

вание часто содержит подробные указания относительно того, что точно будет происходить в конце фазы диагностики, прежде чем будет принято решение о том, будет ли продолжаться задание и каким образом.

¹Обращение J.H. Fuchs к Обществу профессиональных консультантов в Нью-Йорке. См. также приложение 6, в котором описана диагностическая работа в области управления производством.

²P. Block, *Flawless consulting: A guide to getting your expertise used* (Austin, TX, Learning Concepts, 1981); p. 141.

³Имеется множество книг с подробным описанием различных методов графического представления процессов и зависимостей. См., например: A. Daniels and D. Yeates (eds), *Basic training in systems analysis* (London, Pitman, 1969); ILO: *Introduction to work study*, third (revised) edition (Geneva, International Labour Office, 1979); or H.B. Maynard (ed.): *Industrial engineering handbook* (New York, McGraw-Hill, 1971).

⁴См., например, H. and Z. Roodman, *Management by communication* (Toronto, Methuen Publications, 1973), chapter 5 "The effective interview"; or F. M. Lopes, *Personnel interviewing* (New York, McGraw-Hill, 1975).

⁵См., например, T.K. Reeves and D. Harper, *Surveys at work: A practitioner's guide* (London, McGraw-Hill, 1981).

⁶См., например, V.P. Clover and H.T. Balsey, *Business research methods* (Columbus, OH, Grid Publishing Co., 1979).

⁷Подробное описание использования отношений в различных областях управленческих процессов приводится в работе С.А. Taskewick, *How to use management ratios* (Epping, Gower Press, 1973). См. также С. Guthrie, *Interfirm comparison and business clinics in road transport* (Geneva, International Labour Office, 1985, mimeographed).

⁸F. Toffler, *The third wave* (London, Pan Books, 1981); p. 141.

Глава 9.

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ

С планированием действий процесс консультирования вступает в свою третью фазу. Она включает выработку одного или нескольких решений диагностированной проблемы, выбор одного из альтернативных вариантов решений, представление предложений клиенту и подготовку к осуществлению решения, принятого клиентом.

Боле чем важна плавность перехода от второй к третьей фазе. Основы для эффективного планирования действий закладываются высококвалифицированной диагностической работой, т.е. детальным, точным и всесторонним анализом проблемы и ее причин, а также факторов и сил, влияющих на процесс перестройки в организации-клиенте. Кроме того, диагноз дает основные ориентиры для выработки программы действий. Если проблема была определена как "слабые производственные мощности, вследствие которых невозможно использовать возможности, предлагаемые возросшим спросом", планирование действий будет сосредоточено на выработке альтернативных решений, таких, как реконструкция, строительство или приобретение и переделка завода, приобретение компании, заключение контрактов с субподрядчиками и т.д. Если проблемой являются "небольшие различия в зарплате" (высококвалифицированные работники получают слишком низкую, в то время как некоторые категории неквалифицированных рабочих — слишком высокую зарплату), планируемые действия должны восстановить экономически и социально оправданные дифференциальные ставки, помня о существующих законодательных нормах оплаты, коллективных договорах и других факторах, которые нельзя игнорировать. Во время диагностики нужно изучить и выявить эти факторы, чтобы информации хватило для ориентирования работы на принятие осуществимых решений.

Несмотря на важность преемственности между фазами и необходимость основывать планирование действий на диагнозе, подходы и методология значительно различаются. Здесь главное уже не систематизированное и тщательное обнаружение фактов и аналитическая работа, а новаторский и творческий подход. Цель — не найти дополнительные данные и поглубже объяснить

наличие той или иной проблемы, а выработать что-то новое. Ясно, что не для каждой проблемы нужны совершенно новые подходы. Часто нет необходимости разрабатывать новые решения, так как они были уже найдены ранее: достаточно обнаружить их и перенести на новую почву. Однако даже для такого переноса требуются воображение и творческие способности.

Очень желательно, чтобы клиент участвовал в планировании действий еще активнее, чем в диагностической фазе. Это объясняется несколькими причинами:

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

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

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

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

наконец, планирование действий дает клиенту новые возможности обучения; они, несомненно, пропадут, если консультант будет работать сам.

Еще раз читатель должен вернуться к разделу 4.5, в котором описаны различные методы вмешательства для осуществления изменений. Некоторые из них могут быть использованы, чтобы выработать предложения по программе действий совместно с клиентом и его сотрудниками.

Ограничивающим фактором может служить время: во многих заданиях информация собирается и изучается слишком долго, и когда дело доходит до выработки предложений, у всех появляется желание закончить проект как можно скорее. Консультант не успевает выработать альтернативные предложения и подготавливает лишь одно решение. Но даже работа по единственному предложению может быть далека от совершенства из-за нехватки времени. С профессиональной точки зрения это грустно, но во многих случаях можно так спланировать график выполнения задания, чтобы оставить достаточно времени для творческого подхода к

выработке программы действий. Если, однако, проблему времени не удастся преодолеть, консультанту следует посоветоваться с клиентом и решить, придерживаться ли установленного лимита времени или же выйти за его рамки, чтобы достичь более эффективного решения.

9.1. Поиск идей для возможных решений

Клиент ожидает, что консультант найдет и покажет оптимальное решение его проблемы. Однако, когда начинается планирование действий, редко удается сразу же указать очевидное наилучшее решение (хотя это и может случиться). Большинство деловых и управленческих проблем можно решить несколькими способами, и в некоторых случаях число альтернатив весьма велико. Консультант может знать о некоторых возможных решениях, но не представлять себе их все. Часто ситуация настолько сложна и неповторима, что никому сразу не приходит в голову, что конкретно нужно сделать. В новых ситуациях нельзя пользоваться старыми подходами, а консультанты по вопросам управления работают в области, которая чрезвычайно быстро меняется.

Контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения

I. Что следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? какого качества продукции? каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности?

II. Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами изделий, услуг или деятельности? методом? оборудованием? местонахождением?

III. Будут ли результаты иметь долгосрочный характер: меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в данном новом изделии, виде услуг или роде деятельности? существует ли возможность, что люди вернутся к текущей практике ведения дел?

IV. Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны служащих? опасные условия труда? переизобилие? нехватка материалов?

V. Кого затронут изменения: готовы ли служащие их принять? что следует сделать, чтобы подготовить их? следует ли соответственно изменить что-либо в других местах?

VI. Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце сезона? во время отпусков? в конце финансового периода? в начале нового календарного года? в любое время?

Таким образом, фаза планирования действий начинается с поиска идей и информации относительно возможных путей решения проблемы. Цель — выявить все интересные и осуществимые альтернативы и оценить их, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению. Только тогда консультант будет уверен в том, что делается все возможное, чтобы помочь клиенту. Клиент, с другой стороны, убедится, что его не торопят и не вынуждают принять решение, не информировав предварительно о других возможностях.

Направление поиска решений. Во внимание следует принимать прежде всего характер проблемы, в особенности ее технические характеристики (функциональная область; приемы или методы, которые должны быть изменены), сложность (технические, финансовые, человеческие и другие аспекты управления; значение для организации-клиента; необходимость уважать отраслевые технические стандарты) и степень новизны (знакомы ли консультант и клиент с рассматриваемой проблемой; необходимо ли выработать совершенно новое решение или можно использовать готовое, неизменное или переработанное с учетом новых условий).

Консультант вместе с клиентом должны определить, направить ли поиск в сторону уже имеющихся решения (например, закупить пакет программ у фирмы, разрабатывающей программное обеспечение для ЭВМ) или же искать новое оригинальное решение (разработать новую программу с использованием собственных средств клиента или с помощью специалиста по математическому обеспечению). Необходимо решить, как далеко может зайти этот поиск. Должен ли он ограничиваться организацией-клиентом или может распространиться на другие организации, отрасли хозяйства и страны? Нужно ли изучить техническую литературу?

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

предыдущие задания, которые выполнял консультант; архивы и документация, хранящиеся в консультантской организации; коллеги по консультантской организации которые работали в аналогичных условиях; профессиональная литература (включая периодические издания);

изготовители оборудования, которые могли внести усовершенствования;

сотрудники других отделов в организации-клиенте, которые могут быть знакомы с рассматриваемым процессом; организации, которые готовы поделиться своим опытом.

В поиске путей решения проблемы следует рассмотреть все возможные источники. В простых случаях достаточно использовать метод, примененный в другой организации, включая формы, системы кодирования и т.д. (Возможно, понадобится получить разрешение на использование таких методов и систем.) Это легче сделать, если проблема носит преимущественно коррективный или развивающий характер. При решении проблем творческого характера, которые требуют новаторских подходов, перечисленные источники вряд ли помогут найти правильное направление действий и консультант вместе с сотрудниками клиента должны будут выработать решения самостоятельно. В этой связи по-

лезно рассмотреть некоторые принципы и методы творческого мышления.

Творческое мышление можно определить как *связывание вместе предметов или идей, которые ранее связаны не были.* Цель — конечно, найти или разработать что-то новое. История развития науки и бизнеса полна примеров открытий, основанных на творческом мышлении, и нет причин, по которым консультант не должен подходить к различным практическим экономическим и управленческим проблемам с помощью этого же метода.

Процесс творческого мышления имеет *пять стадий*, и оптимальные результаты достигаются, если к реализации каждой из них подходить сознательно:

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

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

3) **инкубация.** Проблема оставляется в подсознании, в то время как человек занимается другими делами. За это время слабеет эмоциональное торможение и противодействие новым идеям, а также возникает возможность воспринять новые идеи, которые могут возникнуть за это время;

4) **озарение.** Вспышка озарения, дающая ответ и возможность решения рассматриваемой проблемы;

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

Две из этих стадий — подготовка и оценка — требуют аналитического мышления. В трех стадиях, занимающих центральное положение — мыслительных усилиях, инкубации и озарения, — необходима свобода творчества и раскованность, при этом хорошо бы не судить скоропалительно. Поощряется высказывание всяческих безумных идей, так как цель — количество, а не качество. При обилии идей новые становятся развитием высказанных ранее. Ключ к успешному творческому мышлению — разумное и целенаправленное разделение процессов производства идей и их оценки.

К методам творческого мышления, в числе прочих, относятся следующие:

Метод "мозговой атаки". Этот метод позволяет получить большое число идей от группы людей за короткий промежуток времени. Обычно группа из 8-12 человек берет на рассмотрение проблемы и генерирует идеи в атмосфере раскованности и непринужден-

ности. От вынесения суждений отказываются и поощряют все идеи, особенно безумные. В сущности именно они часто могут служить отправными точками для выработки чего-то нового, имеющего большое практическое значение. Идеи отбрасываются на листах бумаги и рождаются очень быстро: за один сеанс в течение часа их можно получить более 200. Метод "мозговой атаки" наиболее распространен и широко применяется. Его основной недостаток — то, что оценивать приходится все идеи. Многие из них глупы или совершенно не относятся к рассматриваемому вопросу, и их приходится отбрасывать, чтобы оставить несколько действительно ценных.

Синектика. При этом методе, который схож с "мозговой атакой", проблема рассматривается группой примерно из 9 человек. "Клиент", который выдвинул проблему, объясняет ее, а участники предлагают варианты ее решения. Несколько минут "клиент" его анализирует и говорит, что ему в нем нравится, а что нет. Затем выдвигаются новые предложения, которые также анализируются до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

Метод разложения на части. При этом методе не составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них на предмет возможности усовершенствования. Обычно этот метод применяют в отношении материальных (вещественных) объектов. Например, отвертка имеет следующие характеристики: круглый стальной хвостовик; деревянная ручка; плоский клиновидный конец; ручная операция; вращающий момент за счет кручения.

Каждую характеристику изучают и предлагают ее изменения. Примерами такого усовершенствования могут служить некоторые современные отвертки с храповыми зубьями или крестообразной головкой вместо клиновидного конца.

Принудительные взаимосвязи. При этом методе берутся объекты или идеи и задается вопрос: "Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?" Например, изготовитель мебели может взять производимые им предметы и посмотреть, можно ли получить что-то новое, комбинируя два или более этих предметов.

Морфологический анализ. Все переменные занесут в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Например, если нужна новая форма транспорта, можно составить список переменных. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, различные комбинации перечисленных переменных дают значительное количество разных форм транспорта, многие из которых существуют в действительности. Многие альтернативы будут отброшены, однако некоторые из них заслуживают дальнейшего рассмотрения и могут указывать на новые, практические, полезные и осуществимые решения.

Переменные для разработки новых форм транспорта
Передвижение по: воздуху, воде, космическому пространству, земной поверхности, под землей

Передвижение на: колесах, роликах, воздушной подушке, магнитной подушке, салазках, ленточном конвейере, воздушной канатной дороге

Путь передвижения: отдельный, совместный с другими средствами передвижения

Управление: управляется оператором, управление дистанционное
Энергия (источник): электричество, бензин, газ, особое топливо, атомная энергия, ветер, вода

Передача энергии: тяга, толчок, выброс, собственный двигатель
Характер передачи внутренний: на колеса, пропеллер (воздушный), пропеллер (водный), гусеницы, реактивный внешний: магнитный, гидравлический, пневматический, механический, через трос, через ленточный конвейер, через винтовую передачу

Положение пассажира: сидя, лежа, стоя, в височном положении

Латеральное мышление и РО. Если проблема изучается аналитически, необходимо в нее погружаться все глубже и вдавлять все в большие детали — это вертикальное мышление. Творческое мышление включает в себя рассмотрение всех возможностей, включая те, которые, казалось бы, выходят за пределы данной области, — это называется латеральным (боковым) мышлением. Де Боно рекомендовал не спешить с суждениями и превращать идею буквами "РО", что означает: "Дайте этой идее шанс, не убивайте ее слишком быстро, она может привести к полезным идеям"².

Опросные листы. Могут служить в качестве указателей идей. Они могут касаться конкретной области (например, маркетинг, дизайн) или быть общими. Хорошо известен обобщенный опросный лист Осборна³; основными его подзаголовками являются: *Использовать по другому назначению? Приспособить? Модифицировать? Уменьшить? Заменить? Реорганизовать? Обратить? Комбинировать?* Опросные листы следует применять с осторожностью, так как они могут подавить творческие способности, ограничивая область опроса.

Поиск новых творческих методов продолжается. Метод "дневных грез" предлагается, если длительная интенсивная работа по какой-либо проблеме не дает новаторского решения; в такой ситуации полное расслабление и мечтания могут привести к творческому озарению. Метод "группового гения" позволяет собрать в одной группе несколько лиц, обычно пользующихся разными типами творческого мышления, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы⁴.

Резюмируя сказанное, независимо от того, какой метод применяется, следует придерживаться следующих четырех правил.

Воздержание от преждевременных сужде-

ний — исключить преждевременную критику какой-либо идеи.

Раскованность — чем безумнее идеи, тем лучше результаты.

Количество — чем больше идей, тем лучше.

Перекрестное опыление — комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими.

Барьеры на пути к творческому мышлению. В деловой и управленческой практике необходимо бороться против барьеров на пути к творческому мышлению. Большинство людей получают образование и навыки, необходимые для того, чтобы мыслить аналитически, однако лишь очень немногие обучены тому, как пользоваться своими творческими способностями. Творческое мышление ограничивается также следующими факторами: самоограничение; вера в то, что всегда имеется один правильный ответ; соглашательство или стремление дать ожидаемый ответ; отказ от попытки бросить вызов очевидному; поспешность в оценках; боязнь выглядеть глупо.

Осознать наличие барьеров на пути к творческому мышлению и сознательно попытаться преодолеть их в творческой ситуации — значит открыть широкую область новых идей или путей решения проблем. Чем лучше понимаешь процесс творческого мышления, тем полнее используешь творческие способности в поиске решений сложных управленческих проблем, и прежде всего потому, что воздерживаешься от преждевременных суждений.

Уважение к власти — серьезный барьер, который сложно преодолеть. Даже если лицо, воспринимаемое как облеченное властью (менеджер, главный конструктор, консультант, пожилой человек), в явной форме не требует, чтобы с ним соглашались, и поощряет поиск коллегам новых идей, во многих организационных и национальных культурах оспаривать его взгляды может быть сложно или даже невозможно. Это еще одна причина для того, чтобы менеджеры воздерживались от выражения предпочтения какому-то одному решению, если хотят продолжить искать наилучшее.

Другой серьезный барьер — чрезмерный индивидуализм и нежелание использовать групповую работу. Если люди работают в группе, рассматривая сложную проблему с разных углов, информация о новых идеях, выдвинутых одним членом группы, обычно помогает другим ее членам расширять или корректировать свои взгляды и вырабатывать новые идеи. Члены группы могут не только помогать, но и конкурировать друг с другом.

Дальнейшая разработка отобранных идей. Как указывалось в предыдущих параграфах, в поиске новаторских решений следует воздерживаться от преждевременных суждений, чтобы не затормозить процесс творческого мышления. Однако наступает момент, когда новые идеи следует отобрать, рассмотреть, обсудить и оценить (например, как очень интересные, интересные, три-

виальные, бесполезные и неясные). Так как невозможно подробно рассматривать большое число идей, проводится их отбор, например в дальнейшем разрабатываются только “очень интересные”.

Сколько идей должно оставаться в этом коротком списке и какие критерии используют, чтобы классифицировать их как “очень интересные”, должны решать эксперты. Отбирать следует в тесном сотрудничестве с клиентом. Если тот решает, что несколько идей могут привести к приемлемым решениям, ему следует объяснить, что хотя параллельная работа по нескольким направлениям может повысить шанс найти идеальное решение, продолжительность и стоимость работ по выполнению задания, по-видимому, также возрастут.

9.2. Разработка и оценка альтернатив

Работа над альтернативными решениями. Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, теоретически сначала следует тщательно конструировать решения, разрабатывать системы и планировать по всем альтернативным решениям, которые вошли в этот краткий список. На практике необходимо прагматическое отношение, так как клиенту и консультанту может не хватить ресурсов для проработки ряда возможностей одновременно, и детальный расчет и планирование нескольких альтернатив могут быть неэффективными, если необходимо оставить только одно решение.

Может помочь фазовый подход. Например, работу можно начать по двум или трем альтернативам, но осуществлять ее лишь на предпроектном, или “эскизном”, уровне. Это позволит собрать больше фактических данных, включая предварительные цифры потенциальных затрат и доходов. Оценка альтернативных предпроектных может показать, что с данного момента нужна разработка только одного из них или же, напротив, что клиент желает заниматься двумя или более альтернативами.

Другая возможность — разработать сначала альтернативное решение, которое как идея получило наивысшую предварительную оценку. Им можно заниматься до тех пор, пока факты не покажут, что может быть получено удовлетворительное решение. Как только оценка покажет, что предпринятые действия были неправильными или анализ затрат и результатов окажется неудовлетворительным, надо приниматься за другую альтернативу. Можно было бы возразить, что эти (и аналогичные) подходы не гарантируют, что будет найдено и использовано идеальное решение.

Это правда, однако проблемы решаются в реальной жизни, в условиях существующих временных, финансовых, человеческих

и иных ограничивающих факторов. Идеальное решение может быть в пределах досягаемости консультанта и клиента, но время или необходимые затраты могут воспрепятствовать его достижению.

Оценка альтернативных решений. Можно видеть, что оценка альтернатив — не разовая акция, предпринимаемая исключительно в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. В начале выполнения задания консультант уделяет большое внимание определению базисного периода, в течение которого данные будут собираться и использоваться для сравнения новых решений с существующими. Когда начинается планирование работ, предварительная оценка может проводиться в несколько этапов, чтобы сократить число рассматриваемых идей и альтернативных решений, которые будут детально проработаны.

Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

Заслуживают внимание несколько замечаний по применяемым критериям оценки. Все достаточно просто в таких случаях, как выбор между двумя или тремя станками (с различными техническим уровнем, производительностью, требованиями к обслуживанию и эксплуатации и ценой) для одной производственной операции. Число критериев ограничено и может быть количественно определено, особенно если производственный учет ведется достаточно хорошо. Но встречаются и сложные случаи (например, крупная реорганизация в компании обрабатывающей промышленности — частое задание в области общего управления). Могут существовать несколько альтернативных решений, с разными степенью децентрализации, подходами к специализации основных подразделений в компании, а также каналами и методами связи (часто для кадровых вопросов, вопросов подготовки и т.д.).

Некоторые затраты и результаты можно довольно точно оценить количественно (например, затраты на необходимое обучение). Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции).

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

идеальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходится сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

количество критериев велико: основным отвечают все альтернативы, и приходится принимать решения по другим критериям;

некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды, социальные, человеческие и политические) трудно или вообще невозможно количественно оценить;

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

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

Чтобы преодолеть последнюю трудность и повысить элемент объективности при субъективной оценке, за последние годы не раз пытались связать числовые значения со словесными критериями. Принцип — использовать группу экспертов (из организации-клиента или иной) для оценки отдельных критериев по баллам. Полученным таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели, например при анализе решений. Шкала может иметь следующий вид:

Крупное улучшение — 10
Значительное улучшение — 7
Некоторое улучшение — 4
Без изменений — 1
Некоторое ухудшение — 2
Значительное ухудшение — 5

Какой *метод оценки* применять, выбирают с учетом характера и сложности конкретного случая. Возможны простой анализ безубыточности, анализ затрат и результатов, анализ прибыли на инвестированный капитал, метод линейного программирования, анализ решений и др. Как указывалось, широкие социальные и внесредовые последствия управленческих решений сложно оценивать количественно и сравнивать с экономическими и финансовыми затратами и результатами. Несмотря на это, число методов, которые пытаются учитывать эти аспекты в оценочных моделях и схемах, быстро растет.

Ниже приводятся два примера оценок.

Пример 1. Первым примером служит простой расчет экономического эффекта от выполнения задания, основной целью которого было повышение производительности труда на фабрике. Клиент решил, что при постоянной заработной плате работа будет вестись только в обычное время, а сверхурочная работа прекратится.

Хотя поощрительные премии выплачиваться не будут, сохранение существующего уровня заработной платы при сокращении рабочих часов (из-за отказа от работы в сверхурочное время) даст повышение ставки почасовой заработной платы. В таблицах 9.1, 9.2 и 9.3 приводятся цифровые данные по одному из подразделений.

Таблица 9.1

Данные по одному подразделению

	В неделю		
	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Выпуск заготовок в тыс. шт.	1740	2610	+50
Рабочие часы	450	410	-9
Зарплата в долларах	920	920	нет

При применении этих цифр результаты, ожидаемые после осуществления изменений, представлены в табл. 9.2.

Таблица 9.2

Экономический эффект от изменений

	Результаты в базисный период	Результаты, ожидаемые после изменений	Эффект от изменений, %
Производительность			
Заготовки в час в тыс. шт.	3,86	6,36	+65
Зарботки в долл. в час	2,04	2,24	+10
Издержки на оплату рабочей силы в долл. на 1000 заготовок	0,529	0,352	-33

Таблица 9.3

Эффект альтернативных политик

Политика	Влияние, оказываемое на:		
	объем работы	расход денег	потребности в рабочей силе
Рабочей силы	Повышение	Повышение	Не меняется
Расхода денег	Повышение	Не меняется	Снижение
Объема работы	Не меняется	Снижение	Снижение

Снижение издержек на оплату рабочей силы с 0,529 до 0,352 долл. на 1000 заготовок дает финансовую выгоду в следующем объеме:

$(0,529 - 0,352) \times 2610 = 462$ долл. в неделю или 23 100 долл. в год (50 недель).

Здесь экономический эффект рассчитан только по издержкам на оплату рабочей силы. При значительном увеличении выпуска может возникнуть экономия других расходов, за счет которой будут также компенсироваться затраты на изменения - в данном случае закупка нового оборудования и перепланирование производства. Здесь мы видим два совершенно разные группы издержек: капитальные (или разовые) затраты и издержки на оплату рабочей силы, которые продолжают.

В приведенных расчетах выпуск увеличился на 65 %. Это значительное увеличение; следует указать клиенту, что в связи с этим он должен или продавать больше своей продукции, или законсервировать капитал путем его накопления. Клиент может решить, что увеличение уровня производства слишком высоко, и его следует ограничить, например 30 % (1158 вместо 2500 заготовок в час). Это значительно меняет не только прибыль, но и другие показатели, прежде всего количество рабочих часов (и, таким образом, число работников, которое необходимо для работы).

Какого эффекта должен достичь консультант, зависит от политики, выбранной клиентом. Это показано в табл.9.3, где указано взаимодействие трех показателей деятельности организации. Данные базисного периода позволяют оценить не только результат реализации различных возможных решений, но и выделить воздействие политики, выбранной клиентом, т.е. сколько требуется дополнительных денежных средств на заработную плату или сколько дополнительной продукции ему нужно продать.

Пример 2. Во втором примере используется вариант *анализа решений*⁸. Консультант должен оценить две альтернативные возможности при создании нового завода.

На первом этапе он рассматривает, отвечают ли альтернативы *первоочередным* нуждам (табл.9.4).

Так как обе схемы им отвечают, их оценивают с точки зрения *желательных потребностей*.

Самый простой путь - определить, какая из них удовлетворяет больше желательных потребностей (табл.9.5).

Такое сравнение, однако, слишком примитивно, чтобы считать его глубокой оценкой. Вместо того, чтобы обозначить альтернативы положительными (+) или отрицательными (-) символами, можно использовать баллы (например, от 1 до 9), и альтернатива, получившая наибольшее число баллов, будет "победителем".

Таблица 9.4

Первоочередные нужды			
Первоочередные нужды	Критерий	Альтернатива А	Альтернатива В
Наличный капитал — максимальные затраты (долл. США)	2 500 000	2 400 000	2 100 000
Минимальная площадь здания (м ²)	3000	3000	3000
Электрическая сеть	Да	Да	Да
Доступ к железной дороге	Да	Да	Да
Максимальное расстояние от существующих заводов (км)	15	7	10
Предельный срок вселения (месяцев)	12	8	10

Таблица 9.5

Число желательных потребностей, которые удовлетворяют каждой из альтернатив			
Желательные потребности	Альтернатива А	Альтернатива В	
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы	+	+	
2. Менее 10 миль от магазинов	+	-	
3. Обслуживание общественным транспортом	+	+	
4. Возможности повышения стоимости собственности	+	+	
5. Дополнительные рабочие места для женщин	-	+	
6. Использование существующей рабочей силы	+	+	
7. Максимальное использование имеющегося оборудования	+	+	
8. Наименьшие возможные капитальные затраты	+	+	
9. Близкое дешевое жилье	-	+	
10. Пространство для дальнейшего расширения	-	+	
11. Стоанка для 200-250 автомашин	+	+	
Итого	8+	10+	

Таблица 9.6

Анализ решений	Первоочередные нужды		Альтернатива А		Альтернатива В		
	Наличный капитал: 2 500 000 долл.	Минимальная площадь здания: 3000 м ²	Стоимость: 2 400 000 долл.	3000 м ²	Стоимость: 2 100 000 долл.	3000 м ²	
Электрическая сеть	Да	Да	Да	Да	Да	Да	
В пределах 15 км от существующих заводов	7 км	7 км	7 км	7 км	10 км	10 км	
Вселение в течение 12 мес	8 мес	8 мес	8 мес	8 мес	10 мес	10 мес	
Желательные потребности	Вес	Описание	Баллы	Оценка	Описание	Баллы	Оценка
1. Наименьшие возможные эксплуатационные расходы	10	144 000 долл. в год	9	90	132 000 долл. в год	10	100
2. Дополнительные рабочие места для женщин	9	Несколько	2	18	Много	7	63
3. Использование существующей рабочей силы (расстояние до места работы)	8	7 км	9	72	10 км	6	48
4. Максимальное использование существующей рабочей силы	8	Очень хорошее	10	80	Хорошее	8	64

Желательные потребности	Вес	Описание	Баллы	Оценка	Описание	Баллы	Оценка
5. Наименьшие возможные капитальные затраты	7	2 400 000	8	56	2 100 000	10	70
6. Обслуживание общественных транспортных средств	7	20 мин автобусом	7	49	15 мин автобусом	9	63
7. Стоимость на 200-250 автомобилей	6	210 машин	8	48	300 машин	10	60
8. Ближайшее дешевое жилье	6	Нет	0	0	Два поселка	10	60
9. Пространство для дальнейшего расширения	5	Ограничено	5	25	Достаточно	9	45
10. Возможности повышения стоимости собственности	4	Нешлохое	5	20	Нешлохое	5	20
11. Меньше 10 мин от магазинов	3	8 мин	10	30	15 мин	0	0
Всего				488			593

Число желательных потребностей, которые удовлетворяют каждой из альтернатив

Третья возможность (показанная в табл.9.6) — это, во-первых, определить степень важности (вес), например от 1 до 10, и, во-вторых, — баллы, например от 0 до 10, по каждой желательной потребности. Желательные потребности перегруппированы в соответствии с их весом.

Субъективный элемент играет большую роль при такой оценке, хотя применяется количественный метод. Во-первых, как вес, так и баллы каждой желательной потребности зависят от здравого и объективного суждения тех, кто определяет их важность. Например, "пространство для дальнейшего расширения" может считаться несущественным критерием, если дальнейшего расширения не предусматривается, а местные трудовые ресурсы вскоре будут исчерпаны. В другом случае этому критерию может быть придан наибольший вес. Во-вторых, наибольшее общее число баллов, полученное одной из альтернатив (В), не означает, что ее следует автоматически принять без дальнейшего рассмотрения, — это также будет основываться на индивидуальном суждении опытных людей и может также отражать личные предпочтения и пристрастия.

9.3. Предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений

После того, как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, консультант должен решить, когда и в какой форме предъявить предложения клиенту. Это зависит в первую очередь от типа предприняемого проекта и трудовых отношений между консультантом и управленческим и техническим персоналом клиента.

При долгосрочных и сложных заданиях, включающих стратегические вопросы и крупные капиталовложения или другие факторы, персонал клиента обычно тесно участвует в их осуществлении и постоянно информирует старшее руководство о ходе дел. Консультант представляет отчеты ходе работ и ожидает от клиента помощи на определенных этапах; таким образом, предъявление окончательных предложений не содержит ничего совершенно нового. В сущности информация, которую клиент получает из предыдущих отчетов и других контактов с консультантом, суммируется, подтверждается и выносится на рассмотрение для принятия решения.

Часто, однако, число отчетов до предъявления предложений

бывает ограничено. Объем задания может не требовать представления отчетов и их обсуждения на каждом этапе. В некоторых заданиях, которые затрагивают определенные имущественные права (например, при реорганизации), клиент не хочет проводить слишком много собраний, чтобы информация не слишком широко распространялась до того, как решения будут сформулированы и тщательно рассмотрены узкой группой руководящих работников. В таких случаях необходимы хорошо подготовленные предложения, которые могут содержать совершенно новую информацию для некоторых людей.

Представление. Большинство консультантов предпочитают представлять предложения в устной форме, при поддержке с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования. Часто требуется скомбинировать письменное и устное представление предложений. Можно сделать устное представление и оставить документацию, а после ее детального изучения провести следующую встречу. Клиент может также предпочесть сначала получить предложение в письменной форме, а затем организовать встречу для устного представления.

Очевидная цель представления предложений — получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Убедительность будет зависеть от множества факторов, и ее следует оценить, разработать и включить в представляемые предложения. Для представления предложений встречаются группа консультантов (включая контролеров), клиент и отобранные члены коллектива. «Офицер связи» и другой технический персонал клиента могут играть важную роль. Поскольку участие в разработке предложений сделали их информированными о многих деталях, они должны полностью поддерживать рекомендации.

Консультант должен представлять предложения логически последовательно; излагать свои рекомендации достаточно эффективно, чтобы у клиента не было колебаний при их принятии. По крайней мере к этому следует стремиться. Предложения лучше не представлять, если нет уверенности, что шансы на их принятие высоки.

В представлении руководителям организации-клиента не нужны лишние аналитические детали или попытки поразить их методами, которые обычно относятся к сфере деятельности специалистов. Однако методы, использованные для оценки, должны быть указаны. Дается ясная картина всех рассмотренных решений и обосновывается предлагаемый выбор. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда он объясняет:

степень риска (решение никогда ранее не использовалось; некоторые сотрудники, по-видимому, будут против него; реальные затраты могут быть выше, чем предусматривалось);

условия, которые клиент должен создать и поддержать (необходима высокая дисциплина в регистрации исходных данных;

некоторые члены высшего руководства должны быть перемены).

Бывают обстоятельства, известные обеим сторонам, учитывая которые предложения на данном этапе можно принять лишь в принципе. Согласие в отношении намерений не исключает, что окончательное решение потребует тщательного изучения письменных предложений клиентом или объяснения и принятия рекомендаций его сотрудников.

Если требуется в дальнейшем представлять предложения профсоюзам, ассоциациям и другим группам рабочих и служащих, задачу убеждения и объяснения берет на себя клиент. Ни при каких обстоятельствах консультант не должен заниматься этим один. Но следует подготовиться поддержать клиента и помочь ему организовать любую кампанию по разъяснению, а также предостеречь от попыток преодолеть все трудности в ходе единственной массовой встречи.

Планирование работ по осуществлению изменений. Часто в представляемых предложениях по изменениям отсутствует один раздел: реалистичный и осуществимый план их внедрения. Клиент получает статичную картину, описывающую новый проект или схему так, как они должны выглядеть, когда все будет сделано. Однако к этому желательному состоянию может вести длительный путь, возможно даже не один. Кроме того, при планировании этапов и мероприятий по внедрению новой схемы могут выявиться новые проблемы, и тогда понадобится усовершенствовать предложение до представления окончательного варианта клиенту.

Таким образом, эффективное предложение по изменениям показывает не только, *что* следует внедрить, но и *как* это сделать. Во всех случаях в предложения необходимо включить план работ по осуществлению изменений. Клиент и консультант могут согласиться, что он будет носить общий характер, и оставить доработку деталей на более поздний этап, непосредственно предшествующий каждому шагу на пути к внедрению.

Решение. Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано. Ни при каких обстоятельствах он не должен чувствовать, что консультант сделал свой собственный выбор, которому нужно следовать, чтобы не нарушить всю схему. Тот, кто считает, что решение ему навязано, не будет особо активен на стадии внедрения и воспользуется первой же возможностью, чтобы обвинить консультанта, если дела пойдут не так, как предполагалось.

Решение клиента относительно предложения консультанта подвержено тем же влияниям, что и другие управленческие решения. Число важных решений, определяемых эмоциональными, а не рациональными критериями, удивительно велико. Кроме того, понятия клиента о рациональности могут отличаться от по-

ний консультанта, поскольку их культурная среда неодинакова.

Важно, чтобы консультант был осведомлен о личных привязанностях клиента, а также о культурных и других факторах, влияющих на принятие решений в организации-клиенте. Эти знания помогают избежать неприемлемых предложений и еще раз осознавать, что консультанты ровнее — это гораздо больше, чем предоставление технически идеальных решений: оно включает также терпеливое убеждение и разъяснения клиенту и его сотрудникам, пока они не воспримут рациональные меры как личный выбор.

Решения, принятые по предложениям, могут быть конечной точкой задания, если ожидается немедленное или более позднее внедрение и клиент желает сам осуществить эту работу. Если же клиент предпочитает, чтобы консультант помогал во внедрении, — это лишь вступление к следующему этапу задания.

¹ Более подробно описание большинства методов дано в книге J.G. Rawlinson. *Creative thinking and brainstorming* (Farnborough, Gower, 1981).

² E. de Bono. *Lateral thinking: textbook of creativity* (Harmondsworth, Penguin Books, 1977).

³ A.F. Osborn. *Applied imaginations* (New York, Charles Scribner's Sons, 1957).

⁴ Эти и другие новые методики кратко описаны R.L. Bencin. "How to keep creative juices flowing" in *International Management*, July 1983.

⁵ См., например, J.W. Ulvia and R.V. Brown. "Decision analysis comes of age" in *Harvard Business Review*, Sep.-Oct. 1982.

Глава 10.

ВНЕДРЕНИЕ

Внедрение, четвертая фаза процесса консультирования, — это кульминация совместных усилий консультанта и клиента. С точки зрения клиента, *внедрить* изменения, ведущие к *реальным улучшениям*, — основная цель любого консультационного задания. Консультант также желает, чтобы о его предложениях не только хорошо говорили, но и претворяли в жизнь с хорошими результатами.

Если нет внедрения, процесс консультирования нельзя считать завершенным. Такая ситуация складывается, если клиент не принимает предложения консультанта, представленные в конце фазы планирования действий. Это показывает, что задание плохо выполнялось обеими сторонами. Если они тесно сотрудничали в фазах диагностики и планирования действий, клиент не может отклонить результат совместной работы. Сомнения относительно фокуса работы консультанта во время выработки программ действий и осуществимости вырабатываемых предложений должны были немедленно привести к корректирующим мерам до окончательной разработки предложений.

Может также случиться, что консультант не находит никакого решения проблем клиента. Возможно, проблема в предлагаемой формулировке не имеет решения (например, устанавливаемая цель была слишком амбициозной и нереальной). Такую ситуацию также следует выявлять и перепланировать работу над предложениями на раннем этапе, чтобы при выработке программ действий получать реалистичные предложения о том, как решать переформулированную проблему.

10.1. Роль консультанта в фазе внедрения

Почему консультант должен принимать участие. В гл. 1 мы представили некоторые аргументы, обосновывающие участие консультанта в фазе внедрения в ходе выполнения задания. Этот вопрос достаточно важен и заслуживает повторного обсуждения.