

**ОСОБЕННОСТИ И ПЕРСПЕКТИВЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
СОЦИОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ И ТЕХНОЛОГИЙ
В РАЗВИТИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ
В СТИЛЕ КОУЧИНГ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ**

*Работа представлена кафедрой социологии
Санкт-Петербургского государственного инженерно-экономического университета.*

Статья посвящена анализу использования социологических методов и технологий на современном российском рынке управленческого консультирования. Рассматриваются понятия социальной технологии, организационной диагностики, видов и принципов управленческого консультирования руководителя, роль и место социологических методов в управленческом консультировании.

Приводится обоснование внедрению социологических методов и технологий в практику управленческого консультирования как действенного инструмента подготовки, выработки и принятия управленческих решений в организации.

Ключевые слова: *социальные технологии, социологический анализ, управленческое консультирование, стили управления, организационная диагностика, командный коучинг, метапрограммы.*

S. Kapitsa

**FEATURES AND PROSPECTS FOR THE USE OF SOCIOLOGICAL METHODS
AND TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF MANAGEMENT CONSULTING
OF THE COACHING STYLE IN MODERN RUSSIA**

The article is devoted to the analysis of the use of sociological methods and technologies in the modern Russian market of management consulting. The author considers the concepts of social technology, organisational diagnostics, kinds and principles of management consulting, the role and place of sociological methods in management consulting.

The author also justifies the introduction of sociological methods and technologies to the practice of management consulting as effective tools of preparation, development and making of administrative decisions in an organisation.

Key words: *social technologies, sociological analysis, management consulting, styles of management, organisational diagnostics, command coaching, metaprogrammes.*

Усложняющиеся условия современного управления требуют постоянного развития теоретических концепций управления и прикладных управленческих технологий. Носителями новых теоретических и прикладных знаний по проблемам управления становятся специалисты по управленческому консультированию, которые играют все более значительную роль в управленческом процессе.

Управленческое консультирование как особое направление профессиональной деятельности представляет собой экспертную помощь со стороны специалистов по управлению. Оно призвано на основе научного анализа конкретных производственных ситуаций выработать наиболее приемлемые пути повышения эффективности работы (доходности) предприятия и способы их внедрения, используя достижения современной управленческой науки.

В сложных российских условиях интеграция научных разработок в реальную управленческую деятельность становится настоятельной необходимостью.

Подключение социологов к подготовке, выработке, принятию и внедрению управленческих решений также является объективной необходимостью. Арсенал социологических методов позволяет существенно повысить эффективность управленческого консультирования на всех этапах: проводить комплексный анализ деятельности предприятий, прогнозировать пути дальнейшего развития, выработать управленческие решения, проектировать последовательность их внедрения.

Теоретико-методологический аппарат социологии, комплекс ее исследовательских техник и процедур позволяет проследить, как в реальной действительности воплощаются стратегические цели социальной и экономической политики, каковы механизмы их достижения. Разработка возможных способов и методов согласования интересов различных социальных групп, разрешения социальных проблем, социального проектирования последствий тех или иных управленческих нововведений составляет основу социальных

технологий управленческого консультирования [3; 5; 8; 9].

Однако в практике управленческого консультирования использование социологических методов продолжает оставаться фрагментарным, а специалисты – носители социологических технологий остаются удаленными от управления предприятием. Все это снижает роль социолога в комплексном процессе управления, снижает результативность управленческого консультирования в целом.

Под управленческим консультированием понимается профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций, заключающаяся в совместно вырабатываемых решениях на основе анализа существующих проблем функционирования и/или потенциала дальнейшего развития организаций. Руководству любой компании приходится считаться с изменяющимися условиями ведения бизнеса. Как лидерам делового мира, так и небольшим компаниям требуется ясное понимание масштабов и сути происходящих перемен, а также знание новых концептуальных подходов, необходимых для успешного ведения дел. В практике промышленно развитых стран вложение средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов рассматривается как более эффективное, чем даже вложение средств в покупку технологий или оборудования [3; 7].

Консалтинговая деятельность – это сфера профессиональных услуг. Экспертный характер такой помощи означает, что она проводится по заказу заинтересованного руководителя и носит рекомендательный характер. Консультант помогает, способствует, развивает, обучает и т. д. Консультант не принимает решения, он готовит, рассчитывает альтернативы. Вся ответственность за принятие решения ложится на руководителя организации. Преимущества консультирования перед обучением заключаются в конкретно индивидуальном, «штучном» подходе. Консультант

тант разрабатывает и делает только то, что, по его мнению, необходимо данной организации в данной ситуации. Управленческое консультирование связывает науку об управлении с практикой управления: если исследовательские и проектные организации предлагают типовые рекомендации, то консультант по управлению «привязывает» их к специфике организации – клиента. Это важный механизм распространения передового опыта в области управления, повышающий профессиональную квалификацию руководителей и специалистов управления через их обучение и взаимообучение.

Преимущество консультантов по управлению перед управленцами состоит в независимости и непредвзятости взглядов, в более широком кругозоре. Они обладают обширной информацией в самых различных областях управления и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления), ориентируются на широкое изучение проблемы и перенос опыта других организаций (в основном это касается внешних консультантов).

Управленческое консультирование проводят специалисты разных областей. Консультируют собственники и руководители бизнеса, юристы, экономисты, маркетологи, аналитики, психологи и социологи.

Консультант апеллирует к предметной сфере своей науки и к широкому практическому опыту, к уже достигнутому уровню технологии, квалификации тех, кто, как ожидается, будет использовать созданную им технологию.

Спрос на решение управленческих задач в экстремальных условиях неожиданно возрос. Вместе с тем руководителям важно владеть алгоритмами решения как вновь возникающих, так и повторяющихся проблем, а российскими фирмами они пока не выработаны. Перспективы дальнейшего развития рынка консалтинговых услуг в России связаны с необходимостью выработки и овладения российскими руководителями подобными алгоритмами решения проблем.

Как известно, технология – это совокупность средств организации и упорядочения целесообразной практической деятельности в соответствии с целью и логикой процесса преобразования того или иного объекта. Технология алгоритмизирует деятельность и, следовательно, может быть многократно использована, воспроизведена и тиражирована для решения сходных задач. Она носит преобразующий характер (в отличие от познавательного). Объектом технологизации выступает не столько система инструментальных технических средств, сколько сам человек, осуществляющий деятельность. Таким образом, технология становится неотъемлемым элементом культуры управления и, в известной степени, мерой развития человека. Технология выступает в виде стандартов – запретов, правил, норм, а также апробированных средств, способов и приемов целесообразной человеческой деятельности, позволяющих достигнуть заданных результатов [10].

Критериями эффективности разработанной технологии служат простота (она не должна быть излишне усложненной, содержать промежуточные этапы или операции), гибкость (адаптация к изменяющейся обстановке), надежность (наличие некоторого запаса прочности, дублирующего механизма), экономичность (технология может быть эффективной, но не экономичной), удобство эксплуатации.

Одной из особенностей управления в России является недооценка социальных технологий. Это связано как с историческими условиями развития страны, так и со структурой сформировавшегося управления. Такое отношение обусловлено также оторванностью научных исследований от практики, неспособностью преобразовать абстрактные научные принципы в социальные технологии решения конкретных задач на конкретных производствах. В то же время наука, занимаясь разработкой фундаментальных проблем, способна обеспечивать приоритет в создании новых технологий и продуктов, расширять ресурсную и информационную

базу производства, повышать роль творческого участия человека в динамике организационно-технических систем. В частности, консалтинговые технологии могут быть существенно обогащены за счет обращения к социологии, социологическому знанию.

Среди социологических методов и технологий, которые используются консультантами на различных этапах консультационного процесса, важное место принадлежит диагностике [8; 9].

Диагностика – это процесс оценки деятельности организации или отдела, направленный на вскрытие проблем и обозначения областей их возможного улучшения. Она включает в себя сбор необходимой информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для потенциальных изменений и улучшений. Эффективная диагностика предполагает выбор системы мероприятий, удовлетворяющих необходимости организации в развитии. Главное правило консультанта – искать не недостатки, а ресурсы.

Цель организационной диагностики – определить факторы, снижающие эффективность работы компании, понять, где сосредоточены основные проблемы, в чем их причина и чем может обернуться невнимание к ним. В ходе проведения диагностики строится модель организационного изменения.

Предприятия, как имеющие проблемы, так и работающие успешно, должны иметь возможности для дальнейшего развития. Организация может иметь специфические проблемы, которые отражаются в снижении качества производимой продукции или услуг, появлении стрессов, конфликтов, угроз. Среди основных причин выделяют: кризис ресурсов, потеря контроля, стратегии, цели, нарушение структуры, разрушение ценностей, кризис идеалов, конфликт ролей, дисбаланс прав и обязанностей или дисфункциональный конфликт между отделами.

Люди являются неотъемлемой составной частью всех названных структур и не могут рассматриваться в отрыве от них. Поэто-

му наиболее перспективным видится развитие социальных технологий управления.

При рассмотрении организационной структуры управления можно выделить два подхода: сжатый организационный анализ и конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями. Оба подхода направлены на выявление связи между личным вкладом сотрудников и главной задачей организации. Сжатый организационный анализ позволяет подойти к решению этой проблемы как бы «сверху вниз», начиная с «верха» организационной структуры и постепенно переходя к более низким ее уровням. Конкретные постановки личных целей и задач перед исполнителями имеют направленность «снизу». При этом «отправным пунктом» служат исполнители, их цели и задачи. Затем делается переход к более высоким уровням иерархии, который сменяется обратным движением «вниз». Оба подхода взаимодополняемы и могут использоваться как одновременно, так и по отдельности.

Высокоэффективным можно считать такое управление, в результате которого компания в целом, каждый отдел или подразделение, а также группы людей внутри них могут представлять собой команду, стремящуюся к достижению той или иной цели. Успех команды непосредственно связан с усилиями отдельных ее членов и с тем, насколько хорошо они взаимодействуют и сотрудничают друг с другом. Одним из важных направлений управленческого консультирования является консультирование руководителя по формированию тех или иных команд (как из специалистов, так и из менеджеров), на предприятии.

Социальная технология типологии дает возможность анализа основ создания и сохранения эффективных команд. Удачным методом типологии стоит признать выявление метапрограммного профиля сотрудника – члена той или иной команды [1]. Метапрограммы – это первичные фильтры восприятия информации человека, оказывающие влияние на его действия. Подбор со-

трудников, основанный на их сходстве в обработке мыслительной информации, может оказать существенную помощь в работе команды. Как показывает опыт, обычно лидер подбирает себе команду в соответствии со своим типом личности. Исследования поведения небольших групп показывают, что существует зависимость между эффективностью работы группы и сходством типов (ключевых метапрограмм) в ней.

Наиболее эффективный управленческий стиль состоит в том, чтобы выявлять и поддерживать в сотрудниках их сильные стороны, поощрять успехи, помогать в преодолении неудач и относиться к каждому человеку в зависимости от его вклада в работу компании. Такое отношение поощряет различия, подчеркивает личностную уникальность каждого сотрудника и не сосредоточивается на выполнении раз и навсегда заведенных правил. Еще одной разновидностью консультирования стоит признать управленческое консультирование работы команд – командный коучинг. Специалист в этой области может помочь формированию командной нацеленности на поиск и разработку необходимого решения, принятия каждым участником персональной ответственности за возложенные обязательства. Консультант в области командного коучинга может стимулировать самомотивацию членов команды к выполнению порой трудных действий, приобретению новых, необходимых для этого знаний, навыков.

Главным результатом командной работы оказываются решения, новые идеи, программы деятельности, которых до этого не было ни у одного из участников этой группы и которые не появились бы даже при их взаимодействии, если бы консультант не использовал специальные технологические приемы. В командном коучинге консультант, например, может использовать метод целенаправленных открытых вопросов: 1. Что будет наилучшим результатом вашей совместной работы? 2. Как вы собираетесь достичь поставленной цели? 3. Почему это (этот способ, это

решение, мероприятие) важно? 4. Как вы узнаете, что достигли желаемого?

Заданные в такой последовательности вопросы могут направлять работу команды от этапа формулировки цели к планированию последовательности рабочих задач, выявлению значимости (смысловой ценности) выбранного командой пути и к четкому видению конечного пункта прибытия.

На этапе оптимизации принятого командой решения консультант направляет работу команды вопросом 5. Что вас может остановить? Подобный вопрос позволяет команде сфокусироваться на учете рисков, возникающих в результате реализации запланированных действий.

Когда рациональные методы не позволяют добиться необходимого результата, тогда прибегают к эвристическим методам. Интуиция позволяет человеку находить удачные решения проблем, минуя этап сознательного рационального поиска (озарение). Эвристические методы помогают в тех случаях, когда речь идет о слабо изученной области практики, где применение системных алгоритмов затруднено; когда участники работы имеют склонность к образно-эмоциональным способам переработки информации; для быстрого нахождения вариантов решения профессионалами; когда имеется возможность создать в рабочем коллективе непринужденную обстановку.

К числу основных социологических методов в управленческом консультировании относятся: анализ документов (анализ объективных источников), наблюдение, анкетирование, специальные отчеты, интервью, фокусированные групповые интервью, оценка. Использование нескольких методов сбора диагностических социологических данных дает информацию, позволяющую понять структуру управления организацией. Такая комбинация методов обеспечивает комплексное восприятие организационных изменений, а также возможность практически контролировать действие диагностических данных.

Анализ социологических и некоторых социально-психологических аспектов технологий принятия управленческих решений показывает, что процесс принятия управленческого решения на основе достоверной и оперативной информации позволяет добиться существенного снижения факторов риска, т. е. тех потерь, которые вызываются неправильными и неточными решениями. Такое снижение достигается главным образом за счет проводимой информационно-аналитической работы, способствующей получению достоверной картины происходящих процессов и позволяющей сопоставлять, агрегировать различные показатели деятельности. В конечном итоге выявляются тенденции и факторы, влияющие на качество управленческих решений и развитие бизнеса в целом [2; 4; 9].

Одна из основных проблем управления – обоснованность, правильность и своевременность принятия решений менеджерами различных уровней управления при достижении главных целей организаций как в оперативном, так и в стратегическом плане.

Целью творческого обсуждения проблем становится выявление всех интересных и осуществимых альтернатив, их оценка, предшествующая проектированию и планированию мероприятий по внедрению изменений.

Использование специальных технологий дает возможность социологу разрабатывать программу исследования в тесном и неформальном взаимодействии с заказчиком на основе анализа как неотложных, так и перспективных проблем организации. Понимание глубинных механизмов, порождающих трудности в работе коллектива, и осознание руководством важности решения совместно поставленных задач позволяет принять наиболее адекватные управленческие решения.

Задача консультанта – способствовать руководителю в принятии решения и обеспечении реализации принятого решения. Оценивая полученный результат как произведение качества решения, его приемлемости и внедряемости (формула, выведенная кон-

сультантами для определения эффективности технологий), важно, чтобы все компоненты, входящие в формулу, имели высокие показатели, что свидетельствует об успешности применяемых технологий.

Современные организации, действующие в сложной динамичной среде с высоким уровнем неопределенности, должны непрерывно изменяться. Умение осуществлять эти изменения, адаптироваться к постоянно меняющейся среде или, что еще более важно, способность изменять саму среду является важной характеристикой сегодняшних организаций, обеспечивающей их конкурентоспособность и выживание в долгосрочной перспективе.

Задача управления организационными изменениями – обеспечить органическое соединение участия работников в процессе изменений с выполнением их повседневных обязанностей. Нововведения есть не только техника и технология. Совершенствование управления осуществляется через введение новшеств. Нововведения есть форма управляемого развития.

Критерием здоровой фирмы принято считать способность последней оперативно и гибко приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и, если это возможно, то воздействовать на него с целью повышения экономической эффективности и развития фирмы, чему в немалой степени способствуют социологические технологии управленческого консультирования.

Современная техника и технология внутрифирменного управления настолько усложнилась и специализировалась, что наличие постоянного штата специалистов в области управления сегодня оказывается недостаточным для построения эффективного управленческого аппарата.

Исходя из анализа данных социологических исследований, можно предположить, что консультативная работа в управлении в ближайшей перспективе, по-видимому, изменится. Большее значение будет уделяться не столько отчетам консультанта, сколько его способности помочь клиенту в овладении искусством управления. Произойдет упроч-

ние и узаконение функции консультирования в управлении. Главный упор будет делаться на развитие организационной и социальной стороны управления. Поэтому в работе консультанта будут все более широко использоваться социологические методы и технологии [4; 7; 9].

В отличие от западного рынка в России пока нет достаточно четкого деления на виды услуг: кризис-консалтинг, стратегический, финансовый, инвестиционный и прочий. «Здесь все перемешано, спрос и предложения хаотичны и случайны», такие впечатления остаются у западных консультантов от работы их российских коллег. Российские консультанты стремятся завоевать рыночное преимущество за счет узкой специализации, большей гибкости в обслуживании клиентов и того, что принято называть знанием местной специфики.

На российском и на западном рынках представлены как фирмы, предлагающие комплексные услуги по консалтингу, команды консультантов, специализирующиеся по определенным технологиям, так и индивидуальные независимые консультанты. Среди консультативных фирм наблюдается определенная специализация деятельности. Одни из них предоставляют консультации по вопросам совершенствования организационных форм управления, другие – по вопросам развития управленческих информационных систем, третьи – по вопросам совершенствования финансового учета и контроля, четвертые – по вопросам экономического анализа состояния деятельности фирмы, пятые – по вопросам организации переподготовки и повышения квалификации рабочих, служащих, руководителей и т. д. Крупные консультативные фирмы чаще всего ведут свою деятельность в нескольких направлениях, а небольшие специализируются на предоставлении консультаций по какой-то одной проблеме.

Отечественные консультативные компании развивались вместе с российским бизнесом. Персонал, особенно управленческий, был вынужден учиться всему на ходу, работать с мелкими организациями, имеющими мало денег и огромное количество проблем.

Знание российской специфики, внимание, уделяемое организациям, несравнимое с реакцией в западных фирмах, дает преимущество отечественным консалтинговым компаниям. Успехи отечественных фирм достигнуты в основном за счет талантов, фанатичной работы, умения использовать связи и знания местной специфики. В ряде случаев российские консультанты выигрывали, поскольку иностранцы не очень-то и стремились бороться за того или иного клиента.

Спрос на «чудеса» в экстремальных условиях постепенно падает. Сегодня важно знать алгоритм решения стандартных ситуаций, а у менеджмента российских фирм зачастую его нет. В то время как абсолютное большинство сотрудников западных фирм твердо знают, как действовать в стандартной ситуации. У них работает логика середняка: действуя по шаблону, ты почти всегда застрахован от грубых ошибок и в 70% случаев примешь приемлемое решение. Иными словами, отечественные «моцарты» или таланты типа «Мерцающей звезды» (то гениальная идея, то грубая ошибка менеджера) могут уступить серому, но работающему без грубых ошибок западному специалисту на новом этапе конкурентной борьбы.

Аудит и консалтинг соответствуют русскому национальному характеру, склонному к глубокому проникновению в суть вещей и творчеству. Западные специалисты заметно слабее там, где надо придумать нечто новое.

Сегодня многое зависит от того, насколько решения, принимаемые руководителями предприятий (менеджерами различных уровней), соответствуют требованиям развивающейся экономики, социальной среды, экономической безопасности, этики. Поэтому вполне закономерным представляется новое направление – управленческое консультирование, сочетающее в себе знание теории управления, богатый практический опыт исследования управления, а также наработанные технологии достижения проектируемого результата.

Таким образом, анализ состояния современного рынка консалтинговых услуг показывает, что основными направлениями даль-

нейшего развития управленческого консультирования в России являются: профессионализация проведения комплексных социологических исследований, способствующих выработке и принятию управленческих решений, повышение спроса на комплексный консалтинговый анализ, дальнейшее расширение (увеличение) специализации работающих консультантов, упрощение работы кон-

сультантов по управлению за счет алгоритмизации консалтингового процесса.

Социологические методы и технологии управленческого консультирования являются действенным инструментом подготовки, выработки и принятия управленческих решений и выступают как один из важнейших механизмов повышения эффективности управления.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. *Багрецов С. А., Дроздов О. А., Капица С. И.* Нейролингвистическое программирование и диагностика психосоциальных особенностей специалистов // Вестник Инжэкона. Сер. Гуманитарные науки. Вып. 1 (2). СПб., 2004. С. 138–141.
2. *Базарова Л. А.* Модель консалтинга по управлению изменениями // Социология управления духовной жизни: Сб. науч. трудов. Белгород: Центр социальных технологий, 1998. Вып. 4.
3. *Майстер Д.* Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. 414 с.
4. *Макаревич В. Н.* Игровые методы в социологии: теория и алгоритмы. М., 1994.
5. *Пономарев Д. А.* Формирование спроса и предложения на российском рынке услуг управленческого консалтинга // Экономика и управление: сб. науч. трудов. Ч. 4. СПб.: Изд-во СПбГУЭФ, 2006.
6. *Резник Ю. М.* Введение в социальную теорию. М., 1999.
7. *Стак Э.* Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером. 2-е изд. междунар. М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. 206 с.
8. *Хайниш С. В.* Консультационные услуги в России. М., 1995.
9. *Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А.* Управленческое консультирование: теория и практика. М., 1988.
10. *Юрасова М. В.* Управленческое консультирование: социологические методы и технологии: монография. М.: Наука, 2001.

REFERENCES

1. *Bagretsov S. A., Drozdov O. A., Kapitsa S. I.* Neyrolingvisticheskoye programmirovaniye i diagnostika psikhosotsial'nykh osobennostey spetsialistov // Vestnik Inzhekon. Ser. Gumanitarnye nauki. Vyp. 1 (2). SPb., 2004. S. 138–141.
2. *Bazarova L. A.* Model' konsaltinga po upravleniyu izmeneniyami // Sotsiologiya upravleniya dukhovnoy zhizni: Sb. nauch. trudov. Belgorod: Tsentr sotsial'nykh tekhnologiy, 1998. Vyp. 4.
3. *Mayster D.* Upravleniye firmoy, okazyvayushchey professional'nye uslugi. M.: Al'pina Biznes Buks, 2003. 414 s.
4. *Makarevich V. N.* Igrovye metody v sotsiologii: teoriya i algoritmy. M., 1994.
5. *Ponomarev D. A.* Formirovaniye sprosa i predlozheniya na rossiyskom rynke uslug upravlencheskogo konsaltinga // Ekonomika i upravleniye: sb. nauch. trudov. Ch. 4. SPb.: Izd-vo SPbGUEF, 2006.
6. *Reznik Yu. M.* Vvedeniye v sotsial'nuyu teoriyu. M., 1999.
7. *Stak E.* Kouching na predpriyatii. Stan'te menedzherom-trenerom. 2-e izd. mezhdunar. M.: Institut konsul'tirovaniya i sistemnykh resheniy, 2006. 206 s.
8. *Khaynish S. V.* Konsul'tatsionnye uslugi v Rossii. M., 1995.
9. *Yuksvyarav R. K., Khabakuk M. Ya., Leyman Ya. A.* Upravlencheskoye konsul'tirovaniye: teoriya i praktika. M., 1988.
10. *Yurasova M. V.* Upravlencheskoye konsul'tirovaniye: sotsiologicheskiye metody i tekhnologii: monografiya. M.: Nauka, 2001.