РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Тема:

Планирование действий. Внедрение изменений. Завершение консультационных услуг.

Ростов-на-Дону, 2016 г.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

С ***планированием действий*** процесс **консультирования** вступает в свой третий этап, который включает поиск идей для возможных решений диагностированной проблемы, разработку и оценку альтернативных вариантов решений, представление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Консультант составляет контрольный список предварительных вопросов для рассмотрения:
1) чего следует добиться с помощью новых мер, т.е. какого уровня производительности, какого качества продукции, каких новых изделий, видов услуг или родов деятельности;
2) чем новая ситуация будет отличаться от прежней — видами изделий, услуг или деятельности; методом; оборудованием; местонахождением;
3) будут ли результаты иметь долгосрочный характер — меняется ли область, в которой работает клиент, и его рынок так быстро, что вскоре может отпасть необходимость в новом изделии, виде услуг или роде деятельности, существует ли возможность, что люди вернуться к текущей практике ведения дел;
4) какие трудности возникнут — сопротивление со стороны служащих, опасные условия труда, перепроизводство, нехватка материалов;
5) кого и как затронут изменения — готовы ли служащие их принять, что следует сделать, чтобы подготовить их, следует ли соответственно изменить что-либо в других местах;
6) каково наилучшее время для осуществления изменений — в конце сезона, во время отпусков, в конце финансового периода, в начале нового календарного года или в любое время.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Огромное значение для выработки путей решения проблемы имеет ***творческое мышление,*** которое можно определить как связывание вместе предметов и идей, которые ранее связаны не были, чтобы найти или разработать что-то новое.

Процесс творческого мышления имеет пять стадий:

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, т.е. 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 остается 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;

4) *озарение* — происходит вспышка озарения, дающая ответ и позволяющая найти решение рассматриваемой проблемы;

5) *оценка* — анализ всех идей, полученных на трех предыдущих стадиях, с целью нахождения

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Поиск идей относительно возможных путей решения проблемы.
Для этого используются методы творческого мышления. ***Цель*** - найти и разработать что-то новое.
К методам творческого мышления относят следующие:

1. ***Метод «мозговой атаки».*** Он 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 непринужденности. Его основной недостаток - то, что оцениваются абсолютно все идеи.
2. ***Синектика***. Проблема рассматривается группой из 9 человек. «Клиент» объясняет проблему, а участники предлагают варианты ее решения.

«Клиент» анализирует их и дает свою оценку. И так до тех пор, пока не будет найдено возможное решение.

3. ***Метод разложения на части***. При этом методе составляют перечень основных характеристик идеи или предмета и рассматривают каждую из них с точки зрения возможности усовершенствования.
4. ***Принудительные взаимосвязи***. При этом методе берутся объекты или идеи, и задается вопрос: «Сколько возможно различных их комбинаций для получения нового объекта или идеи?»
5. ***Морфологический анализ***. Все переменные заносят в матрицу и пытаются комбинировать их по-новому. Хотя матрица не дает всех возможных альтернатив, получаем различные комбинации решений, многие из которых заслуживают дальнейшего рассмотрения.
6. ***Опросные листы***. Они могут служить в качестве указателей идей, касающиеся конкретной области или общие.
7. ***Метод «дневных грез».*** Если интенсивная длительная работа не дает решения, то полное расслабление и мечтания, могут привести к творческому озарению.
8. ***Метод «группового гения».*** Он позволяет собрать несколько лиц, пользующиеся разными типами творческого мышления, образуя, таким образом, группу, которая способна сочетать разные методы.

Независимо от применяемого метода следует придерживаться четырех правил:

- воздержание от преждевременных суждений - исключить преждевременную критику.
- раскованность - чем безумнее идея, тем лучше результат,
- количество - чем больше идей, тем лучше.
- перекрестное опыление - комбинировать и усовершенствовать идеи, высказанные другими.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

Если при предварительном отборе идей было оставлено несколько альтернатив, сначала следует тщательно ***разрабатывать решения,*** и вести планирование по всем альтернативам, которые вошли в список. 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.

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.

Оценка альтернатив — не разовая акция, предпринимаемая в определенный момент в ходе выполнения задания. Собирая и анализируя данные, учитывают, что в будущем их придется оценивать. Тщательная оценка необходима, когда клиент окончательно останавливается на каком-либо одном из решений.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

В управленческом консультировании преобладают следующие ситуации:

- индивидуальные альтернативы редки, и в большинстве случаев приходиться сопоставлять положительные и отрицательные последствия нескольких альтернативных решений;

- количество критериев велико, и если основным критерием отвечают все альтернативы, то приходится принимать решения по другим;

- некоторые важные критерии (особенно факторы окружающей среды — социальные, экономические и политические) трудно или вовсе 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.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Поиск идей для возможных решений, разработка и оценка альтернативных вариантов, предъявление клиенту предложений по осуществлению изменений.

После того как выработка предложений по изменениям и оценке альтернативных решений достигла определенной стадии, клиенту предъявляются ***предложения по осуществлению изменений.***

Большинство консультантов предпочитает предъявлять предложения в устной форме, с помощью письменных документов и аудиовизуальных средств, необходимых для обоснования.

Очевидная цель - получить согласие клиента на предлагаемые рекомендации. Для предъявления предложения встречается группа консультантов, клиент и отобранные члены коллектива. Консультант должен быть абсолютно честен с клиентом, особенно когда объясняет: степень риска; условия, которые клиент должен создать и поддерживать.

Необходимо отметить, что эффективное предложение по изменениям показывает не только, что следует внедрить, но и как это сделать. Именно клиент, а не консультант должен решить, какое из предложений будет выбрано и использовано.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Внедрение изменений: планирование и контроль над внедрением, обучение и подготовка кадров, поддержание нового порядка работы и контроль.

Планирование мероприятий по внедрению нового метода или системы — пример эффективности методов сетевого планирования и построения гистограмм. При их использовании день, выбранный в качестве «дня внедрения», будет более определенным. Время, необходимое для получения оборудования и детальной разработки мероприятий, оценить довольно легко.

Реалистичные предложения и желаемый темп изменений — весьма важный критерий. Могут потребоваться поддержка и помощь ряда лиц, которые составляют своего рода «критическую массу». Для их объединения могут понадобиться значительное время и разъяснительная работа, однако не стоит жалеть времени и средств: если «критическая масса» создана, ускоряется весь процесс. Это важные аспекты стратегии планируемых изменений. Программа внедрения должна предусматривать контролируемые и по возможности измеримые результаты отдельных задач, операций и этапов.

Чем сложнее и необычнее выполняемое задание, тем больше шансов, что рабочую программу придется корректировать несколько раз на протяжении фазы внедрения. ***Контроль над ходом работ*** укажет на эту необходимость. Корректировка облегчается, если заданию присуща внутренняя гибкость. Его завершение не стоит планировать на самый последний момент. Это касается распределения средств и получения дальнейшей помощи от консультанта во время внедрения.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Внедрение изменений: планирование и контроль над внедрением, обучение и подготовка кадров, поддержание нового порядка работы и контроль.

Обучение и подготовка кадров

Методы подготовки персонала клиента могут быть самыми разнообразными, и ***наиболее эффективный*** — прямое сотрудничество с консультантом при решении проблем. Опытный консультант использует любую возможность, чтобы не только передать рутинную работу персоналу клиента, но и вовлечь его в более сложные операции, требующие профессионального умения, опыта и побуждающие к самообразованию.

Обычный элемент выполнения задания — ***обучить персонал клиента особым приемам***. Обучение может охватывать многих людей и требовать точно определенной по графику программы подготовки, которая начинается до внедрения и может продолжаться на первой его стадии.

Возможен ряд подходов к обучению:

- подготовка консультантов без отрыва от производства;
- подготовка инструкторов консультантом;

- подготовка экспериментальных групп, которые будут обучать остальной персонал;
- официальные подготовительные курсы для работников компании;

- участие отдельных сотрудников в подготовительных курсах за пределами организации;
- ознакомительные программы для лиц, которые непосредственно не участвуют, но должны быть информированы.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Внедрение изменений: планирование и контроль над внедрением, обучение и подготовка кадров, поддержание нового порядка работы и контроль.

Поддержание нового порядка работы и контроль

Меры по поддержанию порядка и контролю должны начинаться, пока консультант еще находится в организации-клиенте, и сохраняться после его ухода. Если новый метод не срабатывает из-за неполадок в оборудовании, поставках и т.д., работа все же может продолжаться, но нужно что-либо предпринять. Наиболее естественно на время вернуться к старой практике, если еще возможно. Есть правило, что консультант никогда не должен останавливать людей, работающих по старому методу, пока тот не может быть полностью вытеснен, т.е. нужна уверенность, что после того как новый метод доказал свои преимущества, будет невозможно вернуться к старому. Как это можно сделать — зависит от функции задания и характера проблемы.

Система контроля не обязательно должна поддерживать схему в одинаковом состоянии. Через какое-то время любой элемент реорганизации начинает устаревать. Без возможности контроля способность видоизменяться и развиваться в соответствии с меняющимися обстоятельствами может исчезнуть. Ни к чему проводить проверки ежедневно: критерием является то, как много времени потребуется для совершения чего-либо серьезного. Контроль необходим сразу же после каких-либо изменений, при достижении стабильности на новом уровне.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества с клиентом, заключительный отчет.

Уход консультанта означает, что работа, в которой он участвовал, завершена или будет продолжаться, но без помощи со стороны консультанта. В идеале обе стороны должны быть удовлетворены отношениями, которые существовали между ними при выполнении задания.

Оценка завершающего этапа

Оценка проводится обеими сторонами. Клиент оценивает не только задания, но и консультанта и его работу. Консультант оценивает собственную работу и действия клиента.

При консультировании оценивают, прежде всего, два основных аспекта задания:

1) преимущества, получаемые клиентом:

- - новые способности - это умения и навыки, приобретаемые клиентом в ходе выполнения задания;
- - новая степень эффективности работы.

2) процесс консультирования:

- - план задания (полезно начать рассматривать с самого начала взаимоотношения);
- - количество и качество средств для выполнения задания (оценить средства, требуемые для осуществления задания по плану и обеспеченное сторонами);
- - применяемый характер консультирования (обе стороны ретроспективно оценивают происходившие события и взаимоотношения, существовавшие в ходе выполнения задания);
- - руководство выполнением задания консультантом и клиентом (недостатки и ошибки в первоначальном плане могли быть скорректированы и изменены в соответствии с новыми условиями, если оба партнера умело руководили заданием).

Лучше осуществлять количественную оценку. Для этого используют опросы, наблюдения, беседы и обсуждения на встрече. Оценка должна быть представлена в виде короткого отчета, который может стать частью заключительного отчета по выполнению задания. Оценка должна проводиться, когда задание близко к завершению. Следует предусмотреть промежуточные оценки.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества с клиентом, заключительный отчет.

Заключительный отчет

Отчет должен также содержать описание новых умений, навыков, систем и форм поведения, возникших при выполнении задания, и подчеркивать их влияния их на рост эффективности работы. Также желательно включить оценку процесса консультирования в заключительный отчет. Помимо *заключительного отчета* для клиента консультанты составляют *справочный отчет* о выполненном задании для собственной организации.

Завершение консультационных услуг: планирование прекращения сотрудничества, оценка, пролонгация сотрудничества с клиентом, заключительный отчет.

Последующая работа

Если дальнейшая работа консультанта все еще связана каким-то образом с заданием, то ее называют последующей работой. Можно прийти к соглашению, что последующая оценка будет проведена через 6-12 месяцев после завершения заданий. Существует множество вариантов участия консультанта в процессе внедрения. Он может приходить каждые три дня, каждые три месяца в течение двух лет.

- ***Цель этих посещений*** - следить за ходом работ по внедрению, помогать, что-то корректировать и выявлять новые проблемы, если они возникли.

РАНХиГС
РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Спасибо за внимание!