

Пригожий А.И.

Методы развития организаций. - М.: МЦФЭР, 2003. - 864 с. - (Приложение к журналу "Консультант", 9-2003).

Эта книга - первая на территории бывшего СССР, в систематическом виде описывающая многолетний опыт работы консультанта по управлению в наших, отечественных условиях.

Главное достояние консультанта по управлению - методы (методики, техники, процедуры), которые позволяют ему вовлекать руководителей в консультационный процесс, помогать им, вовремя выявлять и успешно решать управленческие проблемы, раскрывать новые возможности и перспективы развития организаций.

Поэтому в книге излагается большой комплекс методов, охватывающих весь консультационный процесс: от начальных переговоров с потенциальным клиентом, организационной диагностики до выработки решений и осуществления реальных изменений в организациях на основе концепции глубокого консультирования.

Консультационное сообщество в России уже созрело. Спрос на управленческое консультирование растет. Однако ощущается дефицит рабочих технологий консультанта, выстроенных на местной почве с учетом мирового опыта, так как практикующие консультанты обычно очень неохотно делятся своими наработками (по соображениям конкуренции, из-за трудностей в описании).

Именно поэтому данная книга показывает кухню опытного консультанта, впервые и без утайки раскрывает методические и концептуальные секреты, рассчитывая на прямое использование их в практике работы российских консультантов по управлению.

Содержание

Какова концепция книги?

ЧАСТЬ I. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава I. Природа организаций

1. Что такое организация?
2. Методология анализа организаций
3. Базовые противоречия организации
4. Основные образы организации
5. Концептуальная схема организации
6. Организация - система искусственная
7. Три базовые ценности организации
8. Организация в своей среде
9. Типология организаций
10. Организации исчезают?

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава II. Целевая структура организации

1. Опыт определений
2. Уровни целеобразования
3. Носители целей в организации

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава III. Стадии развития организации

1. Жизненный цикл организации
2. Уровни развития организации

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава IV. Организационные патологии

1. Что есть "норма" и "патология" для организации?

2. Патологии в строении организаций
3. Патологии в организационных отношениях
4. Патологии в управленческих решениях

Советы консультанту

Советы руководителю

ЧАСТЬ II. ОСОБЕННОСТИ ПРОФЕССИИ КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ

Глава V. Типология консультационной деятельности

1. Специалисты и дженералисты
2. Каунселинг
3. Коучинг

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава VI. Особенности работы консультанта по управлению

1. Квалификационная характеристика
2. Бизнес-образование и управленческое консультирование
3. Приоритеты в работе консультанта по управлению
4. Оплата консультационных услуг
5. Подготовка консультантов по управлению

Глава VII. О субкультуре консультационной деятельности

1. Базовые ценности консалтинга
2. Парные ориентации
3. Вечные вопросы

Глава VIII. Концепция глубокого консультирования

1. Особенности клинического подхода
2. Свои трудности
3. Проникновение вглубь
4. Устройство концепции

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава IX. Консультант-клиентные отношения

1. Какие бывают клиенты?
2. Начальные переговоры
3. Взаимодействие консультанта и клиента в консультационном процессе

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Договор возмездного оказания консультационных услуг

Глава X. Консультационное сообщество в России

1. Краткая история
2. Разработочная конференция в консультационном сообществе.
3. Перспективы формирования профессионального сообщества консультантов по управлению в России

Глава XI. Маркетинг консультационных услуг

1. Особенности консультационного рынка
2. Типы консультационных фирм
3. Типы маркетинговых предложений
4. Стили маркетинговых предложений
5. Структура рекламного предложения
6. PR в управленческом консультировании
7. Главный признак коммерческой эффективности консультационной фирмы

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Программа работ по управленческому консультированию

Программа управленческого практикума "Типичные организационные патологии и пути их преодоления"

Программа управленческого практикума "Стратегия предприятия: когда и зачем она нужна руководителю?"

Как ее разрабатывать?"

Предложения по стратегии крупной консультационной фирмы

ЧАСТЬ III. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ДИАГНОСТИКА

Глава XII. Смысл и назначение оргдиагностики

Суть диагностики организации

Глава XIII. Организационная самодиагностика

1. Метод "Метафора"
2. Метод "Крестовина"
3. Работа со схемой "жизненного цикла"
4. Работа с управленческими ошибками
5. Работа с оргпатологиями

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XIV. Методы анализа управленческих решений

1. Группировки решений
2. Измерение управляемости организации
3. Стилль управления

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Анализ документированных решений

Глава XV. Диагностическое интервью

1. Виды диагностического интервью
2. Структура развивающего диагностического интервью
3. Практическая организационная проблема

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XVI. Структуризация проблемного поля организации

1. Метод группировок проблем
2. Метод построения графов

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XVII. Позиционный анализ организации

1. Группы интересов
2. Профильный анализ

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XVIII. Виды диагностического наблюдения

1. Активное диагностическое наблюдение
2. Стороннее наблюдение
3. Диагностика по слабым сигналам

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XIX Отчет по организационной диагностике

1. Концепция отчета по оргдиагностике
2. Структура отчета
3. Представление отчета клиенту

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "DD"

Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "XL"

Отчет о результатах организационной диагностики фирмы "Z"

ЧАСТЬ IV. ОБЩИЕ МЕТОДЫ ВЫРАБОТКИ РЕШЕНИЙ

Глава XX. Технологии в управленческом консультировании

1. Techno-homo
2. Определение
3. Разновидности
4. Высокие управленческие технологии
5. Консультационные технологии

6. Формы представления технологий

7. Маркетинг бизнес-технологий

8. Пределы технологизации

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XXI. Живая методология

1. Границы системного подхода

2. Процесс покажет

3. Метод ценного понятия

4. Исследование действием

5. Метод социодрамы

6. Метод направленной саморефлексии

7. Работа с группой

8. Групповая работа

9. Межгрупповая работа

10. Сценарный метод

11. Игровой метод

12. Совместные решения

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Пример социодрамы

Программа межгрупповой работы по нововведениям

ЧАСТЬ V. СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ РЕШЕНИЙ

УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ

Глава XXII. Методы консультирования работы над стратегией

1. Особенности стратегического управления

Советы консультанту

Советы руководителю

2. Категория времени и стратегия

3. VISION организации
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
4. Особенности работы над миссией организации
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
5. Как и зачем работать над идеологией фирмы?
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
6. Методы сравнения с конкурентами
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
7. Фокус конкуренции
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
8. Специальные политики
9. Трудности и ошибки в работе над стратегией
(советы консультанту и руководителю)

Глава XXIII. Методы определения служебных функций

1. Что такое служебные функции?
2. Два подхода к определению функций
3. Процедуры определения служебных функций
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
 - Полевые материалы

Глава XXIV. Мотивация

1. Функции и мотивация
2. Чем мотивируется человек в организации?
3. Мотивирующая оценка персонала
4. Специфика и трудности применения

5. Семь преимуществ
6. Рассмотрим варианты
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
 - Полевые материалы

Глава XXV. Методы формирования управленческих команд

1. Что считать управленческой командой?
2. Когда командообразование не нужно?
3. Патологии командообразования
4. Мотивация руководителей на работу по командообразованию
5. Формирование состава управленческой команды
6. Типы управленческих команд
7. Методы командообразования
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю

Глава XXVI. Методы разрешения конфликтов в организации

1. Конфликт - это
2. Возможности решений
3. Деятельность медиатора
 - Советы консультанту
 - Советы руководителю
 - Полевые материалы
 - Как вести переговоры
 - Разрешение межгруппового конфликта
(анализ случая на цементном заводе)
 - Пример разрешения конфликта
 - Проблемы внедрения новой компьютерной системы

Глава XXVII. Консультирование развития организационных структур

1. Структурный фетишизм
2. Расслоение оргструктур

3. Новые структуры

Советы консультанту и руководителю

Глава XXVIII. Методы развития организационной культуры

1. Специфика ресурса
2. Что показывает сравнение?
3. Управление как отношения
4. Основные компоненты организационной культуры
5. Преобразование организационной культуры
6. Культура доверия
7. Настроение организации

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XXIX. Методы развития клиентной ориентации

1. Аттракт-функция фирмы
2. Особенности методики

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Отчет о двухдневном семинаре по развитию клиентной ориентации в розничной торговле фирмы "Z"

ЧАСТЬ VI. УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ НОВОВВЕДЕНИЙ

Глава XXX. Основы инноватики

1. Нововведение как организационная проблема
2. Типология нововведений по признакам новшества

Глава XXXI. Инновация и норма

1. Норма
2. Инновационный риск

Глава XXXII. Инноваторы - субъекты нововведений

1. Активное меньшинство

2. Субъекты нововведений,
3. Маркетинг новшеств
4. Инновационная патология

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XXXIII. Сопротивление нововведениям

1. Причины сопротивления нововведениям
2. Формы сопротивления нововведениям
3. Антиинновационные реакции

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XXXIV. Персональные инновации

1. Проблема бессубъектности
2. Ролевое развитие персонала

Советы консультанту

Советы руководителю

Глава XXXV. Методы активизации нововведений.

1. Реализационные процессы
2. Типология консультационных изменений
3. Временные структуры
4. Что такое внедолжностная карьера?
5. Метод "узкой базы"
6. Качество управленческой воли
7. Инновационный эксперимент,
8. Инновационная кадровая политика

Советы консультанту

Советы руководителю

Полевые материалы

Подготовка радикального нововведения

Послесловие