии - \$...
- 1 день работы над итоговым документом - \$...
- (всего 4 дня)

Оплата работы по интервьюированию осуществляется по числу реально проведенных интервью.

Таким образом, ориентировочная стоимость проекта (при численности интервьюируемых 12 человек) составляет \$ (... тысяч) долларов США.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.41-60
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.30-49
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.25-39

Тема 3. Проблема консультант-клиентских отношений (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Причины срыва консалтингового проекта.
2. Влияние корпоративной культуры на процесс консультирования в организации.
3. Уровни корпоративной культуры по Э.Шейну.
4. Методы развития корпоративной культуры с точки зрения консультант-клиентских отношений.

Контрольные вопросы

1. Уровни осознания и понимания корпоративной культуры.
2. В чем состоит структурированный подход к пониманию культуры?
3. Психологические модели консультант-клиентских отношений.
4. Конструкционная модель управления отношениями с клиентом.

Практическое задание

Кейс «Достойный кандидат»

Компания «Верные друзья» создавалась «с нуля». Основатель и владелец Михаил Зарько начинал свой бизнес с установки окон, потом перешел к их производству. Михаил был предпринимателем от бога, мгновенно находил новые рынки, оценивал варианты, предлагал решения и заключал выгодные контракты. Но вот руководителем Михаил оказался весьма посредственным.

Он был временами чрезвычайно резок и даже груб по отношению к людям, которые, как ему казалось, совершали ошибки. Но в тоже время, он увлекался новыми людьми, приходящими в компанию, и они сразу попадали в разряд «любимчиков». Любимчики имели «доступ к телу», часами сидели в кабинете шефа, их предложения принимались без корректировок – «на веру». Любую критику в адрес очередного любимчика шеф пропускал мимо ушей, сам он видел только достоинства, а негативные высказывания списывал на зависть недоброжелателей. Проходило полгода, и любимчик попадал в разряд «отработанной породы», и уже неделями не мог попасть в кабинет шефа. Даже вполне здравые и грамотные решения отвергались, все воспринималось с негативной точки зрения. «Что за ерунду он написал, посмотрите – это же бред!» - говорил Михаил, швыряя концепцию развития подразделения в корзину. Михаил не снимал трубку, переносил встречи, ссылаясь на занятость, и, в конце концов, бывшего «любимчика» увольняли. Такая участь, за редким исключением, ждала практически всех – средний срок работы руководителей в компании редко превышал год- полтора.

Хладнокровный и расчетливый в бизнесе, в отношениях с людьми Михаил был чересчур эмоциональным и взрывным. Он мог легко уволить даже отличного профессионала «под горячую руку». И отговорить его от этого шага было невозможно, а просить пересмотреть решение – бесполезно. Подобрать нового сотрудника на место уволенного оказывалось не так просто. Вернее, подобрать – просто, а вот удержать или дать ему удержаться... Дела новичку, приведенному «по знакомству» одним из руководителей, передавать, как правило, было некому – за предшественником уже захлопнули дверь, и вот он ходил из кабинета в кабинет, пытаясь разыскать необходимую информацию, найти нужные договоры, да еще и бюджет службы нужно срочно верстать, не войдя толком в курс дела. Результат был закономерно отрицательным. Приходилось новичка вскоре увольнять, «не тянул». Работа была в полном «завале», проблемы росли, как снежный ком, а спросить было

не с кого. Но обсуждать поступки высшего руководства было в компании не принято.

Наступил октябрь 2008 года. Рынок изменился, рентабельность бизнеса резко упала. Компания еле-еле сводила концы с концами. Михаил стал склоняться к решению передать бразды правления в своем бизнесе наемному менеджеру. Но как выбрать кандидата? Как это сделать правильно? И найти ответ на этот вопрос нужно в ближайшее время.

Вопросы и задания к кейсу

1. Дайте характеристику психологическому портрету Михаила.
2. Какие сложности, с точки зрения консультант-клиентских отношений, могут возникнуть при консультировании этого клиента?
3. Каковы Ваши рекомендации?

Задания для самостоятельной работы

1. Проанализировав статьи в области управленческого консультирования, определите основные трудности в работе консультантов по управлению.
2. Выявите типы и причины зависимости клиентской организации от консультанта после завершения проекта.
3. Проанализируйте методы диагностики корпоративной культуры.
4. Определите порядок проведения анализа компонентов корпоративной культуры

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.61-72
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.50-65

3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.40-42

Тема 4. Организационная диагностика (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Модель шести ячеек Вайсборда.
2. Матрица Вайсборда.
3. Модель Берка-Литвина.
4. Схема «7-с».

Контрольные вопросы

1. Каковы характеристики структурных построений по Г.Минцбергу?
2. Каковы проблемы организационной диагностики?
3. Приемы внешнего аудита в организационной диагностике.
4. Приемы внутреннего аудита в организационной диагностике.

Задания для самостоятельной работы

Задание

Ниже приведены результаты экспресс-диагностики, ознакомьтесь и дайте свое критическое заключение по данным результатам.

Результаты экспресс-диагностики компании «Стройкомплект»

1. Позиция компании на кривой жизненного цикла

Компания «Стройкомплект» существует в настоящем виде (в отношении собственности) с 1996 г. На сегодняшний день компанию можно описать следующим образом.

- Бизнес компании вполне оформился: торговля определенной номенклатурой товарных групп стройматериалов.
- Бизнес компании можно охарактеризовать формулой В2В, поскольку розничной торговлей она практически не занимается.
- Во всех товарных группах компания является дилером первой категории соответствующих поставщиков.

- До настоящего момента компания развивалась на собственные средства, без привлечения кредитных ресурсов.

- Сложилась определенная система управления и проведена первичная формализация организационной структуры. Вакансия директора по персоналу заполнена профессионалом.

- На ключевых постах находятся менеджеры, проработавшие в компании более двух лет.

- Арендован и оборудован офис с расчетом на дальнейшее развитие компании.

- Компания располагает значительными складскими помещениями и небольшим собственным автопарком.

- Серьезных проблем в отношении текущего бизнеса не выявлено. В то же время в ходе интервью высказывались сомнения относительно профессионализма некоторой части персонала и его мотивации к инициативной работе.

Приведенные характеристики позволяют сделать вывод, что компания «Стройкомплект» прошла период быстрого роста и находится на стадии юности.

Как правило, на этой стадии необходим окончательный переход к профессиональному менеджменту и постановка новых целей.

2. Проблемы, стоящие перед компанией

Перед компанией стоит ряд взаимосвязанных задач, перечисленных ниже в порядке их приоритетности.

- Определение основной идеи дальнейшего развития, на основе которой можно построить и удержать конкурентные преимущества.

- Освоение методов маркетингового мониторинга и принятия на его основе управленческих решений.

- Активизация ключевых сотрудников.

– Профессионализация менеджмента за счет приема на работу сложившихся специалистов и обучения имеющихся сотрудников.

Очевидно, что пути и формы решения последних трех проблем должны определяться характером стратегического выбора в отношении дальнейшего развития компании.

3. Возможные подходы к решению проблем компании

Преимуществом с точки зрения анализа проблем и выработки соответствующих решений является относительная простота бизнеса компании. Фактически она является средним звеном в цепочке «производитель стройматериалов» - «поставщик стройматериалов» - «строительная организация». Очевидно, что перспективы развития бизнеса компании могут быть классифицированы по трем направлениям:

- расширение спектра товарных групп;
- расширение масштаба бизнеса за счет экспансии в регионы;
- расширение круга постоянных клиентов за счет предоставления дополнительных услуг;
- внедрение во вновь запускаемые строительные проекты.

Следует отметить, что два первых направления представляют собой варианты экстенсивного развития, требующие значительных организационных и финансовых ресурсов. Методы анализа этих вариантов более или менее известны.

Гораздо менее традиционно третье направление, связанное с увеличением ценности, которую компания добавляет в рамках общей цепочки создания ценности.

Итак, предстоит ответить на вопрос: как можно увеличить ценность деятельности компании «Стройкомплект» для производителей и потребителей стройматериалов? Процесс разработки этого направления требует значительных творческих усилий. Тем не менее, на первый взгляд, можно предложить такие действия, как:

- помощь в продвижении новых материалов и технологий западных компаний на российский рынок путем проведения семинаров и выставок;
- организация обучения представителей фирм-потребителей работе с новыми материалами и технологиями;
- налаживание консультационной деятельности в области использования стройматериалов;
- освоение метода *benchmarking* (сравнение с наилучшей практикой в данной области);
- ведение маркетингового мониторинга и проведение специальных исследований для определения наиболее перспективных направлений в торговле строительными материалами.

Освоение новых видов деятельности в компании может иметь несколько позитивных последствий. Во-первых, ключевые сотрудники начнут воспринимать свою работу не как рутинную деятельность, которая не может вызывать чувство гордости, а как творческое движение вперед, связанное с личностным и профессиональным ростом. Во-вторых, новые виды деятельности могут повысить «видимость» компании, сделать ее более заметной и отчетливо отличной от других компаний на данном отраслевом рынке. В-третьих, в инновационную компанию легче привлекать профессионалов, которые, как правило, ищут не только высокое вознаграждение, но трудные задачи, при решении которых можно чему-то научиться и добиться яркого успеха. В-четвертых, реализация новых направлений поможет компании уменьшить неопределенность, характерную для развития российского бизнеса.

4. Предложения по организации обсуждения проблем компании

Тем не менее, все сформулированные выше предложения необходимо рассматривать лишь как примеры того, что предстоит разработать руководству компании для создания конкурентных преимуществ, позволяющих компании перейти на новую ветвь развития. Начать эту работу предлагается с проведения сессии стратегического планирования. На сессию целесообраз-

но пригласить ведущих сотрудников компании (оптимальная численность группы 7-9 человек). Сессию можно построить следующим образом:

- презентация ведущим модели жизненного цикла организации и обсуждение состояния компании;
- краткое изложение метода «пяти сил» М.Портера и идеологии цепочки создания ценности (ведущий);
- работа в малых группах по конкретным направлениям (работа с поставщиками, работа с потребителями);
- презентация наработок малых групп;
- согласование плана дальнейших шагов по разработке стратегии компании.

Оптимальная форма проведения сессии – выезд в Подмоскowie в пятницу вечером, работа в субботу и первую половину воскресенья. По итогам сессии готовится документ открытого типа (т.е. доступный всем сотрудникам компании) с описанием согласованных предложений и алгоритма дальнейшей деятельности.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.73-84
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.67-98
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.47-72

Тема 5. Организационные интервенции (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Понятие организационной интервенции.
2. Организационное развитие как цикл диагностики и интервенции.
3. Ключевые вопросы при осуществлении интервенции.

4. Типология интервенций.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит процесс структурирования интервенций?
2. Что такое исследование действием?
3. Как можно использовать модели организации для разработки системных интервенций?
4. Каковы проблемы соответствия интервенций стратегическим целям организации?
5. Каков алгоритм разработки организационных интервенций?

Практическое задание

Прочитайте текст конкретной ситуации, проанализируйте и оцените действия консультантов. В какой степени их можно считать профессиональными?

Dream team (команда мечты)

Петр Петрович Дир — директор учебно-консалтингового центра — вполне благополучной организации — неожиданно для всех обратился к консультанту по организационному развитию с просьбой помочь разобраться с ситуацией, возникшей в его команде управления. «... Неладно что-то в Датском королевстве!» Тем не менее, руководитель всегда подчеркивал, что в стенах его центра собрана настоящая команда, способная решать серьезные задачи и гордился этим.

Предыстория

Учебно-консалтинговый центр (УКЦ) начал свою деятельность в 1952 году как рядовое учебное заведение. Численность студентов в начале деятельности составляла 300 человек. Подготовка велась по трем направлениям. В течение первых тридцати лет существования Центра рынок образовательных услуг оставался традиционным и стабильным.

В последнее десятилетие в Центре произошли коренные изменения. В 1995 году центр предоставляет образовательные и консалтинговые услуги по десяти направлениям. Это высшее профессиональное образование — 50%, дополнительное образование — 20%, бизнес-консалтинг — 10%, экономические исследования и др. Центр имеет 5 филиалов и осуществляет коммерческую деятельность (гостиничный комплекс). В настоящее время в центре работают 250 штатных сотрудников и 30 нештатных ассоциированных консультантов. Петр Петрович и его первый заместитель Ольга Лустенко вложили много сил в организацию этого прорыва. Их активно поддерживали заместитель по учебной работе (Н. Дива) и заместитель по производству (И. Светлый).

В начале 90-х годов в управление Центром были введены новые должности трех заместителей директора: по научной работе (Ю. Янов), по техническому обеспечению (И. Волин) и по маркетингу и персоналу (Р. Туркин). Руководитель Центра, понимая сложность стоящих задач, постарался привлечь высокоинтеллектуальные кадры и вложил в их обучение значительные средства. Средний возраст руководителей Центра составляет 48 лет.

Заместителю директора по техническому обеспечению удалось создать современную информационно-техническую базу и привлечь квалифицированный персонал для ее технического обслуживания. Директор высоко оценил вклад Волина в развитие Центра и любил показывать вычислительный комплекс гостям. В среде сотрудников Волин расценивался как потенциальный будущий директор.

Юрий Янов пришел в центр после Волина. В отличие от него, Юрий имел большой опыт работы в образовательной системе, недавно получил дополнительное образование менеджера и на советах УКЦ успешно демонстрировал это преимущество. Первым серьезным вкладом Янова в развитие центра было создание новой структуры управления (приложение 1) и предложения по перераспределению обязанностей руководителей.

Туркин пришел в центр последним. До этого он работал в предпринимательских структурах, в связи с чем директор планировал поручить ему организацию маркетинговой службы. Фактически ему пришлось выполнять многочисленные поручения, часто далекие от должностных обязанностей.

В течение последнего года центр был занят организацией новых проектов и созданием нового корпоративного имиджа. Большой объем работы и усталость работников в связи с этим стали проявляться в столкновениях заместителей друг с другом и с директором. Все чаще стали происходить срывы сроков исполнения заданий. Директор пытался улучшить ситуацию, издав приказ об обязательном ежемесячном планировании, но заметного улучшения состояния работ не произошло.

Последние три месяца в рамках общей программы организации новых проектов группа ассоциированных консультантов по рекомендации Янова готовила для центра крупный заказ на проведение маркетинговых исследований. Проведение таких исследований для Центра было делом новым, но перспективным, ввиду чего П. Дир придавал этому проекту большое значение.

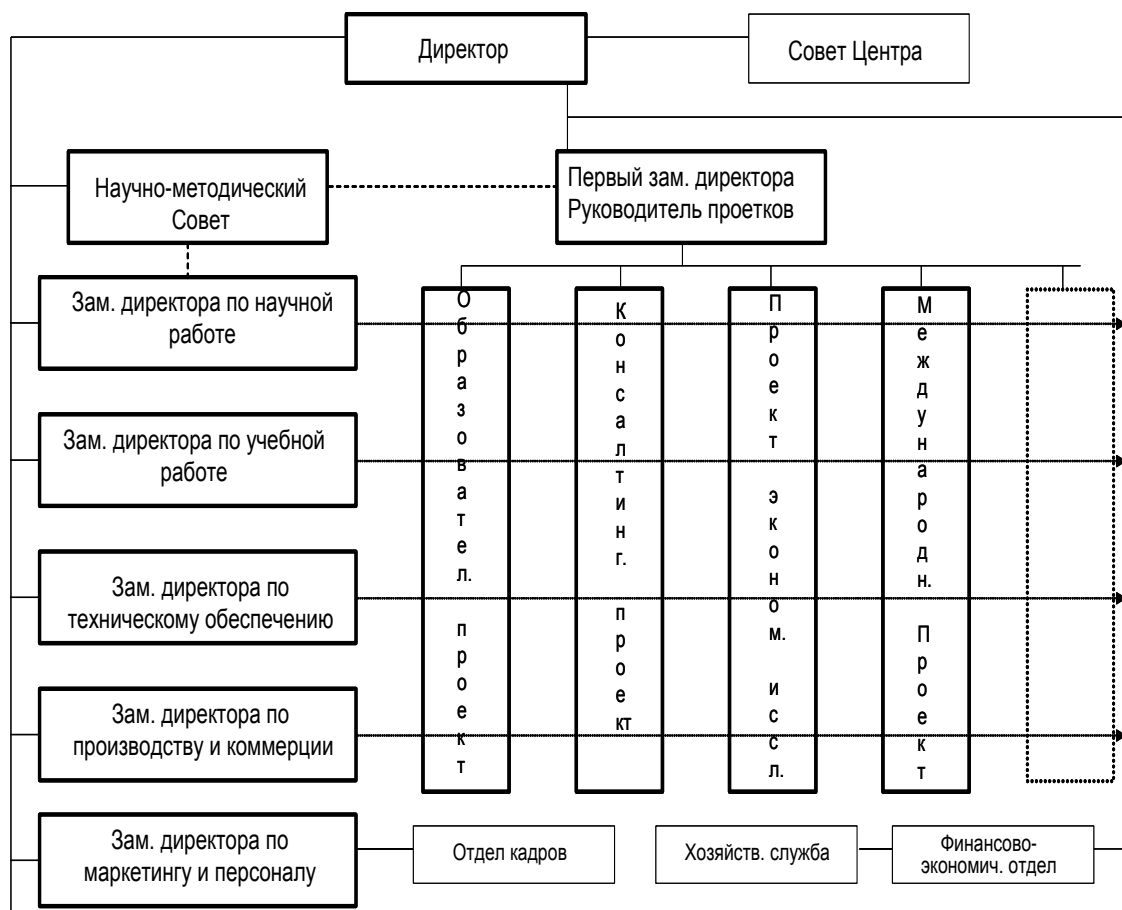


Рис. 1 Структурная схема управления УКЦ

(Комментарии к структурной схеме. Директор пошел на расширение штата своих заместителей после долгих сомнений и споров с Ольгой Лустенко. Большой проблемой было убедить Совет центра в необходимости этой перестройки.

В первый год работы по этой схеме, которую Янов называл матричной структурой, для каждого заместителя директор ввел в название прибавку — менеджер Этим П.Дир хотел подчеркнуть, что заместители имеют не только круг задач, за которые они отвечают, но и конкретные подразделения, непосредственно ими руководимые. Потом эта приставка вышла из употребления как бы сама собой, несмотря на то, что люди в прямом подчинении заместителей остались. В последний год Янов стал называть структуру открытой к росту, подразумевая, что могут появляться новые проекты и «умирать» старые, но основные обеспечивающие линии должны остаться без изменений.

Согласно данной схеме каждая «горизонталь», возглавляемая заместителем, должна обеспечивать перспективное планирование и оценку своего направления по любому проекту, а каждая «вертикаль» имеет свой аппарат функционального управления, возглавляемый операционным менеджером. Но часто, особенно при внедрении новых проектов, заместителям поручались дополнительные обязанности. Так Волин часто подключался к контролю за прибылью, Янов — к организации учебной работы. Отдельные любимые проекты заместители считали своими и вели их параллельно с Лустенко.)

Заказчик очень трудно и долго согласовывал программу исследований и, наконец, дал согласие оформить договор. О своем согласии он сообщил директору в конце рабочего дня по телефону. Директор тут же, поймав в коридоре Янова, поручил ему составить текст договора, подчеркнув его срочность. Наутро, одобрив текст, но вспомнив, что курирует информационное направление Волин, Дир передал договор ему со словами: «Ну хорошо, теперь пусть Игорь посмотрит и займется этим». Волин, посчитав себя обиженным на то, что не ему поручили начать эту работу и что теперь придется использовать чужую идеологию, высказал недовольство обоим и «смотрел» договор в течение месяца. Янов пытался напомнить обоим, что заказчик капризничает и работа может «уйти», на что Волин давал понять, что теперь это не его дело, а Дира — что он все держит под контролем.

Через две недели после своего звонка заказчик, не дождавшись договора, сообщил директору, что передумал. Два консультанта из группы подготовки заказа сообщили директору, что такая практика проволочек подрывает их деловую репутацию и также отказались от дальнейшего сотрудничества.

Толчком к обращению к консультанту послужила, вероятно, последняя планерка.

Планерка

На очередной планерке Петр Дир в раздраженной форме высказывал недовольство ходом работы.

«Почему мне до сих пор не представили анализ качества образовательного процесса за три последних года?» — спросил он Юрия Янова.

«Так это же не мои должностные обязанности. Это работа Нонны Дивы» — ответил Янов, «кроме того, эта работа не стоит в моем месячном плане, который Вы сами и утвердили».

«Меня не интересует чьи это обязанности! Я сейчас Вас спрашиваю», — сказал директор. «Я всем вам поручал эту работу.»

Как обычно, подал реплику Волин. «Петр Петрович, а почему мы не обсуждали форму представления материала и не согласовали это с информационным центром?»

«А зачем это обсуждать? — вмешалась Нонна Дива. Есть разработанная форма. Она всех устраивает.

«Да о чем вы спорите?» — спросил директор. «Мы еще 20 лет назад занимались таким анализом.

Поднимите в архиве старые отчеты и посмотрите. Мария Ивановна одна делала такой отчет за день».

В конечном итоге планерка закончилась общей перебранкой. Кто-то, выходя из кабинета, буркнул, что надо меньше слушать всяких умников и вспоминать, что было 20 лет назад.

Разговоры в кулуарах

«Наши «вожди» рожают идеи как котят, а нам расхлебывать».

«До чего же надоели эти бесконечные накладки. Ольга, Ваши кабинеты рядом. Договоритесь сначала сами, а потом уж давайте нам задания».

«Нет, это какой-то кошмар. Две недели заниматься работой, а потом случайно узнать, что она официально поручена кому-то другому. Опять эта коридорная практика!»

«Слушай, опять он сказал «вы там займитесь», а спрашивать-то с кого будет?»

«Да отстаньте вы от меня. У меня на этой неделе срок пяти заданий, и каждое исключает друг друга. Давай, давай, давай. И все к утру. В конце концов у нас есть семьи. Или это уже не важно?»

«А почему ты таблицу коэффициентов оставил не заполненной? Да шеф все равно в самый последний момент решит как ему захочется. Надоело перепечатывать».

«У наших начальников проблемы, а мы что, теперь и чаю не можем вместе попить?»

«Да для меня главное не деньги, но я хочу быть уверенным, что если я делаю какую-то работу, то это получит признание. Ведь часто собственную идею только с чужих слов и слышишь».

«Нет, шеф дает поручения моим подчиненным, а я узнаю об этом от руководителя другого подразделения. Как тебе это нравится?»

«Сначала планируем и утверждаем месячные планы, на планерке нам дают новые задания, а потом просят задержаться и добавляют индивидуально еще. Так зачем мы эти планы пишем вообще?»

«Не советую с этой бумагой идти к шефу. Без визы Ольги он все равно ей отфутболит. Концов не найдешь!»

Первые результаты исследований

Консультант по организационному развитию представил Диру предварительный отчет, заранее попросив его ответить письменно на ряд вопросов. Ответы членов команды на те же вопросы он пока придержал, имея в виду, что членами команды при ответах директор был включен в ее состав. Результаты приведены в таблице 1.

Результаты предварительного отчета

Вопросы	Ответы П. Диры	Ответы членов команды		
		Да	Нет	Не знаю
1	2	3	4	5
Считаете ли Вы, что команда руководителей состоялась?	Да	2	2	2
Учитывает ли директор объем работы и сроки исполнения каждого задания?	Возможно не всегда, но без напряженной работы не обеспечишь движения вперед		5	1
Обсуждаете ли Вы вместе стратегические вопросы развития Центра? Знаете ли Вы главный мотивирующий фактор каждого из своих личности заместителей?	Да, на каждой планерке Не уверен, но все они - личности	1	4	1
Испытываете ли Вы внутреннюю готовность к сознательному изменению стиля отношений с членами команды?	Не уверен	1	1	4
Способна ли, по Вашему мнению, команда к открытой дискуссии без излишней щепетильности и нервозности?	Да	3	2	1
Соблюдает ли команда высокую дисциплинированность и солидарность при выполнении согласованных решений?	Нет	3	3	
Способна ли команда обсуждать и понимать как текущие, так и перспективные вопросы?	Да	6		
Способна ли команда делать и принимать замечания, соблюдая объективность и не переходя «на личности»?	В общем да	4		2

Директору УКЦ
Диру П.П.

Уважаемый Петр Петрович!

Свою задачу консультанта я вижу прежде всего в том, чтобы попытаться помочь Вам взглянуть на ситуацию «со стороны», используя арсенал некоторых теоретических представлений. Только после Вашей осознанной оценки ситуации и определения причин последних неудач можно будет приступить ко второму этапу работы — совместному планированию изменений.

Эффективность работы команды оценивается по степени реализации ее целей и удовлетворенности ее членов.

Любая команда и особенно команда руководителей отличается от группы совместно работающих людей рядом признаков, перечисленных в таблице 2.

Обращаю Ваше внимание, что основные функциональные задачи команды относятся к сфере управления человеческими ресурсами. Если цели команды реализуются более или менее успешно, то низкая удовлетворенность членов команды совместной работой является одним из главных нежелательных выходов.

Таблица 2

Анализ команды

Нормативные признаки	Характеристика Вашей команды
Количественный состав более 2	Семь членов, включая Вас
Участие членов команды в меру своей компетентности в совместном достижении поставленных целей	Люди объединены достаточно четко сформулированной целью - исполнения миссии организации - заслужить доверие администрации в качестве ключевой части социальной инфраструктуры региона и обеспечивать пятилетнее стратегическое конкурентное преимущество. Компетенция каждого исполнителя для решения поставленных задач достаточна Осознанный вклад каждого в достижение общей цели недостаточен — отдельные члены команды стремятся удовлетворить прежде всего личные амбиции.
Команда должна иметь свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов	Командные роли «захвачены» стихийно и не сбалансированы. Коммуникации на уровне человеческих отношений неустойчивы.
Команда должна периодически оценивать свою эффективность	Настоящий отчет — первая серьезная попытка оценить эффективность команды.

Примечание: правая часть таблицы заполнена на основе самооценки работы команды по опроснику Вудкока.

О компетентности часто судят по знаниям, полученным в результате образования и по опыту работы. Но есть и другие подходы. Инициативная хартия менеджмента Великобритании и классические работы Бояциса определяют компетентность как способность выполнять конкретную работу в со-

ответствии с предписанными стандартами качества и поведения. В этом случае для менеджеров важны как функциональные, так и личностно-ролевые характеристики.

Анализ состава команды. Сложившаяся практика порученных обязанностей, должностные области ответственности и их соответствие факторам компетентности, функциональным навыкам и личностным качествам приведены в табл. Более темным цветом отмечены области ответственности, слабо затемненным - порученные обязанности.

Главным продуктом деятельности Вашей команды являются стратегические решения, процесс принятия которых во многом обусловлен взаимоотношениями и силой влияния членов команды друг на друга. Преобразование решений в оперативную реальность происходит вне границ данной системы. На основе личных наблюдений за вашей работой, интервью с членами команды и сотрудниками мною составлена схема влияния.

В овалах на рисунке 2 представлены члены Вашей команды, причем Вы как формальный лидер вынесены за пределы системы. Величина овалов внутри системы соответствует авторитету членов команды в среде сотрудников. Сила влияния ПД на членов команды не показана, так как реализуется она главным образом через Л. В системе достаточно четко выделяется подсистема Л, Д и Я, связанная процессом реализации образовательной деятельности и взаимным сбалансированным влиянием. С и В связаны с этой подсистемой в основном через Л, кроме того, Я и В имеют отрицательные связи.

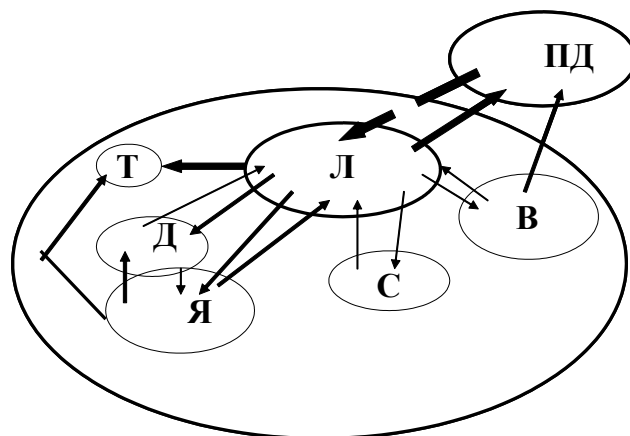


Рис.2 Анализ состава команды

По моим наблюдениям в команде присутствуют явные и скрытые внутригрупповые конфликты и конфликт между Вами и командой в целом.

Позволю себе заметить, что организации без конфликтов редко бывают динамичными. Некоторые менеджеры принимают конфликты как неизбежную и потенциально положительную величину в организациях и допускают разумный риск поощрения конфликтов.

Ваша позитивная стратегия диверсификации последних лет привела к естественному росту управленческих проблем. Предлагаю Вам определить источники конфликтов и обсудить соответствие Вашего стиля управления сложившимся структуре и культуре организации.

Консультант компании «Независимые эксперты» Имярек 15.05.96.

Досье

Петр Петрович Дир. Директор центра, 65 лет. Разрабатывает стратегию развития центра и лично контролирует внешние связи. Руководит центром 20 лет и не представляет жизни без своего детища.

«Я не поддаюсь эмоциям. Для меня главное — работа. Я ценю людей за их вклад в достижение целей компании». Приняв решение, никогда не меняет его. Как правило достигает цели.

Хобби — лично контролирует вывешивание приказов на доску объявлений.

Регулярно общается с клиентами, вникая в их проблемы и путает имена-отчества сотрудников. Часто безграничное доверие к мнению одного из заместителей сменяется резким неприятием его.

Психометрическая характеристика: квадрат. Знак зодиака: лев.

Ольга Лустенко. Первый заместитель директора центра. Руководитель проектов. Утром не залеживается, вечером засиживается. Искренне удивляется, не застав кого-либо на работе в восемь часов вечера. Дверь кабинета никогда не закрывается. Жизнелюб и душа коллектива. Десять лет назад по-

сле ее избрания по конкурсу, директор в ее лице наконец-то обрел единомышленника и «двигатель» своих идей. Очень болезненно переносит, если она оказывается не информированной по каким-либо из решаемых вопросов.

Психометрическая характеристика: треугольник. Знак зодиака: скорпион.

Таблица 3

Персональный анализ

<i>Проблемы</i>	<i>Лустенко</i>	<i>Дива</i>	<i>Янов</i>	<i>Волин</i>	<i>Туркин</i>	<i>Светлый</i>
1	2	3	4	5	6	7
1. Управление проектами и внешними связями	0			0		
2. Управление организацией	3 0	3	3 0	0		0
3. Управление образовательной деятельностью	3 0	3 0	3 0			
4. Развитие персонала	0	0	3 0			
5. Управление производством					0	3 0
6. Коммерческая деятельность и формирование прибыли					0	0
7. Управление информацией				3 0		
8. Анализ информации и организация исследований	0		0			
Личностные качества по Гольцену	Человек с репутацией, человек-кремень, делавший так, чтобы это случилось	Человек с репутацией, делавший это раньше	Человек с репутацией, умеющий конкретизировать, делавший это раньше	Человек с репутацией, человек-кремень, делавший это раньше	Делавший это раньше	Делавший это раньше
Командные роли по Белбину	Формирователь Исполнитель Завершающий работу	Человек команды	Человек команды Генератор идей Исследователь ресурсов	Контролер-оценщик Формирователь	Исполнитель	Человек команды

Примечание: Личностные качества определены по отзывам сотрудников, командные роли - по результатам тестирования по опроснику Белбина (3 - наличие знаний, 0 - наличие опыта)

Иван Светлый. Заместитель директора по производству и коммерческим вопросам. Менеджер производственного отдела. Часто повторяет: «Надоели вы мне со своими идеями. Чтобы хорошо зарабатывать, надо сначала хорошо вложить, а у вас на это вечно денег не хватает».

До прихода в центр работал директором завода. Много сил вложил в организацию практической подготовки слушателей. Сейчас, в связи с остановкой предприятий, испытывает массу трудностей в этой работе.

Психометрическая характеристика: прямоугольник. Знак зодиака: козерог.

Игорь Волин. Заместитель директора по техническому обеспечению. Менеджер информационно-технического отдела. В центре работает 5 лет. До этого работал в крупном НИИ в должности начальника отдела. Дальний родственник Ольги Лустенко.

«Без современных информационных систем вы не выдержите конкуренции. При решении любых вопросов важно учитывать политическую конъюнктуру».

«Метит» и старательно охраняет свою «территорию», считая себя непогрешимым специалистом в информационном обеспечении.

Психометрическая характеристика: треугольник. Знак зодиака: лев.

Юрий Янов. Заместитель директора по научной работе. Менеджер научно-методического отдела. Творческий потенциал наиболее широко раскрывается в отсутствие высшего руководства. Друг детства Ольги Лустенко. Легко «загорается» и делится новыми идеями. Любит все делать сам, испытывая удовольствие от хорошо выполненной работы.

Психометрическая характеристика: зигзаг, круг. Знак зодиака: лев.

Нонна Дива Заместитель директора по учебной работе. Менеджер учебного отдела. Обаятельна и привлекательна. Энергична. Большую часть рабочего времени тратит на согласование различных вопросов. Часто оказывается «крайней». Хороший дуэт с Яновым за дружеским столом дает и хо-

рошие успехи в совместной работе. По ее собственным словам терпеть не может работать «с бабами».

Психометрическая характеристика: круг. Знак зодиака: козерог.

Роман Туркин. Заместитель директора по маркетингу и персоналу. Работает в центре первый год. До этого работал в КБ, пробовал себя в предпринимательской деятельности. В его подчинении находится отдел кадров, но прием работников директор осуществляет самостоятельно. Кстати, прием самого Туркина и включение его должности в структуру управления произошли без участия Янова.

Психометрическая характеристика: прямоугольник. Знак зодиака: лев.

Выписки из приказов

О введении ежемесячного оперативного планирования работ

В целях повышения эффективности работы всеми подразделениями и каждым работником центра ПРИКАЗЫВАЮ:

1. Ввести с 01.01.96 ежемесячное оперативное планирование по всем структурным подразделениям центра.

2. Руководителям подразделений:

2.1. Внести необходимые изменения в Положения подразделений и должностные инструкции работников и утвердить их до 01.01.96.

2.2. Обеспечить ежемесячное планирование работ подразделений и утверждение индивидуальных планов каждого работника до 25 числа на следующий месяц.

3. Замдиректора по маркетингу и персоналу Туркину Р. совместно с руководителями подразделений:

3.1. Вести с 01.01.96 информационный банк данных учета выполняемых работ по всем подразделениям за каждый месяц.

3.2.Предоставлять сводную информацию о выполнении планов работ и анализ эффективности работы подразделений за предыдущий месяц до 10 числа текущего месяца.

4.Возложить ответственность за своевременное предоставление сведений в отдел кадров на руководителей подразделений.

5.Контроль за исполнением приказа возложить на первого заместителя директора Лустенко О.

Об организации работ по внедрению новых проектов

С 1 по 6 марта руководством центра были заслушаны отчеты операционных менеджеров о ходе подготовки к началу работ по новым проектам. Несмотря на значительный объем проведенной работы сорван срок (01.12.95) по разработке и утверждению программы маркетинговых исследований (отв. Волин И.), не завершена аттестация рабочих мест пятого филиала (отв. Светлый И.), не выполнен приказ о проведении смотра — конкурса на лучшее методическое обеспечение программы дистанционного обучения (отв. Янов Ю.), не представлен анализ образовательного процесса за последние 3 учебных года (отв. Дива Н.).

В целях обеспечения качественной подготовки работ по новым проектам ПРИКАЗЫВАЮ:

1.Указать руководителю проектов Лустенко О., заместителям директора Янову Ю., Волину И., Дива Н., Светлому И. и операционным менеджерам на повышение деловой оперативности и персональной ответственности за соблюдение сроков подготовки.

2. Обязать указанных лиц:

2.1.Обеспечить разработку и оформление программы маркетинговых исследований до 20.03.96.

2.2.Обеспечить до 20.03.96 проведение смотра-конкурса на лучшее учебно-методическое обеспечение. Представить на утверждение учебно-

методические материалы по программам дистанционного образования до 25.03.96.

2.3. Завершить до 10.04.96 аттестацию рабочих мест пятого филиала.

3. Контроль за исполнением настоящего приказа возложить на первого заместителя директора Лустенко О.

Задание для самостоятельной работы

Проанализируйте 2-3 сайта российских консалтинговых компаний и определите к какому типу организационных интервенций они прибегают чаще всего.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.: Планум, 2007. – С.85-91
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.99-108.
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.: СМММ, 2007. – С.73-89.

Тема 6. Области и специфика экспертного консультирования (на самостоятельное изучение)

Вопросы для изучения

1. Аудит как форма консультирования.
2. Маркетинговое консультирование.
3. Разработка бизнес-плана.
4. Юридическое консультирование (подготовка учредительных документов, консультирование в области контрактного права, разрешение межорганизационных конфликтов и пр.)
5. Разработка информационных систем и системная интеграция как форма консалтинга.

6. Проблема системности подхода при экспертном консультировании.

Контрольные вопросы

1. Какие факторы влияют на выбор вида консультирования?
2. В чем заключается различие между процессным и экспертным консультированием?
3. На какие основные группы можно разделить методы работы консультантов с клиентами?
4. Каковы специфика и парадоксы экспертного консультирования?

Задание для самостоятельной работы

1. Определите, какова роль консультанта в экспертном консультировании.
2. Рассмотрите методы экспертного консультирования.
3. Определите перечень задач, решаемых в ходе экспертного консультирования.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.129-157
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.126-149
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.111-131

Тема 7. Процессное консультирование (1 занятие)

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте континуум стилей консультирования.
2. Каковы характеристики экспертного и процессного консультирования?

3. Факторы, влияющие на выбор вида консультирования.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит функция объективного наблюдателя?
2. В чем состоит функция определителя альтернатив?
3. В чем состоит функция инструктора?
4. Т-образная модель консультирования.

Задание для самостоятельной работы

Напишите эссе на тему «Системный характер процессного консультирования» объемом не менее 5000 знаков.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.129-157
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.126-149
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.111-131

Тема 8. Бюджет консультационного проекта (на самостоятельное изучение)

Вопросы для изучения

1. Экономические основы консультирования.
2. Основные методы установления расценок.
3. Платные и бесплатные услуги консультанта.

Контрольные вопросы

1. Каковы компоненты бюджета консультационного проекта?

2. Что включают в себя прямые издержки на осуществление консультационного проекта?

3. Каковы особенности налогообложения консультационных услуг?

4. Как оценить трудозатраты консультанта?

Задание для самостоятельной работы

Проработать возможные проблемы и действия, которые связаны с созданием консультационной фирмы.

Представьте, что вы решили создать свою собственную консультационную фирму. Вы должны рассмотреть следующие ключевые вопросы:

а) На какой рынок (рынки) мы могли бы выйти?

б) Каково наше видение перспективы этой консультационной фирмы?

с) Как мы могли бы организовать себя?

д) Как мы должны изменить свое поведение, чтобы действовать

е) эффективно?

Рассматривая приведенные выше вопросы, вы должны ориентироваться на известные вам реалии, например: что вы знаете о потенциальных рынках и спросе на консультационные услуги, ваши навыки и знания на данный момент, навыки и знания, которые вам необходимо усовершенствовать, ваши сегодняшние стили работы и поведения. Подумайте о людях, которых вы хотели бы видеть у себя в фирме. Представьте, что их поведение необходимо существенно изменить. Как вы можете помочь им в этом?

Постарайтесь использовать модели и инструментарий, которые вы обсуждали в течение изучения курса, чтобы вам было легче выполнять это упражнение, например:

а) процесс разработки услуг (помните, однако, что вам не удастся проработать его целиком);

б) модель Берка-Литвина для выработки "видения перспективы";

с) ваши вероятные реакции на изменения и как вы бы с ними поступили;

d) степень преданности идее изменений со стороны других людей; что бы вы сделали, чтобы возбудить эту преданность.

Прорабатывая эти вопросы, вы должны четко определить:

- a) какой Вы представляете Вашу консультационную фирму;
- b) какие у вас проблемы и сомнения;
- c) как вы планируете разбираться с этими проблемами.

Отобразите вашу информацию на больших листах, распределив основные вопросы по пяти группам: потенциальный рынок; миссия нашей консультационной фирмы; как мы могли бы быть организованы; как нам надо изменить свое поведение, чтобы действовать на рынке; бюджет и расходы (ресурсы, которые требуются для создания и оказания услуг, стоимость маркетинга и рекламы, стоимость обучения и т.д.)

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.160-184
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.151-164
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.132-138

Раздел 2. Задания для индивидуальных занятий

Индивидуальные занятия предполагают защиту работ выполненных индивидуально, согласно заданию, а также проведение командной работы по теме «Организационная диагностика».

Тема 3. Проблема консультант – клиентских отношений

Задание

Используя материалы СМИ и Интернета, опишите корпоративную культуру какой-либо известной организации и спрогнозируйте сложности

при осуществлении консультационного проекта в данной организации. Прогноз обоснуйте. Результаты представьте в виде презентации.

(Предлагаемый перечень организаций: ОАО «Вымпелком», ОАО «Газпром», ОАО «Татнефть», ОАО «Северсталь», ЗАО «Торговый Дом Перекресток», ОАО «Сбербанк России», ООО «Бахетле», ОАО «РЖД», ОАО «Татэнерго», ОАО «Татхимфармпрепараты» и др.)

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.61-72
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.50-65
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.40-42

Тема 4. Организационная диагностика

Задание

Проведите организационную диагностику организации, в которой Вы работаете, проходили практику или работают Ваши родственники. Результаты организационной диагностики представьте в виде презентации.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.73-84
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.67-98
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.47-72

*Тема 7. Процессное консультирование**Задание*

Сформируйте развернутый план проведения процессного консультирования организации по проблемам, рассматриваемым в Вашей магистерской диссертации.

Рекомендуемая литература

1. Кубо М. Управленческое консультирование: введение в профессию. – М.:Планум, 2007. – С.160-184
2. Лапыгин Ю.Н. Основы управленческого консультирования. – М.: Академический проект, 2006. – С.151-164
3. Филонович С.Р. Управленческое консультирование. – СПб.:СМИМ, 2007. – С.132-138